

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي جامعة العقيد أحمد دراية * ادرار * قسم العلوم التجارية



تخصص: تدقيق ومراقبة التسيير

تحت عنوان

الرقابة على التمكين ودورها في تحسين اداء المؤسسة المالية دراسة حالة بعض المؤسسات المالية والاقتصادية عبد القادر

دراسة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماسترالاكاديمي تخصص : تدقيق ومراقبة التسيير

إعداد الطالبات:

م سليماني كلثوم

م قادري فاطمة

اللجنة المناقشة

رئيسا	أستاذ	أ. بوعزة عبد القادر
مشرفا	أستاذ محاضر "ب"	د. مهداوي زينب
مناقشا	أستاذ محاضر "أ"	د. ولد باحموا سمير

الموسم الجامعي: 2020-2021

إشراف الأستاذ:

مهداوي زينب

الجمهورية الجزائرية الدعقراطية الشعبية République algérienne populaire et démocratique

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

UNIVERSITE AHMED DRAYA - ADRAR	جامعة احمد دراية - إدرار
BIBLIOTHÈQUE CENTRALE	لكتبة المركزية
Service de recherche bibliographique	صلحة البحث الببليوغرافي
N°B.C/S.R.B//U.A/2021	لرة. 6.6. م ام بي اج. أ/2021
لإيداع	انا الأستاذرة): حداوي ردمين
THE STATE OF THE WILL STATE OF THE STATE OF	الموسومة بـ: الرحمادية على التمارياء ودور
	من إنجاز الطالب(ة): قاري والحدة.
	والطالب(ة): سليماني كليُّرم
	كلية: العلوم الوقط بيت والتعارية و
	النسم: العلوم الدحرية
	التخص : المتر المتر المبتدر
	على تتيم / مناقشة: مدا 16 كدي
طرف لجنة التقيم / المناقشة، وإن المطابقة بين	أشهد ان الطلبة قد قاموا بالتعديلات والتصحيحات المطلوبة من
	نسخة الورقية والإلكترونية استونت جميع شروطها.
	بإمكانهم إيداع النسخ الورقية (02) والاليكترونية (PDF).
	- امضاء الشرف:
ادرار في : 2023. ١١٧١ . 2	
مساحد رئيس القسم:	8
Shapelle Land	د . بن الم
11 The state of th	نيس
التجارية ع الطوم التجارية الم	

ملاحظة : لأتقبل أي شهادة بدون التوقيع والمصادقة.



شکر و تقدیر

والعون ووفقنا لانجاز هده المذكرة
والعون ووفقنا لانجاز هده المذكرة
فإذا كان الحمد فله وحده وان كان الشكر فله قبل كل احد
نحمده ونشكره على توفيقنا في هذا المقام
وصل الله وسلم وبارك على خير الانام محمد صلى الله عليه وسلم
إلا أن نتقدم بالشكر وأعظم الامتنان واخلص التقدير والاحترام
للمشرف الثانوي الأستاذة"مهداوي زينب"والمشرف الرئيسي"ولد باحمو سمير"
على توجيهاته ما القيمة ونصائحه ما النيرة التي أسداها لنا ولم يبخلا بها علينا
فإم يدخرا جهدا إلا وبذلاه ليذللا لنا الصعاب والعوائق التي تعترض عملية البحث
فله جزيل الشكر مجددا على جميل صنعه
كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى من بسط ذراعه ليكون لنا عونا في مدكرتنا هذه
حول كيفية وسيرورة عملية الرقابة على التمكين
حول كيفية وسيرورة عملية الرقابة على التمكين
كما لا ننسى أن نتقدم بجزيل الشكر للذين لم يبخلوا علينا بمساعدتهم واهتمامهم

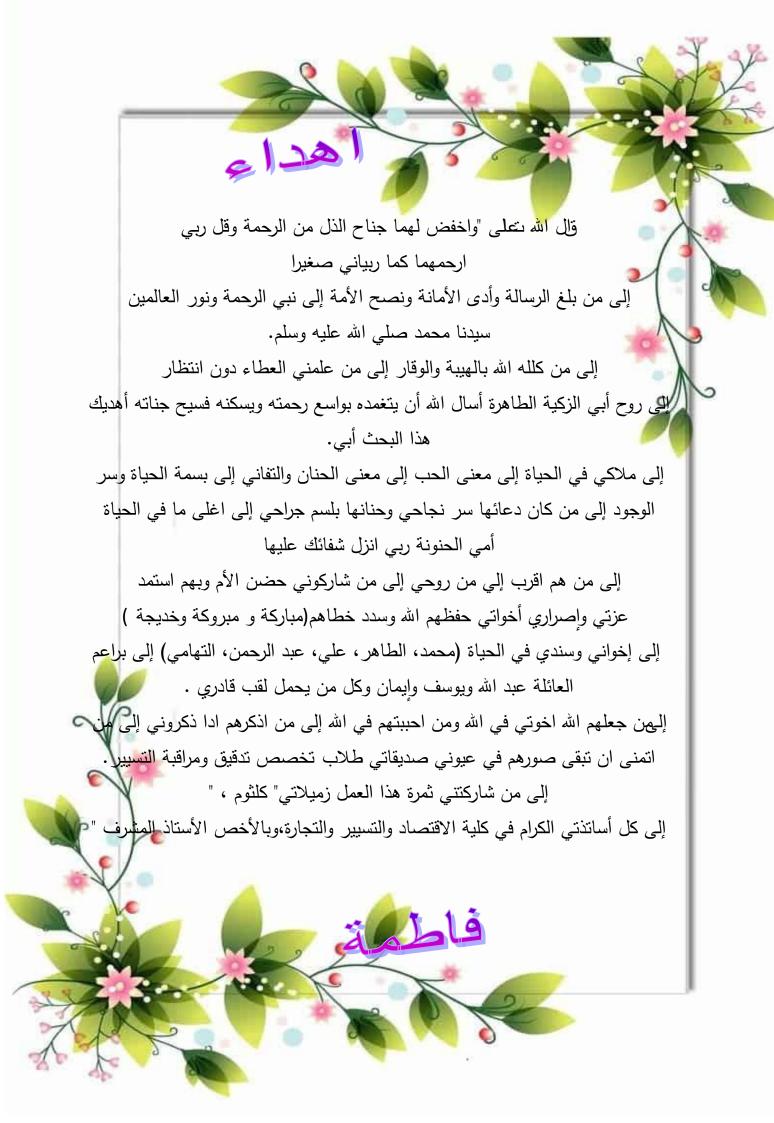
كلثوم* فاطمة

وأيضا لا ننسى أعضاء اللجنة لتفضلهم لتقيم هذه المذكرة والحكم عليها.









فهرس الموضوعات

الصفحة	العنوان
	الاهداء
	التشكر
أ-د	مقدمة
	الفصل الأول: الأدبيات النظرية للرقابة على التمكين واداء المؤسسة المالية
06	تمهيد
07	المبحث الاول:الاطار المفاهيمي للرقابة على التمكين
07	المطلب الاول :ماهية التمكين
13	المطلب الثاني: محددات التمكين
17	المبحث الثاني: الاطار المفاهيمي لأداء المؤسسة المالية
17	المطلب الاول: ماهية الاداء
19	المطلب الثاني: المعايير والعوامل المؤثرة في الاداء
21	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الدراسات السابقة
23	تمهید
24	المبحث الاول: عرض الدراسات السابقة
24	المطلب الأول:عرض الدراسات السابقة المتعلقة بالتمكين
26	المطلب الثاني: عرض الدراسات لسابقة المتعلقة بالأداء
28	المبحث الثاني:مناقشة الدراسات السابقة
28	المطلب الأول :مناقشة الدراسات السابقة المتعلقة بالتمكين
30	المطلب الثاني: مناقشة الدراسات السابقة المتعلقة بالأداء
33	المطلب الثالث: الاستفادة من الدراسات السابقة
34	خلاصة الفصل الثاني
	الفصل الثالث: الدراسة التحليلية
35	تمهيد
36	المبحث الأول:صلاحية ذات الدراسة
36	المطلب الأول: صلاحية مجتمع وعينة الدراسة
37	المطلب الثاني: صلاحية استبانه الدراسة
48	المبحث الثاني:التحليل الوصفي لخصائص لبيانات عينة الدراسة

48	المطلب الأول: التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة حسب النسب والتكرارات
53	المطلب الثاني: التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة حسب النسب والتكرار تحسيب
	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
56	المطلب الثالث :التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
61	المبحث الثالث: اختبار الفروض
61	المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
64	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
68	المطلب الثالث:اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة
71	خلاصة الفصل الثالث
73	خاتمة
76	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

قائمة الجداول: المتعلقة بالدراسة

الصفحة	العنوان	الرقم
10	الفرق بين التمكين والتفويض	01
11	الفرق بين التمكين والتسكين	02
11	على مستوى الافراد	03
12	على مستوى المنظمة	04
28	على مستوى التنظيم	05
30	مناقشة الدراسات السابقة المتعلقة بالتمكين	06
39	مناقشة الدراسات السابقة المتعلقة الاداء	07
40	الصدق الداخلي لعبارة تفويض السلطة	08
41	الصدق الداخلي لعبارة فرق العمل	09
41	الصدق الداخلي لعبارة المشاركة	10
43	الصدق الداخلي لعبارة التدريب	11
43	الصدق الداخلي لعبارة التشجيع والتحفيز	12
44	الصدق الداخلي لعبارة الالتزام	13
45	الصدق البنائي لمحور الرقابة على التمكين	14
46	الصدق البنائي لمحور الاداء	15
47	الصدق البنائي للاستبيان	16
47	الثبات بطريقة الفا كرومباخ لمحور الرقابة على التمكين	17
48	الثبات بطريقة الفا كرومباخ للاستبيان لمحور الاداء	18
49	توزيع افراد العينة حسب الجنس	19
50	توزيع افراد الدراسة حسب عامل العمر	20
51	توزيع افراد الدراسة حسب عامل المؤهل العلمي	21
52	توزيع افراد الدراسة حسب عامل المستوى الوظيفي	22
53	توزيع افراد الدراسة حسب عامل سنوات الخبرة	23
53	خصائص عامل النوع حسب تاثيره على الاجابات	24
54	خصائص عامل النوع حسب تاثيره على الاجابات	25
55	خصائص عامل العمرحسب تاثيره على الاجابات	26

55	خصائص عامل المؤهل العلمي حسب تاثيره على الاجابات	27
56	خصائص عامل المستوى الوظيفي حسب تاثيره على الاجابات	28
57	خصائص عامل سنوات الخبرة حسب تاثيره على الاجابات	29
59	المتوسطات المرجحة للاسئلةدات الخمس خيارات	30
61	الاتجاه" ستودنت" لمحور الرقابة على التمكين	31
62	الاتجاه" ستودنت" لمحور الاداء	32
63	اختبار t-test للفرق بين متوسطي النوع لمحور الرقابة على التمكين	33
63	تحليل التباين لاختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الاولى	34
64	تحليل اختبار التباين لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الاولى	35
65	تحليل التباين لاختيار الفرضية الفرعية الرابعةمن الفرضية الرئيسية الاولى	36
66	تحليل التباين لاختيار الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية	37
	الاولى	
66	نمودج الانحدار بين الرقابة على التمكين والاداء	38
67	اختبار t-test للفرق بين متوسطي النوع لمحور الاداء	39
69	التباين في المتوسطات بين الرقابة على التمكين والاداء	40
69	تحليل الانحدار للرقابة على التمكين ودورها في تحسين اداء المؤسسة	41
	المالية	
70	تحليل الانحدار لرقابة على التمكين ودورها في تحسين اداء المؤسسة المالية	42

قائمة الأشكال المتعلقة بالدراسة

الصفحة	العنوان	الرقم
48	توزيع افراد عينة الدراسة حسب عامل النوع	الشكل 01
49	توزيع افراد عينة الدراسة حسب عامل العمر	الشكل02
50	توزيع افراد عينة الدراسة حسب عامل المؤهل العلمي	الشكل 03
51	توزيع افراد عينة الدراسة حسب عامل المستوى الوظيفي	الشكل 04
52	توزيع افراد عينة الدراسة حسب عامل سنوات الخبرة	الشكل05

جدول المصطلحات:

معناها	الكلمة
CONTROL	الرقابة
EMPOWERMENT	التمكين
DLEGATION	الإداء
DELECEMENT	التفويض
PLACEMENT	التسكين
FINANCAIL AND ECONOME INTITUTIONS	المؤسسات المالية والاقتصادية
CONTROL ON EMPOWEREMENT	الرقابة على التمكين

ان العالم الذي نحن فيه الان اكثر مايميزه التسارع ، وإن الظروف التي تعيشها مؤسساتنا اليوم سواء كانت اقتصادية او سياسية ام ثقافية ، كلها هي نتاج التطورات المتلاحقة بسب الانفجار المعرفي الذي خلق نوع من التنافس الداخلي والخارجي في المؤسسة وبين افرادها ، فاصبح الاداء هو المعيار الانسب لقياس كفاءة المؤسسة والافراد على حد سواء فبطبيعة الحال مالانستطيع قياسه لايمكن ادارته فبقياس اداء المؤسسات نتمكن من الوقوف عند مواطن الضعف والقصور لدى الافراد فهم المحرك الاساسى لها .

يعتبر التمكين الاداري احد الممارسات التي يمكن ان تنتهجها الادارة في سبيل تحسين وتطوير الاداء والتي اثبتت الدراسات بان له دور في ذلك ، من خلال الثقة التي تمنح للأفرادبإعطائهم المزيد من الصلاحيات والمسؤوليات وهذا يشجعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الادارة بشكل يسمح بتوثيق العلاقة بينها وبين الافراد العاملين فيها ، كسر الروتين والجمود الاداري المؤسسي .

ان التحولات الحاصلة في مجال تتمية المورد البشري اكدت على اهمية التمكين الذي يعد من بين افضل الاستراتيجيات التي تقوم على اشراك الرئيس لمرؤوسيه في بعض من اختصاصاته وفي تحديد الاهداف المراد تحقيقها ، وكذا اعطائهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرار ومنحهم القوة والثقة المتبادلة بين الطرفين ، مما يؤدي الى تتميتهم كقادة في المستقبل ويولد لديهم الشعور بالكفاءة والقدرة على انجاز مهامهم الوظيفية بنجاح وتتمية الذات والعمل على تطوير ادائهم الوظيفي .

ولتحقيق مسار علمي والتعمق في الموضوع اكثر هدفت الدراسة الى معرفة دورة التمكين في تطوير وتحسين الاداء ومن هذا المنطلق اردنا تشخيص الظاهرة فعليا وعمليا وقضت الدراسة الاعتماد على جانبين ، الجانب النظري والجانب التطبيقي ، حيث تضمن الجانب النظري فصلين تضمن الفصل الاول متغيرات الدراسة التي حوت كل من المتغير المستقل المتمثل في التمكين والمتغير التابع المتمثل في الاداء ، اما الفصل الثاني المتمثل في الدراسات السابقة ، والجانب التطبيقي الذي اقتصر على الدراسة الميدانية .

الإشكالية:

تم الانطلاق في هذه الدراسة لمعرفة كيفية ومدى مساهمة الرقابة على التمكين ودورها في تحسين أداء المؤسسة المالية، باعتبارها اهم العناصر التي تحظى بالاهتمام في وقتنا الحالي، وعلى هذا الأساس تتبلور لدينا معالم إشكالية البحث كالآتى:

في ما يتمثل دور الرقابة على التمكين في تحسين أداء المؤسسة المالية ؟

في خضم الاجابة عن الاشكالية الاساسية يمكن الاستعانة بالأسئلة الفرعية التالية:

- ما واقع الرقابة على التمكين في المؤسسات المالية ؟
- ما مستوى تحقيق اداء فعال ومميز للمؤسسات المالية ؟
- ما طبيعة العلاقة بين الرقابة على التمكين وتحسين الاداء بالنسبة للمؤسسات المالية والاقتصادية بأدرار ؟



هل يوجد اختلاف بين مستوى الرقابة على التمكين وكذا جودة الأداء في المؤسسات المالية ؟

فرضيات الدراسة :

نظرا لموضوع الدراسة الذي تم صياغة الفرضيات التالية بما يتوافق مع متطلبات الدراسة بغية تحقيق أهدافها الفرضية الرئيسية الأولى:

- لا توجد علاقة بين الرقابة على التمكين وتحسين اداء المؤسسات المالية .
- ◄ الفرضية الفرعية الاولى: لا توجد فروق ذات دلالة معنويةبين الرقابة على التمكين وتحسين اداء المؤسسات المالية عند مستوى معنوية 5%.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين الرقابة على التمكين وتحسين أداء المؤسسات المالية عند مستوى معنوية 5%.
- ◄ الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين الرقابة على التمكين وتحسين اداء المؤسسات المالية عند مستوى معنوية 5%.
 - الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين الرقابة على التمكين وتحسين أداء المؤسسات المالية بأدرارعند مستوى معنوية 5%.
- ◄ الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية الرقابة على التمكين وتحسين اداء المؤسسات المالية عند مستوى معنوية 5%.

الفرضية الرئيسية الثانية:

- لا توجد فروقات ذات دلالة معنوية حول الرقابة على التمكين في المؤسسات المالية بأدرار.
- الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين الرقابة على التمكين وتحسين اداء المؤسسات
 المالية عند مستوى معنوية 5% تعزى لعامل النوع.
- الفرضية الفرعية الثانية : لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين الرقابة على التمكين وتحسين أداء المؤسسات
 المالية عند مستوى معنوية 5% تعزى لعامل العمر.
- ◄ الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين الرقابة على التمكين وتحسين اداء المؤسسات المالية عند مستوى معنوية 5% تعزى لعامل المؤهل العلمي.
 - الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية للرقابة على التمكين لبعض المؤسسات المالية
 والاقتصادية بادرار عند مستوى معنوية 5% تعزى لعامل المستوى الوظيفى.

الفرضية الفرعية الخامسة : لا توجد فروق ذات دلالة معنوية للرقابة على التمكين وتحسين اداء المؤسسات المالية عند مستوى معنوية 5% تعزى لعامل سنوات الخبرة.



الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتحسين أداء المؤسسة المالية أداء المؤسسة المالية بأدرار.

الفرضية الفرعية: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية لتحسين أداء المؤسسة المالية للرقابة على التمكين ودورها في تحسين أداء المؤسسة المالية لدى عمال بعض المؤسسات المالية والاقتصادية بادرار

أهمية الدراسة:

تكمن اهمية الدراسة في كونها قيمة مضافة على موضوع في غاية الاهمية ، وهو سياسة التمكين كمدخل لتحسين جودة الاداء ،لبعض المؤسسات المالية بأدرار اضافة لما ستضيفه هده الدراسة من اثراء معرفي لدراسات والاجتهادات السابقة بالغتين العربية والاجنبية ،حيث تستند الدراسة اهميتهامن خلال النقاط التالية

- موضوع سياسة التمكين الحديثة التي اهتمت بها الدراسات الاجنبية اهتماما كبيرا خلافا لدراسات العربية ،ومن هنا نتبع الاهمية العلمية لدراسة حيث تحاول دراسة وتحليل موضوع سياسة التمكين من خلال تقديم الاطار الفكري وعوامل ومتغيرات سياسة التمكين ،بمنهجية علمية مع تطبيق دالك على ما يجرى في عينة الدراسة ، كون هذه الدراسة تساعد في تقديم معلومات علمية عن اهمية وديناميكية سياسة التمكين .
- تحديد رؤية ارباب العمل نحو اهمية التمكين كمقاربة جديدة تعجبها الادبيات الحالية والدور الذي يمكن ان تلعبه في تحقيق وتحسين جودة الاداء للمؤسسات المالية ، وخاصة ان العديد من الدراسات والبحوث الاجنبية ، قد اثبتت فعالية هذا الاسلوب مما يستدعي ضرورة الاخذ بهذا المدخل في المؤسسات المالية والاقتصادية بأدرار على وجه الخصوص والمؤسسات الجزائرية عموما .
- يعد مفهوم الاداء مجال حي للدراسة والبحث في المؤسسات خصوصا من خلال استعراض الدراسات السابقة التي لم تتطرق لدراسة دور الرقابة على التمكين بأبعادها المختلفة في تحسين جودة الاداء في المؤسسات المالية

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة بشكل عام إلى تحليل مدى مساهمة منهج سياسة التمكين بمختلف أبعاده التي بدورها تسعى لتحقيق تحسين الأداء بالمؤسسات المالية والاقتصادية بادرار ولمحاولة بلوغ هذا الهدف تم تسطير اهداف فرعية وهى:

- تقديم اطار نظري ملائم لتوضيح مفهوم التمكين وما يتعلق به.
- التعرف على درجة التمكين في المؤسسات المالية من وجهة نظر العاملوريها.
- الوقوف على الرقابة على التمكين ودورها في تحسين اداء المؤسسات المالية في بعض المؤسسات المالية .

دوافع اختيار موضوع الدراسة:

توجد عدة دوافع واسباب الختيار موضوع الدراسة ندكر من بينها:

9 =

أسباب شخصية:

تمثلت هده الاسباب في اهتمامنا بالبحث وانجذابنا لدراسة هدا الموضوع نظريا وتطبيقيا ،وبدالك نكون قد اضفنا اسهامات جديدة للموضوع من حيث الجانب المعرفي والتطبيقي في المنشئات الجزائرية .

- اسباب موضوعیة:
- ❖ تمثلت هده الاسباب فيما يلى:
- اعتباره الموضوع من المواضيع الحديثة التي ستولى اهتماما واسعا في الافاق المستقبلية .
 - محاولة اسقاط الدراسة النظرية على الواقع والخروج بنتائج تثري جانب البحث والتطوير.

حدود الدراسة:

- ❖ عينة الدراسة: اقتصرت الدراسة على بعض العاملين في المؤسسات المالية والاقتصادية بأدرار.
 - ♦ المجال الزماني: اجريت الدراسة من خلال الموسم الجامعي 2020-2021 .
- ❖ المجال المكاني: اجريت الدراسة ببعض المؤسسات المالية والاقتصادية بأدرار (بنك الجزائر − بنك البدر − شركة التأمينات − سونلغاز).
 - ❖ المجال الموضوعي: التركيز على معرفة الرقابة على التمكين ودورها في تحسين اداء المؤسسة المالية.
 المنهج المتبع في الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج التحليلي الوصفي ، حيث اعتمد على الكتب والبحوث العربية والاجنبية وكذا الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع بغرض تكوين الاطار النظري للموضوع .أما بالنسبة للاطار الميداني التحليلي، فقد تم الاعتماد على دراسة حالة باستخدام الاستبانة لتحليل كافة البيانات وكذلك الطرق الاحصائية المناسبة لذلك .

صعوبات الدراسة:

واجهنا بعض الصعوبات أثناء اعداد هذه الدراسة تعلقت بالاطار النظري والتطبيقي أهمها:

- ❖ ضعف وقلة المراجع لدراسة الموضوع خاصة المراجع العربية كون الموضوع حديث الدراسة، باستثناء الدراسات السابقة للموضوع .
 - ❖ صعوبة الحصول على المعلومات التي لها علاقة بموضوع الدراسة من الجهات الرسمية .

تقسيمات هيكل الدراسة:

سيتم تقسيم هذه الدراسة الى جانبين ، الجانب النظري والجانب التطبيقي .وفق مايلي :

- ❖ الجانب النظري: اشتمل على فصلين الاول يحتوي على متغيرات الدراسة التابع والمتمثل في الرقابة على التمكين ، والمتغير المستقل المتمثل في الاداء . أما الفصل الثاني الذي تجلى في مبحثين والمتمثل في الدراسات السابقة .
 - ❖ الجانب التطبيقي: دراسة ميدانية ببعض المؤسسات المالية والاقتصادية.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للرقابة على التمكين وأداء المؤسسة المالية

تمهيد:

ان العالم الذي نحن فيه الان يشهد تغيرات، في معظم مناحي الحياة، فقد عرفت المؤسسات الضخمة نموا وتطورا وزادت اهميتها ، وبمقدار هذه الاهمية لتنظيم، الفرد اكثر بكثير، فان المؤسسات غدت تعد لنا الفرد الاساسي الذي يعتمد عليها في تحقيق اهدافها، من خلال تدريبه وتحفيزه والاعتماد عليه في المشاركة باتخاذ القرارات ، كما تعمل ايضا على تمكينهم، وتشجيعهم على المبادرة والابداع وبالتالي نصل الى الاداء المتميز للأفراد .

عبر هذا الفصل سنحاول التطرق الى المفاهيم النظرية حول التمكين والاداء بلاعتماد على الدراسات التطبيقية التي تطرقت مسبقا للموضوع ، ومراجع اخرى ايضا حيث تم تقسيم الفصل الى مبحثين :

- المبحث الاول: الادبيات النظرية للرقابة على التمكين واداء المؤسسة المالية
 - المبحث الثاني: الاطار المفاهيمي لأداء المؤسسة المالي

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للرقابة على التمكين

المطلب الأول: ماهية التمكين

الفرع الأول: مفهوم الرقابة وأبعادها

أولا: مفهوم الرقابة 1:

والمعايير المستهدفة، واذا ما كان الامر كذلك فان العملية الرقابية عبارة عن عمليات مستمرة لقياس الاداء واتخاذ الاجراءات الكفيلة لضمان النتائج المرغوبة.

وفي حالة وجود انحرافات فان النظام الرقابي يؤشر أسباب هذه الانحرافات ويعطي الاجراءات اللازمة للتصحيح.

وتعرف الرقابة بأنها " الفعل أو العمل الموجه المحدد بمعايير وخطوات نحو جعل العمليات التشغيلية والادارية وأجهزتها متطابقة مع المقاييس والغايات المحددة مسبقا والمخططة لتحقيق الاهداف والوصول الى النتائج المرجوة ".

كما عرفها روبرت موكلير على أنها: "عبارة عن جهد منظم لوضع معايير الاداء مع أهداف التخطيط لتصميم نظم معلومات التغذية العكسية لمقارنة الانجاز الفعلي بالمعايير المحددة مسبقا لتقدير ما اذا كان هناك انحرافات وتحديد أهميتها ولاتخاذ أي عمل مطلوب للتأكد من ان جميع موارد المنظمة يتم استخدامها بأكثر الطرق فعالية وكفاية ممكنة في تحقيق أهداف المنظمة ".

من التعريفين السابقين للرقابة يمكن استنتاج التعريف التالي: "الرقابة هي احدى الوظائف الادارية التي تهدف الى التأكد من سلامة العمليات المنفذة ومطابقتها للقواعد والاصول والتعليمات الموضوعية من أجل اكتشاف الاخطاء وتصحيحيها بما يمنع ظهورها في المستقبل ".

ثانيا: أبعاد العملية الرقابية 2:

وتعمل العملية الرقابية من خلال خمسة من الابعاد التي تشكل الهيكل الذي تدور فيه هذه العملية وهي كما يلى:

 $^{^{-1}}$ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل صبحي ادريس ، الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، طبعة الاولى ($^{-2007}$) ، دار وائل للنشر ، عمان، ص $^{-305}$.

 $^{^2}$ – لقدوعي هجيرة ، ضايفي نعيمة ، دور الرقابة على جودة الخدمات في تحسين الاداء الخدماتي ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهاد ماستر ، دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية بأدرار ، 28–2-2018 – -2018 ، -2018 ، -2018

أ -الأداء:

ويتمثل في أي أداء سواء كان بشري أو مادي أول الي أو غير ذلك طالما كان هذا الأداء يدخل ضمن نظام العمل وكيفية انجازه والاجراءات اللازمة له. وعادة ما توضع للأداء في الشركات المستويات القياسية المناسبة أو المعدلات والمعايير العملية .

ب- الخطط:

وهي نتائج التخطيط وخلاصة جهوده حيث نجد لكل نشاط من أنشطة المنشأة خطة فهناك خطط المبيعات والشراء والانتاج والتخزين والافراد (خطط استراتيجية وأخرى وظيفية) وكل هذه الخطط وبرامجها التنفيذية تخضع للرقابة.

ج - الاهداف:

وحيث ان الخطط توضع لتحقيق الاهداف الرئيسية للمنشأت فهي محل اهتمام ومراقبة مستمرة للتأكد من كيفية تحقيقها ، ومدى النجاح في الوصول اليها ، أو حتى الانحراف عن هذه الاهداف وأسبابها ومبرراتها وامكانية التعديل فيها .

د - السياسات:

وهي القواعد والمبادئ التي تسير عليها المنشأة وتلتزم الادارة باتباعها وليس المدراء احرار في تطبيق السياسة من عدمها بل السياسات ملزمة وتحتاج الى الرقابة المستمرة عليها ، واذا لزم تعديلها فلأسباب تحددها الرقابة .

ه -الانحرافات:

و الانحرافات بيت القصيد للرقابة تكشفها حتى تحقق الخطوة الاخيرة لها وهي التصحيح الملائم – فكلما زادت الانحرافات دله ذلك على قصور الرقابة أو زيادة العبء على المراقبين والادارة لضبط النظام وزيادة احكامه وقفل الثغرات المتواجدة به .

الفرع الثاني: مفهوم التمكين وأهم الفروقات بين التمكين والتفويض والتسكين أولا :مفهوم التمكين:

لغة: التمكين في اللغة مصدر الفعل (مكن) يقال (مكنه) من الشيء تمكينا و (امكنه) منه ، واستمكن الرجل من الشيء وتمكن منه ، وفلان لا (يمكنه) النهوض بشئ ما أي لا يقدر عليه ، وامكنه من عدوه أي نصره عليه وحكمه فيه التمكين. والتمكين لغة يعني الاستطاعة على فعل الشئ.

اصطلاحا: من المعلوم ان وحدة المصطلح امر صعب التحقيق في ظل تنوع جذور الحقل العلمي المبحوث واختلاف النظرات الفكرية تجاهه ، ولابد من تناول مجمل تعريفات المصطلح بهدف تغطية أغلب جوانبه والسعى لتقديم تعريف يتسم بالشمول والموضوعية وأعلى درجة من الاجماع .

فقد ذكر (Brown-2006) ان التمكين هو عملية اعطاء الموظفين القوة لاتخاذ القرارات بشأن عملهم. وأن التمكين استراتيجية تهدف الى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد ، واشراكهم في عمليات بناء المنظمة ، باعتبار أن نجاح المنظمة يعتمد على تناغم حاجات الموظفين مع رؤية المنظمة وأهدافها بعيدة الامد.

أما (أفندي ، 2003) فقد عرف التمكين بأنه: عملية اكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والاسهام في وضع الخطط ، خاصة تلك التي تخص الوظائف ، واستخدام الخبرة الموجودة لدى الموظفين لتحسين أداء المنظمة .1

ولقد لخص المهيرات التمكين باعطاء الصلاحيات المختلفة للعاملين والتي يسعون من خلالها اتخاذ القرارات المختلفة ، وممارسة الرقابة ، وتحمل المسؤولية ، واستخدام قدراتهم من خلال التدريب والثقة . وكما يشير (Darligton.2007) الى ان التمكين هو اشتراك في اتخاذ القرارات بين الادارة والافراد بشكل يشجع الافراد على وضع القرارات يوم بعد يوم من الادارة الدنيا الى الادارة العليا ، في حين يحدد (susan) مفهومه بأنه توجيه نشاط الفرد نحو مختلف التحديات من خلال شعوره الداخلي بالقدرة والسيطرة ، واحساسه بوجود معنى لارتباط أهدافه المنظمة .

بينما عرف (العتيبي ، 2004) التمكين بأنه نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المديرين الى المرؤوسين ودعوة صادقة للعاملين في المشاركة في سلطة اتخاذ القرارات بالشكل الذي يصبح فيه الموظف مسؤولا عن نتائج أعماله وجودتها اضافة الى مشاركة الموظف في حل المشكلات ووضع المعلومات والقرارات مما يؤدي الى نقل السيطرة من الرئيس الى الموظف نفسه .

ويضيف (Manuela-Bruce-2003)الى ان التمكين هو اسلوب اداري يشترك من خلال المدراء واعضاء التنظيم الاخرون للتأثير في عملية اتخاد القرار بمعنى اخر هو التعاون في عملية اتخاد القرارات التي لا تحدد بمواقع القوة الرسمية .بقدر ما تحدد بنظم المعلومات ونظم التدريب والمكافئة والمشاركة في السلطة واسلوب القيادة والثقافة التنظيمية².

واخيرا وبعد استعراض المفاهيم المختلفة حسب وجهة نظر الباحثين في موضوع التمكين فإننا نستطيع القول بانه على الرغم من تعدد هده المفاهيم غير ان الباحثين يقفون في مفهوم التمكين في كثير من الامور منها: اعطاء العامل للسلطة ، والمعلومات، والمعرفة ، وتعزيز قدرته وكفاءته الذاتية ،والدافعية ووجود بيئة عمل ملائمة وداعمة.

حسين قاسم البنا ، نعمة عباس الخفاجي ، استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات ادارة المعرفة، طبعة $^{-1}$

 $^{^2}$ – حسين موسى قاسم البنا ، اثر استراتيجية التمكين التنظميمي على عمليات ادارة المعرفة ، دار الجزائرية ، طبعة 1 ، ص 2 - 2 .

[.] من اعداد الطلبة -3

ثانيا: الفروقات بين المصطلحات الثلاث: التمكين ، التفويض، التسكين:

1: الفرق بين التمكين والتفويض ::

"افضل مساعدة تقدمها للأخرين هي ان تريهم كيف يساعدون انفسهم "جوني

- هل التفويض او المشاركة يكفلان التمكين؟ الاجابة: لا

وفقا لنظريات التأثير والتبادل الاجتماعي، فان السلطة هي التأثير الدي يمارسه شخص على الاخرين نتيجة الاعتماد المتبادل بينهما، حيث ان نتائج اداء احد الافراد تعتمد على نتائج اداء الاخرين -وتبدع السلطة من المنصب والمكانة القانونية، ومن المكافاءات ومن قوة التأثير الشخصي ،ومن القوة المعرفية .

وبالتالي يجب ان يرتقي التمكين لمفهوم اعلى من التفويض من متضمنا نقل السلطة بكافة مصادرها لا بتفويضها جزئيا كما هو واضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 01: الفرق بين التمكين والتفويض

التمكين	التفويض	اساس المقارنة
تنقل	تحول جزئيا	الصلاحيات
دائم	مؤقت	الزمن
تغيير من الفعالية والابتكار	تسهيل التنفيد	الهدف
تنقل	لا تفوض او تشارك	المسؤولية
ينقل	شارك مؤقتا	السلطة
ينقل	جزئي ومؤقت	صنع القرار
تطوير الادوار والتميز في تحقيق الاهداف	تسيير الاعمال	الهدف
جوهلرية وقوية	معدومة او ضعيفة	قوة التاثير
الادارة والمنظمة ككل	المهام	مجال التاثير

المصدر: محمد جمال ابو المجد ، التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية .

2: الفرق بين التمكين والتسكين2:

"القيادة هي القدرة على التحويل او الرؤية الى الواقع" وان بينيس هناك فرق بين وجود التمكين الوظيفي والتظاهر او الادعاء بوجود التمكين مصطلح التسكين ولا يقصد بهدا المصطلح تسكين موظفين في والوظائف المختلفة، وانما نقصد هنا حالة مؤقتة من الشعور بالفخر والنشوة نتيجة التصريح بتطبيق التمكين الوظيفي.

محمد جمال ابو المجد ، التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية ، الطبعة الأولى $\,-1429$ م ، دار ابن حزم ، ص 49 .

[.] أوس المرجع السابق ، ص 2

ويكون دالك مجرد مسكن مؤقت يعطى لقياس ارتفاع الحرارة التنظيمية وكحل للمشاكل العاملين .وبالطبع هنالك فروق بين التمكين الفعلي والتمكين المؤقت (التسكين) ويمكن بيان اهم تلك الفروق على مستوى الأفراد والمنظمة والتنظيم كما يلي:

الجدول رقم 02 : على مستوى الافراد :

تسكين	تمكين	العوامل
محدودة	متوافرة	القدرة
منخفضة	عالية	المهارة
سلبية	ايجابية	الرغبة
منخفضان	عاليان	التقرير و الاختبار
عاجزة	مؤثرة	الشخصية
لا مبالاة	مشاركة	الاحداث المهمة
خارجي	ذاتي	الدافع
اعتمادي	مستقل	التبادل

المصدر: محمد جمال أبو المجد، التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية ، ص 52. الجدول رقم 03: على مستوى المنظمة

تسكين	تمكين	العوامل
منفصلة	مشتركة	الرؤية
متعارضة أو مجهولة	متسقة ومعروفة	الأهداف
فردي أو جماعي مؤقت	فريق داتي	أداء العمل
سوء الظن	ذاتية	الثقة
غير واضحة	واضحة	العدالة التنظيمية

المصدر: محمد جمال ابو المجد، التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية، ص 52.

	التنظيم	مستوى	:على	04	رقِم	الجدول
--	---------	-------	------	----	------	--------

العوامل	تمكين	تسكين
أهمية الوظيفة ذان	ذات معنى وقيمة ذاتية	الراتب
الشعور بالعمل تحد	تحسين مستمر	روتيني- عزلة -غربة
المسؤولية عن الأخطاء جم	جماعية	الفرد هو الضحية
المسؤولية عن النجاح جم	جماعية	الفرد هو الاساس
المسؤولية عن الجودة الج	الجميع	فرد معني او ادارة محددة
التعامل مع المشكلات الوة	الوقاية خير من العلاج	رد فعل
الدور واض	واضح	غموض

المصدر: محمد جمال أبو المجد ، التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية ، ص 53.

الفرع الثالث: مفهوم الرقابة على التمكين1:

تمارس الرقابة الخارجية هيئات وأجهزة رقابية مختصصة تتبع مستوى الإدارة العليا وعادة تعطى هده الأجهزة الرقابية الضمانات التي تمكنها من أداء وظيفتها وتتمتع بدرجة عالية من الاستقلال المالي والإداري وأيضا أن العاملين بها يعطون حصانات معينة وصلاحيات كبيرة تمكنهم من الحصول على البيانات والمعلومات التي تكفل قيامهم بمهامهم الرقابية .

وتمارس هده الأجهزة المتخصصة رقابتها في المجالات المحددة التي تمثل اختصاصاتها الرقابي في جميع الأجهزة والوحدات والحكومية والمنظمات الخاصة التي تخضع لرقابتها.

الفرع الرابع: أهمية التمكين 2

يعد تمكين العاملين من الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين في مجال ادارة الموارد البشرية مند بداية التسعينيات.

من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مكتسبات قبلية 1

فاطمة تد رانت، اثر التمكين على تحقيق الاداري، ماستر، علومالتسيير، البواقى،السنة2015/2014، 06

تخصص ادارة اعمال المؤسسة، جامعة ام

كما ان العديد من الدراسات والبحوث تؤكد ان تمكين العاملين يؤدي الى زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للموظف ،كما يسهم في زيادة انتماءه للمؤسسة ولفريق العمل الدي ينتمي له ،فزيادة الانتماء هي محصلة لرغبته في العمل مما يؤدي الى تناقص معدل دوران العمل، ضف الى دالك فالتمكين يؤدي الى تطوير مستوى اداء الموظف ورفع مستوى الرضى لديه،الى جانب انه يمكن من خلاله الاستفادة من الطاقات الكامنة الموجودة لدى العاملين والتي تظهر على شكل ابتكارات جديدة وابداعات ما يساعد في تاهيل الصف الأول مستقبلا

المطلب الثاني: محددات التمكين

فرع 01:قواعد التمكين1:

من المعلوم ان التمكين عملية ادارية يجب ان تحكم بمجموعة من القوانين ، وبحكم ان التمكين هو من العمليات المهمة في المنظمة من أجل تحقيق الاهداف المرغوبة على رأسها تحسن الاداء .

وقد ذكر (جاد الرب ، 2011) أن هناك مجموعة من القيم أو المبادئ التي يفترض في ادارة المنظمة ان تأخذ بها عند القيام بعملية تمكين العاملين منها:

أ التمكين ليست عملية مطلقة فقد يتعذر القيام بها في الظروف الغير اعتيادية .

ب - تحتمل عملية التمكين في طياتها شكل من المجازفة لذلك لا تقدم عليه الا الادارة الفعالة .

ت - مستوى نجاح أو فشل التمكين يجب بسيطرة كاملة من قيادة المنظمة ، وأن تمتلك رؤية كاملة وواضحة للتمكين ونتائجه المتوخاة .

ث - يجب توفير الاعتمادات الكافية لعملية التمكين لكونها تتطلب قدرا من التدريب والتأهلي.

الفرع الثاني: تصنيفات التمكين2

يتخذ التمكين عدة تصنيفات يمكن تقسيمها الى نوعين هما:

التمكين النفسي والتمكين الهيكلي ودالك تبعا لمكان وقوع اثر التمكين ومحور التركيز في اعمال ممارسات التمكين في المنظمة فالتمكين النفسي يقع اثره على النفس البشرية والمشاعر بشكل رئيسي ، والتمكين الهيكل التنظيمي والعلاقات في المنظمة ويمكن تفصيل دالك كالاتي :

الايام، ص 71. الطبعة الحيان ، دور تمكين العاملين في تحسين الاداء في مؤسسات التعليم العامة والخاصة ، الطبعة 1 ، دار الايام، ص 1 .

 $^{^{-2}}$ حسين موسى قاسم البنا ، اثر استراتيجية التمكين التنظميمي على عمليات ادارة المعرفة ، دار الجزائرية ، طبعة $^{-1}$

1-التمكين النفسى:

فيعرف على انه دالك الحافز الداخلي الجوهري الدي يبرز من خلال عدد من المدركات التي تعكس موافق الموظفين اتجاه المهام التي يقومون بها في وظائفهم ، فالموظف لا بد ان يكون لديه شعور بقدراته الذاتية ويأتي دور التمكين ليدعم هدا الشعور من خلال قيام المنظمة بإزالة كل ما يمكن ان يسبب الشعور بالعجز اي ان ادراك التمكين يقع من خلال ادراك الموظف لما يلي:

أ-المعنى (Meaning): والدي يعكس ادراك الموظف بان المهام التي يؤديها دات قيمة ومعنى وقيمة له وللاخرين وان مايؤديه من مهام يتوافق مع متطلبات العمل.

ب-الجدارة (Compétences): وتتحقق الجدارة لدى الموظف عندما يدرك بانه قادر على انجاز مهام عمله بنجاح وبمهارة عالية .اعتمادا على خبراته ومهاراته العالية.

اج-الاستقلالية (SELFDETERMINATION):اي ان ادراك الموظف بانه يملك الحرية الكافية الاختيار طرف تنفيد عمله.

د - التاثير (IMPACT): والدي يعني ادراك الموظف بان وجوده يؤثر على القرارات التي يتم اتخادها في المنظمة .

يتضح بان خلاصة التمكين النفسي تتمثل في المشاعر الموظف بانه جزء هام في المنظمة وانه قادر على الفعل وجدير بالثقة .

2-التمكين الهيكلي:

يتضمن التمكين الهيكلي مجموعة عناصر هيكلية تتعلق ببنيوية المنظمة والتي لا تكتمل عملية التمكين بدون توافرها في المنظمة ومن هده المستلزمات:

أ- القيادة الممكنة:

وهي القيادة التي تهيئ الفرص للموظفين لتمكينهم عن طريق توفير الموارد والمعلومات لموظفي المستويات الادارية الادنى وان تفوض الصلاحيات وتشرك الموظفين بصنع القرارات وتحمل مسؤولياتها كما تحفز موظفيها على الابداع في العمل وتكافئهم لقاء مباداراتهم الابداعية وتدعم الثقة بين المنظمة والموظفين.

14

⁻¹⁸ ، نفس المرجع السابق

ب-العمليات الممكنة:

تعتبر العمليات التي تتم داخل منظمة ما و سيلة تستثمرها المنظمة لاطلاق طاقات وامكانات الموظفين من اجل تحقيق اهداف المنظمة .

اج- ثقافة ممكنة:

تاتي أهمية الثقافة كمتطلب من متطلبات التمكين كونها تساعد على غرس وادامة القيم والسلوك المطلوبين من قبل المنظمة وتساعد الموظفين في اداء واجباتهم بشكل سليم وخاصة عندما يكون السلوك مستهدفا ما يعني ان التمكين الفعال يتطلب تنفيده ثقافة تنظيمية جديدة تاخد بالاعتبار اتجاهات الموظف وسلوكه

د-ادارة المعرفة:

تعني ادارة المعرفة الحصول على المعلومات والبيانات واستخلاص الجيد منها ومعالجنها وتخزينها في نظم الية اويدوية لتصبح معرفة يتم نشرها وتسهيل عملية الرجوع اليها من قبل كافة موظفي المنظمة .

ه - فرق العمل : لكي يتحقق التمكين الفعال لابد للمنظمة ان تعمل على اعادة تصميم العمل ليصبح بشكل جماعي.

و- تقنيات الانتاج:

ان توافر التكنولوجيا وتوافقها مع تطوارات القدرات البشرية التي تشغل المعدات والبرمجيات دون الاستعانة بجهات خارجية يساعد في تحقيق تمكين الموظفين .

الفرع 03: معوقات التمكين2

ان التمكين لا يخلو من المعوقات التي تقف عائقا أمام تطبيقه ومنها:

1) مقارنة التغير من قبل الرؤساء والعاملين في المنظمة:

أن العاملون عادة لا يقبلون التمكين خوفا من زيادة المسئولية على عاتقهم، وبالتالي المحاسبة عليها ، والفهم الخاطئ للتمكين على أنه محاولة لاستغلالهم في العمل ، بالاضافة الى ملازمة تقليص حجم العمالة مع التمكين ، وهذا بدوره يزيد من حذر العاملين ومعارضتهم للتمكين .

 2 حسين قاسم البنا ، نعمة عباس الخفاجي ، دور تمكين العاملين في تحسين الاداء في المؤسات التعليم العامة والخاصة ، دار الايام ،الطبعة 2014، ص 74 .

 $^{^{-1}}$ نفس المرجع السابق ، ص 19.

والقادة أيضا يقاومون التمكين ، فهم ينظرون الى التمكين على أنه تنازل عن السلطة ، وهذا يسبب لهم الخوف من خسارة الوظيفي المسمى الوظيفي في المنظمة عندما تبدأ المنظمة بتقليص العمالة .

2) وجود فجوة بين ما يتم طرحه وبين مايتم ممارسته من الادارات:

فعندما يخيب ظن العاملين بالتمكين، وبالتالي يرفضون تطبيقه ، ويظهر ذلك بشكل واضح عند استخدام التمكين كأداة اللتلاعب من قبل الادارة بهدف ضمان قيام العاملين بالمهام والواجبات الكاملة ، اذ يجب على الإدارة الفهم أن التمكين ليس حيلة تهدف الى تحفيز العاملين دون منحهم أية مسؤوليات أو سلطات حقيقية .

ج - ثقافة المنظمة البيروقراطية:

حيث تحتوي المنظمة على عدة مستويات ادارية داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة حيث تعتبر عائقا أيضا للتمكين فان هذه المنظمات البيروقراطية التي تعزز التوجيه من أعلى الى اسفل، وفيها يكون التغيير قصير الدى، اضافة الى عدم دعم الادارة فيها لبرامج التمكين ، واتصافها بالصراعات تقضي على وسائل الوصول الى أهداف المنظمة، لأنها تجعل اهتمام العاملين والمديرين في المنظمة محدودة في كيفية الدفاع عن أنفسهم فقط ، وعدم التطلع لما هو أهم من ذلك.

وأكد ذلك (2000، Hotl) في دراسته عن الصعوبات المحتملة لتطبيق التمكين ، وهي حسب قوله ، البيروقراطية في العمل ونقص الالتزام التنظيمي وعدم تقدير أهمية التمكين ومقاومة التغيير في السلوك التقليدي في العمل ، وعدم تبنى التعليم والتدريب المستمر ، وعدم وجود اتصالات فعالة .

-2^2 ضعف التزام الإدارة ودعمها للتمكين

حيث أنه يجب أن يكون النزام الادارة بالتمكين بشكل مستمر وحقيقي ، لتفعيل تطبيق التمكين في المنظمات . فمثلا، استخدام المديرين التمكين كوسيلة لابعاد المسؤولية الادارية عن أنفسهم يعيق التمكين ، وهذا بالطبع توجه غير صحيح، فالمديرين أو الرؤساء مازالوا مسئولون عن واجباتهم في تعيين مسؤوليات الاخرين ومتابعة النجاح والخطأ من الاخرين ، كذلك "فالتمكين الانتقائي" بمعنى وجود عاملين ممكنين للابداع وحل المشاكل ، واخرين غير ممكنين داخل المنظمة نفسها ، يعيق ويفشل جهود التمكين .

 $^{^{-1}}$ نفس المرجع السابق ، ص 75.

 $^{^{2}}$ – نفس المرجع السابق ، ص 2

ه - استخدام التمكين كعذر لعدم تطوير العاملين أو إعطائهم دورات تدريبية :

فهذا خطأ فادح يعيق التمكين أيضا، لأنه حتى يستمر التمكين يجب إكساب العاملين مهارات جديدة والعمل على بناء فرق العمل، وتوفير الموارد ولمعلومات لضمان نجاح مستمر في التمكين، وهناك معيق آخر وهو عدم إعطاء المديرين العاملين الدعم والتغذية العكسية عن الأداء، وعدم السماح لهم بإبداء رأيهم واقتراحاتهم، وعدم اعتراف الإدارة بانجازات العاملين.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لاداء المؤسسة المالية

المطلب الأول :ماهية الأداء

فرع01: مفهوم الأداء :

الاداء هو درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق او يشبع الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث ليس وتدخل الاداء والجهد، فالجهد يشير الى الطاقة المبذولة، اما الداء فيقاس على اساس النتائج التي حققها الفرد.

الأداء يعبر عن مدى انجاز المهام حيث يرى بعضهم انه يعني قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ،وهو مايراه باحثون آخرون حينما عرفوه بانه يعني الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم اثناء العمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج لإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية والأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية من خلال الفترة الزمنية المدروسة.

ويمكن تعريفه ايضا بانه مستوى الانجاز الدي يصله الفرد في عمله، وإن الاداء كفاءة العامل لعمله ومسلكه فيه ومدى صلاحيته في الخوض باعباء عمله وتحمله لمسؤولياته في فترة زمنية محددة.

الاداع: هو مساهمة الموظفين في تحقيق اهداف المنظمة من خلال السلوكيات التي تؤدي الى زيادة او نقص من قيمة المساهمة لوصول بالمنظمة الى الفعالية².

_

أفارسي صابرينة ، تقييم اداء العاملين واثره على اداء المؤسسة ، دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر بخميس مليانة، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماستر في العلوم السياسة، تخصص : رسم السياسات العامة، جوان 2015، ص10.

 $^{^{-2}}$ نفس المرجع السابق ، ص $^{-1}$

الفرع02 : اهمية الاداء ا

يمكن ان تناقش من خلال ثلاثة ابعاد رئيسة نظريا وتجريبيا واداريا. فمن الناحية النظرية يمثل الاداء مركز الادارة الاستراتيجية حيث تحتوي جميع المنطلقات على مضامين ودلالات تختص بالأداء سواء بشكل ضمني او بشكل مباشر، ويرجع السبب في ذلك الي ان الاداء يمثل اختبارا زمنيا للاستراتيجية المتبعة من قبل الاداء ومن الناحية التجريبية فان اهمية الاداء تظهر من خلال استخدام اغلب دراسات وبحوث الادارة الاستراتيجية لإداء لاختيار الاستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها اما الاهمية الادارية فإنها تظهر واضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير والمميز من قبل ادارات المنظمات بالأداء ونتائجه، والتحولات التي تجرى في هذه المنظمات اعتمادا على نتائج الاداء هذا وقد احتل موضوع الاداء في الادب الاستراتيجي اهمية حرجة لاعتبارات تتعلق اولا بكونه محورا مركزيا لتخمين نجاح وفشل المنظمات في قراراتها وخططها الاستراتيجية، ثانيا تواجه دراسة الاداء تحديات عديدة لاسيما في مواضيع الاستراتيجية تتمثل في تباين المفهوم ومؤشرات قياسه على وفق تباين اهداف المنظمات وطبيعتها واختلاف اهداف الاطراف المرتبطة بها، مما يستلزم تحديد ماهية المقاييس المناسبة التي يمكن استخدامها في قياس الاداء، ومصدر المعلومات المعتمدة في القياس، ماهية المقاييس المناسبة التي يمكن استخدامها في قياس الاداء، ومصدر المعلومات المعتمدة في القياس، وكيفية دمج قياسات مختلفة لتقديم صورة واقعية عن المنظمة.²

الفرع 03: انواع الاداء³

ان تصنف الاداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية ، اختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت داته الدي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الانواع. وبماان الاداء من حيث المفهوم يرتبط الى حد بعيد بالاهداف فانه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هده الاخيرة واستعمالها في تصنيف الاداء كمعايير الشمولية الدي قسم الاهداف الى الكلية وجزئية.

يمكن تقسيم الاداء الى:

الموسمي محسن منصور الغالبي، (ادارة استراتيجية – جامعة الزيتونة الاردنية)، وائل صبحي (ادارة اعمال –مستشار اداء مؤسسي) ، الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل ، طبعة 1 ، (2007)، عمان ،دار وائل ،2006، ص 479.

 $^{^{2}}$ – نفس المرجع السابق ، ص 480.

 $^{^{-3}}$ نفس المرجع السابق ، ص $^{-3}$

الاداء الكلى:

وهو الدي يتجسد بالانجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف او الانظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها ، وفي اطار هدا النوع من الاداء يمكن الحديث عم مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة اهدافها الشاملة كالاستمرارية ، الشمولية ، الارباح ، النمو.

الاداء الجزئي:

وهدو الدي يتحقق على مستوى الانظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره الى عدة انواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة.

نشير الى ان الاداء الكلى للموسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل اداءات انظمتها الفرعية .

المطلب الثاني: المعايير والعوامل المؤثرة في الاداء

الفرع 01: معاییر الاداء 1

ان معايير الاداء performance standards هي اسس ينسب اليها اداء العاملين ويقارن بها كأساس للحكم ومن دونها لايمكن معرفة ما اذا استطعنا الوصول الى الاهداف بوضوح وبدقة .

ويعرف المعيار أيضا الشماع 1991 (317-318) بأنه مستوى اداء مستهدف يقاس به الاداء الفعلي في اي من الانشطة اما 1970-109 MORRISEY يؤكد ان المعيار هو مقياس للاداء الفاعل اللازم لتحقيق هدف معين وهو يساعد في توفير الاداة الفاعلة لاختيار النتائج المتحققة ومدى توجهها نحو الاهداف المجددة وكذلك يستخذم كأساس لتبيين معايير الاداء الاكثر طموحا في المستقبل.

ويجب تحديد معايير الاداء قبل البدء بعملية التقويم وذلك للمحافظة على موضوعية التقويم والابتعاد عن التمييز وغالبا ما يجرى تحديد المعايير بالاتى:

- 1 كمية المخرجات
- 2 نوعية المخرجات
- 3 التوقيت الملائم للنتائج .
 - 4 طريقة الاداء
- 5 الفاعلية في استخدام الموارد

ولمعايير الاداء ثلاثة انواع:

ادارة وليد حميدر، رشيد الأميري، تقييم وتطوير نظام تقويم اداء العاملين، جزء من متطلبات نيل درجة الماجيستر في ادارة الاعمال، دار البازوري -0 .

أ - المعايير أو المعدلات الكمية: بموجب هذا النوع يجرى تحديد كمية معينة من وحدات الانتاج التي يجب ان تتبع خلال مدة زمنية محددة، اي انها تدل على العلاقة بين كمية العمل المنتج والزمن المرتبط بهذا الاداء فمثلا انتاج (5000) سيارة خلال مدة سنة ويسمى هذا المعيار المعدل او المعيار الزمني للانتاج . المعايير النوعية :وتعنى وجوب ان يصل انتاج الفرد الى مستوى معين من الجودة والاتقان.

ت المعايير النوعية والكمية: وهذا المعدل من تسميته فهو مزيج من المعايير الكمية والنوعية وكمثال عليه هو ان يجرى انتاج (50) من منتج معين على ان تتجاوز الوحدات التالفة عن (5)وحدات. الفرع 20: العوامل المؤثرة في الاداء²

ان تعدد العوامل المؤثرة في اداء المؤسسات الاقتصادية جعل مهة تحديدها بدقة والاتفاق عليها من طرف الباحثين امرا صعبا للغاية، هناك عدة تصنيفات للعوامل المؤثرة في الاداء المتعلقة اساسا في المعرفة، التعلم ،الخبرة ،التدريب، المهارة ،القدرة الشخصية ،التكوين النفسي ،ظروف العمل،حاجيات ورغبات الافراد. وهناك عوامل موضوعية وتمثل العوامل الاجتماعية والعوامل الفنية اومجموعة العوامل الذاتية المتمثلة في العوامل التنظيمية ،وإن العوامل الاساسية المؤثرة في الاداء هي التحفيز المهارات ومستوى التاهيل والممارسات ،وعوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة والمتمثلة في متغيرات المحيط الخارجي للمؤسسة.

^{. 126} منس المرجع السابق ، ص $^{-1}$

 $^{^{2}}$ – نفس المرجع السابق ، ص 10.

خلاصة الفصل الاول:

من خلال دراستنا لهذا الفصل حاولنا في المبحث الاول النظرق الى الجانب النظري لكل من التمكين والاداء من خلال عرض مفهوم التمكين كمتغير مستقل وتوصلنا الى انه عملية ادارية يقوم بها القائمين على المؤسسة يمنح قوة وثقة للافراد الاقل منهم في التدرج الاداري ، يهدف لتحول من الرقابة والتوجيه وسن الاوامر ترك الحرية وتفويض المسؤوليات والسلطات والمشاركة في صنع القرارات للافراد كلا حسب موضعه ،ضف الى دالك التعرف على مفهوم الرقابة وابعادها كما تطرقنا لمفهوم التمكين واهم الفروقات بين المصطلحات الثلاث: التمكين ، والتقويض ، والتسكين ، واحطنا بتصنيفاته وقواعده ومعوقاته . اما فيما يخص الاداء الذي يعبر عن المتغير التابع تطرقنا الى الاطار المفاهيمي له وخلصت الدراسة على انه محصلة جهود العمال داخل المؤسسة ،أي انه العلاقة بين المواد المخصصة والنتائج المحققة كما تم تحديد مستويات الاداء بالاعتماد على جدول يبرز المستويات الاكثر تكرارا من خلال الدراسات السابقة ، كما تطرقنا الى مفهومه وانواعه ، والعوامل المؤثرة في الاداء حيث نجد من العوامل ما تستطيع التحكم فيه نسبيا واقول نسبيا لاننا ندرس اداء الافراد ، والفرد تحكمه سلوكيات معينة يتوجب على المؤسسة اخدها بعين الاعتبار ، لانه المحرك الرئيسي لاداء المؤسسة .



الفصل الثانئ الدراسات السابقة

تمهيد:

ان هده الدراسة التي نقوم ليست هي الوحيدة او الاولى في هدا الموضوع بل سبقتها العديد من الدراسات تطرقت الى نفس الموضوع اوجزء منه لدالك وجب التطرق اليها بالاحاطة بالموضوع ولمعالج ة هده الدراسة قمنا بتحليل الدراسات السابقة من عرضها وفق المتغيرات المدروسة، كذلك من خلال مناقشتها وتحديد الاختلافات والفجوة العلمية لها.

الفصل الثانئ السابقة

المبحث الاول: عرض الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات التي تطرقت لموضوع التمكين وتناولته من جوانب عدة وقد تنوعت هده الدراسات بين العربية والاجنبية .وسوف تستعرض هده الدراسة جملة من الدراسات التي تم الاستفادة منها مع الاشارة الى ابرز ملامحها . مع تقديم تعليقا عليها يتضمن جوانب الاتفاق والاختلاف وبيان الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية. ويود الباحث ان نشير الى ان الدراسات التي يتم استعراضها جاءت في الفترة الزمنية بين .. 2005.و .. 2018. وشملت جملة من الاقطار والبلدان مما يشير الى تنوعها الزمني والجغرافي.

هدا وقد تم تصنيف هده الدراسات حسب المتغيرات الرئيسية للدراسة وحسب كونها دراسات عربية او اجنبية الى اربع تصنيفات هي الدراسة العربية التي تناولت ،محورالتمكين ثم الدراسة الاجنبية التي شملت محور الاداء والدراسة الاجنبية التي شملت محور الاداء وفيمايلي نقدم عرضا لهده الدراسات ،ثم نبين جوانب الاتفاق والاختلاف بينها،ثم نوضح الفجوة العلمية منخلال التعرف على اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة .واخيرا جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة في الدراسة الحالية .

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة المتعلقة بالتمكين

الفرع الأول: دراسات باللغة العربية

1 حسن أحمد الطعاني وعمر سلطان السويعي، التمكين الاداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية ، 2013.

هدفت الدراسة تعرف التمكين الاداري وعلاقته البرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية ، تكون مجتمع الدراسة من (350) مديرا ومديرة من العاملين في مدارس محافظة الدمام من العام الدراسي 2009–2010 وتم تطوير أداة لقياس التمكين الاداري تكونت من (30) فقرة وتطوير أداة أخرى لقياس الرضا الوظيفي تكونت من (30) فقرة ايضا . فتوصلت الى النتائج التالية :

- أن مستوى التمكين الاداري جاء بدرجة مرتفعة ، وأن مستوى الرضا الوظيفي جاء بدرجة متوسطة .
- - وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين درجة التمكين الاداري ودرجة الرضا الوظيفي .
- 2 عايد عارف ثنيان الشمري ، أثر التمكين الاداري في تحقيق القدرات التنافسية ، دراسة حالة جامعة الكويت ، جامعة ال البيت ، الفصل الدراسي الاول 2017-2018م .

هدفت الدراسة الى تحديد أثر التمكين الاداري والمتمثل بتقاسم السلطة وتبادل المعلومات وفرق العمل والتوسع في الصلاحيات في تحقيق القدرات التنافسية في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مع

بيان أثر أبعاد التمكين الاداري في القدرات التنافسية (التوفير في التكلفة ، التمايز ، والابداع ، والمرونة ، والتسليم) للجامعة . فتوصلت الى النتائج التالية :

- توصلت الدراسة الى أن مستوى القدرات التنافسية لجامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة مرتفعة ، واتفقت هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الفياض (2005) التي توصلت الى أنه ترتبط القدرة التنافسية وجود المنتجات بعلاقة طردية مع فرق العمل ، ويمكن التنبؤ بقوة القدرة التنافسية للشركات الصناعية من خلال تكنولوجيا الاتصال وفرق العمل .
 - توصلت الدراسة الى وجود أثر ذو دلالة احصائية لمجالات التمكين الاداري في القدرات التنافسية لجامعة الكويت ، بمعنى أن مجالات التمكين الاداري في القدرات التنافسية ، وهي تدل على وجود تباين في قدرة المتغيرات المستقلة في التأثير على المتغير التابع ، مما سبق تقبل الفرضية بالصيغة المثبتة .
- توصلت الدراسة الى عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين تقاسم السلطة والقدرات التنافسية واتفقت هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الشعلان وكعلي (2013) التي أكدت أن من اليات دعم التمكين تقاسم السلطة 3 -مهدي عبد الجار الله الحميدي ، أثر التمكين الاداري في ابداع العاملين في الجامعات الاردنية ، جامعة ال البيت ، 2018.

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر التمكين الاداري في ابداع العاملين في الجامعات الخاصة الاردنية ، وتسليط الضوء على مفهوم أبعاد التمكين الاداري وماهية علاقته بابداع العاملين في الجامعات الخاصة الاردنية ، وتقديم المقترحات والتوصيات لادارة الجامعات المبحوثة فيما يخص الاهتمام بتمكين العاملين لغرض تحفيزهم وتشجيعهم نحو الانجاز لتحقيق التطوير في تلك المؤسسة . فتوصلت الى النتائج التالية :

- أن مستوى تطبيق التمكين الاداري في الجامعات الخاصة من وجهة نظر العاملين فيها كان مرتفعا ، يرى الباحث أن هذه النتيجة تعود الى حرص المدراء في الجامعات الخاصة على ممارسة التمكين الاداري مع موظفيهم والحماس الشديد نحوه .
 - أهمية التمكين داخل الجامعة تتلخص في دورها البارز في اقامة الثقة والاحترام والتفاهم المتبادل وتوثيق
- التمكين يعد وسيلة جيدة لتوحيد الجهود في الجامعة واحداث تغيير في سلوك العاملين فيها نحو الافضل، وكذلك تؤثر في ممارسة السلطة وتنظيم سير العمل في الجامعة.
 - 4_ دراسة فاطمة تدرانت ، أثر التمكين على تحقيق الإبداع الإداري ، دراسة حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATICIM _ وحدة أم البواقي ، السنة 2014_2015 .

هدفت الدراسة إلى محاولة الإلمام بالإطار المفاهيمي لموضوع تمكين العاملين وكذا الإبداع الإداري ، ومحاولة التوصل إلى معرفة أثر التمكين في تحقيق الإبداع الإداري ميدانيا، مع إفادة الباحثين عامة ، وتتوير مسؤولوا مؤسسة BATICIM خاصة بأهمية وفوائد التمكين .

وقد تم الاعتماد على المنهج الاستنباطي والذي يعتبر من أكثر المناهج استخداما في العلوم الاقتصادية . فتوصلت إلى النتائج التالية :

• هناك أثر لفرق العمل على تحقيق الإبداع الإداري عند مستوى دلالة 05،0 لدى موظفي في مؤسسة BATICIM وحدة أم البواقي .

الفرع الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

Article:The Impact of Administrative Empowerment on 1-HamzehAl_haar canadian the Organization Performance atJordainianIndustrialCompanies 2016 No. 1 Vol. 12 Canada social science

• هدفت هده الدراسة لمعرفة تأثير التمكين الإداري بمتغيراته)تفويض السلطة، التدريب، نقل المعلومات والمشاركة (ومتغيراتالأداءالمؤسسي) خدمة العملاء، ولاء العملاء (للشركات الصناعية الأردنية اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمعرفة آثار كل من التمكين الإداري والأداء المؤسسي، ستخدمت الدراسة الإستبيان لجمع البيانات وتم توزيعه على عينة حجم (171) مستجوباً. بعد إجراء عملية التحليل الإحصائي

• توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج

وجود علاقة متعارف عليها بين متغيرات التمكين الإداري) التدريب ، وإعطاء المعلومات المطلوبة ، وإخراج السلطة ، والمشاركة) ومتغيرات الأداء المؤسسي)خدمة العملاء وولاء العملاء (للشركات الصناعية الأردنية. المطلب الثاني :عرض الدراسات السابقة المتعلقة بالأداء

الفرع01: محمد مبارك محمد الرشيدي ،السنة (2014)،اثر استخدام طريقة الادارة بالاهداف في اداء العاملين ،دراسة تطبيقية في تطبيقية في مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت

هدفت هده الدراسة الى اختيار اثر استخدام طريقة الادارة بالاهداف من وجهة نظر العاملين مؤسسة البترول الوطنية في الكويت .وقد اشارت النتائج الى:

- كان مستوى اداء العاملين من وجهة نظر العاملين في مؤسسة البترول الوظنية في الكويت كان متوسطا.
 - ان استخدام طریقة الادارة بالاهداف من وجهة نظر العاملین کان متوسطا.
 - اشارت نتائج التحليل الى وجود اثر دو دلالة معنوية لاستخدام طريقة بالاهدافبابعادها.

الفرع20: زيد موسى عليان (2009)مدى اهميته استخدام الموازنات التخطيطية في التخطيط والرقابة وتقويم الاداء الشركات الصناعية الاردنية المساهمة العامة .

تهدف هده الدراسة الى بيان اهمية استخدام الموازنات التخطيطية في عملية التخطيط والرقابة وتقويم الاداء في الشركات الصناعية الاردنية المساهمة العامة وكدا مدى التزام هده الشركات باستخدام هده الموازنات واهمية مشاركة جميع الاقسام في الاعداد لها وقد توصلت الدراسات الى عدة نتائج اهمها:

- ان غالبية الشركات الصناعية الاردنية المساهمة العامة تقوم بتطبيق الموازنات التخطيطية واعداد بشكل منتظم لاستخدامها كادات فاعلة في عملية التخطيط والرقابة على العملية الانتاجية وتقويم الاداء .
 - تستخدم الشركات الصناعية الاردنية الموازنات التخطيطية ادات في تخطيط الايرادات والتصاريف
 - دلت الدراسات وبعد الاطلاع على النتائج ان نسبة عالية جدا من الشركات الدراسة تستخدم نتائج الموازنات في معالجة انحرافات الاداء الحالى .
 - 3- محمد نور تبيدي: (صفر 1431، فبراير)، اثر الادارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الاداء (دراسة قطاع، الاتصالات السودانية).

حيث تهدف لتعرف على مدى تطبيق وممارسة الادارة الاستراتيجية في قطاع الاتصالات السودانية والوقوف على اثر تطبيقها على كفاءة وفعالية هدا القطاع، وقد توصلت هده الدراسة الى العديد من النتائج اهمها:

• اثبات صحة جميع فرضيات البحث وان لدي الادارة العليا والوسطى في شركات الاتصال معرفة بمفاهيم واساليب الادارة الاستراتيجية وان هناك علاقة ارتباط قوية بين المتغيرات على الشخصية والديمغرافية للمبحوثين والمعرفة والالمام بمفاهيم واساليب الادارة الاستراتيجية ، كدا واظهرت الدراسة توسط ممارسة وتطبيق الادارة الاستراتيجة في شركات الاتصالات كما تبين ان الغالبية العظمى عن المبحوثين يدركون اهميته ومزايا وفوائد تطبيق الادارة الاستراتيجية في هده الشركات وان نسبة 90/.من المبحوثين القناعة اكيد بضرورة وتطبيق الادارة الاستراتيجية فيها.

الفرع 03: شيخي مليكة - دحو خضرة - سعيدي عامر برزوق: تاثير على الاداء الوظيفي للعاملين بوجود الرضى الوظيفي كمتغير وسيط . دراسة حالة القطاع المصرفي سعيدة .مجلة التنظيم والعمل .

يهدف البحث الى دراسة علاقة تأثير التمكين النفسي للعاملين على مستوى الاداء الوظيفي للعاملين بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بالقطاع المصرفي لولاية سعيدة وكدالكتاثير التمكين النفسي على الرضى الوظيفي بالقطاع المصرفي سعيدة.

الفرع05-الدراسة الاجنبية:

1-Abdu Ikarimsuhag.shafique Rahman salangi...

And other the relations hipof innovation with organization per formance: international of research.vol:5.Februgry2017.

هدفت هده الدراسة الى معرفة علاقة الابتكار والاداء المؤسسي لقطاع الاتصالات في باكستان كما هدفت الى البحث عن الله البحث عن تاثير الابتكار والاداء المؤسسي لقطاع الاتصالات في باكستان ،كما هدفت الى البحث عن تاثير الابتكار المؤسسي والثقافة التنظيمي على اداء المؤسسة.

كما وتوصلت هده الدراسة الى النتائج التالية:

- اظهرت نتائج الدراسة ان عملية الابتكار والابتكار المؤسسي لديه تاثير ايجابي على اداء المؤسسة.
 - تشير الدراسة ايضا الى ان هناك تاثير ايجابي بين ثقافة المؤسسة والاداء المؤسسي.

المبحث الثانى: مناقشة الدراسات للموضوع

المطلب الاول: مناقشة الدراسات المتعلقة بالتمكين

الجدول05:مناقشة الدراسات المتعلقة بالتمكين

			الجدول 05: مناسبة الدراسات المنعلة
الإطار الزماني	الطريقة	الهدف	الدراسة
والمكاني			
تمت دراستهم	تم الاعتماد في	هدفت الدراسة تعرف	1- حسن أحمد الطعاني وعمر
في المملكة	الدراستين على المراجعة	التمكين الاداري وعلاقته	سلطان السويعي ، ، التمكين
العربية	الاحصائية (الاستبانة)	البرضا الوظيفي لدى	الاداري وعلاقته بالرضا الوظيفي
السعودية ،		مديري المدارس الحكومية	لدى مديري المدارس الحكومية في
2013 ، بينما		في محافظة الدمام	محافظة الدمام بالمملكة العربية
تمت دراستنا		بالمملكة العربية	السعودية ، 2013
في ولاية ادرار		السعودية، بينما هدفت	
.2021 ،		دراستنا الى التعرف على	
		دور الرقابة على التمكين	
		في تحسين اداء المؤسسة	
		المالية	
تمت دراستهم	تم الاعتماد في	هدفت دراستهم الى تحديد	2عايد عارف ثنيان الشمري ، أثر
في جامعة	الدراستين على المراجعة	أثر التمكين الاداري،	التمكين الاداري في تحقيق القدرات
الكويت سنة	الاحصائية (الاستبانة)	بينما هدفت دراستنا الى	التنافسية ، دراسة حالة جامعة
-2017		التعرف على دور الرقابة	الكويت ، جامعة ال البيت ،
2018، بينما		على التمكين في تحسين	الفصل الدراسي الاول 2017-
تمت دراستنا		اداء المؤسسة المالية .	2018م
في ادرار سنة			
. 2021			

T	T		
3 1 مهدي عبد الجار الله	هدفت دراستهم الی	تم الاعتماد في	تمت دراستهم
الحميدي ، أثر التمكين الاداري	التعرف على أثر التمكين	الدراستين على المراجعة	في جامعات
في ابداع العاملين في	الاداري في ابداع	الاحصائية (الاستبانة)	الاردن سنة
الجامعات الاردنية ، جامعة ال	العاملين، بينما هدفت		2018 ، بينما
البيت ، 2018.	دراستنا الى التعرف على		تمت دراستنا
	دور الرقابة على التمكين		في ادرار سنة
	في تحسين اداء المؤسسة		2021 ببعض
	المالية		المؤسسات
			المالية
			والاقتصادية
			بادرار
4_ دراسة فاطمة تدرانت ، أثر	هدفت الدراسة إلى	تم الاعتماد على	تمت دراستهم
التمكين على تحقيق الإبداع	محاولة الإلمام بالإطار	المنهج الاستتباطي في	في ام البواقي
الإداري ، دراسة حالة مؤسسة بناء	المفاهيمي لموضوع	دراستهم بينما اعتمدنا	سنة2014
الهياكل المعدنية المصنعة	تمكين العاملين وكذا	في دراستنا على	2015 ، بينما
BATICIM _ وحدة أم البواقي ،	الإبداع الإداري	المراجعة الاحصائية	تمت دراستنا
السنة 2014_2015 .	بينما هدفت دراستنا الى	(الاستبانة)	في ادرار سنة
	التعرف على دور الرقابة		2021
	على التمكين في تحسين		
	اداء المؤسسة المالية		
HamzehAl_haar5،	هدفت هده الدراسة	تم الاعتماد في	تمت دراستهم
Article:The Impact of	لمعرفة تأثير التمكين	الدراستين على المراجعة	في الاردن ،
Administrative	الإداري، بينما هدفت	الاحصائية (الاستبانة)	سنة 2016 ،
Empowerment on the	دراستنا الى		بينما تمت
Organization	التعرف على دور الرقابة		دراستنا في
Performance at	على التمكين في تحسين		ولاية ادرار ،
Jordainian Industrial	اداء المؤسسة المالية		.2021
canadian ،Companies			
social			
Canada،science، Vol.			

الفصل الثانئ الدراسات السابقة

2016, No. 1,12

المصدر :من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

المطلب الثاني :مناقشة الدراسات السابقة الخاصة بالأداء

الجدول 06: مناقشة الدراسات السابقة الخاصة بالأداء

المارين			
الاطار الزمكاني	الطريقة المتبعة	الهدف	الدراسة
دراسة تطبيقية في	استخدمنا الاستبانة كادات لجمع	هدفت هده الدراسةالي	محمر بالاه
مؤسسة البترول	البيانات وتم استخدام عددا من	اثر استخدام طريقة	محمد مبارك بالإهداف في
الوطنية في الكويت	المعالجات الاحصائية منها	الادارة بالاهداف في	ک الرشد ي اداء
جامعة الشرق.	الانحدار المتعدد والمتدرج	اداء العاملين .بينما	الرشيدي سنة(اداء العاملين
الاوسط .سنة 2014	والمتوسطات الحسابية واختيار	هدفت دراستنا الى	
بينما تمت دراستنا في	التوزيع الطبيعي	التعرف على الرقابة	(2014)
ولاية ادرار		على التمكين في	[*] تر آ
سنة2021في		تحسين اداء المؤسسة	استخدام
المؤسسات المالية		المالية	طريقة
والاقتصادية بادرار			الإدارة
قطاع الاتصلات	استخدمت المنهج الوصفي	التعرف على مدى	محمد فبرایر ۱۷۵۱ء
السودانية ، (صفر	التحليلي الدي يقوم، بوصف	تطبيق وممارسة	
1431)،(فبراير،	الظواهر والاحداث موضوع	الادارة الاستراتيجية	نور تبي <i>دي</i> ، (2002)،اثر
2005).، بينما تمت	الدراسة وكدا استخدام اسلوب	على كفاءة وفعالية	صفر (31 _ الإدارة
دراستنا في ادرار سنة	التحليل الاحصائي وتحديد برنامج	الاداءينما هدفت	≅ ≈
2021 ببعض	Spss،لتحليل الاستبانة واختبار	دراستنا الى التعرف	11)، لاستراتيج
المؤسسات المالية	الفروض	على الرقابة على	الله ن <u>ل</u> ا
والاقتصادية بادرار		التمكين في تحسين	ي كفاء
		اداء المؤسسة المالية	1)، لاستراتيجية على كفاءة وفعالية
			<u>.</u> j.

في شركة صناعية اردنية السنة(2009).بينما تمت دراستنا في ادرار سنة 2021 ببعض المؤسسات المالية والاقتصادية بادرار	قامت بتصميم استبانةلعملية الدراسة الميدانية تحتوى على اسئلة شاملة المجميع الجوانب المتعلقة بالدراسة وفقا لتدرج مقياس ليكارت الخماسي وقد تم توزيع (90)نسخة على عينة من (28) شركة صناعية اردنية مساهمة عامة	لاهمية استخدام الموازنات التخطيطية في التخطيط والرقابة وتقويم الاداء . بينما هدفت دراستنا الى الرقابة على التمكين ودوره في تحسين الموسسة المالية	زيد محمود موسى عليان (2009) مدى اهمية استخدام الموازنات التخطيطة في التخطيط والرقابة وتقويم الاداء
القطاع المصرفي بولاية سعيدة ، العدد 03. بينما تمت دراستنا في ادرار سنة 2021 ببعض المؤسسات المالية والاقتصادية بادرار	استخدمنا البرمجة الاحصائية في تحليل نتائج الدراسة بينما استخدمت هاده الدراسة، توزيع استبيان لعينة عشوائية من مختلف افراد مجتمع الدراسة ولقد تم اختيار طريقة النمدجة بالمعادلات الهيكلية منهجية:(برنامجPSL،اعتمادا على برنامجsmartpls لتحليل واختبار نمودج الدراسة	دراسة علاقة التاثير لتمكين النفسي العاملين على مستوى الاداء الوظيفي العاملين.بينما هدفت دراستنا الى التعرف على الرقابة على التمكين في تحسين اداء المؤسسة المالية	شيخي مليكة -دحو خضرة-عامر برزوق،(NimiroO3)،التاثير على الاداء الوظبفي للعاملين بوجود الرضى الوظبفي للعاملين بوجود الرضى

فبراير 2017، قطاع	استخدمنا الاستبيان كادات لجمع	هدفت هده الدراسة	per
الاتصالات اسلام اباد	البيانات وثم تحليلها باستخدام	الى معرفة علاقة	tion
باكستان.، بينما تمت	برنامج المعالجة	الابتكار والاداء	organization qry2017.
دراستنا في ادرار سنة	الاحصائيةSpss،وزع الاستبيان	المؤسسي لقطاع	orga qry2
2021 ببعض	على عينة حجمها (200)	الاتصالات في	i with Febru
المؤسسات المالية	موظف يمثلون مجتمع الدراسة في	باكستان كما وهدفت	angi. on v
والاقتصادية بادرار	المؤسسة الخدماتية .	الى البحث عن تثير	man salang innovation earsh.vol:5.
		الابتكارالمؤسسي	Rahman salang oof innovation researsh.vol:5.
		والثقافة التنظيمية على	1–Abdu Ikarimsuhag.shafique Rahman salangi And other the relations hipof innovation with organiza formance:internationaljornal of researsh.vol:5.Februqry2017.
		اداء التنظيمية على	afiqu ns I
		اداء المؤسسة. بينما	iag.shafiq relations onaljorna
		هدفت دراستنا الی	msuha the re ernatio
		التعرف على الرقابة	carim er th inter
		على التمكين في	-Abdu lkarimsuhag.shafique And other the relations hip ormance:internationaljornal of
		تحسين اداء المؤسسة	1–Ab And forma
		المالية	, , ,

المصدر :من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

المطلب الثالث: الاستفادة من الدراسات السابقة

في اطار التطرق الى الدراسات السابقة جاءت الدراسة الحالية بناءا على ماطرحته الدراسات السابقة في مجال سياسة الرقابة على التمكين، وماتم التوصل اليه من استنتاجات وما أفرزته من توصيات، حيث كانت شعاع أمل في اعطاء خلفية واطار مفاهيمي لمتغيرات الدراسة من خلال التعرف على بعض المصادر البحثية النظرية والتطبيقية، مما يسر الطريق أمامنا في اعداد منهجية الدراسة بتحديد المشكلة وعينة الدراسة ، وبناء أداة لقياس دور الرقابة على التمكين في تحسين أداء المؤسسات المالية .وقد توصلت الدراسات السابقة الى العديد من النتائج من أهمها :

- يوجد ارتباط معنوي بين محاورالرقابة على التمكين وبين أنماط تحسين الأداء .
 - يوجد اثر ضعيف للتمكين والاداء على معدل انتاجية العمل.
 - وجود علاقة قوية بين ادارة المعرفة ومتطلبات الرقابة على التمكين .

الفصل الثانئ الدراسات السابقة

خلاصة الفصل الثاني:

كان الفصل الثاني بعنوان الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة ، فتم عرضها ماجاءت به، هاته الدراسات من اهداف واشكالية والمنهج المستخدم في الدراسة وحجم العينة واهم النتائج المتوصلاليها تم تحديد اوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية ومن ثم الاستعانة بها في كل جزئيات الدراسة لما لها من اهمية كبيرة فهي المكون الرئيسي لها.



تمهيد:

نتناول في هد الفصل اختيار تطابق المفاهيم والقواعد النظرية مع الواقع التطبيقي من خلال جراء الدراسة التجريبية في بعض المؤسسات المالية والاقتصادية المتواجدة بادرار.

من اجل دالك قسمنا هدا الفصل الى ثلاث مباحث ،المبحث الاول عبارة عن تقديم عام حول بعض المؤسسات المالية والاقتصادية بادرار .مجتمع عينة الدراسة ، اما المبحث الثاني فقد بينا فيه منهجية الدراسة التجريبية من خلال التطرق الى التحليل الوصفي لبيانات عينة الدراسة وفي الاخير قمنا باختيار الفروض الرئيسية لدراسة .

المبحث الاول:صلاحية اداة الدراسة

سيتم في هذا المبحث التطرق الى عموميات على المؤسسات الاقتصادية والمالية لولاية ادرار وكدا، عرض وتحليل أداة الدراسة واختبار صلاحيتها ابتداء من صلاحية المجتمع للدراسة وصولا إلى اختبار صلاحية الاستبيان ومرورا باختبار صلاحية العينة للدراسة.

ا: تقديم عام حول المؤسسات المالية والاقتصادية :

المؤسسة هي كيان مادي في الغالب يتالف من مجموعة من الافراد الدين يتعاونون فيما بينهم لانتاج سلعة او خدمة تقدم لمجموعة من المستفيدين والدين يطلق عليهم اسم المستهلكون،حيث تتضافر الجهود بين اولئك الافراد للحصول على منتجات وخدمات عالية الجودة ترضي المستهلكين وتجعلهم يدفعون لاجل الحصول عليها

المطلب الأول: صلاحية مجتمع وعينة الدراسة.

في هذا الجزء نقدم المتطلبات التي تستوجب تجليها في المجتمع والعينة حتى يكونان قابلان للدراسة، وحتى تكون نتائج الدراسة مؤهلة لاعتمادها كإجابة منطقية لإشكالية الدراسة.

أولا: صلاحيةمجتمع الدراسة.

تعتبرأرض الميدان مصدراً لجمع البيانات عن طريق الاستمارات أو التعداد أو أخذ عينة من المجتمع الإحصائي ممثلة لكافة خصائص المجتمع، ولكي يكون المجتمع المدروس مؤهلا لإجراء الدراسة الميدانية عليه يشترط أن يتسم بخاصيتين أساسيتين هما خاصية التحديد وخاصية التجانس.

1. خاصية التحديد:

يقصد بالتحديد أن يكون مجتمع الدراسة معروف ومحدد للقارئ بحيث يمكن التمييز بسهولة بين العناصر التي تنتمي لمجتمع الدراسة والعناصر التي لا تنتمي اليه، كما يعني أن مجتمع الدراسة هو من يستطيع تقديم إجابات عن موضوع الدراسة دون سواه، وفي دراستنا الحالية حددنا مجتمع الدراسة بناء على الافراد التي تنتمي للمؤسسات المالية والاقتصادية بادرار وبالتالي يمكن القول ان مجتمع الدراسة هو محدد ومعروف ويمكنه الإجابة على مختلف النقاط التي تتعلق بموضوع الرقابة على التمكين ودوره في تحسين اداء المؤسسات المالية.

1. خاصية التجانس:

يعني التجانس أن يكون كل عناصر المجتمع لهم نفس الفرصة في الإجابة على الأسئلة حسب كل الخيارات المتاحة للإجابة، بمعنى ان كل عنصر من المجتمع يجب الايتم حصر اجابته في خيار معين ولأي سبب كان، وبالتالي تكون المقارنات في المتوسطات بكامل العدالة والحيادية.

وفي دراستنا الحالية يتجلى تجانس عناصر مجتمع الدراسة في كونهم جميعهم على دراية بمتغيرات الدراسة والمتمثلة في الرقابة على التمكين ،ودورها في تحسين اداء المؤسسة المالية، إضافة إلى امتلاكم جميعهم

معرفة بالمؤسسات بالرقابة على التمكين ومنه يمكن القول ان مجتمع الدراسة هو مجتمع متجانس ويمكنه الإجابة على مختلف النقاط التي تتعلق بموضوع الدراسة بشكل عادل.

ثانيا: صلاحية عينة الدراسة.

نظرا لكبر حجم عناصر المجتمعات الإحصائية وتشتتها جغرافيا لاسيما بالنسبة للمواضيع ذات الطابع المالي الاقتصادي، فإن الالمام بإجابات كل هؤلاء العناصر يعد صعب جدا أو مستحيل، لا سيما ان كانت الإجابات تأخذ وقت معين. وعليه تم اختصار الإجابات على عينة محددة من هذا المجتمع يتم اختيارها وفق شروط وبكيفيات دقيقة بغية التمثيل المنطقي والعادل

1. أساس تحديد عينة الدراسة:

في دراستنا هذه كان مجتمع الدراسة يشمل الافراد الذين على دراية .بالمعرفة حول موضوع الدراسة الرقابة على التمكين في بعض المؤسسات المالية والاقتصادية، وقد بيينا فيما سبق تجانس المجتمع ومعلوميته، وعليه فإن عينة الدراسة يمكن تحديدها بالأسلوب العشوائي المنتظم أو العشوائي البسيط.

2. كيفية تحديد عينة الدراسة:

بعد حصر مجتمع الدراسة في ولاية ادرار، تبين ان مجتمع الدراسة يشمل حوالي 80عنصر، ولكون الدراسات الاقتصادية تتباين الآراء فيها حول عدد العينة اللازمة للدراسة فإن دراستنا لم تخرج عن المألوف في هذا الصدد واعتمدت على عينة تفوق 34 مفردة إضافة إلى اختبار الاعتدالية (اختبار التوزيع الطبيعي). المطلب الثاني: صلاحية استبانة الدراسة.

سيتم في هذا الجزء عرض وتحليل أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان، والتأكد من صلاحيتها للهدف المصممة من أجله، من خلال قياس الصدق والثبات.

أولا: تصميم الاستبيان.

بعد ان قمنا بتحديد الهدف من الاستبيان وهو معرفة وجهات نظر افراد عينة الدراسة بخصوص الملاحظات والتوجيهات ، قمنا بكتابة فقراته وأسئلته استنادا إلى نماذج معتمدة من استبيانات كثيرة سابقة للموضوع، وشمل الاستبيان على أنماط مختلفة من الأسئلة منها ما يشمل خيارات محددة ومنها ما يكون في فئات. كما ان هذه الأسئلة أيضا منها ما هو ذو طبيعة كمية، ترتيبية وإسمية.

الأسس المعتمدة في تصميم الاستبيان:

بعد مراجعة الدراسات العلمية ذات الصلة بموضوع الدراسة وجدت الباحثة أن التقسيم الامثل لجمع المعلومات داخل الاستبيان هو وضع ثلاث محاور أساسية مبينة كالتالي:

أ. المحور الأول: المتغيرات الشخصية.

تضمن هذا المحور المتغيرات الشخصية للمبحوثين وعددها خمسة، وتتمثل في:

- -النوع، في فئتين إسميتين.
- -العمر، في ثلاث فئات كمية.

- -المؤهل العلمي، في 4 فئات ترتيبية.
- المستوى الوظيفي،في3 فئات ترتيبية.
 - -الخبرة المكتسبة، في 3 فئات كمية.

ب. المحور الثاني: الرقابة على التمكين

تضمن هذا المحور مجموعة من الأسئلة للتعرف على ..تطبيق اسس الرقابة على التمكين ، وعددها سؤال، وهي موضوعة في ستة فقرات متمثلة في:

- فقرة تفويض السلطة : حيث تم قياس هذه الفقرة من خلال ثلاث عبارات.
 - -فقرة .فرق العمل : حيث تم قياس هذه الفقرة من خلال ثلاث عبارات.
 - -فقرة المشاركة :حيث تم قياس هذه الفقرة من خلال ثلاث عبارات
 - فقرة التدريب: حيث تم قياس هذه الفقرة من خلال ثلاث عبارات
 - فقرة التحفيز والتشجيع: حيث تم قياس هذه الفقرة من خلال ثلاث عبارات
 - فقرة الالتزام: حيث تم قياس هذه الفقرة من خلال ثلاث عبارات

ج. المحور الثالث: الإداء

تضمن هذا المحور مجموعة من الأسئلة للتعرف على مدى تحسين الاداء وعددها ثمانية اسئلة ، وهي موضوعة في فقرة واحدة .

وبعد تحديد محاور الاستبيان قمنا بصياغة العبارات المشكلة لكل محور وتم صياغتها بالمدلول الإيجابي (جملة خبرية تقيد صحة الشيء)، وقمنا بمراعاة النقاط التالية:

- -اختصار أسئلة الاستبيان.
- -استخدام اللغة البسيطة المفهومة والمناسبة لمستويات افراد العينة.
 - -ابتعاد صيغة السؤال عن القابلية للتأويل.
 - -استخدام أشكال بسيطة للردود، مقياس ليكرب الخماسي.
 - تجنب طرح الأسئلة الشخصية.
 - -تجنب طرح الأسئلة التي توحي إلى اختيار اجابة معينة.
- -تجنب طرح الأسئلة التي تحتاجلإجراء حسابات ذهنية قد تحرج المبحوث.
 - -تجنب جعل صفحة الاستبيان تبدو فوضوية، أو غير منتظمة.
 - -طرح الأسئلة وفق ترتيب هادف.

ثانيا: صدق الاستبيان.

قامت الباحثة بإجراء عدد من الاختبارات على الاستبيان للتأكد من صحته مستخدمة في ذلك الاختبارات اللازمة للتحقق من الصدق كما يلى:

ا. صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان:

بعد تحكيم الاستبيان من طرف المتخصصين في البحث العلمي واعداد الاستبيانات، تم حساب الاتساق الداخلي للاستبيان على عينة مكونة من 20 مفردة، وطلب منهم إبداء الرأي حول أية عبارة تبدو غير مفهومة أو غير محددة، ثم جمع الملاحظات وتفريغها، وعلى ضوء ذلك جرى تعديل العبارات التي أبديت الملاحظات بشأنها، كما تم حساب قيمة معامل الارتباط بيرسون Pearson CorrélationCoefficientبين كل عبارة والقيمة الكلية للفقرة، وكذلك حساب الاتساق الداخلي من خلال حساب قيمة معامل الارتباط بين كل فقرة والقيمة الكلية للمحور.

ويقصد بصدق الاتساق الداخلي هو قدرة الاستبيان على قياس ما وضع من اجله، وبالتالي فهو يعني ان افراد العينة قد فهموا ما يصبو الباحث اليه. ويكون ذلك من خلال الدقة في تشكيل المحاور والفقرات وكذا الدقة في ترتيب العبارات بشكل يسهل على افراد العينة التفاعل مع الأسئلة الموجهة لهم.:

ب: صدق التساق البنائي للمحاور

أ: صدق الاتساق الداخلي للفقرات.

يتضمن هذا الجزء على قياس صدق الاتساق الداخلي للعبارات داخل فقرات المحاور، وبالتالي فهي تقيس مدى سير كل العبارات المدرجة في سياق الفقرات التي وضعت ضمنها، وكانت معاملات الارتباط ومستوى المعنوية لهذا المحور كما يلي.

يتضمن هذا الجزء على قياس صدق الاتساق البنائي للفقرات داخل محاور الاستبيان، وبالتالي فهي تقيس مدى سير كل الفقرات المدرجة في سياق المحاور التي وضعت ضمنها، وكانت معاملات الارتباط ومستوى المعنوية لهذه المحاور كما يلى:

1. الصدق الداخلي لعبارات فقرة تفويض السلطة:

يبين الجدول الموالى الصدق الداخلي لعبارات فقرة تفويض السلطة ما يلي:

رقم07: الصدق الداخلي لعبارات فقرة تفويض السلطة				
مستوى	معامل	العبارة	الرمز	
المعنوية	الارتباط			
		تفويض السلطة	Xa	
0.000	0.816	تفوضني الادارة سلطة كافية لانجاز مهام وظيفتي	Xa1	
0.000	0.770	تثق الادارة في قدراتي على اداء المهام الموكلة لي	Xa2	
0.000	0.816	تمنحني الادارة المرونة المناسبة للتصرف في اداء مهامي	Xa3	
	لمصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss			

من الجدول السابق يتضح أن معامل الارتباط لجميع عبارات فقرة .تفويض السلطة، يتراوح ما بين 0.81 و 0.77 وهذا يعني وجود ارتباط (قوى) بالمجموع الكلي للعبارات المتعلقة بهذه الفقرة. ويلاحظ أيضا أن

مستوى المعنوية لكل عبارة أقل من 0.05 بمعنى أن جميع العبارات دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05 ، (باستثناء العبارة) وبذلك فإن عبارات هذه الفقرة صادقة لما صممت لقياسه، وأنها ترتبط بفرضية هذا المحور والمتمثلة في مدى تطبيق، أفراد بعض المؤسسات..المالية والاقتصادية لمفاهيم الرقابة على التمكين. 2. الصدق الداخلي لعبارات فقرة فرق العمل:

يبين الجدول الموالى الصدق الداخلي لعبارات فقرة فرق العمل ما يلي:

الجدول رقم 08: الصدق الداخلي لعبارات فقرة فرق العمل					
مستوى	معامل	العبارة	الرمز		
المعنوية	الارتباط				
		فرق العمل	Xb		
0.000	0.919	تتوفر اجواء التعاون والمساعدة بين زملائي	Xb1		
0.000	0.801	تركز الادارة على اداء الفريق بدلامن الاداء الفردي	Xb2		
0.000	0.769	تسود الثقة اعضاء جماعات العمل	Xb3		
	المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss				

من الجدول السابق يتضح أن معامل الارتباط لجميع عبارات فقرة .فرق العمل، يتراوح ما بين 0.91 و 0.76 و هذا يعني وجود ارتباط قوي، بالمجموع الكلي للعبارات المتعلقة بهذه الفقرة. ويلاحظ أيضا أن مستوى المعنوية لكل عبارة أقل من 0.05 بمعنى أن جميع العبارات دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05 ، وبذلك فإن عبارات هذه الفقرة صادقة لما صممت لقياسه، وأنها ترتبط بفرضية هذا المحور والمتمثلة في مدى تطبيق افراد مؤسسات.المالية والاقتصادية لمفاهيم الرقابة على التمكين.

3. الصدق الداخلي لعبارات فقرة المشاركة:

يبين الجدول الموالي الصدق الداخلي لعبارات فقرة المشاركة. ما يلي:

	الجدول رقم 09: الصدق الداخلي لعبارات فقرة المشاركة				
مستوى	معامل	العبارة	الرمز		
المعنوية	الارتباط				
		المشاركة	Xc		
0.000	0.901	اقوم بمشاركة المعلومات وتبادلها مع المسؤولين	Xc1		
0.000	0.923	اشارك في القرارات الخاصة بعملي	Xc2		
0.000	.8760	تتاح لي الفرصة في المشاركة بمقترحات جديدة في العمل	Xc3		
	المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss				

من الجدول السابق يتضح أن معامل الارتباط لجميع عبارات فقرة المشاركة، يتراوح ما بين 0.87 و 0.92 و 0.92 وهذا يعني وجود ارتباط قوي، بالمجموع الكلي للعبارات المتعلقة بهذه الفقرة. ويلاحظ أيضا أن مستوى المعنوية لكل عبارة أقل من 0.05 بمعنى أن جميع العبارات دالة إحصائيا عند مستوى معنوية وبذلك فإن عبارات هذه الفقرة صادقة لما صممت لقياسه، وأنها ترتبط بفرضية هذا المحور والمتمثلة في مدى تطبيق افراد مؤسسات المالية والاقتصايةبادرار لمفاهيم الرقابة على التمكين

4. الصدق الداخلي لعبارات فقرة التدريب:

يبين الجدول الموالي الصدق الداخلي لعبارات فقرة التدريب ما يلي:

_					
	الجدول رقم10: الصدق الداخلي لعبارات فقرةالتدريب				
مستوى	معامل	العبارة	الرمز		
المعنوية	الارتباط				
		التدريب	Xd		
0.000	0.909	اشارك في الدورات التدريبية دات العلاقة بعملي	Xd1		
0.000	0.901	تتوفر لي ولزملائي فرص التدريب والتكوين	Xd2		
0.000	0.876	اعمل على زيادة مهارتي في وقتي الخاص	Xd3		
	المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss				

الفصل الثالث: التحليل التعليل التعليل

من الجدول السابق يتضح أن معامل الارتباط لجميع عبارات فقرة .التدريب، يتراوح ما بين 0.90 و 0.87 وهذا يعني وجود ارتباط قوي بالمجموع الكلي للعبارات المتعلقة بهذه الفقرة. ويلاحظ أيضا أن مستوى المعنوية لكل عبارة أقل من 0.05 بمعنى أن جميع العبارات دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05، وبذلك فإن عبارات هذه الفقرة صادقة لما صممت لقياسه، وأنها ترتبط بفرضية هذا المحور والمتمثلة في مدى تطبيق افراد المؤسسات المالية والاقتصادية بادرار لمفاهيم الرقابة على التمكين.

الصدق الداخلي لعبارات فقرة التحفيز والتشجيع
 يبين الجدول الموالي الصدق الداخلي لعبارات فقرة التحفيز والتشجيعما يلي:

الجدول رقم 09: الصدق الداخلي لعبارات فقرة التحفيز والتشجيع				
الرمز	العبارة	معامل	مستوى	
		الارتباط	المعنوية	
Xe	التحفيز والتشجيع			
Xe1	تخضع ترقيتي لمعايير موضوعية واضحة ومحدودة	0.324	0.062	
Xe2	انال الثناء على المجهودات التي ابدلها	0.912	0.000	
Xe3	اتلقى الدعم والمساعدة في حالة تقصيري	0.569	0.000	
المصدر	: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss			

من الجدول السابق يتضح أن معامل الارتباط لجميع عبارات فقرة .التحفيز والتشجيع، يتراوح ما بين 0.91 و 0.56 وهذا يعني وجود ارتباط قوي بالمجموع الكلي للعبارات المتعلقة بهذه الفقرة. ويلاحظ أيضا أن مستوى المعنوية لكل عبارة أقل من 0.05 بمعنى أن جميع العبارات دالة إحصائيا عند مستوى معنوية وبذلك فإن عبارات هذه الفقرة صادقة لما صممت لقياسه، وأنها ترتبط بفرضية هذا المحور والمتمثلة في مدى تطبيق افراد المؤسسات المالية والاقتصادية لمفاهيم .الرقابة على التمكين

الفصل الثالث: التحليل التعليل التعليل

6. الصدق الداخلي لعبارات فقرة الالتزام.:

يبين الجدول الموالى الصدق الداخلي لعبارات فقرة الالتزام ما يلي:

	الجدول رقم 11: الصدق الداخلي لعبارات فقرة الالتزام				
مستوى	معامل	العبارة	الرمز		
المعنوية	الارتباط				
		الالتزام	Xg		
0.000	0.887	احرص على الالتزام بالوقت وتنفيذ الاعمال في وقتها	Xg1		
0.000	0.961	التزم بحفظ السر المهني في المنظمة التابع لها	Xg2		
0.000	0.936	الالتزام بانجاز معظم الاعمال المطلوبة لانجاز اعمالهم	Xg3		
	المصدر: من إعداد الباحدثان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss				

من الجدول السابق يتضح أن معامل الارتباط لجميع عبارات فقرة الالتزام، يتراوح ما بين 0.93 و 0.88 وهذا يعني وجود ارتباط قوي بالمجموع الكلي للعبارات المتعلقة بهذه الفقرة. ويلاحظ أيضا أن مستوى المعنوية لكل عبارة أقل من 0.05 بمعنى أن جميع العبارات دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05 ، وبذلك فإن عبارات هذه الفقرة صادقة لما صممت لقياسه، وأنها ترتبط بفرضية هذا المحور والمتمثلة في مدى تطبيق افراد للمؤسسات المالية والاقتصادية لمفاهيم ..الرقابة على التمكين.

1. صدق الاتساق البنائي لمحور .الرقابة على التمكين.:

	"			
الجدول رقم 12 : صدق الاتساق البنائي لمحور الرقابة على التمكين				
الترتيب	المحور: .الرقابة على التمكين	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	
1	فقرة تفويض السلطة	**0.777	0.000	
2	فقرة فرق العمل	**0.881	0.000	
3	فقرة المشاركة	**0.808	0.000	
4	فقرة التدريب	**0.792	0.000	
5	التحفيز والتشجيع	**0.654	0.000	
6	الالتزام	**0.863	0.000	
المصدر:	من إعداد الباحثتان بالاعتماد على مخرجات برنامج pss	S		

من خلال الجدول السابق نجد أن معامل الارتباط بين معدلات الفقرات من محور الرقابة على التمكين تراوح بين 6.86 و. 0.65 ، وهذا يدل على وجود ارتباط قوي بين معدلات الفقرات، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية أقل من 0.05 مما يعني أنهم صادقون لما صمموا لقياسه، ا وبالتالي تسير الفقرات في سياق المحور الذي ينتمين اليه، وأنها ترتبط بفرضية هذه المحور والمتمثلة في مدى تطبيق افراد للمؤسسات المالية والاقتصادية لمفاهيم الرقابة على التمكين.

2. الجدول 13: صدق الاتساق البنائي لمحور الاداء.:

		•	
مستوى المعنوية	معامل الارتباط	المحور:الاداء	الترتيب
0.000	**0.838	نحرص على تحقيق الاهداف العامة للمنظمة	1
0.000	**0.729	يتم انجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد انجازه	2
0.000	**0.911	توجد قدرة لدى العاملون لتحمل مسؤولية الاعباء	2
		اليومية للعمل	3
0.000	**0.937	يوجد الالتزام بانظمة وقوانين العمل لدى العاملين	
0.000	**0.871	توجد قدرة لدى العاملون على التكيف عند حدوث	4
0.000	0.871	حالات طارئة في العمل	5
0.000	**0 007	يتم التنسيق والتعاون مع الاخرين لاداء العمل	
0.000	**0.887	يحرص العاملون على تنفيد العمل وفقا للبرامج	6
		والخطط المرسومة .	7
0.000	**0.967	توفر الادارة التدريب المناسب للعاملين لتمكنهم من	8
0.000	**0.749	اداء اعمالهم بصورة جيدة.	0

المصدر: من إعداد الباحثتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول السابق نجد أن معامل الارتباط بين معدلات الفقرات من محور الاداء تراوح بين 0.72 و 0.96 ، وهذا يدل على وجود ارتباط قوي بين معدلات الفقرات، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية أقل من 0.95 (مما يعني أنهم صادقون لما صمموا لقياسه، وبالتالي تسير الفقرات في سياق المحور الذي ينتمين اليه، وأنها ترتبط بفرضية هذه المحور والمتمثلة في مدى تطبيق المؤسسات المالية والاقتصادية بادرر لتحسين الاداء

الفصل الثالث: التحليل التعليل التعليل

3. صدق الاتساق البنائي للاستبيان:

يتضمن هذا الجزء على قياس صدق الاتساق البنائي للاستبيان، وبالتالي فهو يقيس مدى سير كل المحاور المدرجة في سياق الاستبيان ككل، وكانت معاملات الارتباط ومستوى المعنوية لهذه المحاور كما يلي:

الجدول الموالي يبين صدق الاتساق البنائي للاستبيان:

لبنائي للاستبيان	صدق الاتساق ا	الجدول رقم 14: م
------------------	---------------	------------------

الترتيب	الاستبيان	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	المحور الثاني: .الرقابة على التمكين	0.609	0.000
2	المحور الثالث: .الاداء	0.916	0.000

المصدر: من إعداد الباحثتان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول السابق نجد أن معامل الارتباط بين معدل كل من المحور الثاني والثالث والرابع من الدراسة ومعدل كل عبارات الاستبيان تراوح بين 0.91 و . 0.60، وهذا يدل على وجود ارتباط بين معدل المحاور ، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية للمحاور أقل من 0.05 مما يعني أنهم صادقون لما صمموا لقياسه، وبالتالي تسير المحاور في السياق الكلي للاستبيان، وأنها ترتبط بفرضية هذه الدراسة والمتمثلة في وجهة نظر افراد المؤسسات المالية والاقتصادية بادرار .

ثالثا: ثبات فقرات الاستبيان.

يقصد بالثبات أنه لو أعيد تطبيق الأدوات على نفس العينة المدروسة وفي نفس ظروف التطبيق نحصل على نفس الردود، أو ردود قريبة من التطبيق الأول، ويرى علماء القياس أنه لو طبقت على عينة إحصائية أخرى مسحوبة من نفس المجتمع وبنفس شروط سحب العينة الأولى فإن الإجابات تكون نفسها، وبالتالي تطمئن الدراسة للنتائج التي نتحصل عليها ويمكن تشميلها أو تعميمها على المجتمع الإحصائي بأريحية تامة. وقد قامت الباحثة باختبار الثبات معامل الثبات ألفا كرونباخcronbach's alpha.

l. طريقة ألفا كرونباخcronbach's alpha:

ألفا كرونباخ هو ثبات اتجاهات العينة المدروسة نحو الظاهرة محل البحث، وهو قيمة تتراوح بين الصفر (0) والواحد الصحيح (1)، وكلما اقترب من الصفر كلما دل على عدم وجود ثبات، وكلما اقترب من الواحد الصحيح دل على وجود ثبات قوي جدا، ولا توجد قيمة ثابتة يمكن الاعتماد عليها في قياس الثبات في جميع أنواع الدراسات، إلا أنه يعتمد قبول القيمة حسب توطن ظاهرة القياس في مجتمع الدراسة وعدد العبارات التي تقيس الظاهرة محل البحث ويعتمد عليها الباحث في قبول درجة الثبات. وقامت الباحثة بحساب معامل ألفا كرونباخ لكل فقرات محاور البحث التي تقيس متغيرات البحث وكل محور، بالإضافة إلى معامل ألفا كرونباخ الكلى، كما يلى:

أ. ثبات مقياس محور الرقابة على التمكين، بطريقة ألفا كرونباخ:

تم قياس محور الرقابة على التمكين من خلال ستة فقرات، قيست معاملات ألفا كرونباخ لكل فقرة والمحور ككل، والنتائج موضحة في الجدول الموالى كما يلى:

الجدول رقم15: الثبات بطريقة ألفا كرونباخ لمحور الرقابة على التمكب	بن	
عبارات محور الرقابة على التمكين	ترتيب العبارات	معامل ألفا
تفويض السلطة	Xa	0.895
فرق العمل	Xb	0.881
المشاركة	Xc	0.891
التدريب	Xd	0.895
التحفيز والتشجيع	Xe	0.932
الالتزام	Xg	0.883
المصدر: من إعداد الباحثتان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss		

من الجدول السابق يتضح أن معاملات ألفا كرونباخ تراوحت بين اكبر قيمة. 0.93 و .اصغر قيمة 0.88 وجميعها تشير إلى ثبات قوي ومقبول، وتشير إلى جودة مقياس محور الرقابة على التمكين، لتؤكد أيضا على صدق الأداة طبقا لقاعدة القياس "كل اختبار ثابت صادق، وليس كل اختبار صادق ثابت" مما يؤكد على جودة الاستبيان وحسن قياسه، والفهم المتساوي لعينة الدراسة، بحيث يكون فهم العينة هو الفهم الذي قصدته الباحثتان.

ب. ثبات مقياس محور الادع بطريقة ألفا كرونباخ:

تم قياس محور الاداء من خلال فقرة واحدة، وتم قياس معامل ألفا كرونباخ لكل عبارات ككل، والنتائج موضحة في الجدول الموالي كما يلي:

الجدول رقم 16: الثبات بطريقة ألفا كرونباخ لمحور الاداء		
محور الاداء	عدد العبارات	معامل ألفا
نحرص على تحقيق الاهداف العامة للمنظمة	01	0.959
يتم انجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد لانجازه	02	0.966
توجدقدرة لدى العاملون لتحمل مسؤولية الاعباء اليومية للعمل	03	0.955
يوجد الالتزام وتقيد بانظمة وقوانين العمل لدى العاملين	04	0.953
توجد قدرة لدى العاملون عل التكيف عند حدوث حالات طارئة في	05	0.957
العمل		
يتم التنسيق والتعاون مع الاخرين لاداء العمل	06	0.957
يحرص العاملون على تنفيدالعمل وفقا لخطط والبرامج المرسومة	07	0.951
توفر الادارة التدريب المناسب للعاملين لتمكنهم من اداء اعمالهم	08	0.950
بصورة جيدة		
محور الاداء		
المصدر: من إعداد الباحثتان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss		

من الجدول السابق يتضح أن معامل ألفا كرونباخ كان 0.9 وهو يشير إلى ثبات انه قوي ومقبول، وتشير إلى جودة مقياس محور الاداء، مما يؤكد جودة الاستبيان وحسن قياسه، والفهم المتساوي لأفراد عينة الدراسة، بحيث يكون فهم العينة هو الفهم الذي قصدته الباحثتان.

د. ثبات مقياس كل عبارات الاستبيان بطريقة ألفا كرونباخ:

•		
الجدول رقم 17 : الثبات بطريقة ألفا كرونباخ للاستبيان		
محاور الاستبيان	عدد العبارات	معامل ألفا
محور الرقابة على التمكين	18عبارة	0.869
محور الاداء	08عبارات	0.947
كل عبارات الاستبيان		1.816
المصدر: من إعداد الباحثتان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss		

من الجدول السابق يتضح أن معاملات ألفا كرونباخ للمحاور تراوحت بين 0.74 0.94 وجميعها تشير إلى ثبات قوي ومقبول، ومعامل ألفا كرونباخ لكامل عبارات الاستبيان كان 0.، وهو بدوره يشير إلى ثبات قوي ومقبول، مما يؤكد النتائج السابقة، وبالتالي جودة الاستبيان وحسن قياسه لكل متغيرات الدراسة، والفهم المتساوي لعينة الدراسة، بحيث يكون فهم العينة هو الفهم الذي قصدته الباحثتان.

المبحث الثاني: التحليل الوصفي لبيانات عينة الدراسة

المطلب الاول: التحليل الوصفى لخصائص عينة الدراسة حسب النسب والتكرارات.

في هذا الجزء سوف نحاول التطرق لخصائص عينة الدراسة من خلال الوقوف على مختلف النسب والتكرارات ومحاولة تحليلها بما يتماشى وطبيعة العامل المدروس.

1. عرض توزيع العينة حسب عامل الجنس:

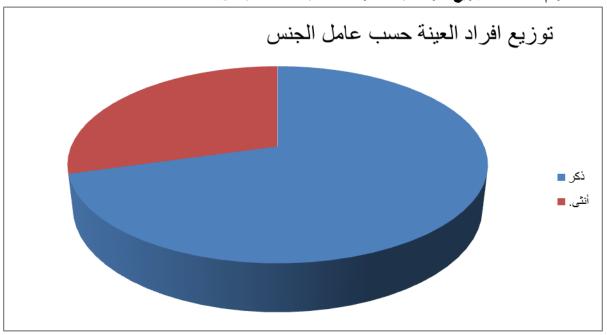
يوضح الجدول الموالي نتائج التحليل الوصفي لبيانات عينة الدراسة المتعلقة بعامل الجنس ما يلي:

الجدول رقم 18: توزيع أفراد العينة حسب الجنس.			
النسبة المئوية%	التكرار	الجنس	
70.6	24	ذكر	
29.4	10	أنثى	
100	34	المجموع	
المصدر: من إعداد الباحثتان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss			

من خلال الجدولالسابق يتضح أن أكثر المبحوثين هم من فئة الذكور، بلغت نسبتهم %70.6 أما من فئة الإناث فهم يمثلون نسبة (29.4 % ويلاحظ أن فئة الذكور هم أكثر نسبة منفئة الإناث ذلك أن الفارق هو 41.2 مفردة من عينة الدراسة، وهذا راجع إلى ان فئة الذكور داخل المؤسسات المالية والاقتصادية.

والشكل الموالي يوضح طبيعة توزيع افراد عينة الدراسة حسب عامل الجنس:

الشكل رقم 01 : توزيع افراد عينة الدراسة حسب عامل الجنس.



الفصل الثالث: التحليلي التحليلي الثالث:

2. عرض توزيع العينة حسب عامل العمر:

يوضح الجدول الموالي نتائج التحليل الوصفي لبيانات عينة الدراسة المتعلقة بعامل العمر ما يلي:

لعمر.	العينة حسب ا	الجدول رقم 19 : توزيع أفراد
النسبة المئوية%	التكرار	العمر
20.6	7	أقل من 30 سنة
50.0	17	من 30 إلى 40 سنة
29.4	10	اكثر من 40 سنة
100	34	المجموع
خرجات برنامج spss	(عتماد على م	المصدر: من إعداد الباحثتان بالا

من خلال الجدول السابق يتضح أن أكثر المبحوثين هم ممن يملكون عمر من 60الى40سنة، حيث بلغت نسبتهم 50%أما من يملكون عمر اقل من 30 سنة فهم يمثلون نسبة 20.6%ويلاحظ أن من يملكون عمر اكثر من 40 سنة حيث بلغت نسبة 29.4%ذلك أن الفارق هو 29.4 مفردة من عينة الدراسة، وهذا راجع إلى .فئة من 30الى 40 سنة هم اعلى فئة داخل المؤسسات المالية والاقتصادية.

والشكل الموالى يوضح طبيعة توزيع افراد عينة الدراسة حسب عامل العمر:

الشكل رقم 02: توزيع افراد عينة الدراسة حسب عامل العمر.



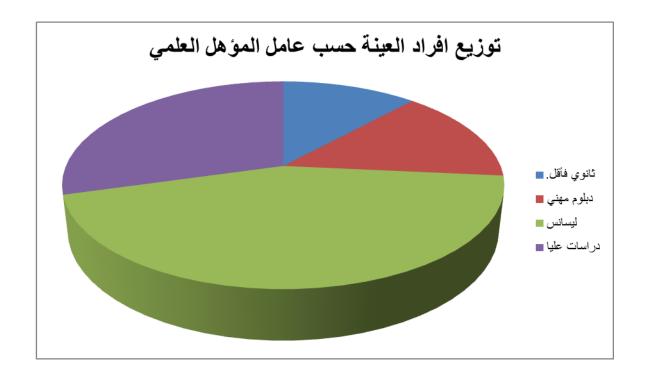
.3. عرض توزيع العينة حسب المؤهل العلمى:

يوضح الجدول الموالي نتائج التحليل الوصفي لبيانات عينة الدراسة المتعلقة بالمؤهل العلمي ما يلي:

لمؤهل العلمي.	العينة حسب ا	الجدول رقم 20 : توزيع أفراد
النسبة المئوية%	التكرار	المؤهل العلمي
11.8	4	ثانوي فأقل
14.7	5	دبلوم مهني
44.1	15	ليسانس
29.4	10	دراسات عليا
100	34	المجموع
خرجات برنامج spss	عتماد على مــــــــــــــــــــــــــــــــــــ	المصدر: من إعداد الباحثتان بالا

من خلال الجدول السابق يتضح أن أكثر المبحوثين هم ممن يملكون مؤهل ليسانس ، حيث بلغت نسبتهم من خلال الجدول السابق يتضح أن أكثر المبحوثين هم ممن يملكون مؤهل دبلوم عليا فهم يمثلون نسبة %29.4 ويلاحظ أن من يملكون مؤهل دبلوم مهني فهم يمثلون نسبة %11.8 هم اقلذلك أن الفارق هو 14.7 مفردة من عينة الدراسة، وهذا راجع إلى مؤهل فئة ليسانس هم اعلى مؤهل داخل المؤسسات المالية والاقتصادية .

والشكل الموالي يوضح طبيعة توزيع افراد عينة الدراسة حسب عامل المؤهل العلمي: الشكل رقم 03: توزيع افراد العينة الدراسة حسب عامل المؤهل العلمي:



الفصل الثالث: التحليل التعليل في الدراسة التحليل في المراسة المرا

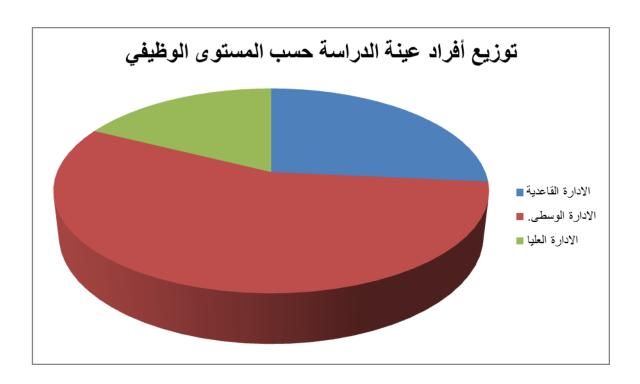
4. عرض توزيع العينة حسب عامل المستوى الوظيفي:

يوضع الجدول الموالي نتائج التحليل الوصفي لبيانات عينة الدراسة المتعلقة بعامل المستوى الوظيفي ما يلي:

الجدول رقم 21: توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي.			
النسبة المئوية%	التكرار	المستوى الوظيفي	
26.5	9	الإدارة القاعدية	
55.9	19	الإدارة الوسطى	
17.6	6	الإدارة العليا	
100	34	المجموع	
المصدر: من إعداد الباحثتان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss			

من خلال الجدول السابق يتضح أن أكثر المبحوثين هم من المستوى الوظيفي للادارة الوسطى ، حيث بلغت نسبتهم 55.9%أما من حيث الادارة القاعدية فهم يمثلون نسبة 26.5 %ويلاحظ أن من المستوى الوظيفي للادارة العليا حيث بلغت نسبتهم 17.6%ذلك أن الفارق هو 29.4 مفردة من عينة الدراسة، وهذا راجع إلى ان المستوى الوظيفي للادارة الوسطى هم اعلى نسبة من بين المستويات الاخرى داخل المؤسسات المالية والاقتصادية .

والشكل الموالي يوضح طبيعة توزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي: الشكل رقم 04: توزيع افراد عينة الدراسة حسب عامل المستوى الوظيفي.



الدراسة التحليله الفصل الثالث:

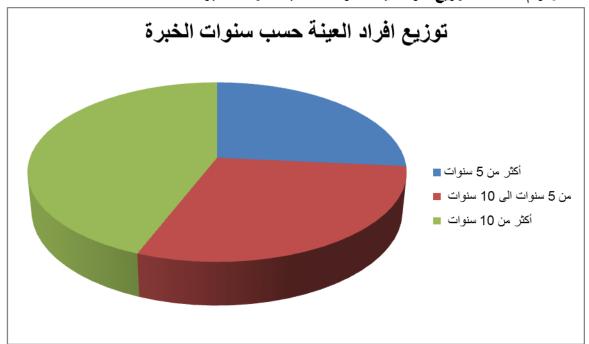
5. عرض توزيع العينة حسب سنوات الخبرة:

يوضح الجدول الموالي نتائج التحليل الوصفي لبيانات عينة الدراسة المتعلقة بسنوات الخبرة ما يلي:

الجدول رقم 22: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.			
النسبة المئوية%	التكرار	سنوات الخبرة	
26.5	9	أكثر من 5 سنوات	
29.4	10	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	
44.1	15	اكثر من 10 سنوات	
100	34	المجموع	
المصدر: من إعداد الباحثتان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss			

من خلال الجدول السابق يتضح أن أكثر المبحوثين هم ممن يملكون خبرة اكثر من 10 سنوات ، حيث بلغت نسبتهم 44.1 % اما من يملكون خبرة من 5 سنوات الى 10سنوات فهم يمثلون نسبة %29.4 ويلاحظ أن من يملكون خبرة اكثر من 10سنوات هم اقل بكثير ممن يملكون خبرة اكثر من 10 سنوات ذلك أن الفارق هو 14.7 مفردة من عينة الدراسة، وهذا راجع إلى اكثر من 10سنوات هم اعلى خبرة داخل المؤسسات المالية والاقتصادية .والشكل الموالي يوضح طبيعة توزيع افراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

الشكل رقم 05: توزيع افراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة .



المطلب الثاني: التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة حسب المتوسطات والانحرافات المعيارية.

في هذا الجزء سوف نقوم بعرض خصائص عينة الدراسة بالتركيز على مساهمتها في صنع الفوارق في الإجابات على أسئلة الاستبيان، بحيث نعرض الفوارق في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب الفئات المدرجة لكل عامل.

1. حسب عامل النوع:

ينقسم هذا العامل إلى فئتين ، وبالتالي سوف تكون هناك مجموعتين من المؤشرات كما يلي:

الجدول رقم 23: خصائص عامل النوع حسب تأثيره على الاجابات						
النوع	الفئة	المدى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اعلى قيمة	ادنى قيمة
	ذكر	2.88	3069،3	88693.0	4.16	1.28
النوع	أنثى	2.23	3751،3	62202،0	13،4	1.90
	المجموع	2.88	3270،3	80919،0	16,4	1.28
المصدر: من اعداد الباحثتان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss						

يتضح من خلال الجدول السابق الاختلاف بين المتوسطات الحسابية لفئات أفراد العينة من حيث المؤهل العلمي حيث جاء المتوسط الحسابي للفئة الاولى 3.3069 للذكور في حين بلغ في للفئة الثانية 3.3751 للاناث ، ويدل هذا الاختلاف على ان فئة الاناث هي الأكثراتفاقا مع أسئلة الاستبيان في حين ان فئة الذكور هي الأقل اتفاقا مع أسئلة الاستبيان، وتظهر الانحرافات المعيارية للفئات مختلفة بحيث تعتبر فئة الاناث هي الفئة الأقل تشتتا فيما بينها بانحراف معياري (0.62202 في حين تعتبر فئة الذكورهي الفئة الأكثر تشتتا فيما بينها بقيمة 0.88693 .

2. حسب عاملالعمر:

ينقسم هذا العامل إلى 3 فئات، وبالتالي سوف تكون هناك 3 مجموعات من المؤشرات كما يلي:

الجدول ر	، رقم 24: خصائص عامل العمر حسب تأثيره على الاجابات							
العمر	الفئة	المدى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اعلى قيمة	ادنى قيمة		
	أقل من 30 سنة	2.64	2.9784	90927.0	3.92	1.28		
	من 30 إلى 40	2.68	3.1714	85971.0	4.03	1.35		
العمر	سنة							
	اکثر من 40	2.94	3.8354	32903.0	4.16	3.22		
	سنة							
	المجموع	2.88	3.3270	80919،0	4.16	1.28		
المصدر:	: من اعداد الباحثتان	ن بالأعتم	اد علی مخرجات برنا	امج Spss				

يتضح من خلال الجدول السابق الاختلاف بين المتوسطات الحسابية لفئات أفراد العينة من حيث العمر حيث جاء المتوسط الحسابي للفئة الاولى 3.8354 في حين بلغ في فئة الثانية 3.1714 وفي الفئة الثالثة 42.9784 ويدل هذا الاختلاف على ان فئة الثالثة هي الأكثراتفاقا مع أسئلة الاستبيان في حين ان فئة الاولى هي الأقل اتفاقا مع أسئلة الاستبيان، وتظهر الانحرافات المعيارية للفئات مختلفة بحيث تعتبر فئة الثالثة هي الفئة الأقل تشتتا فيما بينها بانحراف معياري 3.32903 في حين تعتبر فئة الاولى هي الفئة الأكثر تشتتا فيما بينها بقيمة 0.90927 .

3. حسب عامل المؤهل العامي: ينقسم هذا العامل إلى 4 فئات، وبالتالي سوف تكون هناك 4 مجموعات من المؤشرات كما يلي:

الجدول رقم 25 : خصائص عامل المؤهل العلمي حسب تأثيره على الاجابات								
العامل	الفئة	المدى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اعلى قيمة	ادنى قيمة		
to e ti	ثانوي فاقل	1.33	3.2309	1.70040	3.97	2.63		
المؤهل -	ديبلوم مهني	2.68	3.0917	1.10924	4.03	1.35		
العلمي	ليسانس	2.88	3.1816	1.93247	4.16	1.28		
	دراسات عليا	94	3.7011	1.33520	4.16	3.22		
	المجموع	2.88	3.3270	1.80919	16،4	1.28		
المصدر: من اعداد الباحثتان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss								

يتضح من خلال الجدول السابق الاختلاف بين المتوسطات الحسابية لفئات أفراد العينة من حيث سنوات المؤهل العلمي حيث جاء المتوسط الحسابي لفئة الاولى للدراسات عليا 3.7011 في حين بلغ في افئة الثانية ثانوي فأقل 3.2309 في حين بلغ في الفئة الثالثة ليسانس 3.1816 في حين بلغ في الفئة الرابعة 3.0917 ، ويدل هذا الاختلاف على ان فئة الدراسات العليا هي الأكثراتفاقا مع أسئلة الاستبيان في حين ان فئة ديبلوم مهني هي الأقل اتفاقا مع أسئلة الاستبيان، وتظهر الانحرافات المعيارية للفئات مختلفة بحيث تعتبر فئة ديبلوم مهني هي الفئة الأقل تشتتا فيما بينها بانحراف معياري 1.10924 في حين تعتبر فئة ليسانس هي الفئة الأكثر تشتتا فيما بينها بقيمة 1.93247 .

الفصل الثالث: التحليل التعليل التعليل

4. حسب عامل المستوى الوظيفى:

ينقسم هذا العامل إلى 3فئات، وبالتالى سوف تكون هناك 3 مجموعات من المؤشرات كما يلى:

الجدول رقم 26: خصائص عامل المستوى الوظيفي حسب تأثيره على الاجابات								
ادنى قيمة	اعلى قيمة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المدى	أفأة	العامل		
33،2	17،4	50020.0	0417.3	83.1	الإدارة القاعدية			
83.2	08،4	47714،0	4688،3	25.1	الإدارة الوسطى	المستوي		
25،2	75.2	26046.0	4848.2	50.0	الإدارة العليا	الوظيفي		
25،2	17،4	55683.0	1629،3	92.1	المجموع			
	المصدر: من اعداد الباحثتان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss							

يتضح من خلال الجدول السابق الاختلاف بين المتوسطات الحسابية لفئات أفراد العينة من حيث المستوى الوظيفي حيث جاء المتوسط الحسابي لفئة الاولى الادارة الوسطى 3.4688 في حين بلغ في فئة الثانية الادارة العليا 2.4848 في حين بلغ في فئة الثالثة الادارة القاعدية 3.0417 ، ويدل هذا الاختلاف على ان فئة الادارة الوسطى هي الأكثراتفاقا مع أسئلة الاستبيان في حين ان فئة الادارة القاعدية هي الأقل

اتفاقا مع أسئلة الاستبيان، وتظهر الانحرافات المعيارية للفئات مختلفة بحيث تعتبر فئة الادارة العليا هي الفئة الأكثر الفئة الأقل تشتتا فيما بينها بانحراف معياري 0.26046 في حين تعتبر فئة الادارة القاعدية هي الفئة الأكثر تشتتا فيما بينها بقيمة 0.50020 .

5. حسب عاملسنوات الخبرة:
 ينقسم هذا العامل إلى 5 فئات، وبالتالى سوف تكون هناك 5 مجموعات من المؤشرات كما يلي:

رقم 27 : خصائص عامل الخبرة المهنية حسب تأثيره على الاجابات							
ادنى قيمة	اعلى قيمة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المدى	الفئة	العامل	
1.35	3.92	0.83300	3.1552	2.56	أقل من 5 سنوات	الخبرة	
1.28	4.03	1.03626	2.9382	2.76	من 5 إلى 10	المهنية	
					سنة		
2.63	4.16	0.43489	3.6892	1.53	اکثر من 10		
					سنوات		
1.23	4.16	0.80919	3.3270	2.88	المجموع		

المصدر: من اعداد الباحثتان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال الجدول السابق الاختلاف بين المتوسطات الحسابية لفئات أفراد العينة من حيث حجم المؤسسة حيث جاء المتوسط الحسابي للفئة الاولى من 5 الى 10سنة 2.9382 في حين بلغ في الفئة

الثانية اكثر من 10 سنوات 3.6892 في حين بلغ في الفئة الثالثة 3.1552، ويدل هذا الاختلاف على ان فئة من 5 الى 10 سنة هي الأكثراتفاقا مع أسئلة الاستبيان في حين ان فئة اقل من 5 سنوات هي الأقل اتفاقا مع أسئلة الاستبيان، وتظهر الانحرافات المعيارية للفئات مختلفة بحيث تعتبر فئة اكثر من 10 سنوات هي الفئة الأقل تشتتا فيما بينها بانحراف معياري 0.43489 في حين تعتبر فئة من 5 الى 10 سنة هي الفئة الأكثر تشتتا فيما بينها بقيمة 1.03626.

المطلب الثالث: التحليل الوصفى لمتغيرات الدراسة.

نقوم فيهذا الجزء بالتحليل الوصفي لخصائص محاور الدراسة: محور الرقابة على التمكين، ومحور الاداء. وبما ان الإجابات المرتبطة بأسئلة المحاور تتمثل في 5 خيارات فإنه تجدر الإشارة إلى أن المتوسط الحسابي المرجح للعبارات يكون وفق التقسيم التالى:

المدى= عدد المسافات بين الخيارات/ عدد الخيارات

وبما ان عدد الخيارات هي 5 فإن المسافات تكون = 5-1 ومنه:

0.80 = 5/1-5 = 0.80 المدى

إذن تكون المتوسطات المرجحة كما يلى:

ات الخمس خيارات	الجدول رقم 28: المتوسطات المرجحة للأسئلة ذ
الخيار المقابل	الترجيح
غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.79
غير موافق	من 1.80 إلى 2.59
محايد	من 2.6 إلى 3.39
موفق	من 3.4 إلى 4.19
موافق بشدة	من 4.2 إلى 5
Excel	المصدر: من اعداد الباحثتان بالاعتماد على برنامج

أولا: عرض خصائص محور الرقابة على التمكين.

يتكون هذا المحور من فقرتين، ويتم تحليلهما وصفيا من خلال: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الاتجاه لاختبار ستودنت مبينة في الجداول الموالية:

الجدول رقم:29: الاتجاه لاختبار ستودنتلمحور الرقابة على التمكين:

الاتجاه	الانحراف	المتوسط	العبارة	الترميز
ر کے تب	المعياري	الحسابي	هجدا	،بىرىپىر
محايد	1.1734	3.3235	تفوضني الادارة سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتي	Xa1
	6	3.3233		
موافق	1.1062	2 5500	تثق الادارة في قدراتي على اداء المهام الموكلة لي	Xa2
	1	3.5588		
موافق	1.1078	2.5000	تمنحني الادارة المرونة المناسبة للتصرف في اداء	Xa3
	2	3.5000	مهامي	
محايد	1.0797	2 4706	تتوفر اجواء التعاون والمساعدة بين زملائي في العمل	Xb1
	1	3.4706		
محايد	1.1485	2.1156	تركز الادارة على ادارة الفريق بدلا من الاداء الفردي	Xb2
	3.1176	3.1176		
محايد	1.0008	2 20 11	تسود الثقة بين اعضاء جماعات العمل	Xb3
	9 3.294	3.2941		
موافق	0.9609	2.520.4	اقوم بمشاركة المعلومات وتبادلها مع المسؤولين	Xc1
	1	3.5294		
محايد	1.0376	2.1176	اشارك في القرارات الخاصة بعملي	Xc2
	2	3.1176		
محايد	1.0259	2.0002	تتاح لي الفرصة في المشاركة بمقترحات جديدة في	Xc1
	6	3.0882	العمل	
محايد	1.3135	2.0225	اشارك في الدورات التدريبية ذات العلاقة بعملي	Xd1
	8	2.8235		
محايد	1.2627	2 26 45	تتوفر لي ولزملائي فرص لتدريب ذات العلاقة بعملي	Xd2
	2	3.2647		
محايد	1.1013	2.2024	اعمل على زيادة مهاراتي في وقتي الخاص	Xd3
	7	3.3824		
محايد	1.0483	2 1 471	تخضع ترقيتي لمعايير موضوعية واضحة ومحدودة	Xe1
	0	3.1471		

الفصل الثالث: التحليل التعليل التعليل

موافق	3.4278	3.6471	انال الثناء على المجهودات التي ابذلها	Xe2
	9			
محايد	1.1025	2 2252	اتلقى الدعم والمساعدة في حالة تقصيري	Xe3
	8	3.2353		
موافق	1.1058	3.7647	احرص على الالتزام بالوقت وتنفيذ الاعمال في وقتها	Xg1
موافق	1.1297	4.2353	التزام بحفظ السر المهني في المنظمة في المنظمة	Xg2
	3	4.2555	التابع لها	
موافق	1.1531	4.0588	الالتزام بإنجاز معظم الاعمال المطلوبة لإنجاز	Xg3
	6	4.0300	اعمالهم	
.1	0.8091	3.3270	لعام لمحور الرقابة على التمكين	المتوسط ا
محايد	9	3.3210		

المصدر: من اعداد الباحثتان بالاعتماد على برنامج Excel

يلاحظ من الجدول السابق ()أن المتوسطالطلحسابي لمحور الرقابة على التمكين تزاوحت بين 2.82 و 4.23 وهي تتراوح بذلك بين الاتجاه المحايد و الموافق ، وجاءت الانحرافات المعيارية بين 6.90 و 3.42 وهي تشير بذلك إلى عدم وجود تشتت كبير في آراء افراد عينة الدراسة حول المتوسطات الحسابية ، وتشير أغلب القيم الاحتمالية SIG إلى 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي أن أغلب العبارات هي دالة عند مستوى معنوية 0.05، وقد سجلت العبارة المسماة بـ: التزم بحفظ السر المهني في المنظمة التابع لها أعلىمتوسط حسابي باتجاه موافق، مما يدل على انها العبارة الأكثر توافقا مع وجهات نظر افراد العينة، في حين سجلت العبارة الأقل توافقا مع وجهات نظر افراد العينة، و سجلت العبارة المسماة بـ: اقوم بمشاركة المعلومات وتبادلها مع المسؤولين أقلانحراف معياري بـ 0.96 ، مما يدل على انها العبارة الأكثر اتفاقا عليها بين افراد العينة، في حين سجلت العبارة المسماة: انال الثناء على المجهودات التي ابذلها أكبر انحراف معياري بـ 0.96 ، مما يدل المجهودات التي ابذلها أكبر انحراف معياري بـ 2.48 مما يدل العينة.

وعموما فإن المتوسط الحسابي للفقرة ككل بلغ 3.32 وهو يقابل الاتجاه موافق مما يعني ان افراد عينة الدراسة متفقونمع عبارات هذه الفقرة بانحراف معياري قدره 0.80.

ثانيا: عرض خصائص محور الاداء.

يتكون هذا المحور من فقرة واحدة، ويتم تحليله وصفيا من خلال: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الاتجاه لاختبار ستودنت مبينة في الجدول الموالى:

الجدول رقم 30:الاتجاه لاختبار ستودنت لمحور الاداء

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الترميز
محايد	المحتوري 1.1013 7	3.3824	نحرص على تحقيق الاهداف العامة للمنظمة	Y1
موافق	1.1855 5	3.5588	يتم انجاز العمل المطلوب في الوقت العامة للمنظمة	Y2
محايد	1.0380	3.2059	توجد قدرة لدى العاملون لتحمل مسؤولية الاعباء اليومية للعمل	Y3
محايد	1.0461 7	3.2353	يوجد الالتزام وتقيد بأنظمة وقوانين العمل لدى العاملين	Y4
محايد	0.9941 9	3.2647	توجد قدرة لدى العاملون على التكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل	Y5
محايد	1.2739 7	3.2059	يتم التنسيق والتعاون مع الاخرين لأداء العمل	Y6
محايد	1.2004	3.2059	يحرص العاملون على تنفيذ العمل وفقا للخطط والبرامج المرسومة	Y 7
محايد	1.2739 7	2.7941	توفر الادارة التدريب المناسب للعاملين لتمكنهم من اداء اعمالهم بصوره جيدة	Y8
محايد	0.9864 1	3.2327	العام لمحور الاداء	المتوسط ا

المصدر: من اعداد الباحثتان بالاعتماد على برنامج Excel

يلاحظ من الجدول السابق أن المتوسطانللحسابي لمحور الأداء تراوحت بين 2.79 و 3.55 وهي تتراوح بذلك بين الاتجاه المحايد و الموافق، وجاءت الانحرافات المعيارية بين 0.99 و 1.27 وهي تشير بذلك إلى وجود تشتت كبير في آراء افراد عينة الدراسة حول المتوسطات الحسابية ، وتشير أغلب القيم الاحتمالية SIG إلى 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي أن أغلب العبارات هي دالة عند مستوى معنوية 0.05، وقد سجلت العبارة المسماة بن يتم انجاز العمل المطلوب في الوقت العامة للمنظمة أعلى متوسط حسابي باتجاه موافق، مما يدل على انها العبارة الأكثر توافقا مع وجهات نظر افراد العينة، في حين سجلت العبارة المسماة: توفر الادارة التدريب المناسب للعاملين لتمكنهم من اداء اعمالهم بصورة جيدة أدنى متوسط حسابي مما يدل على انها العبارة الأقل توافقا مع وجهات نظر افراد العينة، و سجلت العبارة المسماة بن توجد قدرة لدى العاملون على التكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل أقلانحراف معياري به 0.99 ، مما يدل على انها العاملون على التكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل أقلانحراف معياري به 0.99 ، مما يدل على انها

العبارة الأكثر اتفاقا عليها بين افراد العينة، في حين سجلت العبارة المسماة: توفر الادارة التدريب المناسب للعاملين لتمكنهم من اداء اعمالهم بصورة جيدة أكبر انحراف معياري ب 1.27 مما يدل على انها العبارة الأقل اتفاقا عليها بين وجهات نظر افراد العينة.

وعموما فإن المتوسط الحسابي للمحور ككل بلغ 3.2327 وهو يقابل الاتجاه محايد مما يعني ان افراد عينة الدراسة موافقون مع عبارات هذا المحور بانحراف معياري قدره 0.98641

الفصل الثالث: الدراسة التحليلية

المبحث الثالث: اختبار الفروض.

في هذا المبحث سوف يتم اختبار فرضيات الدراسة، بحيث يتم اختبار مدى قبول أو رفض الفرضيات، كما يلى:

المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

تم صياغة الفرضية الرئيسية الأولى كالآتي: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية للرقابة على التمكين لتحسين بعض اداء بعض المؤسسات المالية والاقتصادية بأدرار لمفاهيم الرقابة على التمكين عند مستوى معنوية 5%. وتتجزأ منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. الفرضية الفرعية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في للرقابة على التمكين لتحسين اداء بعض المؤسسات المالية والاقتصادية بأدرار لمفاهيم الرقابة على التمكين عند مستوى معنوية 5% تعزى لعامل النوع.

يتم استخدام T-TEST لاختبار هذه الفرضية، نظرا لكونها تحتوي متوسطين لمجموعتين فقط ، ونضع فرضيتي هذا الاختبار كما يلي:

H0: يوجد تساوي المتوسطات بين فئات المجتمع حسب عامل النوع

H1: لا يوجد تساوي المتوسطات بين فئات المجتمع حسب عامل النوع

وفيما يلي جدول تحليل التباين التالي:

الجدول رقم 31 : اختبار T-TEST للفرق بين متوسطي النوع لمحور الرقابة على التمكين.									
العامل	معنوية ليفيني	قيمة T	درجات الحرية	مستوى المعنوية	الدلالة				
11	0.309	0.380	32	0.707	غير دال				
النوع		0.450	25.547	0.656	غير دال				
**									

المصدر: م ن اعداد الباحثتان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق نجد أن مستوى المعنوية لاختبار ليفيني بلغت 0.309 وهي اكبرمن مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على البيانات تحقق شرط تساوي المتوسطات وعليه يتم قراءة السطر الثاني للنتائج. من خلال قراءة السطر الثاني من الجدول نجد أن قيمة T بلغت 0.450 بدرجة حرية 25.547 وبمستوى معنوية 0.656 وهي اكبر من 0.05، ومنه يمكن القول انه لا يوجد فرق جوهري بين فئتي الدراسة في فهم محور الرقابة على التمكين،

ومنه نجيب على هذه الفرضية بأنه لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في إدراك بعض عمال المؤسسات المالية والاقتصادية بأدرار عند مستوى معنوية 5% تعزى لعامل النوع.

الفصل الثالث: التحليل التعليل التعليل

2. الفرضية الفرعية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة معنوية للرقابة على التمكين لتحسين اداء بعض المؤسسات المالية بادرار عند مستوى معنوية 5% تعزى لعامل العمر.

يتم استخدام تحليل التباين في اتجاه واحد لاختبار هذه الفرضية، والذي يتطلب توافر شرط تساوي التباين ومن خلال اختبار تجانس التباين TEST OF HOMOGENEITY OF VARIANCES، من قيمة الإحصاء LEVENE STATISTIC القيمة الاحتمالية 0.019 لهذا الإحصاء وهي أكبر من مستوى المعنوية المستخدم لتحليل البيانات 0.05 ولهذا لا يمكن رفض فرض تساوي التباينات. وحيث أن التباينات والعينات التي تم سحبها هي عشوائية ومستقلة، فيمكن إكمال تحليل التباين، وفيما يلي جدول تحليل التباين التالي:

الجدول رقم 32	: تحليل التباين الختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى							
	مجموع المربعات	درجة	متوسط مجموع	المؤشر	القيمة			
ANOVA		الحرية	المربعات	الإحصائي F	الاحتمالية			
					SIG			
بين المجموعات	4.938	2	2.469					
داخل المجموعات	17.047	31	0.550	4.490	0.019			
الكلي	21.984	33						
المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS								

من خلال الجدول السابق نجد أن F=4.490 وذلك بدرجات حرية للبسط 2 ودرجات حرية للمقام 31 كما أن القيمة الاحتمالية المقابلة المحسوبة بلغت 0.019 وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05 وبهذا يتوافر لدى الباحث دليل بقبول الفرض القائل: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في إدراك الرقابة على التمكين في بعض المؤسسات المالية والاقتصادية بادرار عند مستوى معنوية 5% تعزى لعامل العمر.

3. الفرضية الفرعية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة معنوية للرقابة على التمكين لتحسين اداء بعض المؤسسات المالية عند مستوى معنوية 5% تعزى لعامل المؤهل العلمي.

يتم استخدام تحليل التباين في اتجاه واحد لاختبار هذه الفرضية، والذي يتطلب توافر شرط تساوي التباين ومن خلال اختبار تجانس التباين TEST OF HOMOGENEITY OF VARIANCES، من قيمة الإحصاء LEVENE STATISTIC بلغت القيمة الاحتمالية لهذا الإحصاء 0.126هي أكبر من مستوى المعنوية المستخدم لتحليل البيانات 0.05 ولهذا لا يمكن رفض فرض تساوي التباينات. وحيث أن التباينات والعينات التي تم سحبها هي عشوائية ومستقلة، فيمكن إكمال تحليل التباين، وفيما يلي جدول تحليل التباين التباين.

لجدول رقم 32 : تحليل التباين الختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى								
القيمة	المؤشر	متوسط مجموع	درجة	مجموع				
الاحتمالية	الإحصائي F	المربعات	الحرية	المربعات	ANOVA			
SIG								
		1.253	3	3.760	بين المجموعات			
0.126	2.063	0.607	30	18.224	داخل المجموعات			
			33	21.984	الكلي			
		ت برنامج SPSS	د علی مخرحان	الباحيثان بالاعتمار	المصدر: من اعداد			

من خلال الجدول السابق نجد أن F=2.036وذلك بدرجات حرية للبسط 3 ودرجات حرية للمقام 30 كما أن القيمة الاحتمالية المقابلة المحسوبة بلغت 0.12 وهيأقل من مستوى المعنوية 0.05 وبهذا يتوافر لدى الباحث دليل بقبول الفرض القائل: توجد فروق ذات دلالة معنوية لرقابة على التمكين في بعض المؤسسات المالية والاقتصادية بادرار عند مستوى معنوية 5% تعزى لعامل المؤهل العلمى.

4. الفرضية الفرعية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة معنوية للرقابة على التمكين لتحسين اداء لبعض المؤسسات المالية والاقتصادية بادرار عند مستوى معنوية 5% تعزى لعامل المستوى الوظيفي.

يتم استخدام تحليل التباين في اتجاه واحد لاختبار هذه الفرضية، والذي يتطلب توافر شرط تساوي التباين ومن خلال اختبار تجانس التباين TEST OF HOMOGENEITY OF VARIANCES، من قيمة الإحصاء LEVENE STATISTIC وهي أكبر من مستوى الإحصاء المعنوية المستخدم لتحليل البيانات 0.05 ولهذا لا يمكن رفض فرض تساوي التباينات. وحيث أن التباينات والعينات التي تم سحبها هي عشوائية ومستقلة، فيمكن إكمال تحليل التباين، وفيما يلي جدول تحليل التباين التالي:

#									
الجدول رقم 33 :	قِم 33 : تحليل التباين الختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الأولى								
	مجموع	درجة	متوسط مجموع	المؤشر	القيمة				
ANOVA	المربعات	الحرية	المربعات	الإحصائي F	الاحتمالية				
					SIG				
بين المجموعات	0.285	2	0.143						
داخل المجموعات	21.699	31	0.700	0.204	0.817				
الكلي	21.984	33							
المصروب بالمحاديا	. ا	1- 1- 1-	SDSS _ 1:						

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق نجد أنF=0.204 وذلك بدرجات حرية للبسط 2 ودرجات حرية للمقام 31 كما أن القيمة الاحتمالية المقابلة المحسوبة بلغت 0.81 وهيأكثر من مستوى المعنوية 0.05 وبهذا يتوافر لدى الباحث دليل بقبول الفرض القائل: توجد فروق ذات دلالة معنوية لرقابة على التمكين لبعض المؤسسات المالية والاقتصادية عند مستوى معنوية 5% تعزى لعامل سنوات الخبرة.

5. الفرضية الفرعية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة معنوية للرقابة على التمكين لتحسين اداء بعض المؤسسات المالية والاقتصادية بأمرار لمفاهيمالرقابة على التمكين عند مستوى معنوية 5% تعزى لعامل سنوات الخبرة.

يتم استخدام تحليل التباين في اتجاه واحد لاختبار هذه الفرضية، والذي يتطلب توافر شرط تساوي التباين ومن خلال اختبار تجانس التباين TEST OF HOMOGENEITY OF VARIANCES، من قيمة الإحصاء LEVENE STATISTIC بلغت القيمة الاحتمالية لهذا الإحصاء 0.056 وهي تساوي مستوى المعنوية المستخدم لتحليل البيانات 0.05 ولهذا لا يمكن رفض فرض تساوي التباينات. وحيث أن التباينات والعينات التي تم سحبها هي عشوائية ومستقلة، فيمكن إكمال تحليل التباين، وفيما يلي جدول تحليل التباين التالين.

الجدول رقم 34: تحليا	دول رقم 34: تحليل التباين الختبار الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الأولى							
	مجموع	درجة	متوسط مجموع	المؤشر	القيمة			
ANOVA	المربعات	الحرية	المربعات	الإحصائي F	الاحتمالية			
					SIG			
بين المجموعات	3.726	2	1.863					
داخل المجموعات	18.258	31	0.589	3.163	0.056			
الكلي	21.984	33						
المصدر: من إعداد الب	باحتثان بالاعتماد	على مخرجان	ت برنامج SPSS					

من خلال الجدول السابق نجد أن F=3.163 وذلك بدرجات حرية للبسط 2 ودرجات حرية للمقام 31 كما أن القيمة الاحتمالية المقابلة المحسوبة بلغت 0.056 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وبهذا يتوافر لدى الباحث دليل بقبول الفرض القائل: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في إدراك بعض المؤسسات المالية والاقتصادية بأدرار لمفاهيم الرقابة على التمكين عند مستوى معنوية 5% تعزى لعامل سنوات الخبرة.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.

تم صياغة الفرضية الرئيسية الثانية كالآتي: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية حول الرقابة على التمكين في تحسين اداء المؤسسة المالية للمؤسسات المالية بأدرارعند مستوى معنوية 5%. وتتجزأ منها الفرضيات الفرعية التالبة:

الفصل الثالث: الدراسة التحليلية

6. الفرضية الفرعية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة معنوية للرقابة على التمكين في تحسين اداء المؤسسة المالية للمؤسسات المالية والاقتصادية بأمرارعند مستوى معنوية 5% تعزى لعامل النوع.

يتم استخدام T-TEST لاختبار هذه الفرضية، نظرا لكونها تحتوي متوسطين لمجموعتين فقط ، ونضع فرضيتي هذا الاختبار كما يلي:

H0: يوجد تساوي المتوسطات بين فئات المجتمع حسب عامل النوع

H1: لا يوجد تساوي المتوسطات بين فئات المجتمع حسب عامل النوع

وفيما يلى جدول تحليل التباين التالى:

الجدول رقم 35 : اختبار T-TEST للفرق بين متوسطي النوع لمحور الأداء.									
الدلالة	مستوى المعنوية	درجات الحرية	قيمة T	معنوية ليفيني	العامل				
غير دال	0.501	32	681-	0.145	11:				
غير دال	0.436	24.350	792-		النوع				

المصدر: من اعداد الباحثتان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق نجد أن مستوى المعنوية لاختبار ليفيني بلغت 0.145 وهياكبرمن مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على البيانات لا تحقق شرط تساوى المتوسطات وعليه يتم قراءة السطر الأول للنتائج.

من خلال قراءة السطر الأول من الجدول نجد أن قيمة T بلغت T بدرجة حرية 32 وبمستوى معنوية من خلال قراءة السطر الأول من الجدول نجد أن قيمة T يوجد فرق جوهري بين فئتي الدراسة في فهم محور الرقابة على التمكين.

ومنه نجيب على هذه الفرضية بأنه لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في إدراك عمال بعض المؤسسات المالية والاقتصادية بأدرار لمفاهيم الرقابة على التمكين عند مستوى معنوية 5% تعزى لعامل النوع.

7. الفرضية الفرعية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة معنوية للرقابة على التمكين في تحسين اداء المؤسسة المالية للمؤسسات المالية والاقتصادية بأدرارعند مستوى معنوية 5% تعزى لعامل العمر.

يتم استخدام تحليل التباين في اتجاه واحد لاختبار هذه الفرضية، والذي يتطلب توافر شرط تساوي التباين ومن خلال اختبار تجانس التباين TEST OF HOMOGENEITY OF VARIANCES، من قيمة الإحصاء LEVENE STATISTIC بلغت القيمة الاحتمالية لهذا الإحصاء 0.061 وهي أكبر من مستوى المعنوية المستخدم لتحليل البيانات 0.05 ولهذا لا يمكن رفض فرض تساوي التباينات. وحيث أن التباينات والعينات التي تم سحبها هي عشوائية ومستقلة، فيمكن إكمال تحليل التباين، وفيما يلي جدول تحليل التباين التالي:

الفصل الثالث: التحليل التعليل التعليل

الجدول رقم 36	: تحليل التباين الختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى							
	مجموع المربعات	درجة	متوسط مجموع	المؤشر	القيمة			
ANOVA		الحرية	المربعات	الإحصائي F	الاحتمالية			
					SIG			
بين المجموعات	5.299	2	2.650					
داخل المجموعات	26.810	31	0.865	3.064	0.061			
الكلي	32.109	33						
المصدر: من اعداد	الباحيثان بالاعتماد	على مخرجان	ت برنامح SPSS					

من خلال الجدول السابق نجد أن=3.064F وذلك بدرجات حرية للبسط 2 ودرجات حرية للمقام 31 كما أن القيمة الاحتمالية المقابلة المحسوبة بلغت 0.061 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وبهذا يتوافر لدى الباحث دليل بقبول الفرض القائل: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في إدراك عمال بعض المؤسسات المالية والاقتصادية بأدرار لمفاهيم الرقابة على التمكين عند مستوى معنوية 5% تعزى لعامل العمر.

8. الفرضية الفرعية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة معنوية للرقابة على التمكين في تحسين اداء المؤسسة المالية للمؤسسات المالية والاقتصادية بأدرارعند مستوى معنوية 5% تعزى لعامل المؤهل العلمي.

يتم استخدام تحليل التباين في اتجاه واحد لاختبار هذه الفرضية، والذي يتطلب توافر شرط تساوي التباين ومن خلال اختبار تجانس التباين TEST OF HOMOGENEITY OF VARIANCES، من قيمة الإحصاء LEVENE STATISTIC وهي أكبر من مستوى الإحصاء المعنوية المستخدم لتحليل البيانات 0.05 ولهذا لا يمكن رفض فرض تساوي التباينات. وحيث أن التباينات والعينات التي تم سحبها هي عشوائية ومستقلة، فيمكن إكمال تحليل التباين، وفيما يلي جدول تحليل التباين التالى:

سية الأولى	الجدول رقم 37				
القيمة الاحتمالية SIG	المؤشر	متوسط مجموع	درجة	مجموع	ANOVA
	الإحصائي F	المربعات	الحرية	المربعات	ANOVA
		1.240	3	3.720	بين المجموعات
0.289	1.310	0.946	30	28.389	داخل المجموعات
			33	32.109	الكلي

المصدر: من إعداد الباحدثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق نجد أن F=1.310وذلك بدرجات حرية للبسط 3 ودرجات حرية للمقام 65 كما أن القيمة الاحتمالية المقابلة المحسوبة بلغت 0.289وهيأقل من مستوى المعنوية 0.05 وبهذا يتوافر لدى الباحث دليل بقبول الفرض القائل: توجد فروق ذات دلالة معنوية في إدراك بعض المؤسسات المالية والاقتصادية بأدرار لمفاهيم الرقابة على التمكين عند مستوى معنوية 5% تعزى لعامل المؤهل العلمي.

9. الفرضية الفرعية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة معنوية للرقابة على التمكين في تحسين اداء المؤسسة المالية للمؤسسات المالية والاقتصادية بأدرار عند مستوى معنوية 5% تعزى لعامل المستوى الوظيفي.

يتم استخدام تحليل التباين في اتجاه واحد لاختبار هذه الفرضية، والذي يتطلب توافر شرط تساوي التباين ومن خلال اختبار تجانس التباين TEST OF HOMOGENEITY OF VARIANCES، من قيمة الإحصاء LEVENE STATISTIC وهي أكبر من مستوى المعنوية المستخدم لتحليل البيانات 0.05 ولهذا لا يمكن رفض فرض تساوي التباينات. وحيث أن التباينات والعينات التي تم سحبها هي عشوائية ومستقلة، فيمكن إكمال تحليل التباين، وفيما يلي جدول تحليل التباين التالي:

#									
الجدول رقم 38 : تحليل التباين الختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الأولى									
	مجموع	درجة	متوسط مجموع	المؤشر	القيمة				
ANOVA	المربعات	الحرية	المربعات	الإحصائي F	الاحتمالية				
					SIG				
بين المجموعات	6.998	2	3.499						
داخل المجموعات	25.111	31	0.810	4.320	0.022				
الكلي	32.109	33							
المصدر: من إعداد الباحدثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS									

من خلال الجدول السابق نجد أنF=4.320 وذلك بدرجات حرية للبسط 3 ودرجات حرية للمقام 64 كما أن القيمة الاحتمالية المقابلة المحسوبة بلغت 0.02وهيأقل من مستوى المعنوية 0.05 وبهذا يتوافر لدى الباحث دليل بقبول الفرض القائل: توجد فروق ذات دلالة معنوية في إدراك عمال بعض المؤسسات المالية والاقتصادية بأدرار لمفاهيم الرقابة على التمكين عند مستوى معنوية 5% تعزى لعامل المستوى الوظيفي.

الفصل الثالث: التحليل التعليل التعليل

10. الفرضية الفرعية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة معنوية للرقابة على التمكين في تحسين اداء المؤسسة المالية للمؤسسات المالية والاقتصادية بأدرارعند مستوى معنوية 5% تعزى لعامل سنوات الخبرة .

يتم استخدام تحليل التباين في اتجاه واحد لاختبار هذه الفرضية، والذي يتطلب توافر شرط تساوي التباين ومن خلال اختبار تجانس التباين TEST OF HOMOGENEITY OF VARIANCES، من قيمة الإحصاء LEVENE STATISTIC القيمة الاحتمالية 0.083 لهذا الإحصاء وهي أكبر من مستوى المعنوية المستخدم لتحليل البيانات 0.05 ولهذا لا يمكن رفض فرض تساوي التباينات. وحيث أن التباينات والعينات التي تم سحبها هي عشوائية ومستقلة، فيمكن إكمال تحليل التباين، وفيما يلي جدول تحليل التباين التالي:

<u>~</u>										
الجدول رقِم 39 :	جدول رقم 39 : تحليل التباين الختبار الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الأولى									
	مجموع	درجة	متوسط مجموع	المؤشر	القيمة					
ANOVA	المربعات	الحرية	المربعات	الإحصائي F	الاحتمالية					
					SIG					
بين المجموعات	4.756	2	2.378							
داخل المجموعات	27.353	31	0.882	2.695	0.083					
الكلي	32.109	33								
المصدر: من إعداد الب	باحىثان بالاعتماد	على مخرجات	ت برنامج SPSS							

من خلال الجدول السابق نجد أن F=2.695 وذلك بدرجات حرية للبسط 4 ودرجات حرية للمقام 63 كما أن القيمة الاحتمالية المقابلة المحسوبة بلغت 0.083 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وبهذا يتوافر لدى الباحث دليل بقبول الفرض القائل: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في إدراك عمال بعض المؤسسات المالية والاقتصادية بأدرار لمفاهيم الرقابة على التمكين عند مستوى معنوية 5% تعزى لسنوات الخبرة.

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة.

تم صياغة الفرضية الرئيسية الرابعة كالآتي: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتحسين اداء المؤسسة المالية للرقابة على التمكين ودورها في تحسين اداء المؤسسة المالية لدى عمال بعض المؤسسات المالية والاقتصادية بأمرارعند مستوى معنوية 0.05

قبل اختبار هذه الفرضية ولكون المتغير التابع بالدراسة (لرقابة على التمكين ودورها في تحسين اداء المؤسسة المالية) هو متغير تم تجزئته لجزئين اساسين، فانه يتعين علينا دراسة العلاقة بين المتغير المستقل (الرقابة على التمكين) وكل جزء من المتغير التابع على حده، وذلك لمعرفة أي التأثير أكبر.

1. الفرضية الفرعية الاولى:

تم صياغة الفرضية الفرعية الأولى كالآتي: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتحسين اداء المؤسسة المالية للرقابة على التمكين ودورها في تحسين اداء المؤسسة المالية لدى عمال بعض المؤسسات المالية والاقتصادية بادرار عند مستوى معنوية 0.05.

لاختبار هذه الفرضية نقوم باستخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط، كما هو موضح في الجدول الموالى:

الجدول رقم 40: نموذج الانحدار بين الرقابة على التمكين والاداء

لنموذج	R	معامل التحديد	الارتباط المعدل	الخطأ المعياري
1	0.609	0.370	0.351	0.79485

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss23.

يتضح من خلال الجدول اعلاه وفقا لآراء أفراد العينة المدروسة أن قيمة معامل الارتباط بين الرقابة على التمكين والاداء بلغت 0.351 وهي تدل على أنه يوجد ارتباط موجب بين المتغيرين وهو ارتباط متوسط، وبلغ معامل التحديد 0.370أي أن ما نسبته 0.60% من التغير في الرقابة على التمكين والاداء لدى عمال المؤسسات المالية الاقتصادية بأمرار ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام تحسين الاداء.

الجدول رقم 41: تحليل التباين في المتوسطات بين الرقابة على التمكين والاداء

النموذج	مجموع المربعات	درجات	مربعات	F	مستوى
Ya)،(X		الحرية	المتوسطات		المعنوية
الانحدار	11.892	1	11.892	18.823	0.000
البواقي	20.217	32	0.632		
المجموع	32.109	33			

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss23.

يتضح من خلال الجدول اعلاه أن قيمة F بلغت 18.823عند مستوى معنوية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على أن نموذج الانحدار المقترح هو ملائم للدراسة، وعليه يمكن مواصلة تحليل الانحدار بين المتغيرين وتحديد القيمة الثابتة والميل في معادلة النموذج.

الفصل الثالث: التحليل التعليل التعليل

الجدول رقم 42: تحليل الانحدار لرقابة على التمكين ودورها في تحسين اداء المؤسسة المالية

_		-· -			•	1
	النموذج	المعيارية	المعاملات غير	المعاملات	Т	مستوى
				المعيارية		المعنوية
		В	الخطأ	Beta		
ľ	القيمة الثابتة	0.716	0.596		1.202	0.238
	الرقابة على التمكين	0.735	0.170	0.609	4.339	0000

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss23.

يتضح من خلال الجدول اعلاه وفقا لآراء أفراد العينة المدروسة أن القيمة الثابتة للنموذج بلغت 0.716 وهي قيمة لا تتغير بتغير الاداء وبخطأ معياري 0.596، أما بالنسبة لميل معادلة الانحدار الخطي فقد بلغ 0.735أي أن التغير في الاداء بدرجة واحدة سوف يغير 73.5%ضمن معادلة الانحدار وذلك بخطأ معياري قدره 0.170 ، وعليه، وبالنظر إلى قيمة مستوى الدلالة 0.000 يمكن القول أنه هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لرقابة على التمكين والاداء بمعادلة تنبؤ نصيغها على النحو التالى:

الخطأ المعياري + 0.716 + (0.735X) الخطأ

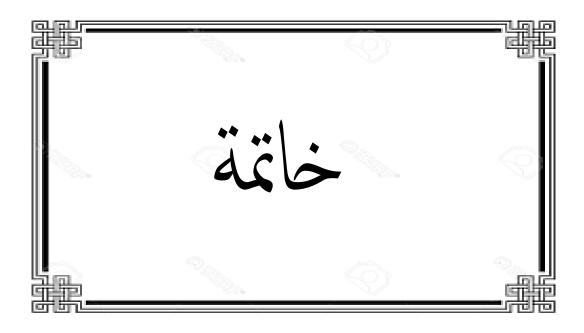
أي أن:

الرقابة على التمكين والاداء= 0.735 (الرقابة على التمكين) + 0.716+ الخطأ المعياري. وعليه نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:يوجد أثر ذو دلالة معنوية للرقابة على التمكين والاداء لدى عمال مؤسسات المالية والاقتصادية بأدرارعند مستوى معنوية 0.05.

خلاصة الفصل الثاني:

تم في هذا الفصل تقديم بعض المؤسسات المالية والاقتصادية لولاية أدرار من خلال مختلف الخصائص الاجتماعية والاقتصادية، وتم كذلك عرض أداة الدراسة وقياس مدى صدقها وثباتها، وفي الأخير تم تحليل واختبار فرضيات الدراسة.

وخلص ت إلى أن بعض المؤسسات المالية والاقتصادية لولاية أدرار بها عمال جديرين بإجراء الدراسة عليهم، وخلصت أيضا إلى أن الأداة المستخدمة في الدراسة ثابتة وصادقة من خلال نتائج اختبار ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية واختبار المحكمين. وبعد اختبار الفرضيات توصل ت الدراسة إلى أن الإطار المفاهيمي للهتغيرات لا تزال غير مستوعبة من طرف مجتمع الدراسة من خلال اختبار بيرسون للارتباط رغم وجود بعض الفروقات الجوهرية في إجابات فئات افراد العينة كالخبرة المكتسبة والمؤهل العلمي والسن وخلصت الدراسة أيضا إلى ان الرقابة على التمكين له تأثير واضح على كل من تحسين الاداء. ، لا سيما ان تحسين الاداء وذلك من خلال اختبار معامل الانحدار الخطى البسيط.



التمكين من ضمن المفاهيم الحديثة التي تسعى العديد من المنشآت لاعتمادها وتطبيقها على مواردها البشرية من اجل تحقيق أهدافها الى جودة الاداء، حيث يظهر جليا نقص هذه المفاهيم الحديثة على المنشآت والمنظمات العربية مقارنة بغريمتها الاجنبية . كما أن مفهوم التمكين لم يحظى بنصيب أوفر من الابحاث والدراسات العربية ، وهذا بدوره ما أثر على كفاءة تتمية الموارد البشرية، ولكي تحظى المنشآت والمنظمات بمكانة ضمن جودة الاداء لابد لها من امتلاك مهارات وتقنيات ومقدرات جوهرية متميزة تسمح لها باكتساب وانتاج منافع اضافية باستمرار مقارنة العاملين سواء من حيث الكفاءة، أو الخبرة والتمكن في الموارد البشرية

حاولت هذه الدراسة الوصول الى هدفها والاجابة على اشكالية الدراسة المتمثلة في معرفة دور الرقابة على التمكين في تحسين اداء المؤسسة المالية في بعض المؤسسات المالية ، وتم هذا من خلال اعتماد فرضيتين رئيسيتين لمعرفة العلاقة بين المتغيرين ومستوى تحقق هذه العلاقة . وقد تم التحقق منهما حيث تم نفي الفرضية الاولى ووجدت علاقة بين الرقابة على التمكين وتحسين اداء المؤسسات المالية ، كما تم تحقق مستوى جيد لهذه العلاقة من خلال نفي الفرضية الثانية بالنسبة للمتغيرات الشخصية لعينة الدراسة وقبولها للبعض الاخر . ومن خلال النتائج نجد ان هذه الدراسة تتباين مع نظيرتها من عدة نواحي نذكر من بينها : اسقاط بعد التدريب الدي هو من ابعاد المتغير المستقل (الرقابة على التمكين)على هده الدراسة حيث يعتبر مفهوم ادق من بعد تفويض السلطة المستخدم في العديد من الدراسات السابقة كما ان بيئة المنشئة المدرسة ومجال تخصصها يختلف عن سابقيها من الدراسات وهدا بالطبع ما أثر على النتائج المتوصل اليها.

- تتبنى المؤسسات المالية الرقابة على التمكين من خلال وجهة نظر العاملين بها ،وهدا بالنسبة الى قيمة المتوسط الحسابي الكلي لرقابة على التمكين بمختلف ابعادها حيث بلغ(3.3270).
 - مستوى تحقق تحسين الاداء لبعض المؤسسات المالية بأدرار مرتفع، ويعزي ذلك الى قيمة المتوسط الحسابي الكلي لأبعاد تحسين الاداء حيث بلغ (3.2327) .
 - وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة معنوية بين الرقابة على التمكين بأبعادها مجتمعة وتحقيق تحسين أداء بمختلف أبعادها ببعض المؤسسات المالية عند مستوى دلالة احصائية 5%
- وجود فروق في مستوى الرقابة على التمكين ببعض المؤسسات المالية عند مستوى دلالة احصائية 5% يعزي الى المتغيرات الثلاث المتمثلة في: المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة.
 - عدم وجود فروق في مستوى الرقابة على التمكين وتحسين اداء المؤسسة المالية بادرار ذات دلالة
 احصائية عند مستوى دلالة 5% تعزي الى المتغيرين المتمثلين في النوع والعمر
- وجود فروق في مستوى تحقيق الرقابة على التمكين بادرار ذات احصائية عند مستوى دلالة 5% تعزي الى المتغيرات الثلاث المتمثلة في العمر، المؤهل العملي، سنوات الخبرة.

عدم وجود فروق في مستوى الرقابة على التمكين ببعض المؤسسات المالية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 5% تعزي الى المتغيرين المتمثلين في: الجنس والمستوى الوظيفي.

أهم اقتراحات الدراسة: تم الوقوف على التوصيات والاقتراحات التالية:

- البحث عن الحقيقة الخفية بين طبيعة العلاقة في الرقابة علة التمكين وتحسين جودة الاداء في المؤسسات المالية .
- ضرورة تغيير المؤسسات المالية محل الدراسة لسياسة ونمط التسير المتبع القائم على منثق المنصب الى التسيير بمنثق الكفاءة ، وذلك ما يساهم في خلق مرونة في العمل

افاق الدراسة:

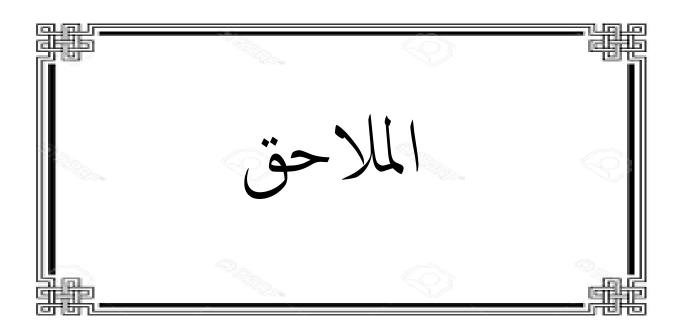
بعد محاولة متواضعة للتطرق لموضوع الرقابة على التمكين ودوره في تحسين اداء المؤسسة المالية وفي ضوء النتائج التي تم الوصول اليها يمكن اقتراح بعض الدراسات ذات العلاقة بالموضوع:

- دور الرقابة على التمكين في زيادة الكفاءة البشرية في المنشآت والمنظمات الاقتصادية.
- الدور الاستراتيجي للرقابة على التمكين في تحسين اداء لدى المنظمات والمنشات العامة .
 - الرقابة على التمكين ودوره في تنمية الابداع البشري بالمؤسسات .
 - المقدرات الجوهرية ودورها في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمات المتعلمة .

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

- 1. حسين موسى قاسم البنا، اثر إستراتيجية التمكين التنظميمي على عمليات ادارة المعرفة ، دار الجزائرية ، طبعة 1.
- 2. عمة عباس الخفاجي، استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات ادارة المعرفة، طبعة 2014 ، دار الايام.
 - 3. فهد مانع فهد الحيان، دور تمكين العاملين في تحسين الاداء في مؤسسات التعليم العامة والخاصة ، الطبعة 1، دار الايام.
- 4. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل صبحي ادريس، الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، طبعة الاولى (2007) ، دار وائل للنشر ، عمان.
 - فاطمة تدرانت، اثر التمكين على التحقيق الادار، ماستر علوم التسيير، تخصص ادارة اعمال المؤسسة ، جامعة ام البواقي ، سنة 2014–2015.
- 6. فارسي صابرينة،تقييم اداء العاملين واثره على اداء المؤسسسة ،دراسة مديرية اتصالات الجزائر -بخميس مليانة،رسالة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم السياسة تخصص رسم السياسة العامة ،جوان2016.
- 7. لقدوعي هجيرة ، ضايفي نعيمة ، دور الرقابة على جودة الخدمات في تحسين الاداء الخدماتي ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهاد ماستر ، دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية بأدرار ، 2018/7-2018.
- 8. محمد جمال ابو المجد ،التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية،الطبعة 10،السنة1429-2008م،دار ابن حزم.
 - 9. وليد حميدر ،رشيد الاميري،تقييم وتطوير نظام تقويم اداء العاملين، جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير ، في ادارة الاعمال ، دار البازوري





جامعة دراية ادرار



كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير

تخصص: تدقيق ومراقبة التسيير

أخي الفاضل اختي الفاضلة

لي كامل الشرف ان اتقدم الى سيادتكم الموقرة بطلبي هذا والمتمثل في الاجابة على اسئلة الاستبانة التي تهدف الى التعرف على الرقابة على التمكين ودورها في تحسيين اداء المؤسسة المالية دراسة حالة بعض المؤسسات المالية ادرار.

ونظرا لاهمية رايكم في الموضوع نامل من سيادتكم الموقرة الاجابة على جميع فقرات هذه الاستبانة بعناية ووضوح واعادتها الى الباحث ، كما احيطكم علما باني ساتحمل كافة المسؤؤلية في الحفاظ على سرية المعلومات والبيانات التي يقدمها المشاركون واستخدامها في البحث العلمي فقط .

وفي الاخير تقبلوا مني كافة التقدير والاحترام والشكر الجزيل إعداد الطالبتين:

- قادري فاطمة
- سليماني كلثوم

والله ولي التوفيق

الرجاء وضع اشارة (x) في المكان المناسب

أولا: المتغيرات الشخصية

- 1

سنة اكثر من 40 سنة

2 – العمر:

• اقل من 30 سنة من 30 الى 40

- 3 المؤهل العلمي:

• ثانوي فاقل دبلوم مهني لیسانس دراسات علیا

المستوى الوظيفي:

• الادارة القاعدية الادارة الوسطى

الادارة العليا

5 – سنوات الخبرة:

• اقل من 5 سنوات من 5 الى 10

سنوات اكثر من 10 سنوات

المحور الاول: الرقابة على التمكين:

موافق	موافق	محايد	غير	غير	الفقرات
بشدة			موافق	موافق	
				بشدة	
					1- تفويض السلطة
					1-تفوضني الادارة سلطات كافية لانجاز مهام
					وظيفتي
					2-تثق الادارة في قدراتي على اداء المهام الموكلة
					لي
					3-تمنحني الادارة المرونة المناسبة للتصرف في
					اداء مهامي
					2-فرق العمل
					1-تتوفر اجواء التعاون والمساعدة بين زملائي في
					العمل
					2-تركز الادارة على اداء الفريق بدلا من الاداء
					الفردي
					3-تسود الثقة بين اعضاء جماعات العمل
					3-المشاركة
					1-اقوم بمشاركة المعلومات وتبادلها مع المسؤولين
					2-اشارك في القرارات الخاصة بعملي
					3-تتاح لي الفرصة في المشاركة بمقترحات جديدة
					في العمل
					4–ائتدریب
					1-اشارك في الدورات التدريبية دات العلاقة بعملي

2-تتوفر لي ولزملائي فرص لتدريب والتكوين	
3-اعمل على زيادة مهاراتي في وقتي الخاص	
5-التحفيز والتشجيع	
1- تخضع ترقيتي لمعايير موضوعية واضحة	
ومحدودة	
2-انال الثناء على المجهودات التي ابدلها	
3-اتلقى الدعم والمساعدة في حالة تقصيري	
6-الالتزام	
1-احرص على الالتزام بالوقت وتتفيد الاعمال في	
وقتها	
2- التزم بحفظ السر المهني في المنظمة التابع لها	
3- الالتزام بانجازمعظم الاعمال المطلوبة لانجاز	
اعمالهم	

المحور الثاني: الأداء

موافق	موافق	محايد	غير	غير	الفقرات
بشدة			موافق	موافق	
				بشدة	
					نحرص على تحقيق الاهداف العامة للمنظمة
					يتم انجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد لانجازه
					توجد قدرة لدى العاملون لتحمل مسؤولية الاعباء
					اليومية للعمل
					يوجد لالتزام وتقيد بانظمة وقوانين العمل لدى
					العاملين
					توجد قدرة لدى العاملون على التكيف عند حدوث
					حالات طارئة في العمل
					يتم التنسيق والتعاون مع الاخرين لاداء العمل
					يحرص العاملون على تنفيذ العمل وفقا للخطط
					والبرامج المرسومة
					توفر الادارة التدريب المناسب للعاملين لتمكنهم من
					اداء اعمالهم بصورة جيدة

ملخص الدراسة

الرقابة على التمكين ودورها في تحسين اداء المؤسسة المالية دراسة ميدانية: "بعض المؤسسات المالية والاقتصادية بادرار"

سعت هده الدراسة الى تحديد الرقابة على التمكين ودورها في تحسين اداء المؤسسة المالية لبعض المؤسسات المالية والاقتصادية ادارار، وقد تحددت الرقابة على التمكين بإبعادها الخمسة المتمثلة في (،تفويض السلطة، فرق العمل،المشاركة ، التدريب، التحفيز والتشجيع،الالتزام)، ولتحقيق اهداف الدراسة تم اعتماد استبانه لغرض جمع البيانات من أفراد العينة ،وبلغ عددها (34)،مفردة،وتم استخدام برنامج (Spss)،الإحصائية للعلوم الاجتماعية الحسابية لتحليل بيانات الاستبانة، بمختلف العبارات كالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ،معامل الارتباط وغيرها من الاختبارات، وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج كان من ابرزها:

- 1. يتبنى بعض المؤسسات المالية سياسة الرقابة على التمكين من خلال وجهة نظر العاملين بها
 - 2. ارتفاع مستوى تحقق جودة الاداء بالمؤسسات المالية.
- 3. وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة معنوية بين سياسة الرقابة على التمكين بإبعادها مجتمعة وتحقيق جودة ادا ء بمختلف أبعادها في المؤسسات المالية.
- 4. وجود فروق في مستوي الرقابة على التمكين بالمؤسسات المالية تعزي الى المستوى الوظيفي. وكدالك فروق في مستوى تحقيق جودة اداء تعزى الى العمر ويشتركان في وجود فروقات تعزى الى المتغيرين المتمثلة في: المؤهل العلمي سنوات الخبرة .
 - 5.عدم وجود فروق في مستوى الرقابة على التمكين تعزى الى العمر وكدالك فروق في مستوى تحقيق جودة
 الاداء بالمؤسسات المالية تعزى الى المستوى الوظيفي يشتركان في عدم فروقات تعزى الى النوع

Study summary

Oversight of empowerment and its role in improving the performance of the financial institution

A field study: "Some financial and economic institutions Badarar"

This study sought to determine the empowerment control and its role in improving the performance of the financial institution for some financial and economic management administrations. The control over empowerment was determined by its five dimensions represented in (delegation of authority, work teams, participation, training, motivation and encouragement, commitment), and to achieve the objectives of the study. A questionnaire was adopted for the purpose of collecting data from the sample members, which numbered (34), single, and the (Spss) statistical program for computational social sciences was used to analyze the questionnaire data, with various phrases such as arithmetic mean, standard deviation, correlation coefficient and other tests. A set of results, the most prominent of which were:

- 1. Some financial institutions adopt a policy of monitoring empowerment through the viewpoint of their employees
- 2. The high level of quality performance verification in financial institutions.
- 3. The existence of a strong direct correlation that has a moral significance between the policy of control over empowerment in its combined dimensions and the achievement of quality performance in its various dimensions in financial institutions.
- 4. There are differences in the level of supervision over empowerment in financial institutions that are due to the job level.
- Likewise, there are differences in the level of achieving quality performance that are attributed to age, and they share the presence of differences due to the two variables represented in: Academic qualification, years of experience.
- 5. There are no differences in the level of supervision over empowerment due to age, as well as differences in the level of achieving quality performance in financial institutions that are due to the job level. They share no differences attributable to gender.