



بسم الله الرحمن الرحيم  
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا  
كلية الدراسات العليا



التوجه بالإدارة الذاتية و أثرها على التميز التنظيمي: الدور الوسيط للتمكين الإداري  
(دراسة على عينة من مؤسسات القطاع الخدمي السوداني بولاية الخرطوم)

**Self- Management Orientation and its Impact on the Organizational Excellence:**

**The Mediating Role of Management Empowerment**

**(A Study on a Sample of the Sudanese Services Sector Institutions in Khartoum)**

أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال

إعداد الدارس : محمد عبد الله هذال الجنديل

المشرف: الدكتور صديق بلل ابراهيم بلل      المشرف المعاون: الدكتور بشاره موسى بشاره

2021م



صفحة الموافقة

اسم الباحث : محمد عبداله هزال الحنيدل  
عنوان البحث : التوجه بالاداء الذاتية وآثارها على لمتنر لتتصيا  
الموضوع الرئيسي للتمكين الإداري  
(دراسة على عينته من مؤسسات القطاع الخدمي بولاية الخرطوم)

موافق عليه من قبل :

الممتحن الخارجي

الاسم : د. يوسف بن عبد العزيز الراجحي  
التوقيع :   
التاريخ : 2021/7/15

الممتحن الداخلي

الاسم : د. رتبة احمد ابراهيم ابوش  
التوقيع :   
التاريخ : 2021/7/15

المشرف

الاسم : د. بشارة محمد بشارة  
التوقيع :   
التاريخ : 2021/07/15

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الإستهلال

قال تعالى :

﴿ قَالَ الَّذِي عِنْدَهُ عِلْمٌ مِنَ الْكِتَابِ أَنَا آتِيكَ بِهِ قَبْلَ أَنْ يَرْتَدَّ إِلَيْكَ طَرْفُكَ  
فَلَمَّا رآهُ مُسْتَقِرًّا عِنْدَهُ قَالَ هَذَا مِنْ فَضْلِ رَبِّي لِيَبْلُوَنِي أَأَشْكُرُ أَمْ أَكْفُرُ وَمَنْ  
شَكَرَ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ وَمَنْ كَفَرَ فَإِنَّ رَبِّي غَنِيٌ كَرِيمٌ ﴾

صدق الله العظيم

سورة النمل: الآية 40

# الإهداء

## الى وطني الحبيب

### (أردن النشامى)

الى قدوتي مهما تعاضم حولي الناس ...الذي مهما تكلمت لن أوفيه حقه ....الذي اعطاني دون  
مقابل ...

والذي العزيز اطال الله عمره .

الى من رفعت أكف الضراعة الى الله سبحانه وتعالى تدعو لي بالتوفيق والسداد ..التي يصغر  
العالم كله امامها ...

والدتي الحبيبة اطال الله في عمرها .

الى رفيقة الدرب وانيسة القلب ومصباح الظلام وسعد الأيام ...المتفانية التي لم يكل صبرها ولم  
أفقد سندها....

زوجتي الغالية .

الى فلذات اكبادي وسر سعادتي وصانعي بهجتي وراسمي بسمتي ... اطفالي الأحباب

الى من طابت بهم دنياي فقاسموني همي وشاطروني جهدي... اخواني واخواتي الاعزاء

الى جميع الاصدقاء ...

الى كل هؤلاء... اهدي ثمرة جهدي وعصارة أفكاري المتواضعة وفاءً وتقديراً لهم لما بذلوه من  
أجلي لكي أساهم في إثراء المعرفة وإخراج هذه الرسالة.

## الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين محمد الأمين وعلى آله وصحبه أجمعين، الحمد لله الذي أعانني على اتمام هذه الدراسة فله الحمد والمنة ، يا ربُّ لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، ومن مقتضيات شكر الله عز وجل شكر كل من مد يد العون والمساعدة لي حتى أنجزت بفضل الله هذه الدراسة ، ففي الحديث الذي رواه أحمد وأبو داود والبخاري وابن حبان: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: " لايشكر الله من لا يشكر الناس".

يطيب لي ان اتقدم بالشكر والتقدير لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا منارة العلم والمعرفة التي اتاحت لي فرصة نيل هذه الدرجة ، كما يسعدني ويشرفني أن أتقدم بموفور الشكر والتقدير إلى أساتذتي الأجلاء الأعلام الذين كان لهم الدور الجلي الواضح في إنجاز هذا العمل، ويشرفني أن أتقدم بموفور الشكر وعظيم التقدير والاحترام إلى الدكتور/ صديق بلل إبراهيم بلل المشرف على هذا البحث الذي لم يأل جهدا ولم يبخل بعلمه ووقته وتوجيهاته البناءة التي كان لها الأثر البالغ في خروج هذا العمل إلى النور والى معاون المشرف الدكتور/ بشاره موسى الذي قدم لي كل الدعم والارشاد فجزاهم الله عني خير الجزاء وبارك الله لهم في علمهم وصحتهم وأهلهم.

كذلك اتقدم بوافر الشكر والتقدير الي أساتذتي الأجلاء الأعلام أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بمناقشة رسالتي ومابدلوه من جهد ووقت وعناء في قراءتها وإضفاء مقترحاتهم العلمية والقيمة عليها.

وأتقدم بخالص الشكر والتقدير والعرفان للإخوان والزملاء الدارسين بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ولكل يد امتدت بالعون والمساعدة في إنجاز هذا العمل العلمي المتواضع أقدم موفور الشكر والتقدير ، وأخيرا لا أدعي الكمال فالكمال لله وحده ، وحسبي أنني اجتهدت وأخلصت ، فإن أصبت فالفضل من الله وإن أخطأت فمن نفسي ومن الشيطان، والحمد لله رب العالمين.

الباحث

## المستخلص

تلعب الادارة الذاتية دوراً هاماً في خلق التميز التنظيمي، و الذي يعتبر واحدة من الادوات الهامة التي تساهم في حصول المؤسسات على الميزة التنافسية. وبالنظر الى الدراسات السابقة ، هنالك ندرة في البحوث التي تناولت العلاقة بين التوجه بالادارة الذاتية والتميز التنظيمي. بالاضافة الى ان هذه الدراسات السابقة لم تتناول بشكل كامل الكيفية التي من خلالها يؤثر التوجه بالادارة الذاتية على التميز التنظيمي. لذلك هدفت هذه الدراسة لسد هذه الفجوة من خلال اختبار العلاقة بين التوجه بالادارة الذاتية و التميز التنظيمي بالاضافة الى معرفة اثر الدور الوسيط للتمكين الاداري في هذه العلاقة بالتطبيق على المدراء في المؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم. تم بناء هذه الدراسة على الفلسفة الايجابية و المدخل الاستنباطي. تم تطوير نموذج الدراسة و الفرضيات بالاعتماد على الدراسات السابقة ونظرية الموارد. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، و استخدمت الاستبانة كاداة لجمع بيانات الدراسة من عينة غير احتمالية ميسرة. تم توزيع 384 استبانة و استرد منها 273 بنسبة استرداد بلغت 71% و جميعها صالحة للتحليل. تم استخدام نمذجة المعادلات البنائية واسلوب تحليل المسار باستخدام برنامج اموس لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة. اظهرت النتائج عدم وجود علاقة ايجابية معنوية بين جميع ابعاد التوجه بالادارة الذاتية (الثقة بالنفس و الرقابة الذاتية و ادارة الوقت) والتميز التنظيمي (تميز الهيكل وتميز القادة)، ما عدا التوجه بالادارة الذاتية (ادارة الوقت) و التميز التنظيمي (تميز القادة). ايضا اوضحت النتائج عدم وجود علاقة ايجابية معنوية بين ابعاد التوجه بالادارة الذاتية و التمكين الاداري (الاستقلالية و الاتصال الفعال و المشاركة). ما عدا التوجه الادارة الذاتية (الرقابة الذاتية) والتمكين الاداري(الاتصال الفعال). كذلك لم تظهر النتائج وجود علاقة ايجابية معنوية بين جميع ابعاد التمكين الاداري و التميز التنظيمي. وبصورة عامة التمكين الاداري لا يتوسط العلاقة بين التوجه بالادارة الذاتية والتميز التنظيمي، ما عدا بعد الاتصال الفعال في العلاقة بين ادارة الوقت وتميز الهيكل التنظيمي. استناداً على نتائج الدراسة تم تقديم الاسهامات النظرية و التطبيقية بالاضافة الى قصور الدراسة و الدراسات المستقبلية.

## **Abstract**

Self-management plays an important role in creating organizational excellence, which is considered one of the important tools that contributes to institutions' competitive advantage. In yet, there is a scarcity in research that has dealt with the relationship between self-management orientation and organizational excellence. In addition, these previous studies did not fully address how self-management affects organizational excellence. Therefore, this study aimed to bridge this gap by examining the relationship between self-management orientation and organizational excellence. In addition, to test the mediating role of managerial empowerment in this relationship among managers working for service institutions in Khartoum State. This study is based on the positivism philosophy and deductive approach. The study model and the hypotheses are built based on resource based theory and previous studies. The study adopted the descriptive and analytical approach, and the questionnaire was used to collect study data from a non-probability convenient sample. 384 questionnaires were distributed, of which 273 were retrieved, with a response rate of 71%, and there are all valid for analysis. Structural equation modeling and path analysis method using Amos was used for data analysis and hypotheses testing. The results showed that there is no positive significant relationship between all dimensions of the self-management orientation (self-confidence, self-control, and time management) and organizational excellence (structure excellence and leaders excellence), except for self-management orientation (time management) and organizational excellence (leaders excellence). The results also revealed that there was no positive significant relationship between the dimensions of self-management orientation and managerial empowerment (independence, effective communication and participation). Except for self-management orientation (self-control) and managerial empowerment (effective communication). Moreover, the findings did not show positive significant relationship between all dimensions of managerial empowerment and organizational excellence. In general, managerial empowerment did not mediate the relationship between self-management orientation and organizational excellence, except for effective communication dimension in the relationship between time management and structure excellence. Based on the results, theoretical and practical implications were provided, in addition to the limitations of the study and future research were also explained.

## قائمة الموضوعات

رقم الصفحة	عنوان الموضوع	الرقم
أ	الاية	1
ب	الاهداء	2
ج	الشكر والتقدير	3
د	المستخلص	4
هـ	Abstract	5
و	قائمة الموضوعات	6
ي	قائمة الجداول	7
ل	قائمة الاشكال	8
<b>الفصل الأول : الإطار العام للدراسة</b>		
1	المقدمة	1 -1
3	مشكلة الدراسة	2 -1
6	تساؤلات الدراسة	3 -1
6	أهداف الدراسة	4 -1
7	أهمية الدراسة	5 -1
9	التعريفات الاجرائية لمصطلحات الدراسة	6 -1
11	تنظيم البحث	7 -1
<b>الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة</b>		
12	مفهوم وتعريف الإدارة الذاتية	1 -2
17	أنواع الإدارة الذاتية	2 -2
19	سمات مفهوم الإدارة الذاتية	3 -2
20	وظائف الإدارة الذاتية	4 -2
21	أبعاد الادارة الذاتية	5 -2
<b>التميز التنظيمي</b>		
32	مفهوم تعريف التميز التنظيمي	6 -2
39	مداخل تفسير التميز التنظيمي	7 - 2

41	أهمية التميز التنظيمي في المنظمات	8 - 2
42	أبعاد التميز التنظيمي	9 - 2
<b>التمكين الإداري</b>		
49	مفهوم وتعريف التمكين الإداري	10 - 2
53	مداخل التمكين	11 - 2
55	أهداف التمكين الإداري	12 - 2
57	أبعاد التمكين الإداري	13 - 2
<b>العلاقة بين متغيرات الدراسة</b>		
62	العلاقة بين التوجه بالإدارة الذاتية والتميز التنظيمي	14 - 2
64	العلاقة بين التوجه بالإدارة الذاتية والتمكين الإداري	15 - 2
66	العلاقة بين التمكين الإداري والتميز التنظيمي	16 - 2
67	الدور الوسيط للتمكين الإداري بين التوجه بالإدارة الذاتية والتميز التنظيمي	17 - 2
<b>الفصل الثالث : نظريات ونموذج الدراسة وتطوير الفرضيات</b>		
71	نظريات الدراسة	1- 3
76	تفسير النظرية لنموذج لدراسة	2- 3
77	نموذج الدراسة	3- 3
78	تطوير فرضيات الدراسة	4- 3
84	المتغيرات التحكمية	5- 3
<b>الفصل الرابع : منهجية الدراسة</b>		
86	المقدمة	1- 4
86	تصميم البحث	2- 4
86	التأسيس الفلسفي للبحث	3- 4
87	نوع ومدخل البحث	4- 4
88	منهجية الدراسة	5- 4
88	مجتمع وعينة الدراسة	6- 4
89	نبذة عن مجتمع الدراسة	7- 4
91	مصادر وطرق الحصول على البيانات	8 - 4

92	قياس متغيرات الدراسة	9 - 4
93	وصف اداة الدراسة	10 - 4
94	مصادر فقرات الاستبانة	11 - 4
97	فقرات متغيرات الدراسة	12 - 4
97	نتائج تقييم العينة الاستطلاعية	13 - 4
99	الاساليب الاحصائية المستخدمة	14 - 4
<b>الفصل الخامس : تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات</b>		
101	المقدمة	1- 5
101	تنظيف البيانات	2- 5
104	الخصائص الاساسية لعينة الدراسة	3- 5
106	التحليل العملي الاستكشافي	4- 5
107	التحليل العملي الاستكشافي للتوجه بالادارة الذاتية	5- 5
109	التحليل العملي الاستكشافي للتمكين الاداري	6- 5
110	التحليل العملي الاستكشافي للتميز التنظيمي	7- 5
111	الاعتمادية بعد التحليل العملي الاستكشافي	8- 5
112	التحليل العملي التوكيدي	9- 5
113	التحليل العملي التوكيدي للتوجه بالادارة الذاتية	10- 5
114	تحليل الاعتمادية والصلاحية للتوجه بالادارة الذاتية	11- 5
115	التحليل العملي التوكيدي للتمكين الاداري	12 - 5
116	تحليل الاعتمادية والصلاحية للتمكين الاداري	13 - 5
117	التحليل العملي التوكيدي للتميز التنظيمي	14 - 5
118	تحليل الاعتمادية والصلاحية للتميز التنظيمي	15 - 5
119	المتوسطات والانحرافات المعيارية لأسئلة الدراسة	16 - 5
120	اختبارات التوزيع الطبيعي	17 - 5
121	تحليل الارتباط	18 - 5
<b>اختبار الفرضيات</b>		
123	نمذجة المعادلة البنائية	19 - 5
123	تحليل المسار	20 - 5
123	ملخص اختبار نتائج الفرضيات	21 - 5

الفصل السادس: مناقشة النتائج		
138	المقدمة	1- 6
139	ملخص النتائج	2- 6
140	مناقشة النتائج	3- 6
140	مستوي ادراك ابعاد التوجه بالإدارة الذاتية	4- 6
141	العلاقة بين التوجه بالإدارة الذاتية والتميز التنظيمي	5- 6
142	العلاقة بين التوجه بالإدارة الذاتية والتمكين الاداري	6- 6
143	العلاقة بين التمكين الاداري والتميز التنظيمي	7- 6
144	الدور الوسيط للتمكين الاداري في العلاقة بين التوجه بالإدارة الذاتية والتميز التنظيمي في المؤسسات الخدمية	8- 6
145	اسهامات الدراسة	9- 6
147	محددات الدراسة	10- 6
148	مقترح الدراسات المستقبلية	11- 6
149	التوصيات	12- 6
150	الخاتمة	13- 6
151	المراجع والمصادر	14- 6
<b>الملاحق</b>		

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
21	ابعاد الادارة الذاتية	1 - 2
43	ابعاد التميز التنظيمي	2 - 2
57	المعاني الإدارية للتمكين الاداري	3 - 2
58	ابعاد التمكين الاداري	4 - 2
90	توزيع عينة الدراسة	1- 4
93	مقياس درجة الموافقة	2- 4
94	مصادر عبارات الإستبانة المتعلقة بالتوجه بالادارة الذاتية	3 - 4
95	مصادر عبارات الإستبانة المتعلقة بالتميز التنظيمي	4- 4
96	مصادر عبارات الإستبانة المتعلقة بالتمكين الاداري	5- 4
97	متغيرات الإستبيان وعدد فقرات الإستبانة	6- 4
98	قيمة معامل ألفا كرونباخ لفقرات الإستبيان للدراسة المبدئية	7- 4
103	الاستبيانات الموزعة والمعادة	1-5
104	التحليل الوصفي للمتغيرات الاساسية	2- 5
108	التحليل العاملي الاستكشافي للتوجه بالادارة الذاتية	3-5
109	التحليل العاملي الاستكشافي للتمكين الاداري	4- 5
110	التحليل العاملي الاستكشافي للتميز التنظيمي	5- 5
112	معامل الإعتمادية ألفا كرونباخ لعبارات الإستبيان	6-5
114	مؤشرات جودة المطابقة للتوجه بالادارة الذاتية	7- 5
115	معامل الفا بعد التحليل العاملي التوكيدي للتوجه بالادارة الذاتية	8-5
116	مؤشرات جودة المطابقة للتمكين الاداري	9-5
117	معامل الفا بعد التحليل العاملي التوكيدي للتمكين الاداري	10-5
118	مؤشرات جودة المطابقة للتميز التنظيمي	11- 5
118	معامل الفا بعد التحليل العاملي التوكيدي للتميز التنظيمي	12-5
119	الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة	13- 5
120	اختبارات التوزيع الطبيعي	14- 5
122	تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة	15- 5
125	قيم تحليل المسار من التوجه بالادارة الذاتية الى التميز التنظيمي	16-5
126	قيم تحليل المسار من التوجه بالادارة الذاتية الى التمكين الاداري	17-5

127	قيم تحليل المسار من التمكين الاداري الى التميز التنظيمي	18- 5
129	تحليل المسار قيم التوجه بالادارة الذاتية من الاستقلالية الى التميز التنظيمي	19- 5
129	العلاقات غير المباشرة للمتغير الوسيط بعد الاستقلالية	20- 5
131	نتائج التوسط للمتغير الوسيط بعد الاستقلالية	21- 5
132	تحليل المسار قيم التوجه بالادارة الذاتية من الاتصال الفعال الى التميز التنظيمي	22-5
132	العلاقات غير المباشرة للمتغير الوسيط بعد الإتصال الفعال	23- 5
133	نتائج التوسط للمتغير الوسيط بعد الاتصال الفعال	24- 5
134	تحليل المسار قيم التوجه بالادارة الذاتية من المشاركة الى التميز التنظيمي	25- 5
135	العلاقات غير المباشرة للمتغير الوسيط بعد المشاركة	26- 5
135	نتائج التوسط للمتغير الوسيط بعد المشاركة	27- 5
136	ملخص نتائج الفرضيات الرئيسية والفرضيات الفرعية من واقع تحليل البيانات	28- 5

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
76	العلاقة بين خصائص موارد المؤسسة وانشاء القيمة	1- 3
78	نموذج الدراسة	2-3
113	التحليل العاملي التوكيدي للادارة الذاتية	1- 5
115	التحليل العاملي التوكيدي للتمكين الاداري	2- 5
117	التحليل العاملي التوكيدي للتميز التنظيمي	3- 5
124	العلاقة بين التوجه بالادارة الذاتية والتميز التنظيمي	4-5
125	العلاقة بين التوجه بالادارة الذاتية والتمكين الاداري	5-5
127	العلاقة بين التمكين الاداري والتميز التنظيمي	6- 5
128	العلاقة بين الاستقلالية والتوجه بالادارة الذاتية والتميز التنظيمي	7- 5
131	العلاقة بين الاتصال الفعال والتوجه بالادارة الذاتية و التميز التنظيمي	8- 5
133	العلاقة بين المشاركة والتوجه بالادارة الذاتية والتميز التنظيمي	9- 5

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

### 1-1 المقدمة : Introduction

لقد شهد العالم تغيرات وتطورات هائلة ومتسارعة في ظل المعرفة والتكنولوجيا والانترنت الامر الذي أدى الى حدة التنافس بين الدول والمنظمات مما أدى الى سعي كثير من منظمات الاعمال الى ترسيخ جذورها بالنمو والتطور والبقاء ذلك من خلال تفوقها وتميزها عن باقي المنظمات، ان الاستمرار والنمو في المنظمات الخدمية المعاصرة يفرض عليها أن تقوم بتطوير خدماتها مما ينعكس في تحسين خدماتها لاشباع حاجات ورغبات واذواق المنتفعين من هذه الخدمات (عكروش، 2014) .

وبالرغم من أن المنظمات العامة والخاصة في جميع أنحاء العالم تلعب دوراً بارزاً واستراتيجياً في عجلة الاقتصاد وتنمية الموارد البشرية، الا أن المنظمات الخدمية في السودان لم تستطيع ان تلعب الدور المناط بها لدفع عجلة التنمية، فعدم الموارد البشرية المؤهلة والمدرية والقادرة على التكيف مع المتغيرات والتحديات في البيئة الخارجية يؤدي الى ضعف التنمية المورد البشري، وبالتالي قدرة المنظمة على المنافسة عالمياً واقليمياً ومن ثم اصبح قطاع المؤسسات الخدمية في السودان مطالب بتحسين مستوى الخدمات التي يقدمها خاصة في ظل التحديات التي تواجهها والظروف المتغيرة التي يشهدها العالم اليوم وفي المستقبل وعلى راسها المنافسة الخارجية المتوقعة خلال السنوات القادمة إضافة لذلك التهديدات المرتبطة بالتطور الهائل في جميع المجالات، وبوجه عام فإن نجاح منظمات الاعمال يتطلب مواكبة كل ما هو جديد حيث تعاني الشركات الخدمية في ولاية الخرطوم كثير من المعوقات التي تعترض طريقها في الوصول لدرجة التميز والنمو. (فضل الله، 2013).

وفي ظل ما تفرضه متطلبات القرن الحادي والعشرين من تحديات كبيرة على منظمات الأعمال باختلاف حجمها وطبيعة عملها، يعتبر التميز التنظيمي احد مقومات النجاح الاستراتيجي لمنظمات الأعمال المعاصرة ، حيث يشكل التميز التنظيمي نظاما متكاملا ونموذجا مهماً يضم ممارسات الإدارة الحديثة وأساليبها، يعد التميز التنظيمي احد محددات السلوك التنظيمي، نظراً لعلاقته المباشرة بمجموعة من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على نجاح المنظمات، وتطورها وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية ولأن التميز التنظيمي يعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على المستوى الوظيفي والإنساني الذي يعامل به من قبل رؤسائه في العمل (بن سالم واخرون، 2018).

كما ان التميز التنظيمي في المؤسسات الخدمية يمثل موضوع ذا اهمية باعتبارها المحرك الرئيسي لعجلة الاقتصاد والتنمية في البلدان النامية والاتجاه العالمي والمحلي للاهتمام به وتقويته من خلال استكشاف نقاط قوته ومن ثم وضع التوجهات الكفيلة بتمكينها، حيث نجد ان تميز هذه المؤسسات يتأثر بعوامل مختلفة ومتعددة ومن تلك العوامل عوامل سلوكية نفسية مرتبطة بالافراد وعوامل مرتبطة بالادارة كالتوجه بالادارة الذاتية التي تلعب دور القوة الدافعة للفرد في كل سلوكه من خلال ادارة الوقت والرقابة الذاتية والثقة بالنفس، والذات هي التي توجه السلوك وتحقق التكامل بين انواعه في المجالات المختلفة لتحقيق الهدف المرسوم من قبلها ، ذات الانسان حقيقته هي الحامل لكل الصفات الاخرى الجسمية والنفسية والاجتماعية ( احمد ، 2014).

كما أن فكرة تمكين العاملين وإشراكهم في إدارة المؤسسة، وصنع قراراتها يزرع الثقة في نفس العامل ويشعره بأنه عامل مهم في تحقيق أهداف المؤسسة ونماؤها. كما يؤكد التمكين أن العاملين على مختلف مواقعهم إنما هم شركاء لهم قيمة وأهمية في رسم رسالة المؤسسة وفي تحقيقها (لطيفة، 2015).

نظراً لضرورة التعرف على الادارة الذاتية المطبقة في المؤسسات السودانية الخدمية ومدى التمكين الاداري في هذه المؤسسات الذي ينعكس على درجة التميز في التنظيم الذي يمكن ان يحققه جاءت هذه الدراسة لمعرفة ذلك.

## 1-2 مشكلة الدراسة : Statement of the problem

على الرغم من أن المنظمات العامة والخاصة في جميع أنحاء العالم تلعب دوراً بارزاً واستراتيجياً في عجلة الاقتصاد وتنمية الموارد البشرية، إلا أن المنظمات الخدمية في السودان لم تستطع أن تلعب الدور المناط بها لدفع عجلة التنمية، فعدم توافر الموارد البشرية المؤهلة والمدرية القادرة على التكيف مع المتغيرات والتحديات في البيئة الخارجية يؤدي إلى ضعف تنمية المورد البشري وعدم قدرتها على التميز وبالتالي قدرة المنظمة على المنافسة عالمياً وإقليمياً (فضل الله، 2013).

كما ان التميز التنظيمي في المؤسسات الخدمية يتأثر بعوامل مختلفة ومتعددة ومن تلك العوامل عوامل سلوكية نفسية مرتبطة بالافراد وعوامل مرتبطة بالادارة كالتوجه بالادارة الذاتية الا ان الناظر للبحوث والدراسات المنشورة في علاقة التوجه بالادارة الذاتية بالتميز التنظيمي في هذه المؤسسات يجد ندرة في عددها ونوعيتها كما ان معظم هذه الدراسات في دول اجنبيه كما في دراسة (Jebraeily & Makhdoomi, 2018) (Ibatool A., Gh, Liqaa M., & KHitam, H, 2018)

ودراسة (Alnaweigh, 2013) ودراسة (Rouzbeh Moattari Ebrahimi, Sharifi, .2012) ومن جانب آخر وبمراجعة أدبيات الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة توصل الدارس إلى مجموعة من الفجوات البحثية التي سيتم دراستها ودرستها في هذه الدراسة ، الملاحظ من الدراسات السابقة التي درست الادارة الذاتية ركزت على مناقشة ابعاد متعددة حيث تناولت الادارة الذاتية من حيث كفاءة ذاتية وجودة حياة ، ادارة وقت، والمشاركة في إتخاذ القرار واللامركزية في السلطة وتحسين الظروف ، الكفاءة النفسية والتدريب والحوافز وتنوع المهارة والتغذية الراجعة والرقابة الذاتية

ومشاركة العمل وتنمية الاهداف، ادارة الوقت وتحقيق الاهداف ، تحمل المسؤولية ، التحدي والمرونة والدافعية. وذلك كما في دراسات (Ibatool A.,Gh et al., 2018) و(lee & suk, 2018) و(ابوهيدروس ،2015) و(B reevaart, Arnold, Bakker & Evanglia, 2014) و (Moattariet al., 2012) ودراسة (العمري،2012) وايضا دراسة(احمد، 2014) .

الا انه في هذه الدراسة سوف يتم الاعتماد على الابعاد (ادارة الوقت والرقابة الذاتية والثقة بالنفس) لأنها تعتبر من اقوى واحداث الابعاد واشملها في قياس التوجه بالادارة الذاتية كما اشارة اليه دراسة (عوض، 2016) وكذلك الاكثر تناسبا لاهداف دراستنا لانها تقيس الادارة الذاتية من وجهة نظر ادارة الشركات محل الدراسة وهو ماكان مبرراً كافياً لاختذ هذه الابعاد كذلك معظم الدراسات اخذت قياس الادارة الذاتية من وجهة نظر العاملين ما جعلنا نختلف عنهم في بعض الابعاد لانها لا تتناسب مع طبيعة دراستنا .

وايضاً ركزت الدراسات التي تناولت التوجه بالادارة الذاتية بصفة عامة على دراسة العلاقة بينها وبين التطوير التنظيمي إتخاذ وصناعة القرار والذكاء الاجتماعي والأداء بشكل عام ، كما إشارة اليه دراسة ( داود ، 2020) و (صويص ، 2020) و (ابوهيدروس ، 2015) و (العمري، 2012) ودراسة (lee & suk, 2018) .

حيث هنالك عدد قليل من الدراسات تناولت التوجه بالادارة الذاتية وعلاقتها بالتميز التنظيمي إلا أنها تناولتها كمتغير بابعاد مختلفة حيث ركزت على علاقة الادارة الذاتية بالتطوير التنظيمي والتميز المؤسسي و التميز الوظيفي واساليب التميز والتطوير والابتكار التنظيمي، كما في دراسات (الزيان ، 2020) و (صويص ، 2020) و (Ibatool A.,Gh et al., 2018) و (بن سالم واخرون ، 2018) و (النويقة ، 2014) ودراسة (البحيبي ، 2014) .

كما ان معظم الدراسات التي تناولت التميز التنظيمي اخذته بابعاد مختلفة الا ان في هذه الدراسة سوف يتم الاعتماد على الابعاد (تميز الهيكل التنظيمي و تميز القيادة) التي جاءت في دراسة (البحيصي،2014) و (Alnaweigh, 2014) كابعاد للتميز التنظيمي لانها من اكثر الابعاد استخداما وكذلك الاكثر تناسبا لاهداف دراستنا لأنها تقيس التميز التنظيمي للمؤسسات الخدمية كما ان القياس يتم من وجهة نظر ادارة المؤسسات محل الدراسة وهو ماكان مبرراً كافيلاً لاختذ هذه الابعاد لانها تتناسب مع طبيعة دراستنا .

وأيضاً بجانب دراسة العلاقة بين المتغيرين فان الدراسة تتناول التمكين الاداري كمتغير وسيط يتوسط العلاقة بينهما، لدراسة مدى تأثيرهما على هذه العلاقة حيث نجد ان العلاقة بين المتغيرات الثلاثة تم دراستها بطريق منفصلة ، فان الدراسة ستختبر اثر الادارة الذاتية على التمكين الاداري حيث نجد ان هنالك محدودية في الدراسات التي ربطت بين الادارة الذاتية والتمكين الاداري كدراسة (Lee, Suk Jeong, 2018) و دراسة (Argiom, 2014) ودراسة (Moattari et al , 2012) ، كما ان العلاقة بين التمكين الاداري والتميز التنظيمي تم دراستها في عدد من الدراسات السابقة كدراسة (Batool Al-Asoufi & A., Hakim Akhorshaideh, 2017) ودراسة (Hamzeh,2016) كما اشارة دراسة (Ismail,2009) بضرورة دراسة العلاقة بين التمكين الاداري والتميز التنظيمي . عليه هدفت الدراسة لسد الفجوة من خلال دراسة التوجه بالادارة الذاتية وربطه بالتميز التنظيمي في ظل التمكين الاداري كمتغير وسيط ، وهذا مادفع الدارس لاجراء هذه الدراسة، حيث انه من النادر وجود دراسات مشابهه في الدول النامية وفي السودان بصفة خاصة كبيئة محلية تربط بين المتغيرات بشكل مباشر .

بناءاً على ما تقدم من فجوات فان الدراسة الحالية تعتبر من الدراسات التي تهدف الى ملء الفجوات البحثية وذلك بتحديد مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

ما هو اثر التمكين الإداري كمتغير وسيط في العلاقة بين التوجه بالادارة الذاتية والتميز التنظيمي  
بالمؤسسات الخدمية السودانية ؟

### 1-3 تساؤلات الدراسة : Research Questions

تتمحور هذه الدراسة حول الأسئلة الرئيسة التالية :

- 1- هل توجد علاقة بين التوجه بالادارة الذاتية (ادارة الوقت، الرقابة الذاتية ، الثقة بالنفس) والتميز التنظيمي (تميز قيادة وتميز الهيكل التنظيمي) في المؤسسات الخدمية السودانية ؟
- 2- ما هو اثر التوجه بالادارة الذاتية (ادارة الوقت، الرقابة الذاتية، الثقة بالنفس) على التمكين الاداري (الاستقلالية، المشاركة ، الاتصال) في المؤسسات الخدمية السودانية؟
- 3- ما هو اثر التمكين الاداري (الاستقلالية، المشاركة، الاتصال الفعال) على التميز التنظيمي (تميز قيادة وتميز الهيكل التنظيمي) في المؤسسات الخدمية السودانية؟
- 4- هل التمكين الاداري يتوسط العلاقة بين التوجه بالادارة الذاتية والتميز التنظيمي في المؤسسات الخدمية السودانية؟

### 1-4 أهداف الدراسة: Research objectives

- 1 - معرفة العلاقة بين التوجه بالادارة الذاتية (ادارة الوقت، الرقابة الذاتية ، الثقة بالنفس) والتميز التنظيمي (تميز قيادة وتميز الهيكل) في المؤسسات الخدمية السودانية ؟
- 2- إختبار اثر التوجه بالادارة الذاتية (ادارة الوقت، الرقابة الذاتية، الثقة بالنفس) على التمكين الاداري (الاستقلالية، المشاركة ، الاتصال) في المؤسسات الخدمية السودانية؟
- 3- توضيح اثر التمكين الاداري (الاستقلالية، المشاركة، الاتصال) على التميز التنظيمي (تميز القيادة وتميز الهيكل) في المؤسسات الخدمية السودانية؟

4- معرفة أثر الدور الوسيط للتمكين الإداري في العلاقة بين التوجه بالادارة الذاتية والتميز التنظيمي في المؤسسات الخدمية السودانية؟

## 1-5 أهمية الدراسة: Significant of the Study

### اولاً الأهمية النظرية:- Theoretical contribution

1- يسهم البحث في سد الفجوة المعرفية التي اغفلتها الدراسات السابقة خاصة في السودان بمدى معرفة العلاقة بين التوجه بالادارة الذاتية والتميز التنظيمي ومعرفة اكثر ابعاد الادارة الذاتية تأثيراً على ابعاد التميز التنظيمي.

2- مساهمة الدراسة من خلال إختبار العلاقة بين التوجه بالادارة الذاتية و التمكين الإداري وتوضيح تأثير التوجه بالادارة الذاتية على الاستقلالية، المشاركة والاتصال الفعال كواحد من اكثر ابعاد التمكين الإداري استخداما في بيئة المؤسسات الخدمية العاملة بالسودان

3- المساهمة من خلال الدراسة على معرفة اثر التمكين الإداري على التميز التنظيمي.

4-المساهمة من خلال الدراسة على معرفة اثر التمكين الإداري كمتغير وسيط بين التوجه بالادارة الذاتية والتميز التنظيمي، اذ تعد هذه الإضافة جديدة للمعرفة

5-المساهمة في اثراء البحوث العلمية وبناء وتكوين المعرفة العلمية من خلال اختبار مفاهيم الدراسة ومتغيراتها من خلال سعي الدراسة لاختبار نظرية الموارد في سياق القطاع الخدمي السوداني

6 - تغطية الفجوة العلمية التي أغفلتها الدراسات السابقة التي تناولت دراسة ابعاد التوجه بالادارة الذاتية والتميز التنظيمي خاصة في المؤسسات الخدمية السودانية

7 - قد تسهم هذه الدراسة في فتح افاق جديدة للباحثين و يمكن ان تعد الدراسة نقطة إنطلاقة لدراسات علمية مستقبلية في نفس المجال، لذا فإنه من المؤمل أن تقدم إضافة علمية جديدة ، وان

هذه الدراسة ستجمع بين موضوعات مختلفة، وستشخص تفاعل متغيراتها بما يسهم في استنباط مفاهيم ومعطيات وعلاقات جديدة عن موضوعاتها .

### ثانياً الأهمية العملية:- Practical contribution

بما ان مفهوم التوجه بالادارة الذاتية حديث العهد نسبيا في البيئة الادارية السودانية فان اخضاعه لدراسة تطبيقية يعطي اهمية واضحة ضمن الاطار العلمي لاساليب الادارة المتقدمة في اكتساب المعارف وزيادة المهارات والقدرات الابداعية واستخدامه في التحسين والتميز واكتساب ميزة تنافسية فعلى المنظمات أن تسعى للأهتمام بها.

1- تمكن مدراء المؤسسات الخدمية من معرفة الآلية التي بواسطتها يتم قياس الادارة الذاتية في مؤسستهم وبالتالي تساعدهم في معرفة اكثر الابعاد تطبيقا بالمقارنة مع الابعاد الاخرى الاقل أهمية مما يجعل العمل على التركيز على الابعاد ذات الاهمية .

2- تمكين صانعي القرار بالمؤسسات الخدمية من معرفة الآلية التي بواسطتها يتم قياس التميز التنظيمي في مؤسستهم وبالتالي تساعدهم في معرفة اكثر الابعاد تطبيقاً بالمقارنة مع الابعاد الاخرى الاقل أهمية مما يجعل العمل على التركيز على الابعاد ذات الاهمية .

3- المساهمة فيما سوف تصل اليه الدراسة من نتائج و مقترحات وتوصيات المتعلقة بالعلاقة بين التوجه بالادارة الذاتية (ادارة الوقت، الرقابة الذاتية، الثقة بالنفس) والتميز التنظيمي (تميز قيادة وتميز الهيكل التنظيمي) في المؤسسات الخدمية السودانية وامكانية الاستفادة من مخرجات الدراسة في الواقع العملي لمؤسسات القطاع الخدمي.

4- يمكن ان توجه الدراسة انظار المديرين وصانعي القرار الى أهمية التمكين الاداري في مؤسسات القطاع الخدمي بغية تعزيزه ودوره في التميز التنظيمي ممايساعد على خلق مؤسسات متميزة.

5- يمكن ان توجه الدراسة انظار صانعي القرار الى أهمية التمكين الاداري ودوره في تفسير العلاقة بين التوجه بالادارة الذاتية و التميز التنظيمي في مؤسسات القطاع الخدمي

## **1-6 التعريفات الاجرائية لمتغيرات الدراسة: Operational Defenation**

### **1- التوجه بالادارة الذاتية: Orientaion Perceived Self- Management**

هي مجموعة من المهارات والاليات يستخدمها الفرد في مواقف متعددة لتحسين سلوكه وتحديد احتياجاته، ومن ثم تحقيق اهدافه التي يسعى لتلبيتها وتتضمن مهارة ادارة الوقت، والثقة بالنفس والرقابة الذاتية(هويده, 2012). وتتكون من الابعاد التالية :-

#### **أ- ادارة الوقت : Time Management**

هي الاستخدام الفعال للوقت والموارد المتاحة الاخرى، و استثمار الزمن بشكل فعال وذلك بهدف تحقيق الاهداف المتوقعة في المنظمة خلال اطار زمني محدد (مندل، 2016).

#### **ب- الرقابة الذاتية : Self Observation**

تعرف بأنها منع او تجاهل السلوكيات التفائنية المعتادة والرغبات التي تتعارض مع السلوك الموجه نحو تحقيق اهداف المنظمة (احمد ، 2014).

#### **ج- الثقة بالنفس : Self Confidence**

إنها تعني إيمان المرء بأهدافه وقراراته وقدراته وامكانياته، إيمانه بذاته ( عوض، 2016) .

## **2- التميز التنظيمي: Organizational Excellence**

هو حالة من التفوق التنظيمي تحقق مستويات عالية غير عادية من الاداء والتنفيذ للعمليات في المنظمة، بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضى عنها العملاء واصحاب المصلحة كافة في المنظمة من خلال قيادات ذات كفاءة وهيكل تنظيمي متميز (batool A.,Gh et al., 2018). ويتكون من الابعاد التالية:

### أ- تميز الهيكل التنظيمي: Structure Excellence

تميز الهيكل التنظيمي هو قدرة الاطار الهيكلي على تحديد العلاقات بين الاعمال والوحدات والاقسام، وتحقيق الاتصال والتعاون بين اجزاء التنظيم (سليمان، 2016).

### ب- تميز القيادة : Leadership Excellence

قدرة القائد المتميز على استغلال الفرص التنظيمية وتوفير الفرص لتطوير وقبول الاعمال المتحدية بصورة تساعد المنظمة على مواجهة العمليات المضطربة والازمات المتعددة (البحيصي، 2014).

### 3- التمكين الاداري: Empowerment Management

هو الاستقلالية والمشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم باتخاذ القرارات وحل المشكلات، مايعتبر امتداد للعمليات التنظيمية من خلال الاتصالات الفعالة وممارسة النقد وابداء الأراء وممارسة العمل الفرقي وذلك لزيادة المعرفة والمهارات والدافعية (علي واحمد، 2013).

### أ- الاتصال الفعال: Communication Effectivenees

وهي العملية التي بموجبها تتوفر فيه نظام اتصال فعال يتسم بالوضوح مما يساعد على نقل المعلومات وتبادلها بسهولة، التي تتطلب مهارات فنية لازمة لفهم المعلومات وتميرها من شخص إلى آخر وحل المشكلات (معراج، 2015).

### ب- المشاركة: Engagement

هي مشاركة المنظمة للعاملين لديها بالمعلومات وجعلها متاحة لهم بكل التفاصيل والمشاركة في معظم الاجراءات المرتبطة بإنجاز العمل والاستشارة في كثير من القرارات المرتبطة بالوظيفة عن طريق فرق عمل ليشعر الجميع انهم جزء من المنظمة ولهم مسؤوليات (Amzan et al, 2009).

### ج- الاستقلالية:

منح المنظمة العاملين صلاحيات واسعة وسعة تصرف في النشاطات التي يمارسونها ضمن عملهم ودرجة ما يتمتع به العاملين في المنظمة من الحرية وقدرتهم على اتخاذ القرارات التي تتناسب مع وجهة نظرهم (النويقة، 2014).

## 7-1 تنظيم البحث: Research organization

تم تقسيم البحث من الناحية التنظيمية الى ستة فصول بحيث يحتوي الفصل الاول على الإطار العام للدراسة . ويشتمل على المقدمة العامة للدراسة، مشكلة الدراسة، الأسئلة، الأهداف، الأهمية مصطلحات الدراسة ، وتنظيم البحث ، اما الفصل الثاني يحتوي على الإطار النظري والدراسات السابقة ويشتمل على مفاهيم متغيرات الدراسة والدراسات السابقة ، ويتناول هذا الفصل الادارة الذاتية المفهوم والتعريفات والاهداف والاهمية الابعاد ، و التميز التنظيمي المفهوم والتعريف والاهمية والابعاد . ايضا التمكين الاداري المفهوم والتعريف والاهمية والانواع والمداخل واهم الابعاد، وأخيراً الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين متغيرات الدراسة والتعليق عليها . اما الفصل الثالث يحتوي على نظريات ونموذج الدراسة و تطوير فرضيات الدراسة، اما الفصل الرابع يشتمل على منهجية الدراسة و مصادر جمع البيانات. الفصل الخامس من الدراسة فيحتوي على إجراءات الدراسة الميدانية وتحليل البيانات ومجتمع وعينة الدراسة، أداة جمع البيانات، صدق المقاييس، ثبات المقاييس (الأداة) واختبار فرضيات الدراسة . اما الفصل السادس فيحتوي على مناقشة النتائج والتوصيات واسهامات الدراسة ومحدداتها والمقترحات للبحوث المستقبلية.

## الفصل الثاني

الاطار النظري والدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الإطار النظري

أولاً : الإدارة الذاتية

#### 1-2 مفهوم وتعريف الإدارة الذاتية:

ظهر مفهوم الإدارة الذاتية ضمن المفاهيم الإدارية الحديثة، وهي تحمل مهارات متعددة تشمل كافة النواحي الإدارية، وتخرج الإدارة من مركزيتها إلى حركة من التغيير الإداري الشامل، لتحقيق الأهداف المرجوة من تطبيق وممارسة الإدارة الذاتية، وأصبح ينظر للإدارة الذاتية باعتبارها عملية تشاركية تعاونية بين كافة العاملين وأعضاء المجتمع ومؤسساته؛ حيث يعتبر مدخل الإدارة الذاتية من أهم المداخل الحديثة المستخدمة لتحقيق التوجه نحو اللامركزية، حيث ينصب اهتمامها على المؤسسة من حيث كونها وحدة إدارية تتمتع بمزيد من الاستقلالية الذاتية في إدارة شؤونها المختلفة وكذلك تساهم في تيسير العمل على أساس من اللامركزية في مختلف العمليات والوظائف الإدارية (القحطاني، 2020).

تحتاج الممارسات المعاصرة للإدارات الحديثة إلى قائد متمرس يتحلى بفطرة سوية واثق وقادر على إدارة ذاته، مما يجعله مؤهلاً لتوصيل القافلة إلى بر الأمان، والعمل على تجويد مخرجات المؤسسة، ويمكن أن يقال: إن إدارة الذات هي قدرة الفرد على توجيه مشاعره وأفكاره وإمكانياته نحو تحقيق الهدف الذي يصبو إلى تحقيقه، فالشخص الذي استطاع أن يحسن إدارة نفسه هو ذلك الشخص الذي يستفاد من مواهبه وطاقاته ووقته، ليحقق أهدافه العالية مع استمراره على حياة متوازنة، وخير من استطاع تحقيق ذلك هم الأنبياء والرسل، فقد حققوا العبودية الكاملة لله عز وجل في جميع شؤون حياتهم (المحرزي ، 2017).

ويعتد أسلوب الإدارة الذاتية من أساليب وتوجهات الإدارة الحديثة في كونها تتمتع بدرجة من الاستقلالية، كي تتيح لها تطبيق الاتجاهات المعاصرة ومواكبة تطورات الوقت الراهن، فالإدارة الذاتية في أي تنظيم لها تأثير إيجابي في جعلها تحتضن أنواع الإدارات الأخرى كإدارة الأهداف وإدارة التغيير، والإدارة التشاركية، لأنها تعطي مساحة أكبر للأفراد في استثارة الأفكار الإبداعية في حل المشكلات ومعالجتها (القحطاني، 2016).

الذات هي الشعور الواعي بكيونة الفرد، تنمو تدريجياً عن المجال الإدراكي، وتتكون بينهما كنتائج للتفاعل مع البيئة، وانها تشمل الذات المدركة والذات من تصور الآخرين والذات المثالية، وانها تمتص قيم الآخرين وتسعى الى التوافق والثبات وتنمو نتيجة للنضج والتعليم (علوان، 2009).  
ان مفهوم الذات يشكل ذلك المكون أو التنظيم الإدراكي غير واضح المعالم الذي يقف وراء وحدة افكارنا ومشاعرنا، والذي يعمل بمثابة الخلفية المباشرة لسلوكنا، والمحرك والموجه والموحد للسلوك بهذا المعنى يلعب مفهوم الذات دور القوة الدافعة للفرد في كل سلوكه، والذات هي التي توجه السلوك وتحقق التكامل بين أنواعه في المجالات المختلفة لتحقيق الهدف المرسوم من قبلها، ذات الانسان حقيقته وهي الحامل لكل الصفات الأخرى الجسمية والنفسية والاجتماعية، ويتكرر مفهوم الذات في دراسات النفسية في معاني مختلفة (احمد، 2014).

1- الذات هي الفرد او الشخص أو الكائن الحي.

2- الذات هي الأنا أو خاصة الفرد.

3- الذات هي الفرد كما يعرف نفسه.

4- الذات تعني الصفات المميزة التي تكون الفردية المميزة وتكون هنا مرادف المصطلح الشخصية.

5- الذات تعنى الافكار والمشاعر والجهود المعترف بها المنسوبة الى فرد ما وتشمل ادراك المرء لنفسه أي انطباعاته عن جسمه.

يعتبر مفهوم الذات من المفاهيم الاساسية فى دراسته للشخصية والتوافق، ان مفهوم الذات عبارة عن تكوين معرفي منظم ومتعلم للمدركات الشعورية والتصورية والتقنيات الخاصة بالذات، فهو ذلك الكل التصوري المنظم والمتناسب المكون من ادراكات الفرد لخصائص ذاته وعلاقته مع الاخرين (احمد، 2014). كما عرفت ابوهيدروس (2015) بانها قدرة الفرد الذاتية على ادارة امور حياته المختلفة بنجاح، وذلك من خلال امتلاك مجموعة من المهارات الحياتية والاجتماعية المتجسدة فى مهارات العمل تحت الضغوط ومهارة استثمار الوقت وحسن ادارته، ومهارة التكيف والتوافق مع الظروف الطارئه، ومهارة التعامل مع المواقف المغضبة وإدارتها. الذات هو مصطلح نفسي يعبر عن مفهوم افتراضي يشمل جميع الآراء والافكار والمشاعر والاتجاهات التي يكونها الفرد عن نفسه، ويشمل المعتقدات والقيم والقناعات والطموحات المستقبلية التي تتأثر بحد كبير بالنواحي الجسمية والعقلية والانفعالات الاجتماعية (الظاهر، 2010). أما الحبيب فعرفه على أنه ماتحملة من تقديرات عن نفسك أيها الانسان، هذا النفس ماتقديرك لها؟ ما نظرتك لها؟ كيف ترى سلبياتك؟ كيف ترى ايجابياتك؟.

ويرى إيرسوك أن مفهوم الذات يستخدم لتنظيم المعلومة الجديدة المتعلقة بالذات، وهو يحوي قواعد استنتاج ومحاكمة وترميز استيعاب فى الذاكرة لهذه المعلومات . (محمود ومطر، 2011)  
صاحب نظرية مفهوم الذات الارتقائي للسلوك Dunald Super دونالد سوبر المهني يرى ان مفهوم الذات يتطلب من الشخص أن يعرف نفسه كفرد متميز، وان يدرك تشابهه مع الاخرين، ممايساعده على اتخاذ قرارات تربوية ومهنية تنسجم مع مفهومه (العامرية، 2014) .

عرفها السعودي (2014) ادارة الذات أنها قدرة الفرد على توجيه مشاعره وافكاره وامكانياته نحو الاهداف التي يصبو الى تحقيقها.

وكذلك عرفها محمود (2012) ادارة الذات مفاهيمياً: وهو مجموعة من المهارات والاليات يستخدمها الفرد فى مواقف متعددة لتحسين سلوكه وتحديد احتياجاته، ومن ثم تحقيق اهدافه التي يسعى لتلبيتها وتتضمن مهارة ادارة الوقت، وادرة الانفعالات وادارة العلاقات الاجتماعية والثقة بالنفس والدافعية الذاتية.

ان ادارة الذات هي عبارة عن إخضاع الانسان نفسه لمجموعه من القواعد والخطط، مع الشعور بالرقابة الذاتية والتحكم والتوجيه الذاتي خلال مدة تعليمه لنفسه وتطويره لذاته. ادارة الذات هي الوسيلة التي ستساعدك على المضي قدماً بحياتك بمرونة أكبر، وبشكل اسهل وأفضل، ويكون ذلك من خلال تحديد الاهداف، وادارة الوقت. وتدفع ادارة الذات لتطوير الدافع الذاتي ومهارات التركيز للتغلب على مشكلة المماثلة والتباطؤ، وتساعدك ادارة الذات أيضاً على التخلص من القلق والذي يمنح الانسان بدوره المزيد من الفرص للانخراط بنشاطات متعددة أكبر وأهم من ذي قبل (عبدالجابر، 2018).

ويرى (علي، 2015) ان مفهوم الذات الايجابي يتمثل في الثقة الواضحة بالنفس والتمسك بالكرامة والاستقلال الذاتي مما يعبر عن تقبل الفرد لذاته ورضاه عنها وهذا المفهوم الايجابي يظهر لمن يتمتع بمفهوم ذات ايجابي وصورة واضحة ومبلورة للذات وتتمثل الرغبة في احترام الذات وتقديرها والمحافظة على مكانة الفرد في المجتمع والمفهوم السالب للذات يتمثل في رفض الذات وعدم الرضا عنها ورؤية الشخص لذاته بشكل منقوص ويكون تقدير الذات عند هذا الشخص منخفض بصورة كبيرة وتسيطر عليه مشاعر الدونية والاحساس بالنقص.

ويرى (هويري، 2010) ان الذات هو تلك المشاعر والافكار لدى الفرد عن نفسه والمتعلقة بخصائصه الجسمية والعقلية وسماته الشخصية و ايضاً و عي معتقداته واتجاهاته وقيمه وآراءه التي يفتننها وتصوراته عن الماضي و أسسه الاجتماعية وتوقعاته المستقبلية.

ادارة الذات: هي مهارة الفرد وقدرته على التحكم في سلوكه وضبطه وتعديله وصولاً الى التوازن والاتساق مع المعايير والقيم الاجتماعية والخلقية، وينعكس ذلك على الدرجة التي يحصل عليها المفحوص على المقياس المعد لذلك (السيد، 2015).

وقد بين (داود، 2020) أن الادارة الذاتية تقوم على إفتراضين أساسيين، هما:

- اعتبار المنظمة وحدة رئيسية لصناعة القرار، ويتطلب ذلك منها المزيد من السلطة والاستقلالية والحرية لإدارة نفسها بعيداً عن تحكم وسيطرة السلطات التعليمية المركزية.
- الشعور بالملكية الخاصة كمتطلب رئيسي لإصلاح المنظمة، وذلك يعني أن الاصلاح الفعال يعتمد على المشاركة والتعاون بين المعنيين بالمنتج كافة، أكثر من إعتماها على الأوامر الصادرة من السلطات العليا المركزية.

وذكر الكردي (2020) ان مفهوم الذات يتكون من شقين الاولى الادارة والثانية الذات، فالادارة هي نشاط يسعى الفرد الى تحقيق الهدف عن طريق الموارد والامكانيات وحسن التوجيه والاستقلال. ومعنى الادارة هي توجيه الامكانيات الى آلية إستخدام معينة تضمن تحقيق الاهداف التي تم تحديدها.

والذات: هو اتجاهات الشخص ومشاعره عن نفسه وقيل هو العمليات النفسية التي تحكم السلوك وبالتالي تعرف ادارة الذات على انها معرفة الشخص لقدراته واستخدامه الامثل لهذه القدرات من اجل تحقيق الاهداف التي يسعى اليها.

وبالاعتماد على الفرضيات الاساسية القائمة عليها الادارة الذاتية يمكن تعريف الادارة الذاتية على أنها: إعادة توزيع السلطة بحيث تتخلى المدارس من سطوة السلطات التعليمية، فتنركز رسالتها حول السيطرة المحلية ويمكنها من شؤونها الخاصة، وتبنى إستراتيجيات التحسين والتطوير والتنمية المهنية المستمرة، مع خضوع المدرسة لنظام فعال من المساءلة عن طريق الحكم على جودة المخرجات التعليمية بها (المطيري ، 2019).

وعرفها (عوض، 2016) على انها ادارة الحالات الداخلية للفرد، واندفاعاته وتسهيل حصوله على الموارد لتحقيق أهدافه، وهناك من يعرفها على اساس ابعادها من حيث انها القدرة على إبقاء العواطف الممزقة والاندفاعات قيد التحقيق (رقابة الذات)، والحفاظ على معايير الصدق والنزاهة(الثقة)، تولي المسؤولية عن ادارة الفرد (يقظة الضمير)، والتعامل مع التغيير

(القدرة على التكيف)، وأن يكون الفرد مرتاحاً مع الافكار الجديدة والطرق الجديدة (الابتكار)

وتعرف في هذه الدراسة : هي مجموعة من المهارات والاليات يستخدمها الفرد في مواقف متعددة لتحسين سلوكه وتحديد احتياجاته، ومن ثم تحقيق اهدافه التي يسعى لتلبيتها وتتضمن مهارة ادارة الوقت، والثقة بالنفس والرقابة الذاتية(هويده , 2012)

## 2-2 أنواع الادارة الذاتية:

هناك أنواع عديدة لمفهوم الادارة الذاتية منها (أحمد، 2014) :

1- مفهوم الذات العام: يرى يونغ بأنه الجانب المنظم او مجموعه الجوانب التنظيمية للشخصية والتي تستقطب حولها مجمل النشاطات المختلفة الموجهة من اجل تحقيق كفاءة الانسان وهذه الجوانب تزود الشخصية بالوحدة والاستقرار اللذان يعتبران هدف الفرد في حياته.

- 2- مفهوم الذات النفسي: يتكون مفهوم الذات من فكرة الانسان عن نفسه في علاقاته بالبيئه كما يتولى بدوره تحديد السلوك الذى يمارسه الشخص ومستواه ، فمفهوم الذات النفسي يمثل الوعي والشعور المتمثل فيما يقوم به الانسان من عمليات الادراك و التفكير والتذكير والاحساس وغيرها.
- 3- مفهوم الذات الاجتماعي: هو سلسلة متدرجة من حاجات المحافظة على البقاء مثل الجوع والعطش التي تأخذ بالارتقاء نحو حاجات نفسية كالشعور بالامن والانتماء والحب والتقدير وتحقيق الذات، الى ان تقل الى الحاجات المعرفية كالرغبة في الاكتشاف والعلم والحاجات الجمالية ولا يمكن اشباع الحاجات العليا دون اشباع الحاجات العضوية والاساسية أولاً لأنها أكثر سيطرة وأكثر بدائية ويعني ذلك أن حاجات الامن والطمأنينة تكون ملحة ومسيطرة عندما تتعرض للتهديد بينما تظل الحاجات العليا التي تتضمن تحقيق الذات الكامنة لدى الفرد في حالة عدم توفر الظروف المناسبة ولا تستطيع التعبير عن نفسها إلا بعد أن يتحرر الانسان من سيطرة الحاجات الدنيا.
- 4- مفهوم الذات الجسمية: هي توفر المرونة الكافية لدى الفرد لمراجعة خبراته الذاتية ونظمه الداخلية وتعديلها بشكل يتماشى مع العالم المحيط به، وبأن الانسان في موقع قوي محققاً وحدة متكاملة.
- 5- مفهوم الذات المثالية: هو ما يمتنى الشخص أن يكون عليه كما يتمناه المجتمع، وهي صورة الذات التي تشعر الفرد أن كثيراً من السلوك الوجداني يصبح منسجماً متناغماً عندما يفهم في حدود الذات المثالية التي يطمح إليها، وتقييمه الشخصي للطريقة التي يرى فيها نفسه من هذا المثال، والمثالية جانب السمو والتعالى في الشخصية الفريدة المميزة بنشاطها الاخلاقي والمعرفي.
- 6- مفهوم الذات الواقعية: هي الذات الحقيقية الموضوعية التي تعبر عن اتجاهات الفرد ومشاعره ومدركاته وتقييمه لنفسه، وهي قدرة الفرد على قياس قدراته وتوظيفها واقعياً للاستفادة من الخبرات المكتسبة في التكيف الناجح مع الحياة.

7- مفهوم الذات الخاص: تسمى الصورة النفسية اي كما يعيها الفرد ولا يتمنى ان يكتشف أحد عن سلوكيات معينة أو افكار خاصة، لأنه يعتبرها جزء من ذاته الخاصة، وأنه لا يتمنى أي انسان أن يعرف عنها شيئاً.

## 2-3 سمات مفهوم الادارة الذاتية:

ولمفهوم الادارة الذاتية سمات كثيرة منها: (أحمد،2014)

1- مفهوم الذات منظم: أن الفرد يدرك ذاته من خلال الخبرات المتنوعة التي تزوده بالمعلومات، ويقوم الفرد بإعادة تنظيمها حيث يصوغها ويصنفها طبقاً لثقافته الخاصة.

2- مفهوم الذات متعدد الجوانب: إن الفرد يصنف الخبرات التي يمر بها الى فئات، وقد يشاركه الكثير في هذه التصنيفات، اذاً لمفهوم الذات جوانب متعددة وليس احادي الجانب.

3- مفهوم الذات هرمي: يشكل مفهوم الذات هرماً قاعدته الخبرات التي يمر بها الفرد في مواقف خاصة وقيمتها مفهوم الذات العام، وهناك ممكن يقسم قمة الهرم الى قسمين (مفهوم الذات الاكاديمي، ومفهوم الذات غير الاكاديمي) فالجانب الاكاديمي يتفرع الى مفاهيم تتعلق بمفهوم الذات التحصيلي كالمفاهيم التي تتعلق بالعلوم الطبيعية، الاجتماعية، اللغات والرياضيات، اما مفهوم الذات غير الاكاديمي فينقسم الى:

الذات الجسمية: وتتفرع الى مفهوم المظهر العام، مفهوم لون البشرة والشعر ولون العيون.. الخ

الذات الاجتماعية: وتتفرع الى مفهوم تقبل الذات، ومفهوم تقبل الغير وعلاقة الفرد بالآخرين.

الذات النفسية: وتنقسم الى مفهوم الانطباعات الشخصية، ومفهوم الاحاسيس والمشاعر الذاتية الخاصة، ومفهوم الاتجاهات.

4- مفهوم الذات ثابت: يتسم مفهوم الذات بالثبات النسبي وخاصة في قمة الهرم، ويقل ثباتاً كلما اتجهنا الى قاعدة الهرم، حيث يتنوع مفهوم الذات بشكل كبير وذلك لتنوع المواقف والاحداث والخبرات التي يمر بها الفرد، فمفهوم الذات الاكاديمي مثلاً أكثر ثباتاً من مفهوم تقبل الغير .

5- مفهوم الذات نمائي تطوري: تتنوع جوانب مفهوم الذات لدى الفرد خلال مراحل تطوره، فهو لايميز في مرحلة الطفولة نفسه عن البيئه المحيطة به، وتتطور مفاهيم جديدة كلما تقدم في العمر عبر مرحلة المراهقة والبلوغ، حيث ان الفرد كلما نما زادت مفاهيمه وخبراته .

6- مفهوم الذات تقييمي: مفهوم الذات ذو طبيعة تقييمية ووصفية، فيعطي الفرد تقيماً لذاته في كل موقف من مواقف حياته، فهو لا يقتصر على وصف ذاته فحسب ، وإنما يقيم ذاته في المواقف التي يمر بها كالمقارنة مع الزملاء.

7- مفهوم الذات فارقى: هناك تمايز بين المفاهيم التي يوجد بينها ارتباط نظري فمثلاً مفهوم الذات الجسمية ترتبط بمفهوم المظهر العام أكثر من ارتباطه بمفهوم الاتجاهات.

## 2-4 وظائف مفهوم الادارة الذاتية:

من وظائف مفهوم الادارة الذاتية ما يلي: (الظاهر، 2004 )

1 - يعتبر حجر الزاوية في الشخصية، حيث أن وظيفته الاساسية هي السعي لتكامل واتساق الشخصية، ليكون الفرد متكيفاً مع البيئه التي يعيش فيها وجعله بهوية تميزه عن الآخرين .

2- العمل على وحدة وتماسك الشخصية ، فهي تساعد على اتساق الفرد وتقييمه.

3- لمفهوم الذات دور رئيسي في تحديد المفاهيم التي يمكن استيعابها في التنظيم الكلي للشخصية.

4- تنظم عالم الخبرة من أجل التكيف السلوكي

5- يؤثر في تنظيم الادراك واستيعاب الخبرات وتحديد السلوك.

6- يعتبر العامل الجوهرى فى التحكم فى السلوك البشرى، فهو قوة دافعة لتنظيم وضبط وتوجيه السلوك.

7- يحدد الاستجابات الذاتية فى مواقف الحياة المختلفة.

## 2-5 أبعاد الإدارة الذاتية

ان ادارة الذات هي إخضاع الانسان نفسه لمجموعه من القواعد والخطط، مع الشعور بالرقابة الذاتية والتحكم والتوجيه الذاتى خلال مدة تعليمه لنفسه وتطويره لذاته. ادارة الذات هي الوسيلة التى ستساعدك على المضى قدماً بحياتك بمرونة أكبر، وبشكل اسهل أفضل، ويكون ذلك من خلال تحديد الاهداف، وادارة الوقت. اذ تعد الادارة الذاتية احد اهم المصطلحات الإدارية التى تطرق اليها العديد من الكتاب والباحثين فى مجالات مختلفة، الامر الذى ساهم بطريقة أو بأخرى الى بروز ابعاد متنوعة ومتعددة لهذا المصطلح، نذكر منها:

### الجدول (2-1) ابعاد الادارة الذاتية من وجهة نظر بعض الباحثين

السنة	الباحث	الابعاد
2012	العمرى	كفاءة ذاتية، جودة حياة، ادارة وقت
2012	Moattari et al.,	كفاءة ذاتية، جودة حياة ، رقابة ذاتية ، ادارة وقت
2013	Edwina& martyin	كفاءة الذات ، ثقة بالنفس ، رقابة ذاتية ، ادارة الذات
2014	احمد	ادارة وقت ، تحقيق اهداف ، ثقة بالنفس ، توازن ، تقييم الذات
2014	Kimbrley	تنوع المهارة ، التغذية العكسية ، ادارة الوقت ، الرقابة الذاتية مشاركة العمل
2015	ابو هيدروس	مهارة الادارة الذاتية ، الثقة بالنفس
2016	عوض	ادارة الوقت ، ادارة الانفعالات ، الثقة بالنفس ، ادارة علاقات
2018	Lee suk	كفاءة ذاتية ، جودة الحياة ، ادارة وقت ، ثقة بالنفس

المصدر: إعداد الدارس من الدراسات السابقة ( 2020 - 2021 م )

وفي دراستنا هذه سنعمد الابعاد التي جاءت في دراسة كل من دراسة (Lee suk,2018) ودراسة (عوض، 2016) ودراسة (احمد، 2014) ودراسة (Moattari et al,2012) حيث كانت هذه الابعاد ادارة الوقت، الثقة بالنفس، الرقابة الذاتية كابعاد للادارة الذاتية لانها من اكثر الابعاد استخداماً وتكراراً وحادثة.

## 1- ادارة الوقت: Time Management

على الرغم من انه لا يوجد اتفاق محدد لادارة الوقت في الدراسات السابقة إلا أن هنالك دراسات عديدة، كدراسة (الشبلي وآخرون، 2015) و (Claessens et al. 2007) تناولت ادارة الوقت على انها تلك العملية المتضمنة تحديد الاحتياجات والاهداف وتخطيط المهام لتحقيق تلك الاهداف.

كما عرفها (ملحم، 2010) بانها توزيع الوقت واستغلاله في مختلف الانشطة التي تقوم بها المنظمة مما يجعلها قادرة على انجاز الاعمال الموكلة لها بكفاءة وإنتاجية عالية لتعم فائدتها المجتمع بأسره. ويعرفها (حنان، 2016) هي تلك العملية المستمرة من التخطيط والتحليل والتقويم المستمر لكل النشاطات التي يقوم بها الفرد اثناء ساعات العمل في المنظمة التي يعمل بها في فترة زمنية معينة، بهدف تحقيق كفاءة وفاعلية في الاستفادة من الوقت المتاح وصولاً الى الاهداف المنشودة (الرحيمي و المارديني، 2014).

وقد ارتبط مفهوم ادارة الوقت بشكل كبير بالعمل الاداري، والحقيقة ان مفهوم ادارة الوقت يشمل ادارة الوقت الخاص، إضافة الى إدارة وقت العمل، اي الوقت المتبقي من ساعات اليوم بعد انتهاء من فترة العمل المحدد، وقد ارتبطت كلمة الإدارة بالوقت، سواء كان وقت العمل أو الوقت الخاص، ومن خلال عملية مستمرة من التخطيط والتحليل والتقويم المستمر لكل النشاطات التي يقوم بها

الشخص خلال فترة زمنية محددة، تهدف الى تحقيق فعالية مرتفعة في استغلال هذا الوقت المتاح للوصول الى الاهداف المنشودة (عليان ، 2007 ).

لان ادارة الوقت تعني إدارة الذات، ادارة شؤون الوظيفة كما يكفل الحصول على النتائج المحددة في الوقت المتاح، وبكلمات أخرى، إنها إحدى العمليات التي تمكن من انجاز المهام والاهداف (الفضيلة ، 2008 ). فمن المنظور الاقتصادي يعتبر الوقت أحد اهم مدخلات الانتاج،

كما انه من الموارد الهامة النادرة التي تستخدم معياراً للتنبؤ بالمستوى الذي سيكون عليه النشاط في المستقبل. أما من المنظور الاجتماعي فمفهوم الوقت أنه انبثاق اجتماعي يشق قيم الجماعة ومعتقداتها ويستخدم كمعيار لتنظيم أوجه أنشطتهم (مسعودي ،2016). كما عرفت بأنها عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه، ورقابة الوقت، بما يمكن المدير والعاملين من اختيار الشيء الصحيح المراد عمله، وهو القيام بأعمال كثيرة في نفس الوقت (الصيرفي، 2009).

واشارت (عداربه،2006 ) الى وجود اختلاف جوهري بين مفاهيم الوقت المختلفة الموجودة، نظراً لأختلاف الظواهر التي تشير اليها هذه المفاهيم وفقاً لتصنيف الظواهر الكونية الموجودة، وبناءً على هذا الاختلاف هنالك خمسة مفاهيم مختلفة للوقت وهي على النحو الآتي:

1- الوقت المادي والميكانيكي: وهو قياس حركة جسم مادي بالنسبة لجسم مادي آخر كفترة دوران الأرض حول الشمس.

2 - الوقت البيولوجي: وهو قياس تطور الظواهر البيولوجية ونموها، كما يقيس مدى النضج الجسدي للجسام الحية، وقياس معدل نمو الجسم بيولوجياً.

3- الوقت النفسي: وهو شعور داخلي يعتمد على طبيعة الظرف او الحدث الذي يعيشه الفرد وحالته النفسية.

4- الوقت الاجتماعي: يعتمد الاحداث الاجتماعية والتاريخية الهامة كهجرة الرسول صلى الله عليه وسلم، وميلاد السيد المسيح عليه السلام.

5- الوقت الميتافيزيقي: أو عالم وراء الطبيعة ولا نعلم عنه سوى ماورد في الكتب السماوية عن يوم الحساب والخلود والأزل وغيرها.

وأشار (عجمي،2016) إن الوقت مورد مهم من موارد الادارة اذا لم يكن أهمها، حيث يؤثر فى الطريقة التي تستخدم بها الموارد الاخرى، وهو بمثابة رأس المال الحقيقي للإنسان، ومع ذلك لا يوجد الحرص اللازم والكافي على هذا المورد الفريد من نوعه، و الضروري لكل شئ في الوجود، كما توجد اختلافات جوهرية في النظر الى مفهوم الوقت وقيمته وأهميته بين مجتمع وآخر وبين منظمة أخرى، وحتى بين أفراد المجتمع الواحد. فيما عرفه أبو النصر (2012) هو مقدار من الزمن قدر لأمر ما، وهو يشير الى وجود علاقة منطقية لارتباط نشاط أو حدث معين بنشاط أو بآخر، ويعبر عنه بصيغة الماضي أو الحاضر أو المستقبل.

وتصف (حوحو،2017) بانه فرصة اذا ما استخدمناها بعقلانية وذكاء فإننا سنحصل على ما نريد، أما اذا لم يتم استغلال هذه الفرصة كما يجب فإن النتيجة ستكون الفشل. و اضاف (عبوي،2006) هي فن وعلم الاستخدام الرشيد للوقت، هي عملية استثمار الزمن بشكل فعال وهي عملية قائمة على التخطيط، التنظيم، التنسيق، التحفيز، التوجيه، المتابعة والاتصال، وكذلك الاستخدام الفعال للموارد المتاحة بما فيها الوقت. وعرف (حفصة،2017) ادارة الوقت هي عبارة عن اسلوب اداري يلجأ اليه المديرون فى مختلف المستويات الادارية لأستثمار الوقت المتاح إليهم في المنظمة أحسن استغلال في انجاز المهام المناطة بهم، ويتمثل هذا الاسلوب الاداري في تخطيط وتنظيم الوقت بهدف تحديدالسبل الكفيلة بالقضاء على العوامل والظروف والمواقف التي تسبب ضياع الوقت، أو الحد منها بقدر المستطاع.

واشار(جلدة، حريز، 2007 ) الى أهمية ادارة الوقت من حيث توزيع الوقت بفعالية بين المهام

المختلفة بهدف انجازها في الوقت الملائم والمحدد، وهذا ما نوضحه فيما يلي:

1- تحديد جيد وفعال واضح وسليم للاختصاصات يمنع التعارض والتضارب والتنازع فى

الاختصاصات ويمنع في الوقت ذاته التدخل في اعمال الاخرين، ووضع العراقيل أمامهم، ويساعد

على تنظيم الاولويات وترتيبها، كما انه يمنع الازدواج في الاعمال.

2- تعميق واع ومدرك بالشعور بالمسؤولية الايجابية تجاه النجاح العام للمشروع وتعزيز الادراك

بالضرورة القصوى للنجاح الخاص بالأفراد.

3 - استخدام التنسيق المسبق والمبكر وأساليب المشاركة والتفاعل والتفعيل البشري وزيادة

الاحساس بالآخرين العاملين في المشروع.

4- سلامة التخطيط المدرك لمدى قيمة وثروة الزمن والوقت.

5- سلامة التنظيم المرن المستوعب للمتغيرات والمستجدات ولطموحات الافراد والارتقاء الوظيفي.

6- زيادة دافعية التحفيز سواء الذاتية أو الخارجية ومدى قدرتها على تحريك و إقناع وحث القوى

العاملة في المؤسسة على تقديم أفضل ما لديها.

7- قرب المتابعة، أي أن تتم المتابعة عن كثب وبشكل سليم سواء مكانياً أو زمنياً.

8- سلامة التوجيه الايجابي الى افضل السبل وأقلها جهداً لتحقيق الانجازات المطلوبة

9- إتاحة مجالات أوسع للمبادرة الفردية والابداعات الشخصية، وللتعبير الافضل عن المواهب

والمهارات وتحقيق وتشجيع الابتكارات والاختراعات.

ويرى (مناد، 2017) ان ادارة الوقت هي فن وعلم الاستخدام الرشيد للوقت، وهي عملية استثمار

الزمن بشكل فعال وهي عملية قائمة على التخطيط والتنظيم والتنسيق والتحفيز والتوجيه والمتابعة

والاتصال، وكذلك الاستخدام الفعال للموارد المتاحة بما فيها الوقت .

وتعرف في هذه الدراسة: هي الاستخدام الفعال للوقت والموارد المتاحة الاخرى ، و استثمار الزمن بشكل فعال وذلك بهدف تحقيق الاهداف المتوقعة في المنظمة خلال اطار زمني محدد (مندل، 2016).

## 2- الثقة بالنفس: Self Confidence

عرف (السنوسي، 2017) الثقة بالنفس قدرة الفرد على الاعتماد على نفسه، واتخاذ القرار وتمتعه بالعزيمة والإصرار، وإدراكه لكفاءاته الاجتماعية والجسمية واستثماره لها في ضوء توكله على الله الثقة بالنفس هي شعور رائع وجميل يرفع صاحبه لأعلى درجات الفناعة والاكتفاء الذاتي تلك الصفة الحميدة التي يجب أن نزرعها في كل الاجيال القادمة حتى يكونوا جيل واثق الخطى ينطلق نحو الأمام دون تردد أو قلق، والثقة بالنفس لانرتها فسيولوجياً ولكن هي مكتسبة من البيئه التي نعيش فيها وما نمر به من خبرات.

ويرى (هاشم و العابدي، 2010) ان الثقة تشير الى تحمل المخاطرة الناتجة عن توقع طرف معين بأن الطرف الآخر يتصرف بكفاءة ووفقاً لواجباته. وترى (الطائي، 2007) إن تطور مفهوم الثقة قد تطور مع تطور الفكر الاداري والتنظيمي، اذ ركزت المدرسة التقليدية على الجوانب الرسمية في العلاقات التنظيمية السائدة في المنظمة (كالسلطة وتقسيم العمل ونطاق الاشراف) التي حدثت من تطور الثقة داخل المنظمة، والثقة بأنها محافظة أعضاء المنظمة على الإيمان والثقة المتبادلة بين بعضهم البعض من ناحية النية والسلوك.

وعرف (خوين، 2015) أنها توقعات مشتركة بين طرفين أذ ينظر لها بعد الاتفاق عليها، كعقد نفسي غير مكتوب بينهما، مع الالتزام به سلوكياً.

ووصف (Nielsen, 2004) بانها أعتقاد وتوقع شخص ما حول إمكانية الحصول على التصرف المرغوب به والذي يؤدي من قبل الحائز على الثقة . ورأى (Martins, 2008) ان الثقة عملية

اعتماد مانح الثقة على الحائز على الثقة بالتصرف طبقاً لتوقعات معينة والتي تكون ذات اهمية لمانح الثقة من غير ان يقوم الحائز على الثقة بالاستفادة من ضعف مانح الثقة.

وعبر (Neveu,2009) عن المفهوم الاساسي للثقة بكونها اعتقاد الفرد او المجموعة بأن الآخرين سيقومون بأداء جهد خاص حسن النية منسجم مع الالتزامات الضمنية منها والظاهرة، وان يكون صادق في اي مفاوضات سبقت تلك الالتزامات وعدم اخذ مزايا اضافية وان اتاحت الفرصة لذلك.

تشكل الثقة في الذات الركيزة الثالثة لتقدير الذات وهي خاصة بأفعالنا وسلوكنا، فتقنة الفرد بذاته تجعله يفكر بأنه يستطيع التصرف بطريقة مناسبة إزاء المواقف الهامة، وتجدر الاشارة أنه يسهل الكشف عن ثقة الفرد بذاته لأنه تظهر جلياً من خلال تصرفات الفرد عند تعرضه لمواقف غير متوقعة أو جديدة والجدير بالذكر أن هذه المكونات الثلاث لاتعمل بمعزل عن بعضها البعض إنما هناك علاقة تفاعلية بينهم فحب الذات يسهل لا محالة نظرة ايجابية للذات (الاعتقاد بقدراتنا)، والتي بدورها تؤثر بالايجاب على الثقة في الذات (التمكين من التصرف دون خوف زائد من الفشل ومن حكم الآخرين (ديب، 2014).

وحدد (McAllister, 2010) بأنها أعتقاد فرد او رغبته في التصرف بناءً على قاعدة كلمات وتصرفات فرد آخر وقرارته. تتكون ثقة النفس كما اوضحها (الحجري،2011) من خلال اعطاء الفرد فرصة كافية للخبرة والتجريب، لأنه مع الوقت يدرك أن حل المشاكل يحتاج الى كثير من المحاولة والخطأ، وأن توقعات النجاح قريبة من توقعات الفشل، كما أن تفاعل الفرد مع غيره من الجماعات المحيطة به تفاعلاً إيجابياً يؤدي الى الثقة بالنفس وتأكيد الذات ومحاولته إشعار الآخرين بأهميته كفرد له كيان مستقل.

يرى (علوان،2009) ان الثقة بالنفس هي انبثاق داخلي عن شخصية الانسان وأن الوثائق بنفسه يرحب بالنقد أياً كان يوجه إليه، فإذا كان نقد في محلة فإنه يستقبله بروح إيجابية متخذاً منه منطلقاً

الى آفاق جديدة تضمن له التقدم في الحياة و المستقبل وتوفر له ضماناً لنجاح أكثر وثمار أيع،  
واما اذا كان النقد موجه إليه نقداً فارغاً أو يراد بث التجريح فإنه يستقبله ويستمتع إليه ويقوم بتقييمه  
بغير إنفعال ثم يلقي به في سلة المهملات بغير اكرثا وبغير ان يكون لذلك النقد أي أثر في  
تعويق استمرار تقدمه في الطريق التي اختارها لنفسه.

بينما عرفها (متعب، العطوي، 2008) بأنها محافظة اعضاء المنظمة على الايمان والثقة  
المتبادلة بين بعضهم البعض من ناحية النية والسلوك.

وتعرف في هذه الدراسة على :أنها تعني إيمان المرء بأهدافه وقراراته وقدراته وامكانياته،أي إيمانه  
بذاته، (عوض ، 2016) .

### 3- الرقابة الذاتية : Self Observation

يشير مفهوم الرقابة الذاتية بحسب معجم ويبستر الى الامتناع عن اظهار فكرة أو معتقد أو وجهة  
نظر يعتقد صاحبها بأنها قد تكون غير مقبولة عند الآخرين، فهي تفكير وشعور داخلي يمنع  
أويسمح للشخص بقول او بفعل امر معين ، وفي قاموس كامبريدج يشير مفهوم الرقابة الذاتية الى  
قدرة الانسان على ضبط أقواله وأفعاله حتى يتجنب إزعاج أو الاساءة للآخرين فهي تحكم ذاتي  
بالنفس وليس خارجياً بمعنى لا احد يخبرهم بألا يفعلوا أو يقولو أمراً ما .(لافي،2019).

وعرفها (احمد،2014) بأنها منع أو تجاهل السلوكيات التلقائية المعتادة أو الفطرية والرغبات  
التي تتعارض مع السلوك الموجه نحو الهدف، فالتغلب على نمط غريزي أو عادة معينة يتطلب  
رقابة الذات مثلاً اذا كان هناك شخص يدخن عادة بعد تناول الطعام فإنه يتطلب منه بذل رقابة  
للذات لتغيير هذه العادة، وعدم التدخين بعد تناول الطعام، واذا لم يمارس الشخص الرقابة فإنه  
يتصرف بشكل تلقائي ويدخن.

وعليه فإن وضع تعريف جامع مانع لموضوع الرقابة يعد من الامور الشائكة وباللغة الصعوبة (ريمة، 2013) وذلك للعوامل والاسباب الآتية:

1- أن الرقابة تعتبر وسيلة وليست هدفاً في حد ذاتها، إذ أنها تعد أحد الوظائف الرئيسية التي تقوم بها الجهات المنوطة بالرقابة ولسيت لذاتها، بل الهدف منها نجاح الرقابة في تحقيق أهداف المنظمة، واختلاط الوسيلة بالهدف بلاشك يؤدي الى الخلط بين كل منها في وضع تعريف محدد لها.

2- ان الرقابة تتم لأهداف متنوعه ومتغايرة، فقد تقوم من اجل التأكد من المشروعية ومدى اتفاق تصرفات الادارة مع القانون بمعناه الواسع (الدستور، القانون ، اللائحة، القرارات...) أو تتم من اجل التحقق من مدى اتفاق تصرفات الادارة مع المصلحة العامة، ومع اهداف السياسة العامة.

3- اختلاف طبيعة الاجهزة القائمة على الرقابة، والتي تؤثر بدورها على اختلاف دور العمل الرقابي في حد ذاته، حيث نجد ان الرقابة السياسية تختلف عن الرقابة الادارية والتي تختلف بدورها عن طبيعة الوسيلة الرقابية والهدف منها، وذلك مدى ما تتميز به الرقابة من خصائص، ويترتب على ذلك اختلاف تعريف الرقابة باختلاف الوسيلة الرقابية أو انواع الرقابة نظراً لاختلاف الهدف والغاية منها.

4- إن الرقابة تختلف غايتها النهائية أيضاً، هل يقصد بها الرقابة العلاجية؟ والتي تهدف إلى علاج الخلل، أم يقصد بها الرقابة الوقائية التي تهدف إلى منع الخلل؟ ولاشك أن معنى الرقابة يختلف مفهومه وهدفه بحسب الغاية المستهدفة منه، فهي في الحالة الأولى وسيلة، وفي الثانية تعتبر هدفاً في حد ذاتها.

5- إن تعريف الرقابة يرتبط بمفاهيم متعددة ومتشابهة من المنظور القانوني، هذا الأمر ناتج من اتخاذ إحدى الموضوعات التي تمس بمبدأ الفصل بين السلطات، والذي مؤداه في الوقت الراهن الاستغلال والتعاون والرقابة المتبادلة بين السلطات المختلفة في الدولة.

يرى (الفظافطة، 2010) ان مفهوم الرقابة مصطلح ذو شقين: رقابة ذاتية تتبع من داخل الفرد على نفسه فهو رقيب على سلوكه وأعماله. ورقابة خارجية تتمثل في قدرة الفرد على متابعة وملاحظة الآخرين من مرؤوسيه بغرض توجيه أدائهم الى السلوك الافضل المرجو منهم. بكلمات موجزة الرقابة بمدلولها العام تعني الضبط في أوسع معانيه، والتأكد من سير العمل نحو تحقيق الهدف المرسوم.

وأشارت (المقيمي، 2014) ان الرقابة هي انظمة يتم وضعها لمتابعة سير العمل وتقوم بها أجهزة الادارة أو اجهزتها المختصة في اجراء الرقابة ، والرقابة تكون داخلية أو خارجية، كما تعرف بأنها التأكد من مدى تحقيق النشاط الاداري للأهداف المقررة ، أي التحقق من ان ما يتم إنجازه مطابق لما في الخطة الموضوعة. وترى ( فضيلة 2007 ) الرقابة أنها وظيفة ادارية تسعى لجعل الحوادث تتوافق مع الخطط الموضوعة، ويتم من خلالها التحقق من مدى انجاز الاهداف المرجوة والكشف عن الصعوبات والعمل على تذليلها بأسرع وقت ممكن. وعرف هنري فايول الرقابة بأنها التحقق من كل شي يسير وفقاً للخطط الموضوعة والتعليمات الصادرة والقواعد المقررة كما انها تهدف الى تحديد نقاط الضعف والانحرافات من أجل تصحيحها ومنع تكرار حدوثها (العامري، 2012). كما ذكر (سلامة ، 2013) حول الرقابة الداخلية تعريف معهد المحاسبين القانونيين بأنجلترا بقوله: يشير نظام الرقابة الداخلية الى نظام يتضمن مجمع عمليات مراقبة مختلفة من مادية ومحاسبية وضعتها الادارة لضمان حسن سير العمل في المنشأة. ويرى (علي، سعيد، 2016) أن الرقابة الذاتية سمة شخصية تشير الى ميل الفرد للمراقبة والسيطرة على سلوكه والمعبر عنه في

موقف معين. وتتأثر الى حد بعيد بالظروف الشخصية، والاجتماعية التي تعبر فيها السلوك من قبل الفرد نفسه. وعرفتھا (الماجد، 2013) الرقابة في اي مشروع تشتمل على الكشف عما اذا كان كل شئ يتم، ويتم وفقاً للخطط الموضوعية والتعليمات الصادرة والمبادئ السارية وهي تهدف الى الوقوف على نواحي الضعف والاختفاء ومن ثم العمل على علاجها ومنع تكرارها وهي تكون على كل شئ سواء أعمال أو اشياء أو افراد أو مواقع. كما عرفتھا (الميمان، 2007) على أنها احساس الموظف العامل بأنه مكلف بأداء العمل ومؤتمن عليه من غير حاجة الى مسؤول يذكره بمسؤوليته.

وأضاف (العباس، 2015) الرقابة تعني متابعة وملاحظة وتقييم التصرفات والاشياء بواسطة الفرد ذاته أو بواسطة الغير وذلك بهدف التأكد من أنها تتم وفق قواعد واحكام الشريعة الاسلامية وبيان الانحرافات والاختفاء تمهيداً لعلاجها والقضاء عليها، والرقابة الذاتية هي الرقابة الواعية للضمير فهي رقابة ضد الانحرافات وضد الخطأ الذي حدث عفواً لا يتمادى فيه، ويبادر بالاعتراف به وإصلاحه ومقاومة اي إغراء للفساد او الانحراف ويقوم بتأدية واجبه وما كلف به على أكمل وجه بإتقان وإخلاص، يقول رسول الله صلى الله عليه وسلم (( الكيس من دان نفسه وعمل لما بعد الموت)) اخرجہ الترمزي. ويرى ( بلوم ، 2013) الرقابة على انها تحديد ما تم انجازه او تقييم الاداء وعند الضرورة تطبيق الاجراءات التصحيحية بحيث يتم تحقيق المطلوب وفق المخطط، وهكذا فإن الرقابة تعني قياس الاداء ومقارنته مع المبادئ و المقاييس الموضوعية ومتابعة التغيرات التي ليست في صالح البرنامج بواسطة الاجراءات التصحيحية، فالرقابة إذن ذات صلة وثيقة بالوظيفتين الاساسيتين وهما ( التخطيط والاداء).

وتعرف في هذه الدراسة على انها: منع او تجاهل السلوكيات التلقائية المعتادة والرغبات التي تتعارض مع السلوك الموجه نحو تحقيق اهداف المنظمة . (احمد ، 2014).

## ثانياً: التميز التنظيمي

### 6-2 مفهوم وتعريف التميز التنظيمي:

إن المنظمات التي تحقق التميز هي منظمات تهتم بإتجاهات التطور، بمعنى أنها تحاول معرفة تطورها لتحديد ما تريد أن تطوره وتبعد كل المصاعب التقنية التي تؤخر تنفيذ هذا التطور وإن أهمية التميز المؤسسي تنبع من إمكانية المنظمات في بلورة القوى الداعمة للتميز في المنظمات من خلال تحقيق معدلات التغيير السريعة، وتحقيق المنافسة غير المحدودة، وحفظ المكان والمكانة التنظيمية (القوى البشرية، والثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي) ثم تنمي الشعور بالجودة، والقدرة على توظيف التكنولوجيا في المعلومات والإبداعات (زايد، 2003).

التميز عبارة عن أسلوب حياة Excellence is a way of life يمكن أن يحدث في منظمة صغيرة أو كبيرة، حكومية أو غير حكومية، تقدم خدمة أو تصنع سلعة، فهو نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنجاز نتائج ملموسة للمنظمة لتحقيق الموازنة في إشباع إحتياجات الأطراف كافة، سواء من أصحاب المصلحة او المجتمع ككل، في إطار ثقافة من التعلم والإبداع والتحسين المستمر (Ajaif Mona, 2008).

التميز التنظيمي هو الطريقة الاجمالية للعمل التي تؤدي الى الرضا المتوازن لكل من المتعاملين مع (المنظمة، الموظفين، المجتمع) وبالتالي زيادة امكانية النجاح طويل الامد في العمل. (بن سالم واخرون، 2018)

وصف التميز التنظيمي بأنه تميز اداري ووظيفي يأتي من خلال الاستثمار في الامكانات الغير مستقلة في العاملين والمنظمة على حد سواء، ويتسم التميز التنظيمي بنقاط قوة تتمثل في القيادة، التمكين والنمو لزيادة الرضا الوظيفي (الحرر، 2016).

إن تعريف التميز التنظيمي ينطلق من العديد من الكتب والدراسات والأبحاث، وهذا التعدد يعكس أهمية المفهوم التي جعلت المداخل الإدارية المعاصرة تركز جهودها لتحديد مفاهيم التميز المؤسسي، فمدخل الإدارة العلمية حدد مفهوم الكفاءة كأساس للتميز المؤسسي ومدخل العلاقات الإنسانية ركز على الحاجات الاجتماعية للعاملين، وأضاف إلى قاموس التميز المؤسسي مصطلحات مثل، العمل الجماعي، وفرق العمل، وجودة الحياة، والمناخ، والثقافة التنظيمية وقد تواصلت الجهود الإدارية بما في ذلك المداخل الإدارية المعاصرة التي حددت مفهوم الفاعلية الذي يركز على تحقيق أهداف المنظمة الكلية في ظل التغييرات البيئية المتعددة (أحمد، 2018).

وعرف (Pinar & Girard, 2008) التميز التنظيمي بأنه سعي المنظمات إلى إستغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الإستراتيجي الفعال والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على اداء كل فعل أو نشاط لكل شخص يعزز ويقوي الإنجاز داخل المنظمة ويتضمن العديد من قوى العمل التي تشكل هيكل المنظمة، وأشار (النويقة 2014) المنظمات المتميزة هي التي تتفوق باستمرار على افضل الممارسات العالمية في أداء مهامها، وترتبط بزبائنهم والمتعاملين معها بعلاقات التأييد والتفاعل كما أنها تعرف قدرات أداء منافسيها (نقاط القوة والضعف) والبيئة الخارجية المحيطة بها.

أما (خليل، 2014) فبين أنها القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمة، أما تعريف النموذج الاوروبي لادارة التميز هو أنها تلك الممارسة المتأصلة في ادارة لمنظمة وتحقيق النتائج، التي تركز على مجموعة من المعايير الجوهرية.

وذكر (السعودي، 2008) بأنها قدرة المنظمات على المساهمة بشكل استراتيجي عبر التفوق في

أدائها وحل مشكلاتها ثم تحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقي المنظمات)، كما عرف

(جون، 2002) التميز التنظيمي بأنه ما يقوم به الإنسان من عمل من أجل وضع الأفكار الذهنية

في شكل عملي منسق لتوصيل هذه الأفكار إلى معرفة مقرونة بما يثير متعة المتلقي وإعجابه، كما

عرف ايضاً بأنه طاقة خلاقية ومتناسقة وجدت من خلال نشاطات متعددة حيث يكون التميز متحققاً

من خلال المحافظة على الموارد التنظيمية مع إيجاد التفاعل بين الإنسان والبيئة.

وعرفها (حسين ، 2017) التميز التنظيمي بأنه حالة من الابداع الاداري والتفوق التنظيمي، تحقق

مستويات غير عادية من الاداء والتنفيذ للعمليات الانتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المؤسسة

بما ينتج عنها انجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضى عنه العملاء وكافة أصحاب

المصلحة كما أن التميز لايعني النجاح فقط ولكن يشمل النجاح والتفوق والتفرد من أجل البقاء

والنمو. ويعرف(رضوان، 2014) التميز التنظيمي بأنه سعي المنظمات نحو استغلال الفرص

المناسبة من خلال التخطيط الاستراتيجي الفعال والرؤية المشتركة التي تقوم على وضوح الهدف

وكفاية الموارد وتحقيق معدلات عالية للأداء. اما (الخرشة وآخرون، 2013) قسم التميز التنظيمي

الى: التميز الاداري، والتميز الوظيفي الذي يتحقق من خلال الاستثمار في الامكانيات غير

المستغلة لدى العاملين والمنظمة على حد سواء، ويتسم التميز التنظيمي بنقاط القوة تتمثل في:

القيادة، التمكين، وزيادة الرضا الوظيفي، وتحسين الاداء.

وعرفت (الشهراني، 2017) التميز التنظيمي بأنها قدرة المنظمات على المساهمة بشكل

استراتيجي عبر التفوق في أدائها وحل مشكلاتها ثم تحقيق اهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقي

المنظمات.

ويعرف (رضوان ، 2014) بأن التركيز على كافة الاطراف وأصحاب المصالح الداخلية والخارجية، حيث يكون التميز التنظيمي هو الطريقة الكلية للعمل، التي تحقق كافة الاهداف المعنية بالمنظمة، وتخص كل المتعاملين مع المنظمة والعاملين فيها، والمجتمع بصفة عامة، وبالتالي إمكانية النجاح على المدى الطويل. وكذلك يمكن تعريفه بأنه منظومة متكاملة لتقييم نتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر البيئه الداخلية(القوة والضعف)، والخارجية (الفرص والتحديات) (عبدالوهاب، 2016).

في حين أوضحت المنظمة الأوربية للجودة أن مفهوم التميز يشير إلى المهارة في أداء المنظمة وتحقيق النتائج بناءً على مجموعة من الممارسات الأساسية مثل التركيز على النتائج، والإهتمام بالعملاء والقيادة وثبات الهدف، وإدارة العمليات، وإشراك الأفراد، والتحسين المستمر والإبداع، والمنفعة المتبادلة بين الشركات، والمسؤولية الاجتماعية المشتركة، وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة بشكل متوازن للأفراد والمجتمع بأسره (Aldallal, 2005).

يرى (العمرى، 2017) ان التميز التنظيمي هو التنظيم الرائع القادر على جمع وإدارة استخدام المعلومات المتوفرة في المنظمة لضمان انجاز الاهداف المرغوبة بكفاءة وفعالية.

واضاف (البحيصي،2014) بانه تفوق أداء المنظمة الأداء المتوقع، سواء من المنظمة نفسها أو ان يتفوق على مثيلاتها في السوق، وأن يفوق توقعات العملاء من تلك المنظمة.

ويعرف (السلمي،2001) بأنه حالة من الابداع الاداري والتفوق التنظيمي تحققه المنظمة من خلاله مستويات غير عادية من الاداء والتنفيذ للعمليات الانتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة بما ينتج عنه من نتائج وانجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضى عنه أصحاب المصلحة في المنظمة.

وأضاف (فكرون، 2017) التميز التنظيمي على أنه السعي والكد لبلوغ أرفع ما يمكن، وكذلك تفوق المؤسسة بما يؤدي أن تكون الأفضل في كامل عناصرها وإضافة قيم لجميع الأطراف.

ورأت (البوخ، 2009) أن التميز التنظيمي هو حفاظ المنظمة على أفضليتها واختلافها في مكانها ومكانتها، حاضراً ومستقبلاً، بما يؤدي إلى خلق قيم لجميع أصحاب المصلحة.

وأشار (بلكبير، 2016) التميز التنظيمي على أنه يعني بشكل أساسي تحقيق مستويات أداء عالية والتفوق على المنافسين، وخلق بيئة تنظيمية تدعم الإبداع والاستقلالية في العمل، والاهتمام بعاملتي المعرفة والتعلم، وذكر (رضا، 2016) التميز التنظيمي بأنه سعي المنظمات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء.

كما أشار (البيلاوي وآخرون، 2006) بأنه القيام بمهام جديدة وتأكيد المهام الحالية التي تتماشى مع سابقتها والتي تدفع حركة العمل نحو التميز، ويتفق معه (الدوري، 2008) إذ عرف بأنها جهود تنظيمية مخططة تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمنظمة، لأن السمة الدائمة للعصر الحالي هو التغيير في كل شيء وعلى كل مستوى وطول الوقت والثابت الوحيد هو التغيير لاننا نعيش في عصر المنظمات الذكية.

أما (توفيق، 2008) فقد بينوا أن التميز يعبر عن تقديم لمسة إضافية تتجاوز توقعات العميل فتكون المنظمة دائماً البديل الوحيد للعملاء الحاليين، كما تكون الاختيار الأفضل لعملاء مرتقبين بما يحقق النجاح والتميز للمنظمة.

كما يقصد بالتميز بأنه تلك الخبرة والمقدرة التي تعكس الأداء الناجح والكفاءة لمهمة معقدة من المهام بطريقة متميزة (الصيرفي، 2009). وأوضح (أبو عشمة، 2011) بأنها القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول

بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمة.

كما أن مفهوم التميز كما يشير (الخالدي، 2012) بأنها القدرة على تقديم الخدمات بصورة مبتكرة عن الآخرين، ويكاد يكون من المتعذر تحقيق التميز ما لم تكن الثقافة السائدة هي ثقافة التميز، وثقافة التميز تختلف بالتأكيد عن ثقافة الكسل والتواكل والتساهل، لذا فإن تحقيق التميز لا بد من مراجعته الثقافة، للتأكد من أنها موثوقة لهذا التميز، أو ان يكون معها شأن آخر، وعلى مستوى المنظمة الواحدة لتحقيق التميز لا بد أيضاً من أن تتطور ثقافة التميز بالمنظمة.

ان المنظمات المتميزة هي تلك المنظمات التي تكون قادرة على جمع وإدارة واستخدام المعلومات من أجل ضمان تحقيق الاهداف المناطة بها (Martensen et. al,2007).

ويركز (زايد، 2003) على ان التميز التنظيمي يحدث من خلال رؤى مشتركة للمعرفة ونماذج موحدة للتفكير والمبنية على الخبرات والمعارف الماضية الموجودة بذاكرة المنظمة.

ويرى (Azab & Anzi, 2013) على ان التميز التنظيمي عملية مستمرة نابعة من رؤية اعضاء المنظمة. وأشار (Athysanus et al.,2013) أن من اهم مقومات التميز التنظيمي هو التطوير

المستمر الذي يتيح للمنظمة ان تكون دائماً في موقف افضل من المنافسين، وان يكون لها السبق في تطوير الخدمات ونظم الاداء بما يكفل لها التفوق في الوصول الاسرع الى المستفيدين وتوفير

منافع ومميزات لهم لا يجاريها المنافسون، كما يؤسس الى بناء وتنمية العلاقات مع مختلف الطوائف والاطراف الذين ترتبط بهم المنظمة ويكون من سمات التميز القدرة على استثمار وتوظيف

تلك العلاقات في سبيل تعظيم فرص المنظمة للوصول الى غاياتها وأهدافها.

ويشير (حناوي، 2015) بأن التميز التنظيمي هو عملية ديناميكية تحقق قيمة عالية وميزة تنافسية، ورضا الزبائن والموردين من خلال تحسين القدرات الداخلية التي تتعلق بالموارد البشرية والتكنولوجيا وتدفق العمليات، والموارد التي تحقق التكامل في العمل مما يفرز رضىً تنافسياً مستمراً للمنظمة.

كما عرفه (Herbold, 2010) أن التميز التنظيمي صمم لتغيير المنظمات في مجال عملها بشكل دائم عن طريق التركيز على ادارة خمس أعمدة اساسية للمنظمة وكل من الاعمدة التنظيمية الخمسة ليست جديدة بحد ذاتها، الشئ الاساسي للتميز التنظيمي هو دمج و ادارة الاعمدة التنظيمية معاً، وتدعو هذه المنهجية الى توفر المدخل الشمولي لتحسين أداء المنظمات بالتميز التنظيمي، والمدعوم بالاعمدة الخمسة التي يجب أن تدار بشكل آني ومتزامن، وهذه الاعمدة الخمسة هي: ادارة العملية، إدارة المشروع، إدارة التغيير، إدارة المعرفة وإدارة الموارد.

يعرف التميز التنظيمي بقدرة المنظمات على المساهمة والمنافسة بشكل استراتيجي عبر التفوق في ادائها، وحل مشكلاتها، ثم تحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقي المنظمات (الصلايين، 2010).

وعرف بأنه: التميز بالمعرفة التي يمتلكها الافراد، فهي محور الاعمال التي تقوم بها المنظمات، والمنظمات المتميزة هي المنظمات التي تتفوق باستمرار على افضل الممارسات العالمية في أداء مهامها، وتعرف قدرات منافسيها، ونقاط الضعف والقوة الخارجية والبيئه المحيطة بها (حسوني، 2010). وكذلك يُعرف التميز التنظيمي بأنه حالة من الابداع الاداري والتفوق التنظيمي، تحقيق مستويات عالية غير عادية من الاداء والتنفيذ للعمليات الانتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة، بما ينتج عنه انجازات تتفوق على مايققه المنافسون، ويرضى عنه العملاء، وأصحاب المصلحة كافة في المنظمة (النسور، 2010).

ويمكن تعريفه بأنه تنسيق وتوحيد الجهود والاعمال والانشطة، بما في ذلك تحديد السلطة والمسؤولية المعطاة للأفراد لغايات تحقيق الاهداف المميزة (خيري، 2014).

واشار (ليليا، 2017) الى أن التميز هو اسلوب أو ممارسة ادارية حديثة أو ثقافة تنظيمية تسعى لتنظيمات العمل لأعتمادها وتحقيقها، فتصبح تعبر عن الحصيلة الاجمالية العامة للمعرفة والمعتقدات والمعايير والاخلاقيات والاتجاهات الايجابية التي تنتشر في بيئه المنظمة، ويتحلى بها جميع العاملين وذلك على اختلاف مستوياتهم الادارية والوظيفية، طرق تفكيرهم ونماذج سلوكياتهم، واساليب انجازهم لمهامهم، وهى في مجملها تستند الى قيم الابداع، الابتكار، الاتقان، التمكين، التعاون، الالتزام، الانفتاح، ادارة المخاطر وتحديد الاولويات، التطوير المستمر والتفوق من اجل تحقيق الفعالية والجودة الفائقة في المخرجات.

و في هذه الدراسة يعرف التميز التنظيمي : هو حالة من التفوق التنظيمي تحقق مستويات عالية غير عادية من الاداء والتنفيذ للعمليات في المنظمة، بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضى عنها العملاء واصحاب المصلحة كافة في المنظمة من خلال قيادات ذات كفاءة وهيكل تنظيمي متميز (batool A.,Gh et al., 2018).

## 7-2 مداخل تفسير التميز التنظيمي

### 1- تفسير التميز بناء على ممارسات المنظمة:

أوضحت المنظمة الأوروبية للجودة "EFQM" أن مفهوم التميز يشير إلى المهارة في أداء المنظمة وتحقيق النتائج بناء على مجموعة من الممارسات الأساسية التي تشتمل على: التركيز على النتائج، والإهتمام بالعملاء والقيادة وثبات الهدف، وإدارة العمليات، وإشراك الأفراد والتحسين والإبداع، والمنفعة المتبادلة بين الشركات، والمسؤولية الاجتماعية المشتركة، وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة بشكل متوازن للأفراد والمجتمع بأسره، فالتميز يعبر عن استغلال المنظمة

للفرص المتاحة في إطار التخطيط الإستراتيجي الفعال، والالتزام لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر، والحرص على الأداء، إلا أن المنظمة المتميزة هي التي تركز ممارستها على الفرص بدلاً من التركيز على المشكلات (Aldallal,2005).

وأشار (جواد والخرشة ،2008 ) إلى أن التميز عملية نوعية من الممارسات تتضمن التقييم الذاتي لتحسين فاعلية المنظمة وموقعها التنافسي ومرونة العمل فيها، وإشراك كافة المستخدمين في كل أقسام المنظمة للعمل معاً من خلال فهم كل النشاطات على إزالة الخطأ، وتحسين العملية نحو تحقيق التميز.

## 2- تفسير التميز على أساس تفوق المنظمة على مثيلاتها:

يشير هذا المفهوم إلى منظومة متكاملة لنتائج أعمال المنظمة، في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية التي تقودها إلى التفرد والتفوق الإيجابي على غيرها من المنظمات في الوصول إلى أهدافها، وهو حالة من التفرد وتفوق المنظمة على أداء غيرها من المؤسسات المماثلة في مجال العمل وظهورها بالصورة التي تميز المؤسسة وتبرزها وتعلي شأنها بالنسبة للمؤسسات الأخرى، فالتميز يمثل الخبرة المقدر من المعرفة الصريحة لمنظمة معينة والتي تعكس الأداء المتفرد الناجح والكفاء الموجه لأداء أي مهمة بطريقة متميزة (ليليا،2017).

## 3- تفسير التميز من خلال تحقيق أداء يفوق توقعات العملاء:

يشير هذا المفهوم إلى مصلحة الجهود التي تبذلها المنظمة لخدمة وتحديد توقعات العملاء عن الخدمات التي تؤديها من أجل تحسين وتطوير أداء هذه الخدمات لتقديم خدمة تفوق تلك التوقعات وتجعل المنظمة نموذجاً يحتذى بها (الصيرفي ،2009).

فالتميز يعبر عن تقديم لمسة إضافية تتجاوز توقعات العميل فتكون المنظمة دائماً البديل الوحيد للعملاء الحاليين، كما تكون الاختيار الأفضل لعملاء مرتقبين بما يحقق النجاح والتميز للمنظمة،

وأن التميز هو الوضوح في التعرف على العملاء وتفهم مطالبهم وإحتياجاتهم وإهتمام المنظمة كافة بتلبية تلك الإحتياجات والمتطلبات المستقبلية غير المتوقعة من خلال أداء يفوق التوقع ويحقق المنافع لأصحاب المصلحة بشكل متوازن للأفراد والمجتمع ، فالمنظمة المتميزة تعمل على تطوير وإستدامة وتقديم قيمة مضافة للشركاء، وتخطي المتطلبات الروتينية التي تعمل فيها المنظمة، والسعي من أجل الفهم والإستجابة لتوقعات المتعاملين مع المنظمة والمجتمع، وتبذل كل ما في وسعها لتحقيق الإستدامة في الأداء التنافسي الذي يفوق متطلبات الإحتياجات الحالية، ولديها القدرة لبذل كل ما بوسعها لتحقيق التوقعات المستقبلية لجميع المعنيين بأمر المنشأة وأصحاب المصلحة (السالم، 2009).

إن المفهوم الإيجابي الواسع للتميز ينبغي أن يقوم على مدخلين أساسين هما:

1. مدخل تعددي للقيم، وهذا يسعى إلى طلب أنواع عديدة من التميز والتي بمقدور الأفراد إدراكها.

2. مدخل فلسفة الإنجاز الذاتي للمنظمة ليكون موضع التقدير العام، وهذا يستمد من القيم التي

تؤمن بها المنظمات، تشكل المفاهيم الرئيسية للتميز والتي يطلق عليها "The Fundamental Concepts of Excellence" دعامة لنماذج التميز، وهذه القائمة من المفاهيم ليس المقصود منها أن تكون شاملة وثابتة، فهي تتغير من منظمة إلى أخرى ومن نموذج إلى آخر، وتعددت وتطورت عبر العقود الماضية، مثل المنظمات التي تقوم بالتطوير والتحسين في أدائها (Grote, Dick , 2002).

## 2-8 أهمية التميز التنظيمي في المنظمات:

تتمثل أهمية التميز التنظيمي فيما يلي: (زايد، 2003)

1. المنظمات بحاجة إلى وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها.

2. المنظمات بحاجة إلى وسيلة لجمع المعلومات، حتى تتمكن من اتخاذ القرارات المهمة بخصوص الموارد البشرية مثل من الذي يجب ترقيته؟ ومن الموظف الذي يتسم بروح الإيثار والمبادرة والتميز في الأداء؟

3. المنظمة بحاجة إلى تطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء المديرين أو الموظفين، حتى يتمكنوا من المساعدة في جعل المنظمة أكثر تميزاً في الأداء، قياساً مع المنظمات المنافسة.

4. المنظمة بحاجة إلى توافر المهارات اللازمة لصانع القرار سواء أكان فرداً أم جماعة والتمتع في حساسية الدور الذي يقوم به وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز في المنظمات.

هكذا نجد أن التميز التنظيمي ضرورة من ضرورات التطوير الإداري لرفع مستويات الأداء من خلال تطوير مهارات وقدرات العاملين، وأعضاء الهيئة الإدارية في المنظمة، إذ أن تطوير مهاراتهم وقدراتهم، يتطلب وجود تنظيم فعال تسوده روح الفريق، والإبتكار، والمبادرة، والمنافسة بحيث يشعر كل فرد من الأفراد العاملين بأن المنظمة ملكاً له، إن هذا الشعور يدفع العاملين إلى بذل طاقاتهم وجهودهم كافة وإعطاء كل ما لديهم من أجل تميز المنظمات ونجاحها.

## 2-9 أبعاد التميز التنظيمي:

يعد التميز التنظيمي احد اهم المصطلحات الإدارية التي تطرق اليها العديد من الكتاب والباحثين في مجالات مختلفة، الامر الذي ساهم بطريقة أو بأخرى الى بروز ابعاد متنوعة ومتعددة لهذا المصطلح، ونظراً لاختلاف وجهات نظر رواد التميز والكتاب والباحثين في تحديد الابعاد الاكثر شيوعاً في تطبيق التميز التنظيمي حيث قام الدارس في تلخيص وجهات نظر اغلب الكُتاب والباحثين كما موضح بالجدول (2-2-1) ومن خلال ذلك يظهر وجود تباين واختلاف في وجهات النظر حسب ارائهم الا ان هنالك اتفاق علي مجموعة من الأبعاد الاكثر استخداماً في الدراسات السابقة كما موضح في الجدول (2-2):

## الجدول (2-2) ابعاد التميز التنظيمي من وجهة نظر بعض الباحثين

السنة	الباحث	الابعاد
2013	Alnaweighah	تميز القيادة ، تميز الهيكل ، تميز المرؤسين ، تميز الثقافة
2014	Durrah et al.	التدريب ، الحوافز ، التمكين
2014	Nouman	القيادة ، الهيكل ، عمليات
2014	النويقة	القيادة ، الهيكل ، مرؤسين ، ثقافي
2014	عبد المعطي	القيادة ، الهيكل ، بشري ، خدماتي
2014	الاغا	القيادة ، بشري ، خدماتي
2015	عطا الله	القيادة ، بشري ، خدماتي ، ثقة
2015	Xue mei & change	قيادة ادارية - قيادة تحويلية
2016	Hasheny et al	قيادة - هيكل - التزام
2016	الرضي	القيادة - موارد بشرية - استراتيجيات - عمليات
2017	الشمري	القيادة - المرونة - الاستدامة - القدرة - عمليات
2018	عبد الحكيم واخرون	تدريب - الحوافز - الموارد البشرية
2014	البحيصي	تميز الهيكل التنظيمي - تميز القيادة

المصدر: اعداد الدارس من مراجعة الدراسات السابقة (2020 - 2021 م)

الملاحظ تعدد وجهات النظر للابعاد المستخدمة سابقا وفقاً للمجتمع الدراسة المستهدفة حيث تناولت دراسات التميز التنظيمي مجموعة من الأبعاد، كما ان معظم الدراسات التي تناولت التميز التنظيمي اخذته بابعاد مختلفة لدراسة وقياس التميز التنظيمي للشركات الصناعية والإنتاجية والخدمية الا ان في هذه الدراسة سوف يتم الاعتماد على الابعاد (التميز الهيكل التنظيمي و تميز القيادة) التي جاءت في دراسة (البحيصي، 2014) و (Alnaweigh, 2014) كابعاد للتميز التنظيمي لانها من اكثر الابعاد استخداما وكذلك الاكثر تناسبا لاهداف دراستنا لانها تقيس التميز التنظيمي للشركات الخدمية كما ان القياس يتم من وجه نظر ادارة الشركات محل الدراسة وهو ماكان مبرراً كافياً لاخذ هذه الابعاد لانها تتناسب مع الدراسة كذلك معظم الدراسات اخذت قياس

التميز من وجهة نظر العاملين ما جعلنا نختلف عنهم في بعض الابعاد لانها لا تتناسب مع طبيعة دراستنا .

## 1- تميز الهيكل التنظيمي :

يمثل درجة قدرة الإطار الهيكلي الذي يربط أجزاء التنظيم، ويحدد العلاقات بين الأعمال والمراكز والأقسام، والتعاون المتوقع بين أجزاء التنظيم ويوضح خطوط السلطة والمسؤولية بشكل يساعد على أداء الأنشطة المختلفة لتحقيق الأهداف المطلوبة (السعودي، 2008).

تميز الهيكل تعني الاعتماد على هيكل تنظيمي يبتعد عن الروتين والبيروقراطية والاجراءات المركزية، واتباع هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة، من اجل القدرة على التحديث، واستثمار الفرص وسرعة اتخاذ القرارات ، وكذلك قدرة الاطار الهيكلي الذي يربط اجزاء التنظيم، ويحدد العلاقات بين الاعمال والمراكز والاقسام، والتعاون المتوقع بين أجزاء التنظيم ، ويوضح خطوط السلطة والمسؤولية بشكل يساعد على أداء الانشطة المختلفة لتحقيق الاهداف المطلوبة (عبدالوهاب، 2016).

ويصف (الاحضر، 2018) تميز الهيكل التنظيمي بأنها قدرة الاطار الهيكلي للمنظمة على ربط أجزائها وتحديد العلاقات بين مختلف المستويات والاطار الاداري، وكذلك توضيح خطوط السلطة والمسؤولية بدقة مما يؤدي الى ايجاد بيئه عمل مناسبة، تساهم في تحقيق درجة عالية من التطابق والموائمة بين هيكلها التنظيمي وأهدافها مما يحقق الانسجام بين مختلف الوحدات والانشطة، بعيداً عن التداخل والازدواجية في الوظائف والمهام.

ويعرفه (السلمي، 2001) عبارة عن رسم تمثيلي للبنية الفعلية لمنظمة ما في وقت معين، وهو جدول الوحدات الموحدة بشكل جيد والتي تشكل المنظمة والعلاقات الرسمية المتواجدة بين هذه الوحدات والارتباطات الرسمية المتعلقة بالأوامر والتعليمات والمعلومات الهابطة والصاعدة.

ويرى (المحمدي، 2011) تميز الهيكل التنظيمي شبكة من العلاقات والاتصالات بين مختلف المستويات التنظيمية والادارية والذي يتم من خلاله توزيع الادوار والمسؤوليات والصلاحيات وتحديد موقع الادارات والاقسام المركزية الرسمية ونطاق الاشراف.

ويرى (سليمان، 2016) تميز الهيكل التنظيمي هو قدرة الاطار الهيكلي على تحديد العلاقات بين الاعمال والوحدات والاقسام، وتحقيق الاتصال والتعاون بين اجزاء التنظيم، ويحدد خطوط السلطة بشكل يساعد على أداء أنشطة العمل المختلفة بما يحقق اهداف المؤسسة.

يعتبر الهيكل التنظيمي بمثابة الهيكل العظمي لأي مؤسسة او منظمة حيث ان من شأنه بيان الوحدات التنظيمية التي تتألف منها ضمن مستويات هرمية مرتبطة ببعضها بروابط السلطة التي تتخللها التعليمات، الاوامر والعلاقات ( النجار ، 2018 ). وأشار (الوالي، 2012 ) بأن الاطار الذي يوضح التقسيمات او الوحدات او الاقسام الادارية التي تتكون منها المنظمة مرتبة على شكل مستويات فوق بعضها البعض، تأخذ شكل هرم يربطها خط سلطة رسمية تتساقط من خلاله الاوامر والتعليمات والتنبيهات من المستوى الأعلى الى الأدنى ومن خلاله تتضح نقاط إتخاذ القرارات ومراكز السلطة والمسؤولية.

ووصف (العميان ، 2002 ) بأنها الآلية الرسمية التي تتمكن من خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين، وهو نظام للسلطة والمساءلة والعلاقات بين الوحدات التنظيمية الذي يحدد شكل وطبيعة العمل اللازم للمنظمة.

وعرفها قاموس إكسفورد (1970) هو العلاقات التبادلية للأجزاء أو العناصر المكونة للوحدة ككل والتي تعين خصائصها وطبيعتها المتفردة، هو جسم منظم أو تركيب من الاجزاء أو العناصر المعتمدة على بعضها أو المترابطة بعلاقات تبادلية أو تفاعلية. ويعرف (اللوزي، 2010) الهيكل

التنظيمي بأنه الشكل الذي تحدده المنظمة من خلال المهام وكيفية استخدام الموارد البشرية، والتعاون والتنسيق.

كما يعرفه (الظاهر، 2009) بأنه نظام للسلطة والمساءلة والعلاقات بين الوحدات التنظيمية الذي يحدد شكل وطبيعة العمل اللازم للمنظمة، وهو الإطار الذي تمارس الإدارة بداخله وظائفها. ويعرف (أبو شيخة، 2011) الهيكل التنظيمي بأنه الإطار الذي يحدد الوحدات التنظيمية والعلاقات فيما بينها، كما يحدد الوظائف في هذه الوحدات، والسلطات التي يتمتع بها شاغلوها للقيام بواجبات ومسؤوليات ووظائفهم.

ويرى (عيسى وعليمات، 2017) أن الهيكل التنظيمي يشمل الجوانب الرئيسية الآتية: توزيع الاعمال والمسؤوليات والسلطات بين الأفراد وتحديد العلاقات مع كل شخص وتحديد عدد المستويات التنظيمية (نطاق الاشراف)، وتجميع الأفراد في أقسام والأقسام في دوائر، بالإضافة الى تفويض السلطات وتصميم الإجراءات، كما يشمل أيضاً حسب الوصف، وتصميم الأنظمة والوسائل لضمان تحقيق الأتصال الداخلي الفعال، وتوفير القواعد والوسائل اللازمة لتقييم أداء العاملين.

وفي هذه الدراسة يعرف **تميز الهيكل التنظيمي**: تميز الهيكل التنظيمي هو قدرة الاطار الهيكلي على تحديد العلاقات بين الاعمال والوحدات والاقسام، وتحقيق الاتصال والتعاون بين اجزاء التنظيم (سليمان، 2016).

## 2- تميز القيادة:

يمثل درجة قدرة القائد المتميز على استغلال الفرص التنظيمية، وتوفير الفرص التطويرية وقبول الأعمال والتحديات بصورة تساعد المنظمة على مواجهة العمليات المضطربة والأزمات المتعددة . (السعودي، 2008).

تميز القيادة هي مجموعة من الاستراتيجيات والمهارات والسلوكيات التي يتبناها القادة العاملون في المنظمة، من تحقيق الاهداف الموضوعية بكفاءة وفاعلية ، وهو قدرة القائد المتميز على استغلال الفرص التنظيمية ، وتوفير الفرص التطويرية ، وقبول الاعمال الإبداعية بصورة تساعد المنظمة على مواجهة العمليات المضطربة، والازمات المتعددة (العزب والعنزي،2013).

تميز القيادة يدل على قدرة القيادات التنظيمية على تحديد قيم وتوقعات الأداء التنظيمي، وتحديد الاتجاهات المستقبلية للمنظمة على الأمد القريب والبعيد، ومدى تشجيع التجديد والإبتكار بين الموظفين، وذلك من خلال الرؤية والرسالة والأهداف، والاتصالات وتطوير اداء المنظمة.

(النعمي وآخرون، 2010). وتميز القيادة يظهر في قدرتهم على الإيحاء بالحوافز وتوفيرها، والمراعاة الفردية والتحفيز الفكري، والتأثير المثالي في المرؤوسين، واحداث فرص التعليم والتطوير لهم، من أجل تحقيق أهداف المنظمة (Singh, 2013). ويعرف تميز القيادة بأنه ممارسات متميزة يتم إتباعها في المنظمة لتتم إدارتها بشكل يحقق النتائج المطلوبة، ويساعد المنظمة على أن تصبح بارعة في الاستجابة بشكل مستمر للتغير الذي يطراً في بيئه العمل، فتصبح فعالية وكفاءة المنظمة مرضية لأصحاب المصلحة بشكل مستدام فالمنظمات المتميزة تعمل بواسطة القادة المميزين الذين يحددون توجهات واضحة لمنظمتهم، ويثبتون القيم والثقافة والكيان في المنظمات، من أجل صنع هوية جاذبة ومتميزة للمنظمة، والحصول على تقدير وثقة أصحاب المصلحة، والتعاون مع المجتمع في أنشطة تحسين مشتركة (Sadiq & Mahmood, 2014).

و كذلك يعرفها (Hashemi & Ghajari, 2014) القدرة على استثمار الفرص التنظيمية، وقبول الاعمال التي تتصف بالتحدي والتي تساعد القائد على مواجهة العمليات المضطربة والازمات المتعددة وتكون من رؤية الكثير من المشكلات في موقف واحد وقدرته على التأثير في فرد أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

تعد القيادة هي المحرك الأساسي ولها دور رئيسي في ممارسة التأثير في الموظفين للتعاون فيما بينهم من أجل تحقيق الأهداف المشتركة للوصول إلى التميز، فهناك أمور لتمييز القيادة منها ما هو خاص بسمات الشخصية القيادية، ومنها ما يجب التدريب عليه، وبالتالي من دون مشاركة فاعلة واهتمام علمي من القادة تعد إدارة التميز صعبة وحتى مستحيلة. فمهام القائد الحريص على التميز تتركز في تحديد رؤية المنظمة المستقبلية ونشر ثقافة التطور والإبداع، وفي بيئة الأعمال يجب على القيادة التي تمثلها الإدارة العليا توضيح رؤية مستقبلية وتحفيز بيئة العمل التطويرية وتشجيع المنظمات والكوادر البشرية للمشاركة والتطوير والإبداع والإبتكار وأن تتسم بالشفافية والمصادقية حيث يمثل القادة القدوة الحسنة، وكذلك الإلتزام بالمسؤولية الإجتماعية (خليل، 2014).

القيادة لها تأثير مباشر على التميز، وذلك من خلال تميزها بالمهارات القيادية، وعلاقات العمل الفعالة، وتنمية قدرات الافراد وتشجيعهم نحو الإبداع والتميز، وهناك مجموعة من النشاطات التي يجب ان يقوم بها القادة لتحقيق التميز في المنظمة، كنظام اللامركزية في العمل، والذي يسهل انسياب المعلومات والأفكار الإبتكارية بين العاملين والقيادة دون حواجز بيروقراطية، كذلك الرؤية العميقة للمشكلات في الموقف الواحد، والوعي بالأخطاء ونواحي النقص والقصور، وبالتالي البحث عن حلولها (الشهراني، 2017).

وفي هذه الدراسة يعرف تميز القيادة : قدرة القائد المتميز على استغلال الفرص التنظيمية وتوفير الفرص لتطوير وقبول الاعمال المتحدية بصورة تساعد المنظمة على مواجهة العمليات المضطربة والازمات المتعددة (البحيصي، 2014).

## ثالثاً: التمكين الإداري

### 2-10 مفهوم وتعريف التمكين الإداري

لقد أصبحت الحاجة للتغيير في أساليب العمل الإداري أكثر إلحاحاً خاصة مع بداية الألفية الجديدة، هذه الضرورة في التغيير، ناتجة عن التطور المتسارع في التكنولوجيا والانفجار المعرفي، والتأكيد المتزايد على الجودة والمرونة في السلع والخدمات، فالمنظمات الحديثة أصبحت تسعى هي الأخرى إلى إحداث التغييرات في إدارتها لمواردها البشرية، من خلال اتباع للعديد من الاستراتيجيات التي تهتم بالموارد البشرية التي ظهرت طيلة تطور الفكر الإداري وذلك بما يتوافق مع هذه التغييرات والهدف من ذلك هو كسب ولاء وانتماء الأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة. ونجد من أهم وأحدث هذه الاستراتيجيات التمكين الإداري، الذي يركز على الموارد البشرية باعتبارها أهم مكون لأية منظمة ومن خلال دورها الهام في بلوغ المنظمات لأهدافها، لذلك سنسعى في هذا المبحث إبراز التعاريف المختلفة للتمكين الإداري بالإضافة إلى أهميته وكذلك أبعاده ومبادئه (معراج, 2015).

إن مفهوم التمكين، يعد من المفاهيم التي برزت في أواخر الثمانينات، ولاقى رواجاً في فترة التسعينيات قبل القرن العشرين، وبغرض تحديد مفهوم التمكين قد تم التعرض إلى العديد من المفاهيم التي تم صياغتها من قبل العديد من الباحثين في هذا المجال بغية تحديد الملامح الأساسية للتمكين الإداري، وفي هذا المطلب سنعرض أهم التعريفات للتمكين من جهات النظر المختلفة بالإضافة إلى تطوره التاريخي وأهميته بالنسبة للمنظمة. (علي واحمد، 2013).

لقد تم تطوير مفهوم التمكين من خلال المفهوم الياباني "KAIZEN" والذي يتضمن التطوير والتحسين المستمر في مختلف المجالات العملية، وتعددت تعريفات التمكين في الفكر الإداري بتعدد الباحثين والكتاب الذين حاولوا تعريفه واختلفت تعريفاتهم له باختلاف جهات النظر التي

ينظرون إليه من خلالها وكذلك باختلاف المدارس الفكرية التي ينتمون إليها (علي واحمد، 2013)، وبناء على ذلك فيما يلي أهم التعريفات التي تطرقت إلى مفهوم التمكين الإداري :

عرف العديد من الكتاب والباحثين تمكين العاملين بأنه: عملية اكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والاسهام في وضع الخطط خاصة تلك التي تمس وظيفة الفرد واستخدام الخبرة الموجودة لدى الافراد لتحسين أداء المنظمة (أفندي، 2003). وعرفها عبدالوهاب بأنها إعطاء الثقة والحرية والموارد للعاملين ليتصرفوا طبقا لأحكامهم (عبدالوهاب، 1997). والتمكين لا يعني إعطاء العامل او الموظف القوة بل يعني اتاحة الفرصة له لتقديم افضل ما عنده من خبرات ومعلومات ويؤدي ذلك الى التفوق والابداع في العمل (الطاهر ومرزوق، 2005) .

فقد بين (المدهون، 1999) ان التمكين يعني اعطاء السلطان الحكم والقوة أو القوة لشخص أو مجموعة اشخاص وذلك لتحقيق اهداف معينة يتوخى الممكن للممكن له تحقيقها، غير أن (Mcshane&Glinow,2000) أشار الى ان التمكين هو الشعور بالسيطرة والفاعلية الذاتية التي تنبثق عندما يمنح الافراد القوة في التصرف في المواقف التي يواجهونها، ثم ان (daft, 2001) قد اكد ان التمكين هو منح العاملين القوة والحرية والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة في عملية اتخاذ القرار، اما (robbins ,2001) فقد بين ان التمكين هو منح العاملين القوة والحرية في العمل من اجل جعلهم قادرين على خدمة المنظمة بفاعلية ، كما ان (مصطفى، 2005) اعتبر التمكين هو نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المديرين الى المرؤوسين كما ان دعم المرؤوسين بالسلطة يعتبر دعوة صادقة للعاملين بالمنظمة للمشاركة في سلطة اتخاذ القرار وفيه يكون المرؤوس المُمكّن مسؤولاً عن جودة مايقدره أو يؤديه، اما ( goodman et al ,2007 ) فقد بين ان التمكين يعني تخويل الصلاحية للتابع وتحميله المسؤولية كما تتضمن التأكد من ان التابع يعي (يفهم) المهمة أو الواجب ولديه المعلومات والتدريب والتحفيز والارشاد والمهارات السليمة لكي

يصبح ناجحاً، كما ان (ابو المجد، 2008) فقد اشار الى ان التمكين هو مشاركة المرؤوسين لرؤسائهم في سلطتي صنع واتخاذ القرارات في اطار عمل قائم على تحديد المسؤولية والثقة المتبادلة والتدريب والدعم من اجل التميز في تحقيق اهداف المنظمة والعاملين بها والعمل على تحسينها باستمرار، كما ان ( اللوزى وحمود ,2008) فقد بينا ان التمكين هو القدرة على انجاز الاداء الذي يحول الى اقضاء القيود كافة غير الضرورية امام العاملين في انجاز ادائهم، كما ان ( nazakati. 2009 ) اعتبر التمكين هو امتداد للعمليات التنظيمية من خلال الاتصالات الفعالة وممارسة النقد وابداء الاراء وممارسة العمل الفرقي وذلك لزيادة المعرفة والمهارات والدافعية (علي واحمد، 2013) .

حيث أشار (Eccles,1993) إلى أن التمكين يعني منح العاملين ما يكفي من السلطة والقوة والموارد وحرية العمل لتجعل منهم أفراد قادرين على خدمة المنظمة بفاعلية. كما عرفه كل من (Brown &Harvy,2001) بأنه استراتيجية حديثة تهدف إلى إطلاق الطاقات الكامنة للأفراد في المنظمة، ومشاركتهم بتحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة، وذلك لأن نجاح المنظمة يعتمد على كيفية تكامل حاجات الأفراد مع رؤية المنظمة وأهدافها. وعرفه (عبدالوهاب، 1999) أنه المشاركة الفعلية من جانب العاملين في ادارة منظماتهم باتخاذ القرارات وحل المشكلات والتفكير الابداعي والتصرف في المواقف وتحمل المسؤولية والرقابة على النتائج. ويرى (Towesnd & Bennis,2007) أن التمكين هو تفويض كل الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين ومنحهم الحرية الكاملة لاداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الادارة مع توفيرالموارد المناسبة وبيئة العمل الملائمة لهم وتأهيلهم سلوكيا وفنيا ومهاريا لاداء العمل والثقة فيهم.

وعرفه كل من (Conger & Kanungo ,2003) بأنه اجراء يؤدي الى توطيد ايمان الشخص بمقدرته الذاتية وهو شعور بالتزام وظيفي لصيق ناتج عن احساس الموظف بالمقدرة على اتخاذ

القرارات وتحمل المسؤولية. وعرفه ( العتيبي) بأنه نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المديرين إلى المرؤوسين ودعوة صادقة للعاملين للمشاركة في سلطة اتخاذ القرار ، ليصبح المرؤوس مسؤولاً عن جودة ما يقرر أو ما يؤديه من أعمال، وأيضا المشاركة في المعلومات والمعرفة وفي تحليل المشكلات وصنع القرارات ما يؤدي إلى نقل السيطرة من الرئيس إلى الموظف نفسه ( معراج ،2015).

ويرى (Krajewski,2004) أن التمكين يعني منح فرق العمل المشكلة في المنظمة مسؤولية اتخاذ القرارات والنتائج المترتبة عليها عوضا عن الإدارة. وقد اتفق معه في ذلك كل من الباحثين (Ivancevich, Stanley, Brown,2002) وأشاروا إلى دور الأشخاص بشكل جماعي في تحمل مسؤوليات الإدارة العليا. ويعرف (Ettorre,1999) التمكين الإداري بأنه منح العاملين القدرة والاستقلالية في صنع القرارات وإمكانية التصرف كشركاء في العمل مع التركيز على المستويات الإدارية الدنيا، والتمكين لا يعني تفويض العاملين لصلاحيات صنع القرار فقط ولكنه يعني أيضا وضع الأهداف والسماح للعاملين بالمشاركة. أما (صالح والدوري،2008) فينظرا إلى التمكين على أنه عملية إدارية معاصرة لها ممارسات قديمة، تؤكد على منح العاملين حق التصرف واتخاذ القرارات في إدارة انشطتهم داخل المنظمة عن طريق تخويلهم الصلاحيات وتزويدهم بالمعلومات المطلوبة في الوقت المحدد ومنحهم الحرية الكاملة لأداء الأنشطة بالطريقة التي يرونها مناسبة.

وفي هذه الدراسة يعرف التمكين الإداري : هو الاستقلالية والمشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم باتخاذ القرارات وحل مشكلاتهم، مايعتبر امتداد للعمليات التنظيمية من خلال الاتصالات الفعالة وممارسة النقد وابداء الاراء وممارسة العمل الفرقي وذلك لزيادة المعرفة والمهارات والدافعية (علي واحمد، 2013).

## 11-2 مداخل التمكين:

اشار العديد من الباحثين الى وجود عدد من المداخل لعملية التمكين يمكن التطرق الى بعض منها وحسب ما تناوله البعض ومنهم (duvall,1999) الذي بين المداخل على النحو التالي (عالية وسيف الدين، 2013) :

### 1- التمكين الداخلي: كما أشارت اليه دراسات كل من (Thomas & Rafiq & Ahmed)

(Savery & Luks), (Velheus) ويشمل كل ما يملكه الفرد من قدرات ومهارات تمكنهم من تحمل المسؤولية والالتزام الذاتي والتصرف في المواقف والمشكلات الآتية ووضع الحلول الناجعة بما يعود للمنظمة وعليهم بالمنافع، وقد أطلق عليه (Duvall, 1999) بالتمكين الفردي (الذاتي) كونه عملية فردية تتبع من ذات الفرد ودوافعه ومقدار ما يمتلكه من قدرة في التأثير في بيئة العمل.

### 2- التمكين الخارجي: كما أشارت إليه دراسات (Weyer & Mason), (Duval) وهو عبارة

عن كافة الاليات والعمليات التي تتبناها المنظمة من توفير الوسائل والممارسات وبيئة العمل المناسبة التي تمكن العاملين من اتخاذ القرارات في المهام الموكلة إليهم، وقد أطلق عليه Duval بالتمكين المنظم الذي يشير الى كافة الأنشطة التي تلجأ اليها المنظمة والتي تشجع على تمكين أفرادها وجعلهم قادرين على انجاز العمل الصحيح في الوقت المناسب. ومن خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن التمكين يتسم بالخصائص التالية: من خلال التمكين تتحقق الزيادة في النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل باعطائهم المزيد من الحرية لاداء مهامهم، وكذلك يركز على القدرات الفعلية للأفراد في حل مشاكل العمل والأزمات، كما يستهدف التمكين استغلال الكفاءة التي تكمن داخل الافراد استغلالا كاملا، ومن خلاله أيضا يصبح الافراد اقل

اعتمادا على الإدارة في إدارة نشاطهم ويعطيهم السلطات الكافية في مجال عملهم، ومسؤولين عن نتائج أعمالهم وقراراتهم . ( معراج ،2015).

غير ان ( lushly,1999 ) فقد اشار الى مداخل التمكين كالآتي :

1- التمكين الترابطي : وهو المرتبط بأسلوب الادارة وفلسفتها .

2- التمكين الدافعي : وهو التمكين الشخصي اذي يهتم بحرية التصرف والسلطة التي يمتلكها الفرد واندفاعه

وتظهر الادبيات ان لاستراتيجية التمكين مداخل متعددة كونه مدخل ذاتي بوصفه حالة عقلية أوحالة ادركية وهي كما اشار لها ( الزوبعي، 2010 ) وتشمل :

1- المدخل الهيكلي : Structural approach ويتم فيه نقل القوة وسلطة اتخاذ القرار الى اسفل

التسلسل التنظيمي مع منح العاملين القدرة في تأثير على المخرجات التنظيمية.

2 - المدخل التحفيزي : Motivational approach تتناول هذا المفهوم التمكين على اساس القدرة النفسية، وهو العملية التي يعزز فيها أو القدرة الذاتية بين الاعضاء المنظمين من خلال تحديد الظروف التي ترعى أو تهتم بالقوة.

3 - مدخل Conger & kanunga : يقوم هذا المدخل على الدافعية الفردية للتمكين وهو تعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور بالضعف والعمل على ازالتها والتغلب عليها بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية والوسائل غيرالرسمية التي تعتمد على تقديم المعلومات عن الفاعلية الذاتية.

4 - مدخل: (Thomas&Velthous,1990) قام هذان الباحثان باكمال العمل الذي انجزه (Kanunga& conger) وذلك ببناء مدخل التمكين الادراكي الذي عرفاه على انه زيادة في تحفيز

المهام الداخلية والتي تتضمن الظروف العامة للفرد بصفة مباشرة للمهمة التي يقوم بها والتي بدورها تنتج الرضا والدافعية وأشار أيضاً الى ان التمكن يجب ان يبدأ من الذات وذلك لان مفهوم الذات يشجع على السلوكيات الهادفة والتي ترتبط مع اهداف المنظمة ( معراج، 2015).

## 2-12 اهداف التمكين الاداري

ان القادة او المديرين الذين مهدوا الطريق لتمكين موظفيهم لم يكن بذلك خياراً وانما إدراكاً منهم ان هناك أهدافاً لا يمكن تحقيقها دون تمكينهم. ويعد الهدف الرئيسي للقيام بعملية التمكين هو إيجاد القوى العاملة ذات القدرات الفاعلة لانتاج السلع، او تقديم خدمات تلبي توقعات الزبائن او تزيد عليها، ومحاولة إيقاف تحفيز الموظفين بحوافز خارجية، واستبدالها بحوافز داخلية، تنبع من ذات الافراد الموظفين وقد يتم ذلك عن طريق توفير جودة حياة العمل ويقصد بهذه الأخيرة حسب (Havivovic) "توفير العوامل البيئية المرضية والمحبة والامنة بمكان العمل بما يدعم رضا العاملين، بالإضافة الى توفير نظم المكافآت، وفرص النمو المناسبة". هذا ما يؤدي الى كسب ولائهم وانتمائهم لها، ومن ثم شعورهم بالملكية داخل منظماتهم، مما قد ينتج عنه استغلال أمثل لجميع الموارد المتاحة، وعلى رأسها المورد البشري. وأما (Lawson) فقد وصف أهداف التمكين بما يأتي إبقاء المنظمة في المقدمة دائماً ومحاولة جعلها رائدة في مجال عملها، الاستفادة الفاعلة من إمكانيات الموارد البشرية المتوفرة، وزيادة ربحية المنظمة وزيادة المبيعات فيها ومن ثم تحقيق النمو. وأضاف (Lloyd) الى ان التمكين يهدف الى جعل العاملين يتمتعون برضا أعلى تجاه وظائفهم ومنظماتهم ومن ثم جعلهم أفضل أداءً وينطبق ذلك على المعنويات أيضاً وكذلك يعد التمكين استراتيجية إدارية معاصرة تستخدم للوصول الى الكفاءة العالية والفعالية المتزايدة (الزويبي، 2010).

ايضا من اهداف التمكين ان يتم بالاتي: ( الكريطي وابو غنيم، 2012)

**أولاً: التمكين من خلال المشاركة Empowerment through participation** وتهتم بتمكين العاملين بسلطة اتخاذ القرار في بعض الأمور والمهام المتعلقة بالعمل والتي كانت في الأساس من اختصاص المديرين. ويتضمن التمكين من خلال المشاركة تمكين الموظفين لاتخاذ قرارات استجابة لطلبات الزبائن الفورية وتولي خدمة العملاء. ويتم تشجيع هذا الاتجاه والسلوك في العمل بالتدريب على الاهتمام بالعملاء والتدوير الوظيفي.

**ثانياً: التمكين من خلال الاندماج Empowerment through involvement** ويهتم أساساً بالاستفادة من خبرة وتجربة الأفراد في تقديم الخدمة من خلال الاستشارة والمشاركة في حل المشكلات. حيث يحتفظ المدير بسلطة اتخاذ القرار ولكن يشارك الموظفين في تقديم المعلومات. حيث تستخدم الاجتماعات على معلومات مسترجعة.

**ثالثاً: التمكين من خلال الالتزام Empowerment through Commitment** ويتضمن تمكين العاملين من خلال التزامهم لأهداف المنظمة وتشجيعهم على تحمل مسؤوليات أكبر عن أداؤهم. ويمكن الحصول على التزام العاملين من خلال تحسين رضا العاملين والشعور بالانتماء للمنظمة. ان أي محاولة لتحقيق التزام الموظفين يمكن ان تتداخل مع تمكين العاملين من خلال المشاركة .

**رابعاً: التمكين من خلال تقليل المستويات الإدارية Empowerment through delayering** وتعتقد Lashley ان البناء التنظيمي المسطح بمستويات وخطوط سلطة اقل يمكن ان يوفر بيئة ملائمة وصالحة للتمكين تسمح للموظفين باتخاذ القرارات في الوقت المناسب. ويتطلب تبني هذا الاطار إزالة المستويات الإدارية الوسطى من خلال إعادة توزيع العمالة والتقاعد والتخلص من العمالة الزائدة.وبجانب ذلك يتم التركيز على تدريب وتطوير الموظفين ويصاحبه زيادة الاستثمار في عملية التدريب.

## الجدول رقم (2-3) المعاني الإدارية للتمكين والمبادرات المستخدمة

المبادرات المستخدمة	المعاني الإدارية
فرق العمل المستقلة، اثراء الوظيفة مجالس العاملين/ التدريب المستمر/ مدراء الموظفين	التمكين من خلال المشاركة
دوائر الجودة/ برنامج الاقتراحات/ موجز الفريق	التمكين من خلال الاندماج
مشاركة العاملين في الملكية/ مشاركة العاملين في الأرباح/ برنامج علاوة الموظفين/ برنامج جودة الحياة في العمل	التمكين من خلال الالتزام
تصميم العمل/ إعادة التدريب/ فرق العمل المستقلة/ اثراء الوظيفة/ المشاركة في الأرباح/ برنامج علاوة الموظفين	التمكين من خلال تقليل المستويات الإدارية

المصدر: ( الكريطي و ابو غنيم ، 2012)

### 2-13 أبعاد التمكين الإداري

تسعى المنظمة من خلال تبنيها لفسلفة التمكين الى بقائها رائدة في مجال نشاطها والوصول الى الكفاءة العالية والفعالية المتزايدة بالاستفادة من الإمكانيات المتوافرة لدى مواردها البشرية، وقد وضع الباحثين مجموعة من الابعاد التي تصف وتوضح التمكين الإداري بالإضافة الى مجموعة من المبادئ التي يجب على المنظمة اذا ما أرادت تمكين العاملين فيها أن تأخذها بعين الاعتبار بالإضافة الى مجموعة من النماذج التي تساعد في تطبيق التمكين ( معراج ، 2015) .

اذ يعد التمكين الإداري احد اهم المصطلحات الإدارية التي تطرق اليها العديد من الكتاب والباحثين في مجالات مختلفة، الامر الذي ساهم بطريقة أو بأخرى الى بروز ابعاد متنوعة ومتعددة لهذا المصطلح، نذكر منها:

حدد (Spector) بعدين للتمكين الإداري هما: البعد المهاري ويقصد به اكساب العاملين مهارات العمل الجماعي من خلال التدريب و خاص مهارات التوافق وحل النزاع والقيادة وبناء الثقة، البعد الإداري ويقصد به إعطاء حرية وصلاحيات اتخاذ القرار لكل اعضاء المنظمة . ( معراج ، 2015)

## الجدول (2-4) ابعاد التمكين الاداري من وجهة نظر بعض الباحثين

السنة	الباحث	الابعاد
1993	Eccles	القوة، الموارد، الحرية
1996	Larry & Harold	الثقافة التنظيمية
1996	Brown	الجودة، الموارد، التفويض
1997	IVancevich	فريق العمل، المشاركة بالمعلومات، الهيكل
1997	Cook et al..	المشاركة بالمعرفة والمعلومات، مكافآت الأداء
1998	Appelbaum et al..	القوة، الثقافة، القيادة، الهيكل
2001	Daft	المعلومات، المهارات، والمعرفة، القوة، المكافآت
2005	Mullins	المشاركة، الالتزام، الاندماج، تخفيض المستويات الإدارية
2005	Halvarson	الحرية والاستقلالية، المشاركة بالمعلومات، التدريب، السلطة، دعم الإدارة
2006	Chelladurai	تصميم الوظائف، المشاركة بالقوة، المشاركة بالمعرفة، المشاركة بالمكافآت
2007	Kreitner & kinicki	المشاركة بالمعلومات، خلق الاستقلالية، فرق العمل
2007	الياسري ومحمد	المعلومات، المعرفة، القوة، المكافآت
2007	عبود وعباس	الثقة الإدارية، الأهداف والرؤية المستقبلية، فرق العمل، التدريب المستمر،
2008	Gupta	المشاركة بالمعلومات، المكافآت، المعرفة، القوة
2008	Aswathappa	القيم، نشاطات القيادة، هيكل الوظيفة، نظم المكافآت
2008	Mazadarani	التطوع، التدريب، الدافعية، المكافآت، وتوفير الأجهزة والتكنولوجيا
2009	Karzkoc & Yilmaz	السلطة، التخصص، الموارد، والشخصية
2010	Hasan	المعرفة والمهارات، الاتصالات، الثقة والحوافز
2010	راضي	تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفاعل، التحفيز
2013	عالية جواد	امتلاك المعلومات وتوافرها والاستقلالية وحرية التصرف
2014	Eslam Aghapour et al	كفاءة العاملين و الفعالية الذاتية والاستقلالية و الثقة
2015	De Zilva.	التمكين النفسي، الاتصال الفعال، المشاركة
2016	الجوال محمد	التمكين الهيكلي
2017	القيسي	المشاركة بالمعلومات، الاستقلالية، الحرية، فرق العمل
2018	Abualoush et al	المشاركة، تفويض السلطة، الاستقلالية

المصدر: إعداد الدارس من الدراسات السابقة (2020- 2021 م)

وفي هذه الدراسة سنعمد الابعاد التي جاءت في دراسة كل من (Kreitner & kinicki,2007) و(القيسي، 2017) و دراسة (راضي، 2010) ودراسة (De Zilva,2015) حيث كانت هذه الابعاد

متمثلة في:- الاتصال الفعال، المشاركة، الاستقلالية، وهي من اكثر الابعاد استخداماً وشمولاً لقياس التمكين الاداري.

## 1- الاتصال الفعال: Communication Effectiveness

يعد الاتصال الفعال واحد من الارقان الاساسية والمهمة في التمكين الاداري وهو العملية التي تهدف الى نقل المعلومات والبيانات وتبادلها وبموجبها تتوحد المفاهيم وتتخذ وتنفذ القرارات وهي عملية فهم المعلومات وتميرها من شخص الى اخر ، فالالاتصال الفعال اتصال ذو اتجاهين يتيح للعاملين فكرة إبداء الرأي وتبادل الافكار والاراء والمعلومات ، وهذا يتطلب تعريف العاملين جميعهم بهدف ورسالة المنظمة ، وتعريف كل موظف بدوره لتحقيق هذه الاهداف واهتمام الادارة بإيجاد وسائل اتصال فعال بين العاملين على اختلاف مستوياتهم وتوفير فرص الوصول الى المعلومات التي تساعدهم على اداء اعمالهم وسهولة وصول الموظف الى اصحاب القرار وشرح مواقفهم (معراج، 2015).

عليه يصبح الاتصال الفعال: العملية التي بموجبها تتوفر بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ونظام معلومات فعال يتسم بالوضوح ممايساعد على إنتقال المعلومات وتبادلها بسهولة، التي تتطلب مهارات فنية لازمة لفهم المعلومات وتميرها من شخص إلى اخر وحل المشكلات من خلال شبكة المعلومات والاتصالات ( معراج، 2015).

## 2- المشاركة: Participation

تعد عملية المشاركة هي المفتاح الاول والركن الرئيسي لتمكين العاملين خاصة في الصفوف الاولى من التصرف السريع في المواقف الجديدة التي يواجهونها، فالأفراد بدون معلومات لايمكن ان يتحملو المسؤولية ولا ان يساعدوا في حل المشكلات والازمات التي تعترض العمل(قدور ومحمد، 2013).

لكي يتسنى للمرؤوسين اتخاذ قرارات أفضل في المنظمة فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل، حيث يشير أن توفر الفرصة للوصول إلى مصادر المعلومات لدى الأفراد يساعدهم على تفهم الكيفية التي تؤدي بها وظائفهم، فالتمكن بالأساس له صلة بالمشاركة حيث تعتبر المشاركة هي المفتاح الأول والركن الأساسي لتمكين العاملين، حيث أن الأفراد بمعزل عن المعلومات لا يمكنهم تحمل المسؤولية، و أن العنصر الأساسي في إدارة المشاركة يتمثل في حث الموظفين على لعب دور في عملية صنع القرارات، وترتب عن مشاركة المعلومات بين أفراد التنظيم بناء الثقة التنظيمية ومحاولة إتاحة الفرصة للأفراد لتجسيد مبدأ الرقابة الذاتية مما يعطيهم فرص أكبر للتعلم وشعورهم بتملك المنظمة ( العمرى وكمال، 2008) .

**والتمكن من خلال المشاركة Empowerment through participation** يهتم بتمكين العاملين بسلطة اتخاذ القرار في بعض الأمور والمهام المتعلقة بالعمل والتي كانت في الأساس من اختصاص المديرين. ويتضمن التمكين من خلال المشاركة تمكين الموظفين لاتخاذ قرارات استجابة لطلبات الزبائن الفورية وتولي خدمة العملاء. ويتم تشجيع هذا الاتجاه والسلوك في العمل بالتدريب على الاهتمام بالعملاء والتدوير الوظيفي. يقصد بها توفير المعلومات اللازمة والسماح لعدد كبير من أعضاء المنظمة في المساهمة في صناعة القرار بشكل يساعد على رفع مستوى الاداء (عفانة، 2013).

يتطلب نجاح عملية التمكين قيام المنظمة بتبني مفهوم مشاركة المعلومات في جميع أطراف التنظيم ، والتركيز على الاتصالات من الأعلى إلى الأسفل وإتباع هياكل تنظيمية مرنة تميل إلى الأفقية أكثر من الهرمية، يتسنى من خلالها فهم عملية اتخاذ القرار من قبل العاملين في المستويات الدنيا، كما يؤكد (Randolph,1995) على أن الأفراد الذين تتوافر لديهم معلومات يمكن ان يتحملو المسؤولية و ان يساعدوا في حل المشكلات والازمات التي تعترض العمل .

عليه يصبح التمكين بالمشاركة هو عمليات المشاركة في معظم الاجراءات المرتبطة بإنجاز العمل و الاستشارة في كثير من القرارات المرتبطة بالوظيفة عن طريق فرق عمل و المشاركة المعلومات بين جميع أطراف التنظيم (Amzan et al., 2009).

### 3- الاستقلالية: (Self-Determination)

وتعكس إحساس الفرد بالحريّة اتجاه طريقة أداءه لعمله، ودرجة السماح له بتغيير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المنظمة، بحيث تتضمن حرية الاختيار المسؤولية السببية عن الأحداث الشخصية وأن الاستقلالية تعني الحرية في الشروع في سلوكيات وعمليات العمل ومواصلتها، وقد وجد كل من (Deci & Ryan, 1989) أن الاستقلالية المدركة لدى الأفراد تؤدي إلى زيادة المرونة والابتكار وروح المبادرة وأن إدراك الفرد بأن الأشخاص والأحداث من حوله يقيدون استقلاليته يؤدي إلى مشاعر سلبية تؤثر في عمله وتؤدي إلى انخفاض احترام وتقدير الفرد لذاته.

كما أن بعد الاستقلالية له تأثير كبير في تفسير مفهوم التمكين، وأنه من الضروري التأكيد من توافر الرغبة لدى الفرد في قبول هذه الحرية وتحمل مسؤوليات وتبعات الاختيار ويتضمن هذا البعد المسؤولية السببية عن الأحداث الشخصية والتقرير الذاتي للمصير أي القدرة على الاختيار والذي يزيد من قدرة الابتكار والمبادأة، وعلى العكس فإن إحساس الفرد بأن الأحداث تتحكم فيه يؤدي إلى التوتر ونقص الثقة في النفس وهي درجة حرية الفرد في اختيار طرق القيام بعمله (Shadi Abualloush., et al, 2017).

عليه تصبح الاستقلالية هي منح المنظمة للعاملين صلاحيات واسعة وسعة تصرف في النشاطات التي يمارسونها ضمن عملهم ودرجة ما يتمتع به العاملين في المنظمة من الحرية وقدرتهم على اتخاذ القرارات التي تتناسب مع وجهة نظرهم (النويقة، 2014).

رابعاً: العلاقات بين متغيرات الدراسة حسب الدراسات السابقة

## 2-14 العلاقة بين التوجه بالادارة الذاتية والتميز التنظيمي :

ان التميز التنظيمي فى المؤسسات الخدمية يمثل موضوع ذا اهمية باعتبارها المحرك الرئيسي لعجلة الاقتصاد والتنمية في البلدان النامية و الاتجاه العالمي والمحلي للإهتمام به وتقويته من خلال استكشاف نقاط قوته ومن ثم وضع التوجهات الكفيلة بتمكينها، حيث نجد ان تميز هذه المؤسسات يتأثر بعوامل مختلفة ومتعددة ومن تلك العوامل عوامل سلوكية نفسية مرتبطة بالافراد وعوامل مرتبطة بالادارة كالتوجه بالادارة الذاتية الا ان الناظر للبحوث والدراسات المنشورة في علاقة التوجه بالادارة الذاتية بالتميز التنظيمي في هذه المؤسسات يجد ندرة في عددها ونوعيتها وبالرجوع الى الدراسات السابقة التي اشارت الى العلاقة بين التوجه بالادارة الذاتية و التميز التنظيمي حيث اشارة دراسة (صويص، 2020) التي درست العلاقة بين الرقابة الادارية والتطوير التنظيمي الى وجود علاقة تاثير من الرقابة الذاتية كاحد ابعاد الادارة الذاتية على التطوير التنظيمي ودراسة (Ibatool A.,Gh.,2018) التي درست العلاقة المباشرة بين الإدار الذاتية والتميز التنظيمي واكدت وجود علاقة قوية بين المتغيرين ،الا ان الدراسات اخذت قياس الادارة الذاتية من وجهة نظر العاملين ما جعلنا نختلف عنهم في بعض الابعاد لانها لا تتناسب مع طبيعة دراستنا وايضا الدراسات اجرية في دول متقدمة. وأظهرت دراسة(عوض،2016) ان الادارة الذاتية لها تاثير ايجابي على التطوير التنظيمي، الا ان هذه الدراسة تناولت ادارة الذات بابعاد الثقة بالنفس والرقابة الذاتية ودرستنا سوف تاخذ الابعاد الاكثر شمولاً كما ان الدراسة طبقت على قطاع التعليم فقط وفي بيئة مختلفة الا ان دراستنا سوف تطبق على قطاع اشمل هو القطاع الخدمي بكل مكوناته وتطبق على المؤسسات العاملة بالسودان ايضا الدراسة لم تستخدم نظرية لتفسير العلاقة بين المتغيرات وطريقة التحليل اعتمده على برامج ال Spss، الا ان دراستنا سوف تستخدم نظرية

المنشأة القائمة على الموارد لتفسير العلاقة بين المتغيرات كما ان طريقة التحليل تستخدم فيه التحليل الحديث عن طريق برنامج اكثر تطورا هو برنامج ال Amos كما اشارة دراسة (ابوهيدروس، 2015)، التي درست العلاقة بين ادارة الذات والاداء المتميز الى وجود علاقة بين مكونات الادارة الذاتية والاداء المتميز كواحد من مؤشرات التميز التنظيمي ، وأكدت دراسة (احمد، 2014) وجود علاقة تأثير قوية بين ادارة الذات والتميز التنظيمي، الملاحظ ان الدراسة اخذت ابعاد للادارة الذاتية تختلف عن الابعاد المستخدمة في دراستنا وايضاً التميز التنظيمي لم ياخذ بابعاده التي تعبر عنه حيث اخذته الدراسة بدون مكونات عليه تحاول دراستنا الاستفادة من ذلك باخذ التميز التنظيمي بابعاد تميز الهيكل وتميز القيادة كما ان الدراسة طبقت على قطاع صناعي وحجم العينة صغيرة ايضا وجدت دراسة ( Alnaweigah, 2013 ) التي درست اثر الوظائف الادارية للمعرفة على التميز التنظيمي ووجدت ان هنالك علاقة قوية بين وظائف الادارة ومكونات التميز التنظيمي، الملاحظ ان هذه الدراسات اخذت الادارة الذاتية من حيث مهارات الادارة الذاتية فقط دون التركيز على قياسها بالابعاد الاكثر قياسا مما جعلها فجوة يجب تغطيتها من خلال اخذ التوجه بالادارة الذاتية بالابعاد الاكثر استخداماً وهو ما عملت دراستنا به كما ان عينة الدراسة المستخدمة فيه صغيرة الحجم وانحصرت على قطاع محدد فقط الا ان دراستنا سوف تدرس القطاع الخدمي وهو اكبر حجماً وتنوعاً،

تحاول دراستنا الاختلاف بالتطبيق على القطاع الخدمي بحجم اكبر للعينة ، وايضا تهدف الدراسة لسد الفجوة من خلال دراسة التوجه بالادارة الذاتية وربطه بالتميز التنظيمي، وهذا مادفع الباحث لاجراء هذه الدراسة حيث انه من النادر وجود دراسات مشابه في الدول النامية وفي السودان بصفة خاصة كبيئة محلية تربط بين المتغيرات بشكل مباشر .

وبجانب التوجه بالادارة الذاتية بابعاده الثلاثة فان الدراسة تتناول أثرها على التميز التنظيمي، حيث هنالك عدد قليل من الدراسات تناولت التميز التنظيمي وعلاقتها بالتوجه بالادارة الذاتية إلا أنها تناولتها كمتغير بابعاد مختلفة ركزت الدراسات المتعلقة بالتميز التنظيمي وعلاقتها بالادارة الذاتية على التميز المؤسسي و التميز الوظيفي واساليب التميز التطوير والابتكار التنظيمي، كما في الدراسات التالية : (بن سالم واخرون ،2018 ) ودراسة ( Alnaweigh, 2013 ) ودراسة (النويقة ،2014) ودراسة (البحيصي ،2014) ، كما ان هنالك قلة من الدراسات ربطت بينهم ، حيث اشارة دراسة (صويص ، 2020) التي درست العلاقة بين الرقابة الادارية والتطوير التنظيمي الى وجود علاقة تاثير من الرقابة الذاتية كاحد ابعاد الادارة الذاتية على التطوير التنظيمي ودراسة (Ibatool 2018, Gh.) التي درست العلاقة المباشرة بين الإدار الذاتية والتميز التنظيمي واكدت وجود علاقة قوية بين المتغيرين وايضاً أظهرت دراسة(عوض ،2016) ان الادارة الذاتية لها تاثير ايجابي على التطوير التنظيمي. اشارة دراسة (ابوهيدروس ،2015) التي درست العلاقة بين ادارة الذات والاداء الانفعالي المتميز الى وجود علاقة بين الادارة الذاتية والاداء المتميز كواحد من مؤشرات التميز التنظيمي، واكدت دراسة ( احمد ،2014) وجود علاقة تاثير قوية بين ادارة الذات والتميز التنظيمي، كما ان معظم الدراسات التي تناولت التميز التنظيمي اخذته بابعاد مختلفة الا ان في هذه الدراسة سوف يتم الاعتماد على الابعاد( تميز الهيكل التنظيمي و تميز القيادة) التي جاءت في دراسة (النويقة ،2014) و(Alnaweigh, 2013) كابعاد للتميز التنظيمي لانها من اكثر الابعاد استخداما كما انها تقيس التميز من وجه نظر المدراء بالمنظمات.

## 2-15 العلاقة بين التوجه بالادارة الذاتية والتمكين الاداري

اشارت عدد من الدراسات السابقة الى وجود علاقة مثل دراسة (Lee & suk ,2018) التي وجدت علاقة ايجابية قوية بين الادارة الذاتية وجودة حياة و تمكين المرضى، اختصرت الدراسة

على القطاع الصحي (المرضي) فقط مما يصعب التعميم والدراسة اجريت على بيئة مختلفة ، على عكس دراستنا التي تعمل على دراسة القطاع الخدمي كامل بالبيئة السودانية ودراسة (Batool Asoufi et al., 2017) درست العلاقة بين التمكين الاداري والنجاح التنظيمي وايضا الدراسة لم تأخذ التمكين بابعاد كما قامت به دراستنا بأخذه بأبعاد اكثر شمولا وذات علاقة بأبعاد التوجه بالادارة الذاتية. وظهرت دراسة،(reevaart et al.2014) التي درست العلاقة بين الادارة الذاتية ومشاركة العاملين كواحد من مكونات تمكين العاملين، وظهرت النتائج ووجود تأثير من مهارات الادارة الذاتية على مشاركة العاملين، الملاحظ ان هذه الدراسة لم تأخذ التمكين ولكن اخذت المشاركة كواحد من مكونات التمكين ودرست العلاقة بينه والادارة الذاتية ، الا ان دراستنا سوف تكون شاملة وتغطي هذا النقص بدراسة العلاقة بين التمكين والادارة الذاتية مع اخذ المشاركة كواحد من ابعاد التمكين ومعرفة تأثير ابعاد التوجه بالادارة الذاتية على ابعاد التمكين والتعرف على اكثرها تأثيراً على ابعاد التمكين. وايضا وجدت دراسة (Moattari et al ,2012) التي درست العلاقة بين التمكين والادارة الذاتية وجود علاقة بين التمكين والكفاءة الذاتية التي تمثل أحد ابعاد الادارة الذاتية ، ايضا هذه الدراسة لم تشمل كافة ابعاد الادارة الذاتية ومعرفة تأثيرها على التمكين الاداري كما ان هذه الدراسة طبقت على قطاع تجاري وشركات متخصصة وحجم العينة كان صغيرة جدا ولا توجد نظرية قوية تدعم العلاقة بين المتغيرات، عليه تحاول دراستنا سد النقص من خلال دراسة التوجه بالادارة الذاتية بالابعاد الاكثر استخداماً ومعرفة تأثيرها المباشر على التمكين الإداري كما تطبق على قطاع المؤسسات الخدمية العاملة بالسودان واخضاع ذلك على مستوى البيئة السودانية ويتم من خلال حجم عينة اكبر وباستخدام نظرية (RBV) لتفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة.

## 16-2 العلاقة بين التمكين الاداري والتميز التنظيمي :

بالرجوع الى الدراسات السابقة التي درست العلاقة بينهم وجدت دراسة (Hashem et al .,2016) التي تناولت التمكين الاداري مع التميز التنظيمي ان التمكين الاداري لديه تاثير عالي على التميز التنظيمي، الملاحظ ان الدراسة طبقت على عينة صغيرة من العاملين بالمستشفيات والجامعات وهي جزء من قطاع خدمي عريض وهو ما دعا دراستنا للتطبيق على القطاع الخدمي بشكل شامل حتى نستطيع تعميم النتائج ، كما ان الدراسة لم تأخذ التمكين بابعاد وهو ما يعد فجوة يمكن لدراستنا سدها من خلال اخذ التمكين الاداري بالابعاد الثلاثة الاكثر شمولا التي غفلت عنه الدراسة السابقة وهو ما يعد اسهام واطافة جديدة للمعرفة. وأشارت دراسة (النويقة ،2014) التي قاست اثر تمكين فرق العمل على التميز التنظيمي ووجدت تاثير من تمكين فرق العمل على التميز التنظيمي هنالك اتفاق حول الابعاد المستخدمة في هذه الدراسة طبقت على العاملين ودراستنا تطبق على المدراء كما ان الدراسة طبقت على بيئة وثقافة مختلفة ولم تستخدم متغيرات تحكيمية لتجريد العلاقة وهو ما تقوم عليه دراستنا الحالية باستخدام متغيرات تحكيمية خاصة بالمؤسسات والتطبيق على القطاع الخدمي السوداني والدراسة ايضا استخدمت التمكين من خلال المدخل التحفيزي للعاملين الا ان في دراستنا استخدمنا المدخل الهيكل الخارجي المرتبط بالشركات، وأشارت دراسة (البيحيبي ،2014) التي درست العلاقة بين تمكين العاملين والتميز المؤسسي، حيث اظهرت نتائج الدراسة وجود اثر قوي من مكونات التمكين العاملين على التميز المؤسسي ، الملاحظ ان الدراسة اخذت التمكين بالمدخل النفسي الداخلي الخاص بالعاملين والتميز من وجهة نظر العاملين وهو ما يختلف من دراستنا التي اخذت التمكين الاداري بالمدخل الخارجي الخاص بالمؤسسة والتميز من وجهة نظر المدراء بالمؤسسات ، والملاحظ ان الدراسة لم تستخدم متغيرات تحكيمية الا ان دراستنا سوف تستخدم متغيرات تحكيمية مرتبط بالشركات حتى يتم تجريد العلاقة مع المتغير التابع التميز

التنظيمي، اشارت دراسة ( علي واحمد ،2013) التي ربطت بين التمكين الاداري والتطوير التنظيمي والتي اخذت التمكين بابعاد الاستقلالية وتمليك المعلومات وحرية التصرف والتطوير التنظيمي بدون مكونات وهو ما يتيح نقاط مثمرة للاضافة العلمية فيما انتت به دراستنا من خلال الربط بين التمكين بمكوناته الثلاثة أخذين في الاعتبار بعد الاستقلالية والربط بينها والتميز التنظيمي وايضا واحد من محددات الدراسة اعلاه ان عدد افراد العينة المبحوثة شمل 100 فرد من الشركات المبحوثة ، الدراسة طبقت على القطاع الصناعي ، وهذه المساحة تتيح لدراستنا اخذ عينة بحجم اكبر ومحاولة تطبيق الدراسة على مؤسسات بالقطاع الخدمي.

## 2-17 الدور الوسيط للتمكين الاداري في العلاقة بين التوجه بالإدارة الذاتية والتميز التنظيمي في المؤسسات الخدمية .

كشفت العديد من الدراسات ان التمكين الاداري يمكن ان يتوسط العلاقة بين الادارة الذاتية والتميز التنظيمي حيث أتخذته بعض الدراسات كمتغير وسيط كدراسة (Abualoush, et al., 2018) التي درست الدور الوسيط لتمكين العاملين في العلاقة بين ادارة المعرفة واداء العاملين ووجدت ان التمكين يتوسط العلاقة جزئياً ، الى جانب اختلاف البيئات والقطاع الذي طبقت فيه الدراسة الا ان الفجوة الرئيسية تكمن في اختبار التمكين الاداري في علاقة مختلفة من المتغيرات السابقة من خلال العلاقة بين التوجه بالادارة الذاتية والتميز التنظيمي والتعرف على نوع التوسط الذي يمكن ان تنتجه نتائج الدراسة ، وكذلك دراسة (Ergun, 2018) التي درست الدور الوسيط لتمكين في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاداء الابداعي ووجدت ان التمكين يتوسط العلاقة توسط كامل، الدراسة استخدمت افراد موظفين كعينة، الدراسة نفذت في قطاع الفنادق مما يحد من تعميم النتائج الدراسة تمت في دول متقدمة (سنقافورة) ، الا ان دراستنا سوف تستخدم عينة بحجم اكبر من مدراء الشركات وفي قطاع حيوي كامل وتطبق على بيئة العمل السودانية كما ان الدراسة لم

تستخدم نظرية علمية تدعم وجود متغير وسيط الا ان دراستنا استخدمت نظرية علمية قوية بررت استخدام التمكين كمتغير وسيط .

ودراسة (Azman et al., 2011) التي درست الدور الوسيط للتمكين في العلاقة بين القيادة التحويلية وجودة الخدمة ووجدت ان التمكين لايتوسط العلاقة توسط كامل .تحاول دراستنا الاستفادة من نتيجة الدراسة واعادة استخدام التمكين كوسيط في علاقة اخرى متوقع ان يكون هنالك توسط مع اختلاف البيئات والقطاعات التي اجريت فيها الدراسة كما ان التمكين في الدراسة اعلاها اخذ من غير ابعاد هو مايعد نقطة مثمرة للدراسة، كما ان دراسة (Dezilva,2014) اكدت ان التمكين النفسي يعدل العلاقة بين الرضاء الوظيفي وجودة الخدمة، بجانب ذلك نجد ان العلاقة بين المتغيرات الثلاثة تم دراستها بطريقة منفصلة، فان الدراسة ستختبر اثر الادارة الذاتية على تمكين للعاملين حيث هنالك محدودية في الدراسات التي ربطت بين الادارة الذاتية والتمكين الاداري كما أشرنا الى ذلك في مراجعة العلاقة بينهم إستناداً الى دراسة (Lee& suk ,2018) ودراسة (Moattari et al,2012) غير أن غالبية الدراسات ركزت على تأثير متغيرات مختلفة مع التمكين مثل : دراسة (Ghanbari ,2013) ودراسة (R. Krishnan, 2017) تناولت اثر القيادة التحويلية على التمكين ودراسة (معراج ،2015) تناولت الابداع التنظيمي، كما اشارة دراسة (Ismail, 2009) بضرورة دراسة العلاقة بين التمكين الاداري والتميز التنظيمي ، عليه ستختبر الدراسة العلاقة بين التمكين الاداري والتميز التنظيمي كما في الدراسات السابقة التي اشارة الى ذلك كدراسة (علي واحمد ،2013) ربطت التمكين والتطوير التنظيمي ودراسة (النويقة ،2014) قاست اثر التمكين على اساليب التميز ودراسة (البحيصي ،2014) ربطتها بالتميز التنظيمي ودراسة (Hamzeh,2016) تناولت التمكين الاداري مع الاداء التنظيمي. لذا فان دراسة العلاقة بين التمكين والتميز التنظيمي يعتبر امر حيوي كما اشارة اليه الدراسات السابقة.

كما ان دراسة (Lee, Suk Jeong,2018) وجدت علاقة قوية بين برامج التمكين الاداري والادارة الذاتية. ايضا اشارة دراسة (Argiom,2014) الى وجود تاثير قوي من الادارة الذاتية على تمكين المرضى.

من خلال سرد تلك الدراسات يتضح ان هنالك عدد من الدراسات التي ربطت بين متغيرات الدراسة التوجه بالادارة الذاتية و التمكين والتميز التنظيمي ،فان الدراسة تتناول التمكين الاداري كمتغير وسيط يتوسط العلاقة بينهما، لدراسة مدى تأثيرهما على هذه العلاقة كما يعتبر التمكين الاداري واحد من الاتجاهات المستقبلية لتحقيق التكيف في الاطار التنظيمي للتطوير اداء العاملين ومنحهم مزيد من صلاحيات المشاركة في اتخاذ القرار حيث تسعى كثير من المنظمات تحقيق اهدافها من خلال رفع الكفاءة الانتاجية للقوة العاملة لدعم القدرة التنافسية (مفتاح وحسب الله ،2012).

وبناءً على فلسفة نظرية الموارد والتي تعتبر من النظريات في المجال الإستراتيجي مكملة لمفاهيم إستراتيجية سابقة، ظهرت نتيجة للتطورات والتحديات الاقتصادية الهامة التي مر بها العالم، حيث وجدت المؤسسات نفسها أمام منافسة عالمية شديدة، فحاولت نظرية الموارد في غضون ذلك تفسير مصادر اكتساب تلك المؤسسات للميزة التنافسية من خلال مواردها الداخلية بدلا من حصر الاهتمام على هيكلها الصناعي ووضعيتها التنافسية اتجاه منافسيها، ومع تطور نظرية الموارد التي ركز روادها على الموارد الغير ملموسة نظراً لقدرتها على إكساب المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة وذلك لان جميع المؤسسات تمتلك موارد ملموسة بالإضافة إلى سهولة الحصول عليها أو تقليدها من قبل المنافسين، وبالتالي الاختلاف يكمن في مواردها غير الملموسة وخاصة الكفاءات التنظيمية نظراً لقدرتها على مزج الموارد والاستجابة للتغيرات التي قد تحدث في محيط المؤسسة بالإضافة إلى صعوبة تقليدها ومنه تعتبر هي المصدر الأساسي للميزة التنافسية (صابون،2017).

كما نلاحظ اختلاف طبيعة نشاط وحجم المنظمات التي طبقت فيه الدراسات حيث ركزت معظم الدراسات بصفة عامة على دراسة الشركات الإنتاجية والصناعية وعلى عينة من المرضى في القطاع الصحي ، كما في دراسة (صويص، 2020) ودراسة (batool A.,Gh.,2018) (lee & suk, 2018) ودراسة (Jebraeily &Makhdoomi ,2018) حيث أهملت تلك الدراسات جانب الشركات والمنظمات الخدمية والتي تمثل دعامة حقيقية للاقتصاد الوطني فهي تقوم بدور فعال في التطور والنمو الاقتصادي والاجتماعي من خلال تقديم الخدمات وتوزيعها وتحقيق الأهداف الإنمائية وخلق فرص العمل مما جعلها تكتسب مكانة كبيرة تستحق الوقوف عليها ودراستها ، بناء على ما تقدم من فجوات فان الدراسة الحالية تعتبر من الدراسات التي تهدف الى ملء الفجوات البحثية .

من خلال ما سبق يتضح جلياً انه ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها تناولت التوجه بالادارة الذاتية كمتغير مستقل بأبعادها (ادارة الوقت، الثقة بالنفس، الرقابة الذاتية) والتميز التنظيمي كمتغير تابع بأبعادها (تميز القيادة ، تميز الهيكل) وكذلك استخدام التمكين الاداري كمتغير وسيط بابعاد(الاستقلالية، المشاركة،الاتصال الفعال) يتوسط العلاقة بين التوجه بالادارة الذاتية والتميز التنظيمي.

## الفصل الثالث

نظريات ونموذج وتطوير الفرضيات

## الفصل الثالث

### نظريات ونموذج وتطوير الفرضيات

#### 3- 1 نظريات الدراسة:

#### نظرية المنشأة القائمة على الموارد (RBV) Resource Based View

استند تكوين النموذج على نظرية المنشأة القائمة على الموارد (RBV) التي برزت في منتصف الثمانينيات من القرن الماضي ويرجع الفضل الى Wernerfelt, 1984 و Barney, 1986, 1991 و (Rumel, 1984) حاولت النظرية ان توضح اهمية الموارد وبالاخص الموارد غير الملموسة او غير المنظورة ودورها الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، كما انها تعتبر كل موارد المؤسسة تؤثر على قدرات المؤسسة وعلى اداء المؤسسة كما تركز النظرية على الجوانب الداخلية للمؤسسة في تفسيرها لمصادر الميزة التنافسية، ويعزى التباين في مستويات الاداء الاداري للأختلافات الموجودة بينها حيث الموارد والامكانيات المتوفرة (Hunt&Morgan, 1996). إن نظرية الموارد والمهارات هي مجموعة من التوجهات النظرية التي تطورت بتراكم الأبحاث والتي تتكون من:

أ- نظرية المهارات المحورية.

ب- نظرية الطاقات الديناميكية.

ج- النظرية التطويرية.

د- نظرية المعرفة.

فقد ظهرت مقارنة الموارد والمهارات بداية من خلال الثمانينات مع أعمال (Wernerfelt,1984) الذي طرح رؤية استراتيجية مختلفة تماما عن نموذج Poeter الذي كان ينظر للمؤسسة على أنها مجموعة من النشاطات المرتبطة في شكل سلسلة قيم.

ويرى كل من (Hamel Prahalad et al,1999) بأنه في المدى الطويل تنشأ تنافسية قدرتها على بناء وتكوين المهارات الاستراتيجية بتكلفة أقل وبسرعة أكبر من المنافسين التي ينتج عنها منتجات الغد أي أن الفكرة الأساسية لهذه المقاربة تكمن في امتلاك المؤسسة لموارد ومهارات متميزة تكون بمثابة عوائق أمام المنافسين حيث لا يمكنهم تقليدها أو مواجهتها ومن ثم يمكن استمرار الميزة التنافسية . وتتمثل المبادئ الأساسية لهذه المقارنة حسب Prahalad Hamel في (القراي، 2013):

- قلة الموارد في المؤسسة ليس مانعا بالضرورة أن تنفرد في السوق كما أن وفرة الموارد لا يضمن لها النجاح الأكيد.
- يمكن اعتبار المؤسسة كحافظة موارد (تقنية، مادية، بشرية) وفي نفس الوقت كحافظة منتجات أو أجزاء استراتيجية مركزة على سوق معينة.
- اختلاف وتباين المؤسسات في ما بينها لا يتعلق فقط بدرجة اختراق الأسواق ولكن فقط بكيفية مزج الكميات والنوعيات من الموارد المتاحة.
- الاستغلال الأمثل للموارد ( الاستغلال الذكي ) يؤدي إلى زيادة الحصص المنتجة.
- إن مدخل الموارد لايهتم بتنمية الموارد الحالية فقط بل أيضا بتنمية قاعدة موارد المؤسسة مستقبلاً ويتم ذلك من خلال إحلال وتجديد الاستثمارات للمحافظة على الموارد وبهدف استمرار الميزة التنافسية المرتكزة على هذه الموارد. وبالتالي تبني نظم المعلومات بشأن الموارد التي قد تشكل أساس ميزة تنافسية في المستقبل وليس في الحاضر فقط.

قبل التطرق إلى مفهوم الموارد يجب الإشارة إلى أن تعدد أبعاد هذا المصطلح واتساع مجاله حيث أن كلما يساهم في تميز المؤسسة يعد مورداً، وهناك صعوبة لدى الباحثين في عدم تحديد اتفاق على مفهوم موحد له . فالمؤسس يرى أن موارد المؤسسة في لحظة معينة هي مجموع الأصول المادية وغير المادية المرتبطة بأنشطتها خلال الفترة طويلة نسبياً (Laroche.H.Nioche,1998).

وعلى أساس التعاريف السابقة، يمكن تقسيم الموارد بمختلف إشكالاتها إلى نوعين:

- 1- موارد مادية: مثل (تجهيزات الإنتاج، المباني، رأس المال...).
- 2- موارد غير مادية: هي موارد غير مرئية مما يصعب جمعها مثل:
  - أ- الجودة: وهي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات العميل وكما كان التوافق بين توقعاته وخصائص المنتج كان الاتجاه إيجابياً بمعنى تعزيز المكانة التنافسية للمنظمة.
  - ب- التكنولوجيا: تعني جملة التطورات في المجال التكنولوجي والتحكم فيها
  - ج- المعلومات: تعتبر المعلومات أحد الموارد الاستراتيجية لأي منظمة، وقاعدة اتخاذ معظم قراراتها
  - د- المعرفة : تشمل المعلومات التقنية والعلمية المحصل عليها من خلال البرامج التعليمية في الجامعات والمعاهد والمدارس العليا
  - و- المهارات: إن الموارد بما فيها المعارف تصبح قدرات عندما تتناسق وتترابط وتتداخل فيما بينها في محتوى الأنشطة، (Tarondeau J-C, 2002) ، وتراكم هذه القدرات يتولد عنه مهارات خاصة بالمنظمة والتي تنقسم إلى قسمين : المهارات الفردية والمهارات الجماعية.

أ- المهارات الفردية : تتمثل في الخصائص التي يتميز بها كل فرد في المنظمة وهي تختلف حسب مناصب العمل، وهناك مهارات أساسية تتمثل في المعارف والمؤهلات التي تضمن الفعالية في العمل، وهي تكتسب بالتدريس والتطوير والمهارات التفاضلية تتمثل في كل من إدراك الذات، الدوافع، صفات العبقرية التي تميز بين أصحاب الأداء المرتفع والأداء المتوسط (compétences, 1996)

ب- المهارات الجماعية: وهي تلك المهارات والمعرفة الناجمة عن تضافر وتداخل بين مجموعة من الأنشطة للمنظمة من خلال الاحتكاك الحاصل بين مؤيديها وهي تسمح بإنشاء موارد جديدة للمنظمة من خلال التطوير والتجديد بفضل المعرفة المتفاعلة فيما بينها. ويظهر للموارد غير المادية دور أساسي وهام في تنافسية المؤسسات وتحقيق التميز، فهذه ومن الضروري تحديد خصائص الموارد من أجل تحديد تلك التي تأسس الميزة التنافسية للمؤسسة وتتمثل أهم خصائصها فيما يلي (QuélinB 2000):

القيمة : المورد بإمكانه أن يزيد في قيمة المنتج في نظر الزبون حيث يسمح استغلال الفرص وتقليص المخاطر نتيجة لمرونته إذ أن القيمة تكمن حسب (Leroy. F,2000) في مرونة المورد وقدرته على تطوير أنواع مختلفة من المنتجات.

الندرة : المورد يجب أن يكون نادراً ويصعب على المنافسين الحصول عليه(مثل شهرة العلامة) مما يجعل هذا الأخير محتكراً من طرف مؤسسة واحدة أو عدد من المؤسسات.

عدم قابلية التقليد : يصعب على المؤسسات المنافسة تقليد هذه الموارد نظائر دقة ميزاته مثل (ثقافة المنظمة، شهرة العلامة التجارية ) والخاصية الضمنية لها مثل (مهارات الافراد) بحيث لا يمكن تقليد ممارسات الأفراد في العمليات الإنتاجية.

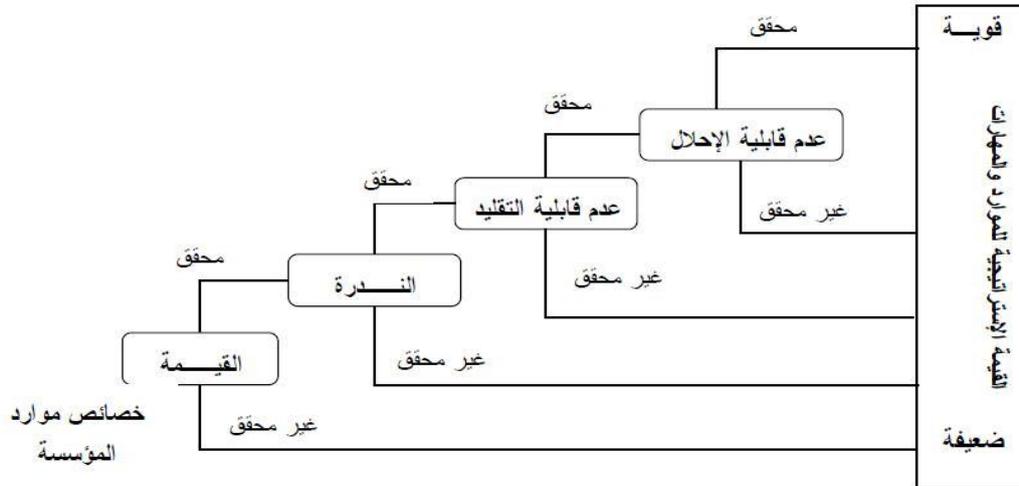
عدم قابلية الإحلال : المورد لا يمكن تعويضه بآخر حيث أن لكل مورد قيمته وخصائصه , إضافة إلى هذه الميزات يرى (Dunod Paris, 2001), أن الموارد التي تقوم على هذه المقاربة يجب أن تتميز أيضاً.

عدم قابلية الحركة : ترتبط هذه الخاصية بأخرى سابقة وهي الندرة، إذ أن ندرة الموارد وعدم توفرها في متناول المنافسين يصعب الحصول عليها أو حركتها وقد يكون ذلك أيضاً سبب ارتفاع أسعار الحصول عليها.

قابلية الدوام : يعتمد استمرار الميزة التنافسية لمدة أطول على معدل استنفاد الموارد اوتقادم بعضها بما في ذلك المهارات بسبب تزايد معدلات التغير التكنولوجي مثلاً يؤدي إلى قصر المدى الزمني للانتفاع بمعظم هذه الموارد التي تبنى على أساسها الميزة التنافسية يجب أن تكون نسبياً مستمرة.

الملاحظ ان هذه الخصائص والميزات كلها متوفرة في الادارة الذاتية لانه تتمثل في الخصائص التي يتميز بها كل فرد في المنظمة وهي تختلف حسب مناصب العمل، وهناك مهارات أساسية تتمثل في المعارف والمؤهلات التي تضمن الفعالية في العمل، وهي المهارات التفاضلية تتمثل في كل من إدراك الذات، الدوافع، صفات العبقورية التي تميز بين أصحاب الأداء ، أيضاً لأنها تعتبر اهم الموارد غير المادية ذات بعد إستراتيجي للتنافس قد يشكل اساس للتميز التنظيمي والاستدامة بالمؤسسات كلما توفرت هذه الخصائص في موارد المؤسسة أدت إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال إنشاء القيمة وتكون هذه الأخيرة قوية أضعيفة حسب عدد وقوة هذه الخصائص في حد ذاتها وهو ما يوضحه الشكل التالي:

### شكل رقم(3-1) العلاقة بين خصائص موارد المؤسسة وانشاء القيمة



المصدر: Puthod. D., *la théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources*: illustration avec le group Salomon, XV<sup>ème</sup> conférence internationale de management stratégique, Annecy/Genève 13-16 juin 2006. p.5.

تسعى نظرية الموارد إلى تفسير مصادر اكتساب الميزة التنافسية للمؤسسات من خلال مواردها، ومن خلال تطور هذه النظرية نجد أنها ركزت على الموارد غير الملموسة نظراً لقدرتها على اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة وذلك لأن جميع المؤسسات تملك موارد ملموسة بالإضافة إلى سهولة الحصول عليها أو تقليدها من قبل المنافسين وبالتالي الاختلاف يكمن في مواردها غير الملموسة خاصة القدرات التنظيمية والاستراتيجية نظراً لقدرتها على مزج الموارد واستجابة للمتغيرات التي غيرت من البيئات المحيطة بها (صابون، 2017).

### 3-2 تفسير النظرية لنموذج الدراسة

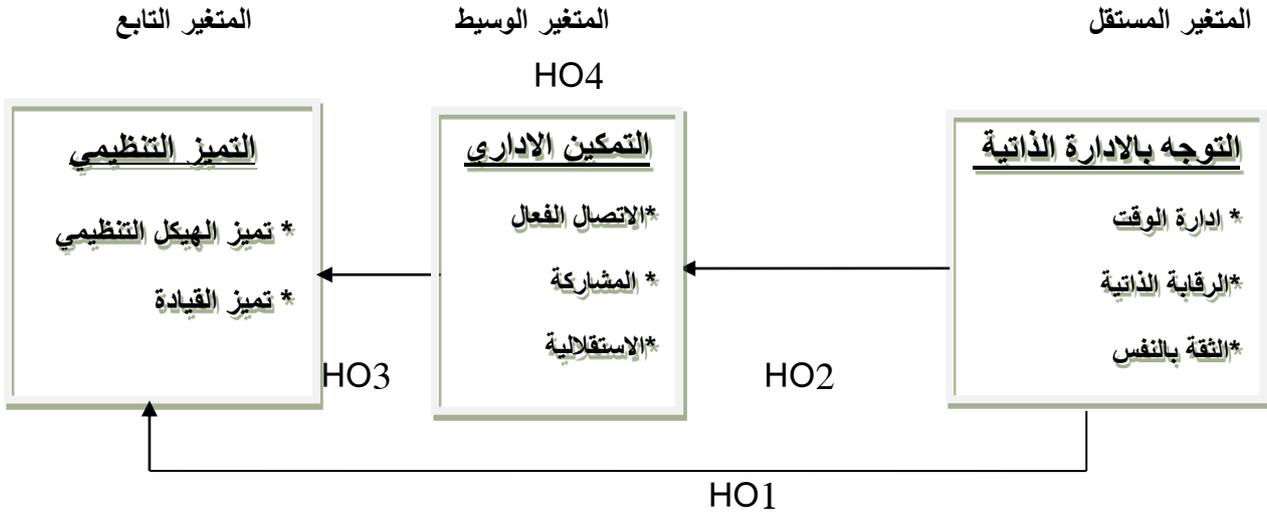
وحسب هذه النظرية فان وجود الموارد المتميزة في المؤسسات هو الذي يفسر اختلاف الأداء بين المؤسسات في نفس القطاع (بن دحمان ، 2010 م). وكذلك يمكن قياس قدرة الموارد على خلق قيمة من خلال القدرة الاستراتيجية على خلق قيمة ليس بمقدور المنافسين الحاليين والمحتملين تقليدها وتفعيل استخدام الموارد والكفاءات بمعنى تكون الموارد ذات قيمة إذا وظفت في صياغة

وتنفيذ وتوجهات واستراتيجيات فعالة ومن ثم فان عملية التقييم يجب أن تستهدف معرفة القيمة الناتجة عن استراتيجية الأداء ومن هذه الحالة فقط يمكن معرفة قيمة الموارد والكفاءات. حيث يعتبر التميز التنظيمي مورد داخلي هام وأساسي يكسب المنظمة ميزة تنافسية تساعدها على الاستمرار والبقاء، كما انه احدى ابعاد اداء المؤسسة، ايضاً الادارة الذاتية الموجودة تعتبر احدى الادوات الإستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمة في كسب الميزة وبالتالي تعني مزيد من التمكين الاداري بإعتبارها احدى قدرات المنظمة وينعكس على التميز من قبل الادارة وهي من الموارد غير الملموسة التي تستخدم كعنصر من عناصر راس المال الفكري التي تعتمد عليها المنظمات كموارد مفاهيمية ممتازة تستخدم عندما تتنافس وتحقق عبره ميزة تنافسية ومن ذلك تستطيع النظرية تفسير العلاقة بين تلك المتغيرات مما يعطيها القوة والتنبؤ.

### 3-3 نموذج الدراسة

اعتماداً على الفجوات في الدراسات السابقة ونظرية الدراسة وانسجاماً مع أهداف الدراسة وتساؤلاتها ومجتمع الدراسة تمت صياغة نموذج الدراسة، حيث يوضح الشكل (2-3) نموذج الدراسة وفيه أبرزت مجموعة من المتغيرات المكونة للدراسة الحالية، بحيث يعطي تصوراً أولياً عن مجموعة من علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة .

## الشكل (2-3) نموذج الدراسة



### المتغيرات التحكمية

طبيعة النشاط ، ملكية الشركة ، خبرة الشركة ،  
عدد العاملين بالشركة، عدد المنافسين.

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2020-2021 م)

### 3-4 تطوير فرضيات الدراسة:

اعتماداً على متغيرات الدراسة والأبعاد الواردة في نموذج الدراسة، وانطلاقاً من مشكلة الدراسة وأدبيات الدراسات السابقة تم تطوير وصياغة عدد من الفرضيات لغرض قياس العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة وأثر المتغير الوسيط في العلاقة بينهما، وفيما يلي هذه الفرضيات .

#### أولاً : العلاقة بين التوجه بالادارة الذاتية والتميز التنظيمي.

أشارت نظرية الموارد الى أن توجه الشركة بالموارد التي تمتلكها الشركة والتي يصعب الحصول عليها أو تقليدها، تؤدي إلى سلوك أو ممارسة ومن ثم يقود ذلك إلى ميزة تنافسية تميز الشركة عن غيرها من المنافسين، وستظل في مقدمة منافسيها لفترة من الزمن، وهذا مؤشر إلى أن الاهتمام بالتوجه بالادارة الذاتية يؤدي إلى مزايا تتميز بها الشركات عن غيرها،

حيث أن هنالك عدد من الدراسات تناولت العلاقة بين التوجه بالادارة الذاتية والتميز التنظيمي، بالرجوع الى الدراسات السابقة التي اشارت الى العلاقة بين التوجه بالادارة الذاتية والتميز التنظيمي حيث هنالك عدد قليل من الدراسات تناولت التميز التنظيمي وعلاقتها التوجه بالادارة الذاتية إلا أنها تناولتها كمتغير بابعاد مختلفة ركزت الدراسات المتعلقة بالتميز التنظيمي وعلاقتها بالادارة الذاتية على التطوير التنظيمي، التميز المؤسسي، التميز الوظيفي واساليب التميز التطوير والابتكار التنظيمي، كما في الدراسات التالية: (الزيان, 2020) ودراسة (صويص, 2020) ودراسة (batool) (A.,Gh et al., 2018) ودراسة (بن سالم واخرون, 2018) ودراسة (Alnaweigh, 2013) ودراسة (النويقة, 2014) ودراسة (البحيصي, 2014) ودراسة (الكعبي, 2015)، كما ان هنالك قلة من الدراسات ربطت بينهم ، حيث اشارة دراسة (صويص, 2020) التي درست العلاقة بين الرقابة الادارية والتطوير التنظيمي الى وجود علاقة تاتير من الرقابة الذاتية كاحد ابعاد الادارة الذاتية على التطوير التنظيمي ودراسة (الزيان, 2020) التي درست العلاقة بين المهارات الناعمة والتميز المؤسسي الى وجود علاقة تاتير من ادارة الوقت كاحد ابعاد الادارة الذاتية على التميز المؤسسي ودراسة (batool A.,Gh et al., 2018) التي درست العلاقة المباشرة بين الإدار الذاتية والتميز التنظيمي واكدت وجود علاقة قوية بين المتغيرين ، وايضا اظهرت دراسة (عوض, 2016) ان الادارة الذاتية لها تاتير ايجابي على التطوير التنظيمي ودراسة (ابوهيدروس, 2015) التي درست العلاقة بين ادارة الذات والاداء الانفعالي المتميز الى وجود علاقة بين الادارة الذاتية والاداء المتميز كواحد من مؤشرات التميز التنظيمي، واكدت دراسة (احمد, 2014) وجود علاقة تاتير قوية بين ادارة الذات والتميز التنظيمي. من خلال العلاقات التي توصلت اليها الدراسات السابقة عليه يمكن استنتاج الفرضية الاولى:-

1- هناك علاقة إيجابية بين التوجه بالادارة الذاتية و التميز التنظيمي في المؤسسات الخدمية.

ومن هذه الفرضية تشتق الفرضيات الفرعية التالية:

1-1 هناك علاقة إيجابية بين ادارة الوقت و تميز القيادة

1-2 هناك علاقة إيجابية بين من ادارة الوقت و تميز الهيكل

1-3 هناك علاقة إيجابية بين الرقابة الذاتية و تميز القيادة

1-4 هناك علاقة إيجابية بين الرقابة الذاتية و تميز الهيكل

1-5 هناك علاقة إيجابية بين الثقة بالنفس و تميز القيادة

1-6 هناك علاقة إيجابية بين الثقة بالنفس و تميز الهيكل

**ثانياً: العلاقة بين التوجه بالادارة الذاتية والتمكين الاداري.**

اشارت عدد من الدراسات السابقة الى وجود علاقة بين التوجه بالادارة الذاتية والتمكين الاداري مثل دراسة (Lee, Suk Jeong, 2018) التي وجدت علاقة قوية بين برامج التمكين الاداري والادارة الذاتية وايضا اشارة دراسة (Argiom, 2014) الى وجود تاثير قوي من الادارة الذاتية على تمكين المرضى ودراسة (reevaart et al., 2014) التي درست العلاقة بين الادارة الذاتية ومشاركة العاملين كواحد من مكونات التمكين الاداري ، واكدت النتائج وجود تأثير من مهارات الادارة الذاتية على مشاركة العاملين، وايضاً كشفت دراسة (Moattari et al, 2012) التي درست العلاقة بين التمكين والادارة الذاتية وظهرت وجود علاقة بين التمكين والكفاءة الذاتية التي تمثل أحد ابعاد الادارة الذاتية ، من خلال ماسبق تفترض الدراسة الفرضية الرئيسية الثانية:

2 - هناك علاقة إيجابية من التوجه بالادارة الذاتية على التمكين الاداري في المؤسسات

الخدمية ومن هذه الفرضية تشتق الفرضيات الفرعية التالية:

2-1 هناك علاقة إيجابية بين ادارة الوقت و المشاركة

2-2 هنالك علاقة إيجابية بين ادارة الوقت و الاتصال الفعال

2-3 هنالك علاقة إيجابية بين ادارة الوقت و الاستقلالية

2-4 هنالك علاقة إيجابية بين الرقابة الذاتية والمشاركة

2-5 هنالك علاقة إيجابية بين الرقابة الذاتية والاتصال الفعال

2-6 هنالك علاقة إيجابية بين الرقابة الذاتية والاستقلالية

2-7 هنالك علاقة إيجابية بين الثقة بالنفس والمشاركة

2-8 هنالك علاقة إيجابية بين الثقة بالنفس والاتصال الفعال

2-9 هنالك علاقة إيجابية بين الثقة بالنفس والاستقلالية

**ثالثاً: العلاقة بين التمكين الاداري والتميز التنظيمي .**

بالرجوع الى الدراسات السابقة التي درست العلاقة بينهم اشارت دراسة ( Batool Al-Asoufi &

A., Hakim Akhorshaideh, 2017) درست العلاقة بين التمكين الاداري والنجاح التنظيمي

و دراسة (Hamzeh,2016) تناولت التمكين الاداري مع الاداء التنظيمي ودراسة (النويقة، 2014)

قاست اثر التمكين على اساليب التميز ودراسة (البحيصي، 2014) ربطتها بالتميز التنظيمي ودراسة

(علي واحمد، 2013) درست العلاقة بين التمكين والتطوير التنظيمي. عليه تم صياغة الفرضية

الرئيسية الثالثة:

**3- هنالك علاقة إيجابية بين التمكين الاداري والتميز التنظيمي في المؤسسات الخدمية**

ومن هذه الفرضية تشتق الفرضيات الفرعية التالية:

3-1 هنالك علاقة إيجابية بين المشاركة وتميز القيادة

3-2 هنالك علاقة إيجابية بين المشاركة وتميز الهيكل

3-3 هنالك علاقة إيجابية بين الاتصال الفعال وتميز القيادة

3-4 هنالك علاقة إيجابية بين الاتصال الفعال وتميز الهيكل

3-5 هنالك علاقة إيجابية بين الاستقلالية وتميز القيادة

3-6 هنالك علاقة إيجابية بين الاستقلالية وتميز الهيكل

**رابعاً: الدور الوسيط للتمكين الإداري في العلاقة بين التوجه بالادارة الذاتية والتميز التنظيمي في المؤسسات الخدمية.**

هنالك العديد من الدراسات التي اشارة الي علاقة التمكين الاداري بالتوجه بالادارة الذاتية والتميز التنظيمي فدراسة (النوبقة،2014 ) وجدت تاثير من التمكين من خلال الاستقلالية على اساليب التميز، كما اوضحت دراسة (reevaat et al,2014) وجود تأثير من مهارات الادارة الذاتية على تمكين العاملين، كما ان هنالك دراسات درست العلاقة بين التمكين الاداري والادارة الذاتية وايضا اشارة دراسة (Argiom, 2014) الي وجود تاثير قوي من الادارة الذاتية على تمكين المرضى ودراسة كما كشفت العديد من الدراسات ان تمكين الاداري يمكن ان يتوسط العلاقة بين الادارة الذاتية والتميز التنظيمي، حيث اتخذته بعض الدراسات كمتغير وسيط كدراسة (Abualoush, et al., 2018) التي درست الدور الوسيط لتمكين الاداري في العلاقة بين ادارة المعرفة واداء العاملين وكذلك دراسة (Ergun, 2018) التي درست الدور الوسيط للتمكين في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاداء الابداعي، ودراسة (Azman et bal., 2011) التي درست الدور الوسيط للتمكين في العلاقة بين القيادة التحويلية وجودة الخدمة ووجدت ان التمكين لايتوسط العلاقة توسط كامل . كما ان دراسة (Dezilva,2014) اكدت ان التمكين النفسي يعدل العلاقة بين الرضاء الوظيفي وجودة الخدمة، كما درست مشاركة العاملين كإحدى ابعاد التمكين, فدراسة (Leon&McLean, 1994) وجدت ان المشاركة تتوسط العلاقة بين إشراك المستخدمين ورضا المستخدمين، إضافة لذلك معظم العلاقات بين المتغيرات الثلاثة تم دراستها.

مما سبق تسعى الدراسة لاختبار الفرضية الرئيسية الرابعة:-

#### 4- التمكين الإداري يتوسط العلاقة الإيجابية بين التوجه بالادارة الذاتية والتميز التنظيمي

ومن هذه الفرضية تشتق الفرضيات الفرعية التالية:

- 4-1 المشاركة تتوسط العلاقة الإيجابية بين ادارة الوقت و تميز القيادة
- 4-2 المشاركة تتوسط العلاقة الإيجابية بين ادارة الوقت و تميز الهيكل
- 4-3 المشاركة تتوسط العلاقة الإيجابية بين الرقابة الذاتية و تميز القيادة
- 4-4 المشاركة تتوسط العلاقة الإيجابية بين الرقابة الذاتية والتميز الهيكل
- 4-5 المشاركة تتوسط العلاقة الإيجابية بين الثقة بالنفس و تميز القيادة
- 4-6 المشاركة تتوسط العلاقة الإيجابية بين الثقة بالنفس و تميز الهيكل
- 4-7 الاتصال الفعال يتوسط العلاقة الإيجابية بين ادارة الوقت و تميز القيادة
- 4-8 الاتصال الفعال يتوسط العلاقة الإيجابية بين ادارة الوقت و تميز الهيكل
- 4-9 الاتصال الفعال يتوسط العلاقة الإيجابية بين الرقابة الذاتية و تميز القيادة
- 4-10 الاتصال الفعال يتوسط العلاقة الإيجابية بين الرقابة الذاتية والتميز الهيكل
- 4-11 الاتصال الفعال يتوسط العلاقة الإيجابية بين الثقة بالنفس و تميز القيادة
- 4-12 الاتصال الفعال يتوسط العلاقة الإيجابية بين الثقة بالنفس و تميز الهيكل
- 4-13 الاستقلالية تتوسط العلاقة الإيجابية بين ادارة الوقت و تميز القيادة
- 4-14 الاستقلالية تتوسط العلاقة الإيجابية بين ادارة الوقت و التميز الهيكل
- 4-15 الاستقلالية تتوسط العلاقة الإيجابية بين الرقابة الذاتية و تميز القيادة
- 4-16 الاستقلالية تتوسط العلاقة الإيجابية بين الرقابة الذاتية و تميز الهيكل
- 4-17 الاستقلالية تتوسط العلاقة الإيجابية بين الثقة بالنفس و تميز القيادة
- 4-18 الاستقلالية تتوسط العلاقة الإيجابية بين الثقة بالنفس و تميز الهيكل

### 3-5 المتغيرات التحكمية:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة يتضح ان هنالك متغيرات تحكمية تؤثر على المتغير التابع (التميز التنظيمي ) بخلاف تأثير المتغير المستقل والمتغيرات الوسيطة . وذلك كما في دراسة (Yih-Chang et al,2015) حيث تناولت الدراسة :

مستوى المنظمة من خلال سدادها لمديونياتها تجاه الغير، فكلما كان مستوى المنظمة عالياً كان التأثير ايجابي على التميز التنظيمي.

حجم المنظمة من خلال راس المال ، فكلما كان راس مال المنظمة كبير كان التأثير ايجابي على التميز التنظيمي.

عمر المنظمة من خلال دورة حياتها فكان تأثير المنظمات الحديثة اكبر على التميز التنظيمي من غيرها من المنظمات .

عالمية المنظمة من خلال التصدير والمبيعات حيث ان العالمية تؤثر ايجابا على التميز التنظيمي. اما دراسة (Zailiani et al,2015) فتناولت كل من حجم الشركة والعمر وشهادة الأيزو ومدى تأثيرهما على الاداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي وكانت النتائج على النحو التالي:

حجم المنظمة : كلما كان حجم المنظمة اكبر ، كان التأثير على الاداء ايجابي وبنسبة اكبر. عمر المنظمة : ان المنظمات الاطول عمراً زاد تأثيرها على الاداء من غيرها من المنظمات الحديثة.

شهادة الأيزو : المنظمات الحاصلة على شهادة الأيزو كان تأثير شهادة الأيزو ايجابيا على الاداء.

وتناولت دراسة ( Simone, 2016 ) حجم الشركة وقطاع الشركة . وتوصلت الى ان كلما ازداد حجم الشركة زاد التأثير الايجابي على الاداء . اما قطاع الشركة الذي تعمل فيه خدمي او صناعي لا يؤثر على الاداء .

من خلال مراجعة الدراسات السابقة تم اختيار (طبيعة النشاط ، ملكية الشركة، خبرة الشركة في مجال النشاط ،عدد العاملين بالشركة، وعدد المنافسين) لدراسة تأثيرها على التميز التنظيمي وذلك لطبيعة مجتمع وعينة الدراسة .

## الفصل الرابع

### منهجية الدراسة

## الفصل الرابع

### منهجية الدراسة

#### 1-4 المقدمة

يركز هذا الفصل على الطريقة التي استخدمها الدارس لجمع البيانات وتحليلها، ويتعلق بشكل كبير بتصميم البحث وفلسفة ونوع ومدخل البحث، وكذلك منهجية الدراسة والمجتمع المستهدف في الدراسة، مصادر وطرق الحصول على البيانات، وأداة البحث وصلاحيتها وموثوقيتها، ووصف إجراءات جمع البيانات ووصف تحليل البيانات.

#### 2-4 تصميم البحث:

هو اطار او خطة تستخدم لجمع وتحليل البيانات، ويقصد به النظرية والمنهج الذي سيتم بموجبه إجراء البحث العلمي. لأختيار الاختبار المناسب من أجل اكتشاف وإزالة أو تقليل أهمية المشكلة العلمية والتقنية لمنطقة البحث وإقامة ارتباطه بالشرح النظري. وتناقش أيضا أنشطة التصميم التي وصفت بأنها تقدم الحل المفاهيمي الذي يتفاعل بطريقة مرغوبة مع بيئته (Saunders et al., 2009).

#### 3-4 التأسيس الفلسفي للبحث

بدأت عملية خلق المعرفة بمجال موضوعي من البحث يسمى الفلسفة. تهتم الفلسفة في المقام الأول بتأسيس وتنظيم وخلق أساليب المعرفة في جميع مجالات المساعي الفكرية بشكل صارم. في البحث الفلسفي ، يتم جمع الحقائق والنظرية والبدائل والمثل العليا معًا وموازنة ضد بعضها البعض في خلق المعرفة وإضفاء الشرعية على المعرفة.

من خلال هذا التفكير، يتم إنشاء المعرفة عن طريق القص، التصنيف، التمييز، التسمية، التوسيم، رسم وبناء الواقع الاجتماعي من تدفق غير مميّز في البداية من التفاعلات والانطباعات الحسيّة؟ وما هو الذي يعتمد عليه كعلم ؟ على ذلك فتوجد عدد من الفسلفات في البحوث، إلا أن الدراسة الحالية سوف تستند على الفلسفة الإيجابية وهي ما لوحظ أو اثبت من دراسات سابقة يبني عليه من خلال تطوير و اختبار الفرضيات من خلال اختبار النظرية.

#### 4-4 نوع ومدخل البحث:

هناك العديد من الطرق لتصنيف البحث ولكن الطريقة الأكثر شيوعاً لتصنيف البحث الى بحث كمي ونوعي حسب ما إذا كان المدخل استقرائية أو استنتاجية (استنباطي).

المدخل الاستقرائي هو واحد حيث يقوم الباحث بعمل ملاحظات ومحاولات للعثور على أنماط من هذه الملاحظات. ثم يتم صياغة المقترحات والفرضيات التي تساعد على شرح الملاحظات. ثم يتم إنشاء الاستنتاجات والإطار النظري. وبما أن النهج الاستقرائي يسعى إلى التوصل إلى استنتاج أوسع يستند إلى جزء من المعاني فقط ، فإن قوة التعميم من الاستدلال الإرشادي ستعتمد على مدى تغطية الملاحظات وعدد الملاحظات. تزداد قوة المنطق الاستقرائي مع زيادة عدد المشاهدات ونطاقها وتنوعها.

عكس النهج الاستقرائي هو النهج الاستنتاجي. النهج الاستنتاجي مدفوع نظرياً. وهذا يعني أن الباحث أولاً يضع بعض العلاقات بين المفاهيم بمساعدة النظريات. ثم يتم تضيق هذا الأمر إلى فرضيات أكثر تحديداً. هذه الفرضيات يتم اختبارها باستخدام البيانات. سيحدد الاختبار ما إذا كانت الفرضيات مدعومة أم لا. ثم يتم استنتاج الاستنتاجات والآثار من هذه النتائج.

عليه فان الدراسة تقوم على البحث الكمي والمدخل الاستنباطي هو منهج لاختبار اوتطوير نظرية لاستنباط العلاقة بين المتغيرات من واقع بيانات تجمع من دراسات سابقة (Saunders et al., 2009)

#### 4-5 منهجية الدراسة

إن منهجية الدراسة تعني مجموعة من القواعد العامة التي تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته من اجل الوصول إلى نتيجة معلومة (صابر وخفاجة،2002).

اتباع الباحث المنهج الوصفي لانجاز هذا البحث حيث يتم الرجوع إلى الكتب والأبحاث والدراسات والأدبيات المتخصصة في هذا المجال التي ستثري البحث في جانبيه النظري والتطبيقي . هذا المنهج لايقف عند حد وصف الظاهرة فحسب بل يحلل واقعها، ويفسر نتائجها من خلال معالجة بيانات الدراسة، للوصول إلى تفسيرات يمكن تعميمها لزيادة رصيد المعرفة عن تلك الظاهرة قيد الدراسة ، فالمنهج الوصفي يعتمد على تجميع الحقائق والمعلومات ومقارنتها وتحليلها وتفسيرها وصولاً إلى تعميمات مقبولة، ولا يقتصر البحث الوصفي على جمع البيانات والحقائق وتصنيفها وتبويبها , بالإضافة إلى تحليلها التحليل المتعمق بل يتضمن أيضاً قدرأ من التفسير لهذه النتائج، لذلك كثير مايقترن الوصف بالمقارنة، بالإضافة إلى استخدام أساليب القياس والتصنيف والتفسير بهدف استخراج الاستنتاجات ذات الدلالة، ثم الوصول لتعميمات بشأن الظاهرة موضوع الدراسة (سويكر، 2019).

#### 4-6 مجتمع وعينة الدراسة:

1. **مجتمع الدراسة :** يتكون مجتمع الدراسة من عينة من مؤسسات القطاع الخدمي بولاية الخرطوم والبالغ عددهم(8) قطاعات رغم عدم اتفاق بعض آراء المحكمين نسبة لكبر حجم

مجتمعهما ونظراً لطبيعة الأنشطة التي تمارسها هذه المؤسسات من حيث حجم البيانات والمعلومات وسرعتها وطبيعة تغييرها من ناحية اخرى.

#### 4-7 نبذة عن مجتمع الدراسة:

تسعى الحكومات الحديثة الي مواكبة التطورات السريعة سعياً منها الي تحقيق التطوير وتقديم الخدمات في افضل صورها لمواجهة التحديات الكثيرة التي تواجهها، وخاصة التزايد الكبير في حاجات المجتمع وتنوعها، وكذلك ندرة الموارد والتحول الاقتصادي ، ولان الراي المتعلق بالخدمة والرضا عنه اصبح مطلباً عاماً في جميع الدول، اصبح الاهتمام منصّباً على نوعية وجودة الخدمات إدراكاً من المؤسسات الخدمية باهمية التحسين والتطوير المستمرين في مجال تقديم الخدمات (درويش، 2009) .

كما ادى الاهتمام المتزايد بالخدمات الي منحها مفاهيم متعددة ومتنوعة حيث ان بعض الخدمات يرتبط بشكل كامل او جزئي مع السلع المادية مثل (إيجار العقارات ، الخدمات الفندقية والسياحية وغيرها من الخدمات) بينما تمثل خدمات اخرى اجزاء مكملة للعملية تسويق السلع المباعة كما ان هنالك انواع اخرى من الخدمات لا ترتبط بالسلع المادية وتسويقها سواء كان ذلك بشكل جزئي او كامل مثل (الخدمات المصرفية ، خدمات التأمين التعليمية والخدمات الصحية... الخ) هذا الجانب من انواع الخدمات كان له تاثير مباشر علي الاقتصاد القومي لذلك كان محور دراستنا التركيز على دراسة قطاعات تمثل هذا النوع من تقديم الخدمات ، ويعد الإقتصاد الخدمي من بين قطاعات الإقتصاد السوداني الذي شهدت تطورات نوعية خلال العقدين الماضيين مقارنة بالقطاعات الاخرى .

كما يمثل قطاع الخدمات ركيزة أساسية للإقتصاد الوطني، كما انه يلعب دوراً هاماً في تحقيق التنمية الإقتصادية والإجتماعية، إذ تعددت الإستثمارات في هذا القطاع وحققت فوائد ومزايا عديدة

للمجتمع، كونها تشكل عنصراً من عناصر النشاط الإقتصادي وتسهم بشكل فاعل في حل المشكلات الإقتصادية والإجتماعية المختلفة .

ويشتمل القطاع الخدمي علي عدد من الشركات التي تعمل في مجال تقييم الخدمات والتي يمكن حصرها في الاتي :

(شركات الإتصالات، الفنادق، القطاع المصرفي، شركات الخدمات المالية (اوراق مالية)، شركات التأمين، شركات الطيران، مؤسسات التعليم والصحة .. الخ )، (مجلة النيل الابيض للدراسات والبحوث ، العدد الثالث ، 2014م) .

وقد تم في هذه الدراسة اختيار شركات الإتصالات، الفنادق، القطاع المصرفي، شركات الاوراق مالية، شركات التأمين، شركات الطيران، مؤسسات التعليم والقطاع الصحي، ومبرر إختيار هذه القطاعات من غيرها من ناحية نظرا لدورها الهام في خدمة المجتمع والاقتصاد الوطني من ناحية اخري ، ونظراً لطبيعة الانشطة التي تمارسها هذه المؤسسات من حيث حجم البيانات والمعلومات وسرعتها وطبيعة تغييرها من ناحية اخرى وايضا نظرا لنوعها كما اشرنا .

حيث بلغ مجتمع الدراسة عدد (292) مؤسسة وشركة تفاصيلها كالآتي :

#### جدول رقم ( 4-1) توزيع عينة الدراسة \*

القطاع	إتصالات	تامين	بنوك	طيران	أوراق مالية	جامعات وكليات خاصة	مستشفيات	فنادق	إجمالي
العدد	4	13	38	22	40	44+16	75	40	292

المصدر: (سجلات الهيئة القومية للإتصالات، الهيئة القومية للتأمينات، بنك السودان المركزي،الهيئة العامة للطيران،سوق الاوراق المالية، وزارة الصحة الإدارة العامة للتعليم العالي والأهلي)، تقرير الغرفة التجارية بوزارة التجارة والصناعة 2019م.

2. عينة الدراسة : تم إختيار مفردات البحث من مجتمع الدراسة عن طريق العينة غير الاحتمالية(الميسرة)، وقد تم الإعتماد على أسلوب العينة لأنه من غير العملي إستقصاء كل عنصر

من المجتمع، وحتى لو كان ممكنا فإن عناصر الوقت والتكلفة وغيرها من الموارد البشرية الأخرى ستحول بين الباحث والقيام بذلك (سيكاران 2006)، فإنه كلما زاد مجتمع البحث كلما زادت العينة و بالتالي فإن أقصى حد لحجم العينة هو 354 مفردة من المجتمع المختار، مع العلم ان العينة اذا كانت 10% يمكن ان تمثل المجتمع اذا كان حجم مجتمع الدراسة كبير وأيضا بسبب عدم وجود إحصائية دقيقة لمجتمع الدراسة تكونت عينة الدراسة من (384) فرد من المدراء العموم وما ينوب عنهم في مؤسسات القطاع الخدمي بولاية الخرطوم التي تعمل في قطاعات مختلفة عن طريق العينة غير الإحتمالية الميسرة من أجل زيادة التأكد من أن العينة تمثل مجتمع الدراسة (Saunders et al., 2009).

حيث تم استخدام القانون التالي لإحتساب حجم العينة :-

$$N= Z^2.(P\{1-P\})/e^2$$

$$N= (1.96).05(0.05) / (0.05)$$

حيث

$Z$  = القيمة المعيارية المقابلة لمستوى دلالة معلوم (مثلا:  $Z=1.96$ : لمستوى دلالة 0.05 )

$e$  = الخطأ الهامشي: ويُعبر عنه بالعلامة العشرية (مثلا: 0.05)

وفقا لمعادلة فان حجم المجتمع يساوي 384 حسب القانون

#### 4-8 مصادر وطرق الحصول على البيانات:

تم الإعتماد على مصدرين في جمع البيانات وهما مصادر ثانوية واخرى أولية

#### - المصادر الثانوية:

أعتمد الدارس في هذه الدراسة على الكتب والمراجع المتخصصة، والنشرات والدوريات، ومجلات الأبحاث العربية والأجنبية وغيرها، ومواقع الإنترنت والرسائل والأطروحات والأبحاث المنشورة وغير المنشورة.

## - المصادر الأولية:

تم الإعتماد على المصادر الأولية للحصول على البيانات التي ستجمع لأول مرة عن المتغيرات المراد دراستها، وتمثل تلك المصادر في الاستبيان الذي تم الإعتماد عليه للحصول على البيانات الأولية، حيث أحتوى القسم الأول من الإستبانة على البيانات الأساسية، بينما أعتمد الباحث على مقياس "ليكرت" الخماسي في القسم الثاني والثالث والرابع لكل فقرة من فقرات الإستبانة حيث أن هذا المقياس صمم للتعرف على قوة موافقة أوعدم موافقة المستقصي منه على جمل معينة، وذلك بإستخدام مقياس مكون من خمس فئات (درجات) بحيث تعطى إجابة " أو افق بشدة "خمسة درجات و"أوافق" "أربعة درجات و"محايد" ثلاث درجات و"غيرموافق" "درجتين" وغير موافق بشدة درجة واحدة.

## 4-9 قياس متغيرات الدراسة:

كما تم قياس درجة الاستجابات المحتملة على الفقرات إلى تدرج خماسي حسب مقياس ليكرت الخماسي (Likart Scale)، في توزيع اوزان اجابات أفراد العينة والذي يتوزع من اعلى وزن له والذي اعطيت له (5) درجات والذي يمثل في حقل الاجابة (أوافق بشدة) الى أدنى وزن له والذي اعطى له (1) درجة واحدة وتمثل في حقل الاجابة (لأوافق بشدة) وبينهما ثلاثه اوزان. وقد كان الغرض من ذلك هو اتاحة المجال أمام أفراد العينة لاختيار الاجابه الدقيقة حسب تقدير أفراد العينة. كما في جدول (4-2).

## الجدول (2-4)

### مقياس درجة الموافقة

الدلالة الإحصائية	النسبة المئوية	الوزن النسبي	درجة الموافقة
درجة موافقة مرتفعة جدا	من 80 % فأكثر	5	أوافق بشدة
درجة موافقة مرتفعة	من 70 إلى أقل من 80%	4	أوافق
درجة موافقة متوسطة	50 إلى أقل من 70%	3	محايد
درجة موافقة منخفضة	20 إلى أقل من 50 %	2	لأوافق
درجة موافقة منخفضة جدا	أقل من 20 %	1	لأوافق بشدة

المصدر: إعداد الدارس من نتائج الدراسة الميدانية (2020-2021م)

من الجدول (1-4) واستناد للمقياس الدراسة يصبح الوسط الفرضي للدراسة:

الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع درجات المفردة على العبارات  $(1+2+3+4+5) / 5 = 5/15 = 3$

(3) وهو يمثل الوسط الفرضي للدراسة وعليه إذا زادت متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (3) دل

ذلك على موافقة أفراد العينة على العبارة .

## 10-4 وصف أداة الدراسة

وتم تقسيم الإستبانة إلى أربعة أقسام على النحو التالي:

-القسم الأول: يحتوي على معلومات عامة عن الشركة (طبيعة النشاط، ملكية الشركة ، خبرة

الشركة في المجال، عدد العاملين، عدد المنافسين )

-القسم الثاني: يتكون من أبعاد التوجه بالادارة الذاتية (ادارة الوقت، الرقابة الذاتية، الثقة بالنفس)

-القسم الثالث: يتكون من أبعاد التميز التنظيمي من خلال محاور (تميز القيادة، تميز الهيكل

التنظيمي )

-القسم الرابع: يتكون من أبعاد التمكين الاداري (المشاركة ، الإتصال الفعال ، الاستقلالية)

#### 4-11 مصادر فقرات الإستبانة:

تم الإعتماد على العديد من الدراسات السابقة في إعداد أسئلة الإستبانة وهي كآآتي:

- بيانات الشركة: تم إعداد أسئلة البيانات الشخصية من أجل تحديد (طبيعة النشاط، ملكية الشركة ، خبرة الشركة في المجال، عدد العاملين ،عدد المنافسين) .
- التوجه بالادارة الذاتية: تم قياسه من خلال ثلاثة أبعاد هي: ادارة الوقت، الرقابة الذاتية، الثقة بالنفس، كما في الجدول (3-4).

الجدول(4- 3) مصادر عبارات الإستبانة المتعلقة بالتوجه بالادارة الذاتية.

محور ادارة الوقت	
الرقم	العبرة
1	في مؤسستا دائماً نعطي العمل الوقت اللازم لادائه دون زيادة او نقص
2	في مؤسستا نحرص علي استقلال الوقت في إنجاز خطة معده مسبقاً
3	في مؤسستا كل نشاط اقوم به له وقت محدد في خطتي
4	الحرص على الوقت المخطط يساعد على تنفيذ العديد من الانشطة
5	في مؤسستا يتم تصميم جدولاً زمنياً للمهام التي أرغب القيام بها يومياً
6	في مؤسستا نحاول انجاز المهام خشية العقاب لا حرصاً على الوقت
محور الرقابة الذاتية	
7	استطيع ان اضبط انفعالاتي و تصرفاتي داخل العمل دون مراقبة من مؤسستي
8	داخل مؤسستي اقوم بمراقبة نفسي بنفسي ولست بحاجة لشخص يقوم بتذكيري
9	في مؤسستي لست بحاجة لشخص يقوم بتذكيري في المهام التي يجب ان انفذها
10	لا اسمح لنفسي فقدان السيطرة في محيط العمل
11	احيانا المرح في العمل يدعني لا استطيع السيطرة على نفسي والاحتفاظ باسرار العمل.
12	دائماً اغير افكاري بشكل إيجابي ولا اتحمس بسهولة .

محور الثقة بالنفس		
(الشرفات واخرون، 2018م)	13	في مؤسستا اواجه كل المواقف في العمل بثبات دون انفعال
	14	في مؤسستا استطيع بناء علاقاتي الاجتماعية بسهولة
	15	في مؤسستا اعتمد على نفسي في حل المشكلات المرتبطة بعلمي
	16	في مؤسستا انقبل النقد الذاتي البناء من الاخرين
	17	في مؤسستا اعبر عن رأي تجاه الاخرين بصراحة

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2020-2021 م)

- التميز التنظيمي: تم قياسه من خلال محورين هي تميز القيادة وتميز الهيكل التنظيمي، حيث

يوضح الجدول (4-4) مصادر عبارات الإستبانة المتعلقة بأبعاد التميز التنظيمي .

الجدول(4- 4) مصادر عبارات الإستبانة المتعلقة بالتميز التنظيمي.

محور تميز القيادة		
الرقم	العبرة	المصدر
18	يسهل التواصل بين القيادة والأفراد، وتتوفر فرص النقد البناء	(البحيصي، 2014) (بوسالم، 2015)
19	تراقب الادارة العليا عمليات الانجاز لازالة اي عوائق محتملة	
20	تسند الادارة العليا الوظائف حسب قدرات العاملين	
21	تحقق الادارة العليا اهداف العاملين بتهيئة الظروف المناسبة لاداء العمل	
22	تحقق الادار العليا الدافعية لدى العاملين نحو التميز في العمل	
23	تعمل القيادة العليا على ضمان مرونة المؤسسة والادارة الفاعلة لعمليات التميز	
محور تميز الهيكل التنظيمي		
24	مؤسستي تتميز بوجود هيكل تنظيمي واضح ودقيق وخريطة تنظيمية .	(البحيصي، 2014) (Alnaweigah,2013)
25	تتميز مؤسستي بوجود خريطة تنظيمية توضح خطوط الاتصال بين القيادة والعاملين	
26	في مؤسستي توزيع الأعمال والمسؤوليات بشكل منظم بين الموظفين .	
27	التطوير المستمر للهيكل الإداري بشكل دوري مع ما يتناسب أو يلائم ما يستحدث لمواكبة سير العمل.	
28	يوجد وصف وظيفي يحدد مهام ومسؤوليات العاملين في مؤسستي	
29	مسؤوليات الوحدات التنظيمية ملائمة مع مهام وطبيعة العمل	
30	الهيكل التنظيمي قادر على التكيف مع المستجدات والمتغيرات	

التمكين الإداري : تم قياسه من خلال ثلاثة أبعاد هي المشاركة ، الاتصال الفعال ، الاستقلالية ،  
ويوضح الجدول (4-5) مصادر عبارات الإستبانة المتعلقة بتمكين الإداري .

#### الجدول (4-5)

مصادر عبارات الإستبانة المتعلقة بالتمكين الإداري.

محور المشاركة		
الرقم	العبرة	المصدر
31	في مؤسستنا اشارك في معظم الاجراءت لإنجاز العمل	(معراج، 2015)
32	في مؤسستنا استشار في الكثير من القرارات المطلوبة في وظيفتي	
33	في مؤسستنا يتم إشراك العاملين في تنفيذ العمليات الخاصة بالعمل	
34	في المؤسسة اشارك في اللجان لمعالجة المشكلات المتعلقة بالعمل	
35	تلجأ المؤسسة لحل المشكلات عن طريق اللجوء لفرق العمل	
محور الإتصال الفعال		
36	يستطيع الموظفون الوصول إلى أصحاب القرار وشرح موافقهم دون صعوبة	(علي واحمد، 2013)
37	تهتم الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة	
38	يوجد نظام معلومات يوفر المعلومات بسرعة لأصحاب القرار	
39	تتميز التعليمات والإجراءات الخاصة بنظم الإتصالات بالوضوح	
40	شبكة المعلومات والإتصالات التي تتوفر بمؤسستي تمكننا من الإجابة على جميع الأسئلة وحل المشاكل التي تواجهنا في العمل	
محور الاستقلالية		
41	لدي رؤية واضحة عن اهداف المنظمة	(النويقة، 2014) (قيس صالح، 2016)
42	اساهم بوضع خطط واستراتيجيات المنظمة لتحقيق الاهداف	
43	امتلك حرية واستقلالية في اداء العمل المنوط بي	
44	في مؤسستنا امتلك صلاحية تصحيح الانحرافات عند وقوعها	
45	اتخذ قرارات بمفردي بناء على ما املكه من معلومات توفره الوظيفة لأتخاذ القرارات باستقلالية	

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2020-2021م)

#### 12-4 فقرات متغيرات الدراسة:

يوضح الجدول (4-6) المتغيرات وعدد فقرات الإستبانة التي تم من خلالها قياس متغيرات الدراسة.

#### جدول (4-6)

#### متغيرات الإستبيان وعدد فقرات الإستبانة

عدد العبارات	المتغير
17	التوجه بالادارة الذاتية
13	التميز التنظيمي
15	التمكين الاداري
45	العدد الكلي للعبارات

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2020-2021م)

#### 13-4 نتائج تقييم العينة الاستطلاعية

وللتأكد من صلاحية أداة الدراسة تم استخدام كل من اختبارات الصدق والثبات وذلك على النحو التالي:

#### إختبار ثبات وصدق أداة الدراسة:

يقصد بصدق أو صلاحية أداة القياس أنها قدرة الأداء على قياس ما صممت من أجله وبناء على نظرية القياس الصحيح تعنى الصلاحية التامة خلو الأداة من أخطاء القياس سواء كانت عشوائية أو منتظمة ، وقد اعتمدت الدراسة في قياس صدق أداة الدراسة على كل من:

#### إختبار صدق محتوى المقياس

بعد أن تم الانتهاء من إعداد الصيغة الأولية لمقاييس الدراسة وحتى يتم التحقق من صدق محتوى أداة الدراسة والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين بلغ عددهم (6) من المحكمين في مجال الإدارة، وقد طلب من المحكمين إبداء آراءهم حول أداة الدراسة ومدى صلاحية الفقرات وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية أو أية ملاحظات يرونها مناسبة. وبعد أن تم استرجاع الاستبيان من جميع الخبراء تم تحليل

استجاباتهم والأخذ بملاحظاتهم وإجراء التعديلات التي اقترحت عليه، مثل تعديل محتوى بعض الفقرات ، وتعديل بعض الفقرات لتصبح أكثر ملائمة ، وحذف بعض الفقرات وتصحيح أخطاء الصياغة اللغوية وقد اعتبر الباحث الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المشار إليها بمثابة الصدق الظاهري وصدق المحتوى للأداة وبالتالي فإن الأداة أصبحت صالحة لقياس ما وضعت له . وبذلك تمّ تصميم الاستبانة في صورتها النهائية.

**ثبات الأداة:** ويشير إلى قدرة الإستبانة في الحصول على نفس النتائج لوكرر البحث في ظروف مشابهة بإستخدام نفس الأداة ( الإستبانة ) (أعلى نفس العينة (أي عدم تناقضه)، كذلك تشير دقة المقياس وثبات نتائجه إلى مدى خلوه من الاخطاء، وبذلك يتأكد لنا تماسك وثبات نتائجه عند قياس مختلف العناصر الموجودة به (سيكاران، 2006) ولأجل ذلك تم إستخدام طريقة ألفا كرونباخ (AlphaCronbachs) لتحديد حد أعلى من الحد المقبول وهو 60 ، تم توزيع عينة إستطلاعية مكونة من 50 إستبانة للتأكد من صدق وسلامة الإستبانة وتم الحصول على 47 إستبانة. وكانت قيمة ألفا كرونباخ لفقرات الإستبانة للدراسة المبدئية كما في الجدول (4-7):

**الجدول ( 4 - 7 ) قيمة معامل ألفا كرونباخ لفقرات الإستبانة للدراسة المبدئية (حجم العينة 47) :**

محاور الدراسة	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ
ادارة الوقت	6	.75
الثقة بالنفس	5	.70
الرقابة الذاتية	5	.76
الاستقلالية	5	.82
المشاركة	5	.71
الاتصال الفعال	5	.66
تميز قيادة	6	.77
تميز هيكل	6	.87
المجموع	43	769

المصدر : إعداد الباحث من الدراسة الميدانية (2020-2021 م)

#### 4-14 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

أعتمد الدارس في عملية التحليل الإحصائي على برنامج الحزم الإحصائية (spss) و (AMOSv25) لتحليل البيانات ، واختبار فروض الدراسة، تمَّ استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

(1) إجراء اختبار الثبات وذلك باستخدام كل من:

(أ) اختبارات الصدق (ب) اختبارات الثبات

(2) أساليب الإحصاء الوصفي:

وذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة وذلك من خلال:

أ/ حيث يتم إحستاب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (3) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة اكبر من الوسط الفرضي (3)، وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي (3). وإذا كان الانحراف المعياري للعبارة يقترب من الواحد الصحيح فهذا يدل على تجانس الإجابات بين أفراد العينة.

ب/ الانحراف المعياري وذلك للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من محاور الدراسة الرئيسية عن متوسطها الحسابي (وكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.

(3) - تحليل المسار

لتحقيق أهداف البحث واختبار فروض الدراسة، تمَّ استخدام تحليل المسار والارتباط (البسيط والمتعدد) لاختبار الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة وذلك على النحو التالي:

1/ معامل الارتباط (R) وهو مؤشر احصائي يستخدم لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين المتغيرات وكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك على قوة العلاقة وكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على ضعف العلاقة بين المتغيرات، كما أن إشارة معامل الارتباط تدل على نوع العلاقة فإذا كانت الإشارة الموجبة تدل على وجود ارتباط طردي والإشارة سالبة تدل على وجود علاقة عكسية.

2/ معامل التحديد ( $R^2$ ) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات فكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك على جودة توفيق العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع والمتغير المعدل وبالتالي تزداد القوة التفسيرية للمتغيرات المستقلة والعكس هو الصحيح فكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على عدم جودة توفيق العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع والمتغير المعدل

3/ اختبار (T) لقياس أثر العلاقة بين المتغيرات ووفقاً لهذا الاختبار يتم مقارنة القيمة الاحتمالية (Prob) للمعلمة المقدرة مع مستوى المعنوية 5% فإذا كانت القيمة الاحتمالية أكبر من (0.05) يتم قبول فرض العدم وبالتالي تكون المعلمة غير معنوية إحصائياً ويدل ذلك على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات) ، إما إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من (0.05) يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل ويدل ذلك على ( وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات موضع الدراسة ) .

4/ يتم الاعتماد على قيمة (B) معامل الانحدار لمعرفة التغيير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغيير في المتغير المستقل.

## الفصل الخامس

تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات

## الفصل الخامس

### تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات

أولاً: عرض وتحليل البيانات

#### 5-1 المقدمة :

يهدف هذا الفصل إلى استعراض الإجراءات الأولية قبل تحليل البيانات (تنظيف البيانات)، ومعدل استجابة أفراد العينة، بالإضافة إلى تحليل البيانات الأساسية في عينة الدراسة، والتحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي، وتحليل الاعتمادية للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات، وحساب المتوسطات والانحراف المعياري والارتباط للمتغيرات، وللكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات التي تم تطويرها في المراحل السابقة من البحث ومن ثم استخدام تحليل المسار في عملية اختبار الفروض.

#### 5-2 تنظيف البيانات Cleaning data:

بقدر ما يتعلق الأمر بالتحقق من صحة البيانات المستخدمة في التحليل، قبل تقييم الخصائص السيكومترية للبيانات المختلفة، لذلك من الضروري وصف وفهم الإحصاءات الوصفية للبيانات. حيث ان الهدف الأساسي من استخدام الإحصاء الوصفي للبيانات هو التأكد من دقة عملية إدخال البيانات؛ حيث يقيس الانحراف المعياري استجابات المبحوثين ويكشف مدى تشتت البيانات من عدمها.

#### 1. تنظيف البيانات

الذي يتعامل مع اكتشاف وإزالة الأخطاء والتناقضات التي تتم اثناء ادخال البيانات من أجل تحسين جودة البيانات. والتعامل مع البيانات المفقودة حيث ان فقدان البيانات يعتبر أمر شائع ومتوقع في عملية جمع وإدخال البيانات بسبب قلة التركيز أو سوء فهم المجهيين للأسئلة،

او عدم وجود إجابة لتلك الأسئلة. حيث ان عدم التعامل مع هذه البيانات المفقودة يمكن أن يسبب عدة مشاكل (احمد، 2018).

أي ان فقدان العديد من البيانات اي تركها دون اجابة من قبل المبحوث تولد العديد من المشكلات اي انها تمثل في بعض الاحيان تحيز المستجيب تجاه السؤال المحدد او نسيان المستجيب لذلك السؤال والقاعدة العامة في التعامل مع البيانات المفقودة هي ان لا تزيد عن 10% من حجم الاسئلة فاذا زادت عن ذلك يجب التخلص من الاستبيان نهائياً باعتباره غير صالح للتحليل وعليه يتم استخدام طريقة المتوسط للتعامل معها إذا قلت عن الحد المقبول يتم حذفها. وللتأكد من البيانات المفقودة التي لا تؤثر على نتائج التحليل تم استخدام اختبار (a Little's MCAR) والذي يعمل على التأكد من قيمة مربعات كاي ودرجات الحرية ومستوى المعنوية لتأكد من سلامة البيانات فاذا قلت قيمة المعنوية عن 0.05 دل ذلك على تأثير البيانات المفقودة على نتائج التحليل والعكس صحيح، حيث بلغت قيمة (Chi-Square = 723.592) وقيمة (DF = 818) وقيمة (Sig. = .992) وهي اكبر من 0.05 مما يدل على ان البيانات المفقودة لا تؤثر على النتائج.

## 2. الاجابات المتماثلة : Unengaged response

ان اعطاء المستجيب اجابة واحدة لكل فقرات الاستبيان قد يعني ذلك عدم اهتمام المستجيب لتلك الاسئلة وخاصة اذا كانت هنالك اسئلة عكسية في الاستبيان اذا يستحيل اعطاءها نفس الاجابة لذلك يجب ان يكون هنالك تشتت في اجابة المستجيبين اي ان لا يكون هنالك تجانس تمام لتلك الاجابات ويتم التعرف على هذا من خلال احتساب الانحراف المعياري للاجابات فاذا كان هنالك انحراف معياري عالي يعني ان هنالك تشتت في الاجابات والعكس صحيح وعليه لم يتم حذف أي استبيانة يقل انحرافها المعياري عن 0,5

### 3. وصف مجتمع وعينة الدراسة.

#### (1) مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من عدد من مؤسسات القطاع الخدمي السوداني العاملة بولاية الخرطوم والبالغ عددها (8) قطاع.

#### (2) عينة الدراسة

تمّ اختيار مفردات البحث من مجتمع الدراسة الموضح في الفقرة السابقة عن العينة الميسرة .

#### (3) معدل إستجابات العينة :

تم جمع البيانات من الميدان عن طريق الإستبانة الموجه لعينة من المنظمات الخدمية، حيث تم توزيع (384) إستبانة، تمكن الدارس من الحصول على (310) إستبانة من جملة الإستبانات الموزعة ولم تسترد عدد ( 74 ) إستبانة بنسبة استرداد بلغت (71%) ومن ثم تم عمل تنظيف للبيانات وعليه تم اعداد ملخص لكل عمليات تنظيف البيانات وكذلك معدل الاستجابة كما في الجدول ادناه.

#### جدول (5-1)

##### الاستبيانات الموزعة والمعادة

النسبة	العدد	البيان
100%	384	الاستبيانات الموزعة
80%	310	الاستبيانات التي تم إرجاعها
20%	74	الاستبيانات التي لم يتم إرجاعها
12%	37	الاستبيانات غير صالحة للتحليل
71%	273	عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل

المصدر : إعداد الدارس من الدراسة الميدانية (2020-2021م)

### 3-5 الخصائص الأساسية لعينة الدراسة:

من خلال البيانات العامة التي تم جمعها عن المبحوثين بواسطة القسم الأول من الاستبانة، وباستخدام التكرارات الإحصائية تم تحديد خصائص عينة الدراسة، وذلك بهدف التعرف على صفات مجتمع المبحوثين من حيث التركيبة العلمية والعملية والاجتماعية، وفيما يلي توزيع عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الشخصية:

#### الجدول (5-2)

#### التحليل الوصفي للمتغيرات الأساسية

البيان	النسبة المئوية	التكرارات
تعليمي خاص	14.3	39
مصرفي	11.0	30
اتصالات	13.2	36
تأمين	24.5	67
طيران	10.3	28
اوراق مالية	12.8	35
صحي	8.4	23
فندقي	5.1	14
المجموع	100.0	273
البيان	النسبة المئوية	التكرارات
شركة عامة	15.4	42
شركة خاصة	59.3	162
شركة مختلطة	24.9	68
المجموع	100.0	273
البيان	النسبة المئوية	التكرارات
اقل من 5 سنة	4.4	12
5 و اقل من 10 سنة	28.2	77
10 و اقل من 15 سنة	45.1	123
15 و اقل من 20 سنة	10.6	29
20 سنة فأكثر	11.7	32

273	100.0	
<b>التكرارات</b>	<b>النسبة المئوية</b>	
10	3.7	اقل من 50
68	24.9	50 الى 100
126	46.2	من 100 الى 150
24	8.8	من 150 الى 200
45	16.5	من 200 فأكثر
273	100.0	
<b>التكرارات</b>	<b>النسبة المئوية</b>	
14	5.1	اقل من 5 منافس
53	19.4	5 و اقل من 10 منافس
123	45.1	10 و اقل من 15 منافس
44	16.1	15 و اقل من 20 منافس
39	14.3	20 منافس فأكثر
273	100.0	

المصدر : إعداد الدارس من الدراسة الميدانية (2020 -2021م)

يتضح من الجدول (5-2) ان البيانات الاساسية احتوت على خمسة عناصر: طبيعة النشاط، ملكية الشركة، خبرة الشركة في النشاط، عدد العاملين بالشركة ، عدد المنافسين في نفس المجال. فيما يتعلق بطبيعة النشاط نجد ان نسبة 14.3% من افراد العينة في المجال التعليمي الخاص، بينما نسبة 11.0% من افراد العينة يعملون في المجال المصرفي بينما نسبة 13.2% من عينة الدراسة يعملون في مجال الاتصالات بينما نسبة 24.5% من افراد العينة يعملون في المجال التأمين بينما نسبة 10.3% من افراد العينة يعملون في المجال الطيران بينما نسبة 12.8% من افراد العينة يعملون في المجال الاوراق المالية بينما نسبة 8.4% من افراد العينة يعملون في المجال الصحي بينما نسبة 5.1% من افراد عينة الدراسة يعملون في المجال الفندقي، بالنسبة لملكية الشركة نجد أن نسبة 15.2% من ملكية الشركة هي للقطاع العام ونسبة 59.3% هي

للقطاع الخاص ونسبة 24.2% من ملكية الشركة هي مختلطة أي بين القطاع العام والقطاع الخاص اما بالنسبة لخبرة الشركة في مجال النشاط فنجد ان نسبة 4.4% اقل من 5 سنة بينما نسبة 28.2% من 5 الى 10 سنة ونسبة 45.1% من 10 الى 15 سنة ونسبة 10.6% من 15 الى 20 سنة ونسبة 11.7% من 20 سنة فأكثر، فيما عدد العاملين بالشركة نجد ان نسبة العاملين بالشركة نجد ان نسبة 3.7% اقل من 50 عامل ونسبة 24.9% من الشركات عدد العاملين فيها من 50 الى 100 ونجد ان نسبة 46.2% من عدد العاملين في الشركة من 100 الى 150 موظف نجد ان نسبة 8.8% من عدد العاملين بالشركة من 150 الى 200 موظف ونسبة 16.5% من العاملين في الشركة اكثر من 200. فيما يتعلق بعدد المنافسين للشركة نجد ان نسبة 5.1% من المنافسين اقل من 5 منافس ونسبة 19.4% من المنافسين بين 5 الى 10 منافس بينما نسبة 45.1% بين 10 الى 15 من المنافسين اما من 15 الى

20 منافس تمثل نسبة 16.1% منافس في حين اكثر من 20 منافس تمثل نسبة 14.3%

### جودة القياس

تعبر جودة القياس عن صحة ودقة نتائج التحليل وكذلك الوسائل المستخدمة لتقييم جودة نظام القياس المستخدمة في الدراسة (سيكاران، 2003). حيث إستخدم الدارس التحليل العمالي الإستكشافي والتوكيدي لمتغيرات الدراسة بغرض التأكد من الصحة والصلاحية ، وأدناه تفصيل كل على حده.

### 4-5 التحليل العمالي الإستكشافي:

يستخدم هذا النوع في الحالات التي تكون فيها العلاقات بين المتغيرات والعوامل الكامنة غير معروفة وبالتالي فإن التحليل العمالي يهدف إلى اكتشاف العوامل التي تصنف إليها المتغيرات ولاختبار الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة ، حيث تقوم عملية

التحليل العاملي الاستكشافي بتوزيع عبارات الاستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير على حسب انحرافها عن الوسط الحسابي وتكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى (زغلول ، 2003 : 178) ، ويؤدي التحليل العاملي الاستكشافي إلى تقليل حجم البيانات وتلخيصها والإقلال من المتغيرات العديدة إلى عدد ضئيل من العوامل مستنداً في ذلك إلى معامل الارتباط بين متغير وغيره من المتغيرات الأخرى(سامي ، 2009 : 43) ، حيث تستند غزيلة متغيرات الدراسة بواسطة التحليل العاملي الاستكشافي على عدد من الافتراضات (Hair et al , 2010) كشروط لقبول نتائجها وهي

1/ وجود عدد كافي من الارتباطات ذات دلالة إحصائية في مصفوفة الدوران.

2/ ألا تقل قيمة (KMO) عن 60% لتتناسب العينة.

3/ ألا تقل قيمة اختبار (Bartlett's Test of Sphericity) عن الواحد.

4/ أن تكون قيمة الاشتراكات الأولية (Communities) للبنود أكثر من 50%.

5/ ألا يقل تشعب العامل عن 50%، عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن 50% في العوامل الأخرى.

6/ ألا تقل قيم الجذور الكامنة (Eigen values) عن الواحد.

#### 5-5 التحليل العاملي الاستكشافي للتوجه بالادارة الذاتية :

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح الجدول (3-5) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات 10 عبارة).

### الجدول (3-5)

#### التحليل العاملي الاستكشافي للتوجه بالإدارة الذاتية

1	2	3	
		.858	في مؤسستنا دائماً نعطي العمل الوقت اللازم لادائه دون زيادة اونقص
		.897	في مؤسستنا نحرص على استقلال الوقت في إنجاز خطة معده مسبقاً
		.806	في مؤسستنا كل نشاط اقوم بها له وقت محدد في خطتي
	.891		اقوم بعملى وواجباتي كاملة دون رقابة
	.919		داخل مؤسستي اقوم بمراقبة نفسي بنفسي دون الحاجة لشخص يقوم بتذكيري
	.822		فى مؤسستي لست بحاجة لشخص يقوم بتذكيري فى المهام التي يجب ان انفذها
.872			في مؤسستنا اواجه كل المواقف في العمل بثبات دون انفعال
.923			في مؤسستنا استطيع بناء علاقاتي الاجتماعية بسهولة
.860			في مؤسستنا اعتمد على نفسي في حل المشكلات المرتبطة بعملى
.642			في مؤسستنا اتقبل النقد الذاتي البناء من الاخرين
<b>KMO and Bartlett's Test</b>			
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.			.678
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square		1467.590
	Df		45
	Sig.		.000

المصدر : إعداد الدارس من الدراسة الميدانية (2020-2021م).

يتضح من الجدول (3-5) والخاص بنتائج التحليل العاملي الاستكشافي إن التوجه بالإدارة الذاتية يتم قياسها بثلاثة ابعاد ، من خلال النتائج التي اوضحتها مصفوفة التدوير، حيث تم استبعاد أي عبارة يقل تحميلها عن 0.5،، حيث تم حذف العبارات (ادارة الوقت رقم 4، 5، 6 والرقابة الذاتية رقم 1،6،5 و الثقة بالنفس رقم 5 ) وأصبحت مجموعة العبارات التي تقيس أبعاد المتغير المستقل التوجه بالإدارة الذاتية (10) عبارات، وتفسر تلك المكونات مجتمعة نسبة (67%) من التباين لكل العبارات وهي تزيد عن (60%) وتعتبر جيدة في البحوث الإجتماعية وفقاً ل ( Hair et al , 2010).

## 5- 6 التحليل العاملي الاستكشافي للتمكين الاداري

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح الجدول (4-5) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات 14 عبارة)

### الجدول (4-5)

#### التحليل العاملي الإستكشافي للتمكين الاداري

1	2	3	
		.871	في مؤسستا اشارك في معظم الاجراءات لإنجاز العمل
		.916	في مؤسستا استشار في الكثير من القرارات المطلوبة في وظيفتي
		.847	في مؤسستا يتم إشراك العاملين في تنفيذ العمليات الخاصة بالعمل
		.576	في المؤسسة اشارك في اللجان لمعالجة المشكلات المتعلقة بالعمل
	.646		يستطيع الموظفون الوصول الى اصحاب القرار لشرح مواقفهم دون صعوبة
	.781		تهتم الإدارة بايجاد وسائل اتصال فعالة متطورة
	.863		يوجد نظام معلومات يوفر المعلومات بسرعة لأصحاب القرار
	.772		تتميز التعليمات والإجراءات الخاصة بنظم الإتصالات بالوضوح
	.670		شبكة المعلومات والإتصالات التي تتوفر بمؤسستي تمكننا من الإجابة على جميع الأسئلة وحل المشاكل التي تواجهنا في العمل
.665			لدي رؤية واضحة عن اهداف المنظمة
.834			اساهم بوضع خطط واستراتيجيات المنظمة لتحقيق الاهداف
.896			امتلك حرية واستقلالية في اداء العمل المنوط بي
.721			في مؤسستا امتلك صلاحية تصحيح الانحرافات عند وقوعها
.621			اتخذ قرارات بمفردي بناء على ما أملكه من معلومات توفره وظيفتي لاتخاذ القرارات باستقلالية
<b>KMO and Bartlett's Test</b>			
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.			.729
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square		2032.275
	Df		91
	Sig.		.000

المصدر : إعداد الدارس من الدراسة الميدانية (2020-2021م)

يتضح من الجدول أعلاه والخاص بنتائج التحليل العاملي الاستكشافي إن التمكين الإداري يتم قياسها بثلاثة أبعاد، من خلال النتائج التي أوضحتها مصفوفة التدوير، حيث تم استبعاد أي عبارة يقل تحميلها عن 0.5، حيث تم حذف العبارات (المشاركة رقم 5) وأصبحت مجموعة العبارات التي تقيس أبعاد المتغير الوسيط التمكين الإداري (14) عبارته، وتفسر تلك المكونات مجتمعة نسبة (72%) من التباين لكل العبارات وهي تزيد عن (60%) وتعتبر جيدة في البحوث الإجتماعية وفقاً ل (Hair et al , 2010).

#### 5-7 التحليل العاملي الاستكشافي للتميز التنظيمي :

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح الجدول (5-5) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات 6 عبارات).

#### الجدول (5-5)

#### التحليل العاملي الاستكشافي للتميز التنظيمي

1	2	
	.798	تراغب الإدارة العليا عمليات الانجاز لازالة العوائق المحتملة
	.889	تسند الإدارة العليا الوظائف حسب قدرات العاملين
	.693	تحقق الإدارة العليا اهداف العاملين بتهيئة الظروف المناسبة لاداء العمل
.911		مؤسستي تتميز بوجود هيكل تنظيمي واضح ودقيق وخريطة تنظيمية.
.942		تتميز مؤسستي بوجود خريطة تنظيمية توضح خطوط الاتصال بين القيادة والعاملين
.809		في مؤسستي توزع الأعمال والمسؤوليات بشكل منظم بين الموظفين.
<b>KMO and Bartlett's Test</b>		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.656
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	690.772
	Df	15
	Sig.	.000

المصدر : إعداد الدارس من الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول أعلاه والخاص بنتائج التحليل العاملي الاستكشافي إن التميز التنظيمي يتم قياسها ببعدين ، من خلال النتائج التي اوضحتها مصفوفة التدوير ، حيث تم استبعاد أي عبارة يقل تحميلها عن 0.5.، حيث تم حذف العبارات (تميز القيادة رقم 1، 5، 6 وتميز الهيكل التنظيمي رقم 4، 5، 6، 7) وأصبحت مجموعة العبارات التي تقيس أبعاد المتغير التابع التميز التنظيمي (6) عبارات، وتفسر تلك المكونات مجتمعة نسبة (65%) من التباين لكل العبارات وهي تزيد عن (60%) وتعتبر جيدة في البحوث الإجتماعية وفقاً ل (Hair et al , 2010).

### 5-8 الاعتمادية بعد التحليل العاملي الاستكشافي :

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من ( 0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرو نباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي، إذا كانت قيم معامل ألفا كرو نباخ أقرب إلى (1) يعتبر الاتساق الداخلي للمتغيرات كبير، ولاتخاذ قرار بشأن قيمة ألفا كرو نباخ المطلوبة يتوقف ذلك على الغرض من البحث ففي المراحل الأولى من البحوث الأساسية تشير (Nunnally, 1967) إلى أن المصدقية من 0,50 - 0,60 تكفي وأن زيادة المصدقية لا أكثر من 0,80 وربما تكون إسراف، أما (Hair et al., 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرو نباخ يجب أن تكون أكثر من 0,70 ومع ذلك، يعتبر ألفا كرو نباخ من 0,50 فما فوق مقبولة أيضاً في الأدب (Bowling, 2009) ، والجدول رقم (5-6) ادناه يوضح نتائج اختبار ألفا كرو نباخ (Cronbach's alpha) بعد اجراء التحليل العاملي.

## الجدول (5-6)

معامل الإعتماضية ألفا كرونباخ لعبارات الإستبيان (حجم العينة : 278)

الفأ كرونباخ	محاو الدراسة
0.702	ادارة الوقت
0.706	الرقابة الذاتية
0.819	الثقة بالنفس
0.659	تميز القيادة
0.614	تميز الهيكل
0.812	المشاركة
0.809	الاتصال الفعال
0.812	الاستقلالية
<b>0.769</b>	<b>المجموع</b>

المصدر : إعداد الباحث من الدراسة الميدانية (2020-2021م)

من الجدول (5-6) نتائج اختبار الثبات أن القيم ألفا كرونباخ لجميع عبارات محور (الاستبيان) أكبر من (50%) وتعني هذه القيم توافر درجة عالية من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ للمقياس الكلي (0.769) وهو ثبات مرتفع جدا ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس عبارات الاستبيان تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

### 5-9 التحليل العاملي التوكيدي : Confirmatory Factor Analysis

يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال . تم استخدام المصفوفة التي تتضمن هذه الارتباطات الجزئية في اختبار النموذج وذلك باستخدام برنامج .analysis of moment structure (AMOS 25)

لإجراء التحليل العاملي التوكيدي، من المفترض الأخذ بنظر الاعتبار الآتية (Kline, 2011) :

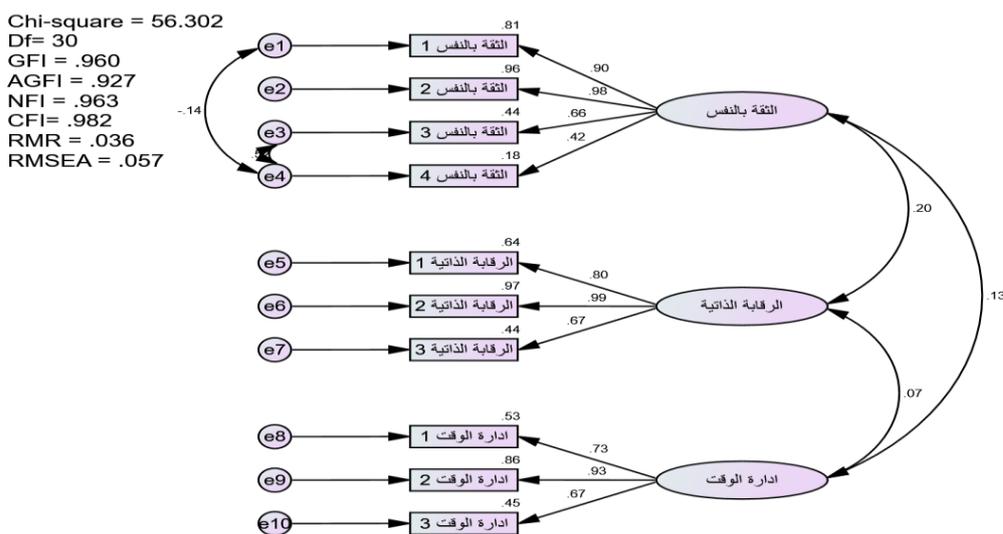
- تحديد الأنموذج البنائي والمتضمن المتغيرات غير المقاسة والمتغيرات المقاسة.
- التحقق من جودة المطابقة للنموذج المفترض للحكم على صدق عباراته.
- قبول الأوزان الانحدارية المعيارية والتي تعرف بمعاملات الصدق أو التشبع التي لا تقل عنها (0.50).

### 5- 10 التحليل العاملي التوكيدي للتوجه بالادارة الذاتية:

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOS) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال.

### الشكل رقم (5-1)

#### يوضح التحليل العاملي التوكيدي للتوجه بالادارة الذاتية



المصدر : إعداد الدراس من الدراسة الميدانية (2020-2021م)

## مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة .

### الجدول (5-7)

#### مؤشرات جودة المطابقة للتوجه بالادارة الذاتية

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	56.302	--	--
DF	30	--	--
CMIN/DF	1.877	Between 1 and 3	Excellent
CFI	0.982	>0.95	Excellent
SRMR	0.054	<0.08	Excellent
RMSEA	0.057	<0.06	Excellent
PClose	0.291	>0.05	Excellent

المصدر : إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2020-2021م).

### 5-11 تحليل الاعتمادية والصلاحية للتوجه بالادارة الذاتية :

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من ( 0 إلى 1)، تم احتساب

قيمة (ألفا كرونباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي واستنادا على اقتراح (Hair et al,

2010) اقترح أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 عن طريق (CR) الموثوقية

المركبة وكذلك احتساب كل من (AVE،MSV, MaxR(H)) للتأكد من صلاحية النموذج .

## الجدول (5-8)

معامل الفا بعد التحليل العاملي التوكيدي للتوجه بالإدارة الذاتية .

	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	الثقة بالنفس	الرقابة الذاتية	ادارة الوقت
الثقة بالنفس	0.846	0.598	0.038	0.969	<b>0.773</b>		
الرقابة الذاتية	0.865	0.686	0.038	0.974	0.195**	<b>0.828</b>	
ادارة الوقت	0.824	0.614	0.016	0.890	0.126†	0.065	<b>0.783</b>

Significance of Correlations: † p < 0.100 \* p < 0.050 \*\* p < 0.010 \*\*\* p < 0.00

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح ان قيمة (CR) لكافة المتغيرات اكبر من الشرط الذي حدده (Hair et 2010) أي أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70. في حين ان قيمة متوسط نسبة التباين المفسر لكافة الابعاد تزيد عن الحد المقبول 0.5.

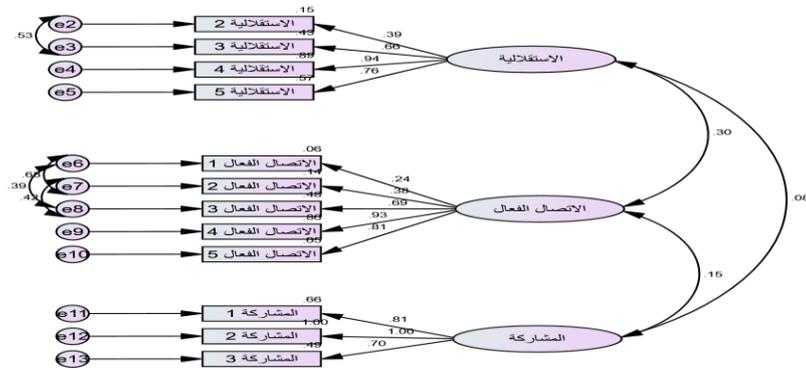
### 5- 12 التحليل العاملي التوكيدي للتمكين الاداري:

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOS) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال.

### الشكل رقم (5- 2)

#### يوضح التحليل العاملي التوكيدي للتمكين الاداري

Chi-square = 96.657  
Df= 47  
GFI = .946  
AGFI = .910  
NFI = .944  
CFI = .970  
RMR = .074  
RMSEA = .062



المصدر : إعداد الدارس من الدراسة الميدانية (2020-2021 م)

## مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التباين للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة .

### الجدول (5-9)

#### مؤشرات جودة المطابقة للتمكين الإداري

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	96.657	--	--
DF	47	--	--
CMIN/DF	2.057	Between 1 and 3	Excellent
CFI	0.970	>0.95	Excellent
SRMR	0.074	<0.08	Excellent
RMSEA	0.062	<0.06	Acceptable
PClose	0.121	>0.05	Excellent

المصدر : إعداد الباحث من الدراسة الميدانية (2020- 2021 م).

### 5- 13 تحليل الاعتمادية والصلاحية للتمكين الإداري:

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرونباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي واستنادا على اقتراح (Hair et al,2010) اقترح أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70. عن طريق (CR) الموثوقية المركبة وكذلك احتساب كل من (AVE،MSV, MaxR(H)) للتأكد من صلاحية النموذج .

## الجدول (5-10)

### معامل الفا بعد التحليل العاملي التوكيدي للتمكين الاداري

	CR	AVE	MSV	MaxR(H)			
الاستقلالية	0.794	0.510	0.089	0.911	<b>0.714</b>		
الاتصال الفعال	0.768	0.438	0.089	0.903	0.298**	<b>0.662</b>	
المشاركة	0.882	0.718	0.021	1.003	0.084	0.145†	<b>0.847</b>

Significance of Correlations: † p < 0.100 \* p < 0.050 \*\* p < 0.010 \*\*\* p < 0.00

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح ان قيمة (CR) لكافة المتغيرات اكبر من الشرط الذي حدده

(Hair et ai., 2010) أي أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70. في حين ان

قيمة متوسط نسبة التباين المفسر لكافة الابعاد تزيد عن الحد المقبول 0.5.

### 5- 14 التحليل العاملي التوكيدي للتميز التنظيمي :

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOS) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي

للمنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين

المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج

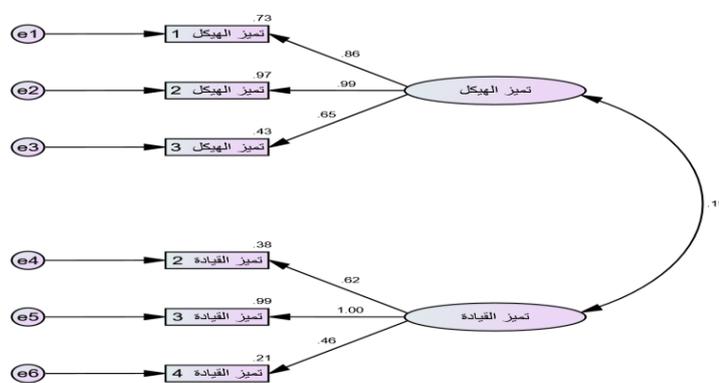
العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا

المجال.

### الشكل رقم (5 - 3)

#### يوضح التحليل العاملي التوكيدي للتميز التنظيمي.

Chi-square = 6.021  
Df= 8  
GFI = .993  
AGFI = .981  
NFI = .991  
CFI = 1.000  
RMR = .032  
RMSEA = .000



المصدر : إعداد الدارس من الدراسة الميدانية (2020-2021 م)

## مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التباير للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة .

### الجدول (5-11)

#### مؤشرات جودة المطابقة للتميز التنظيمي

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	6.021	--	--
DF	8	--	--
CMIN/DF	0.753	Between 1 and 3	Excellent
CFI	1.000	>0.95	Excellent
SRMR	0.039	<0.08	Excellent
RMSEA	0.000	<0.06	Excellent
PClose	0.913	>0.05	Excellent

المصدر : إعداد الباحث من الدراسة الميدانية (2020-2021 م).

#### 5- 15 تحليل الاعتمادية والصلاحية للتميز التنظيمي :

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من ( 0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرونباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي واستنادا على اقتراح (Hair et al., 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70. عن طريق (CR) الموثوقية المركبة وكذلك احتساب كل من (AVE، MSV, MaxR(H) للتأكد من صلاحية .

### النموذج والجدول (5-12)

#### معامل الفا بعد التحليل العاملي التوكيدي للتميز التنظيمي .

	CR	AVE	MaxR(H)	تميز الهيكل	تميز القيادة
تميز الهيكل	0.878	0.712	0.977		0.728
تميز القيادة	0.753	0.529	0.994	0.193	

المصدر : إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ( 2020 -2021م).

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح ان قيمة (CR) لكافة المتغيرات اكبر من الشرط الذي حدده (Hair et al., 2010) أي أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70. في حين ان قيمة متوسط نسبة التباين المفسر لكافة الابعاد تزيد عن الحد المقبول 0.5.

#### 5- 16 المتوسطات والانحرافات المعيارية لأسئلة الدراسة:

حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (3) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة اكبر من الوسط الفرضي (3) ، وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي.

فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والاهمية النسبية للعبارات التي تقيس محاور الدراسة وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم. وذلك على النحو التالي:

#### الجدول (5-13)

##### الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

الترتيب	الاهمية	Mean	Std. Deviation	
2	%80	4.0178	.51692	ادارة الوقت
5	%78	3.8806	.63540	الرقابة الذاتية
3	%79	3.9516	.85971	الثقة بالنفس
8	%46	2.3129	.54458	تميز القيادة
7	%71	3.5733	.86703	تميز الهيكل
6	%72	3.6035	.96280	الاستقلالية
4	%78	3.8996	.78985	الاتصال الفعال
1	%83	4.1502	.85022	المشاركة

المصدر : إعداد الدارس من الدراسة الميدانية (2020-2021م)

يتضح من الجدول رقم (5-13) ما يلي:

1/ أن جميع العبارات يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على تلك الابعاد في المجتمع موضع الدراسة بمستوى موافقة مرتفعة حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (3.45) وانحراف معياري (0.68) وأهمية نسبية (69)%

2/ ويلاحظ من الجدول أن بعد (المشاركة) جاء في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.15) بانحراف معياري (0.850). بأهمية نسبية مرتفعة بلغت (83)%.  
3/ أما المرتبة الأخيرة فقد كانت للمحور (تميز القيادة) حيث بلغ متوسطها (2.3) وبانحراف معياري (0.544) وأهمية نسبية بلغت (46)%.

### 5- 17 اختبارات التوزيع الطبيعي

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، قام الباحث بإجراء بعض الاختبارات وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، إذ تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة Multicollinearity باستخدام معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF) مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (10) والجدول رقم (5-14) يبين نتائج هذه الاختبارات.

### الجدول (5-14)

#### اختبارات التوزيع الطبيعي

Model	Correlations			Collinearity Statistics	
	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
ادارة الوقت	.082	.061	.059	.943	1.061
الرقابة الذاتية	-.036	-.071	-.069	.934	1.071
الثقة بالنفس	-.019	-.049	-.048	.931	1.074
تميز القيادة	.032	.000	.000	.928	1.078
تميز الهيكل	.055	.010	.010	.925	1.081
الاستقلالية	.098	.044	.043	.903	1.107
الاتصال الفعال	.215	.194	.192	.833	1.200
المشاركة	.033	.015	.045	.95	1.082

المصدر : إعداد الدارس من الدراسة الميدانية ( 2020 - 2021م)

يتضح من النتائج الواردة في الجدول عدم وجود تداخل خطي متعدد Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة، وإن ما يؤكد ذلك قيم معيار اختبار معامل تضخم التباين (VIF) حيث ان كافة القيم تقل عن (10).

كما تم إجراء اختبار Kolmogorov Smirnov Test وذلك للتحقق من توفر التوزيع الطبيعي في البيانات، وكما هو موضح بالجدول فإنه يتبين أن توزيع المتغيرات بكافة أبعادها كانت طبيعية. حيث كانت نسب التوزيع الطبيعي لكل الإجابات أقل من (0.05) المستوى المعتمد في المعالجة الإحصائية لهذه الدراسة.

وتأسيساً على ما تقدم وبعد التأكد من عدم وجود تداخل خطي بين المتغيرات المستقلة، والتأكد من التوزيع الطبيعي للمتغير التابع فقد أصبح بالإمكان اختبار فرضيات الدراسة.

### 5- 18 تحليل الارتباط person Correlation

تم استخدام تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع والوسيط ، فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعني أن الارتباط قوياً بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية ، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط أقل من (0,30) ويمكن اعتبارها متوسطة إذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0,30 - 0,70) أما إذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (0,70) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين.

**الجدول (5-15)**  
**تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة**

التقدير			
.196	<-->	الرقابة الذاتية	الثقة بالنفس
.127	<-->	ادارة الوقت	الثقة بالنفس
.065	<-->	ادارة الوقت	الرقابة الذاتية
.208	<-->	تميز القيادة	تميز الهيكل
.126	<-->	الاستقلالية	تميز الهيكل
.189	<-->	الاتصال الفعال	تميز الهيكل
.036	<-->	المشاركة	تميز الهيكل
.054	<-->	الثقة بالنفس	تميز الهيكل
.064	<-->	الرقابة الذاتية	تميز الهيكل
.039	<-->	ادارة الوقت	تميز الهيكل
.094	<-->	الاستقلالية	تميز القيادة
.139	<-->	الاتصال الفعال	تميز القيادة
.027	<-->	المشاركة	تميز القيادة
.082	<-->	الثقة بالنفس	تميز القيادة
.098	<-->	الرقابة الذاتية	تميز القيادة
.185	<-->	ادارة الوقت	تميز القيادة
.366	<-->	الاتصال الفعال	الاستقلالية
.098	<-->	المشاركة	الاستقلالية
.112	<-->	الثقة بالنفس	الاستقلالية
.098	<-->	الرقابة الذاتية	الاستقلالية
.007	<-->	ادارة الوقت	الاستقلالية
.183	<-->	المشاركة	الاتصال الفعال
.145	<-->	الثقة بالنفس	الاتصال الفعال
.185	<-->	الرقابة الذاتية	الاتصال الفعال
.151	<-->	ادارة الوقت	الاتصال الفعال
-.018	<-->	الثقة بالنفس	المشاركة
-.025	<-->	الرقابة الذاتية	المشاركة
.102	<-->	ادارة الوقت	المشاركة

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة (2020-2021م)

## ثانياً : اختبار الفرضيات

### 5- 19 نمذجة المعادلة البنائية: (SEM) Structural Equation Modeling

أعتمد الباحث في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة، وبمعنى أوسع تُمثل نماذج المعادلة البنائية ترجمات لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات. وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار، لما يتمتع به هذا الأسلوب عدة مزايا، تتناسب مع طبيعة الدراسة في هذا البحث، وفيما يلي عرض مختصر لهذا الأسلوب ومبررات استخدامه:

### 5- 20 تحليل المسار Path Analysis

وهو أحد أساليب نمذجة المعادلة البنائية، والتي تعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة، ومتغير أو أكثر من المتغيرات التابعة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة بهدف تحديد اهم المؤشرات والعوامل التي يكون لها تأثير على المتغير أو المتغيرات التابعة، حيث أن نمذجة المعادلة البنائية تجمع بين أسلوب تحليل الانحدار المتعدد والتحليل العاملي (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996) يستخدم تحليل المسار فيما يمثل الأغراض التي يستخدم فيها تحليل الانحدار المتعدد، حيث أن تحليل المسار يعتبر امتداداً لتحليل الانحدار المتعدد، ولكن تحليل المسار، أكثر فعالية حيث أنه يضع في الحسبان نمذجة التفاعلات بين المتغيرات، The Modeling of Interactions وعدم الخطية Nonlinearities وأخطاء القياس، والارتباط الخطي المزدوج Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة (Jeonghoon, 2002).

كما يختلف تحليل المسار عن تحليل الانحدار المتعدد فيما يلي:

1. أنه نموذج لاختبار علاقات معينة، بين مجموعة متغيرات، وليس للكشف عن العلاقات السببية، بين هذه المتغيرات.

2. يفترض العلاقات الخطية البسيطة بين كل زوج من المتغيرات.

3. إن المتغير التابع يمكن أن يتحول إلى متغير مستقل بالنسبة لمتغير تابع آخر.

4. يمكن أن يكون في النموذج متغيرات وسيطة بالإضافة إلى المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة .

5. تسهيل علاقات التأثير بين المتغيرات بغض النظر عن كونها متغيرات تابعة او متغيرات مستقلة، والتي تمثل بسهم ثنائي الاتجاه في الشكل البياني للنموذج .

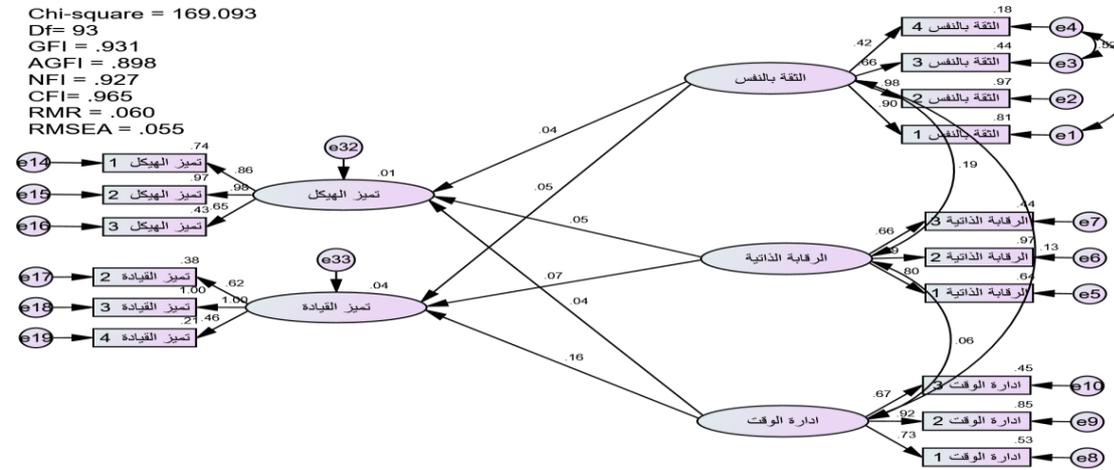
6. يعد نموذج تحليل المسار وسيلة، لتلخيص ظاهرة معينة ووضعها في شكل نموذج مترابط،

لتفسير العلاقات بين متغيرات هذه الظاهرة، مما يتطلب من الباحث، تفسير السببية، واتصال المتغيرات ببعضها البعض والتي تسمى بالمسارات.

7. معاملات المسارات في النموذج تكون معيارية.

الفرضية الأولى: هنالك علاقة ايجابية بين التوجه بالادارة الذاتية والتميز التنظيمي

الشكل (4-5) العلاقة بين التوجه بالادارة الذاتية والتميز التنظيمي



المصدر اعداد الدارس من بيانات الدراسة (2020-2021م)

## مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التباين للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة لاختبار الفرضية. وللحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول (5-16)

### قيم تحليل المسار من التوجه بالادارة الذاتية الى التميز التنظيمي

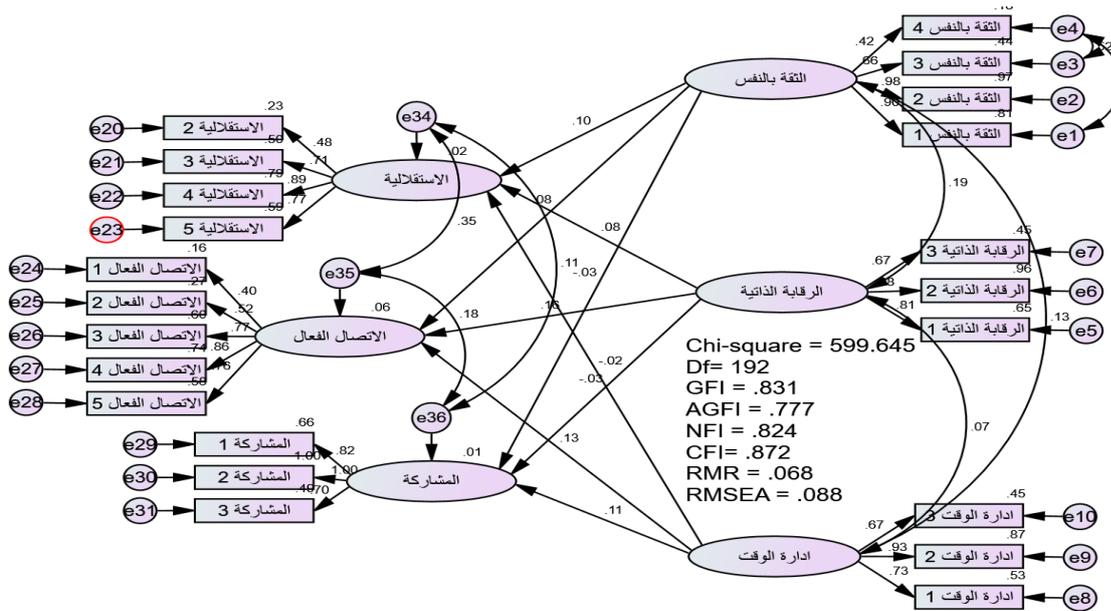
			Estimate	S.E.	C.R.	P
تميز الهيكل	<---	الثقة بالنفس	.038	.065	.581	.561
تميز القيادة	<---	الثقة بالنفس	.029	.039	.734	.463
تميز الهيكل	<---	الرقابة الذاتية	.074	.087	.856	.392
تميز القيادة	<---	الرقابة الذاتية	.059	.053	1.116	.264
تميز الهيكل	<---	ادارة الوقت	.056	.106	.532	.595
تميز القيادة	<---	ادارة الوقت	.161	.069	2.336	.019

المصدر اعداد الدارس من بيانات الدراسة (2020-2021م)

### الفرضية الثانية : هنالك علاقة ايجابية بين التوجه بالادارة الذاتية والتمكين الاداري

الشكل (5-5)

### العلاقة بين التوجه بالادارة الذاتية والتمكين الاداري



المصدر اعداد الدارس من بيانات الدراسة (2020-2021م)

## مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة لاختبار الفرضية. وللحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ، والجدول التالي يوضح ذلك.

### الجدول (5-17)

#### قيم تحليل المسار من التوجه بالادارة الذاتية الى التمكين الاداري

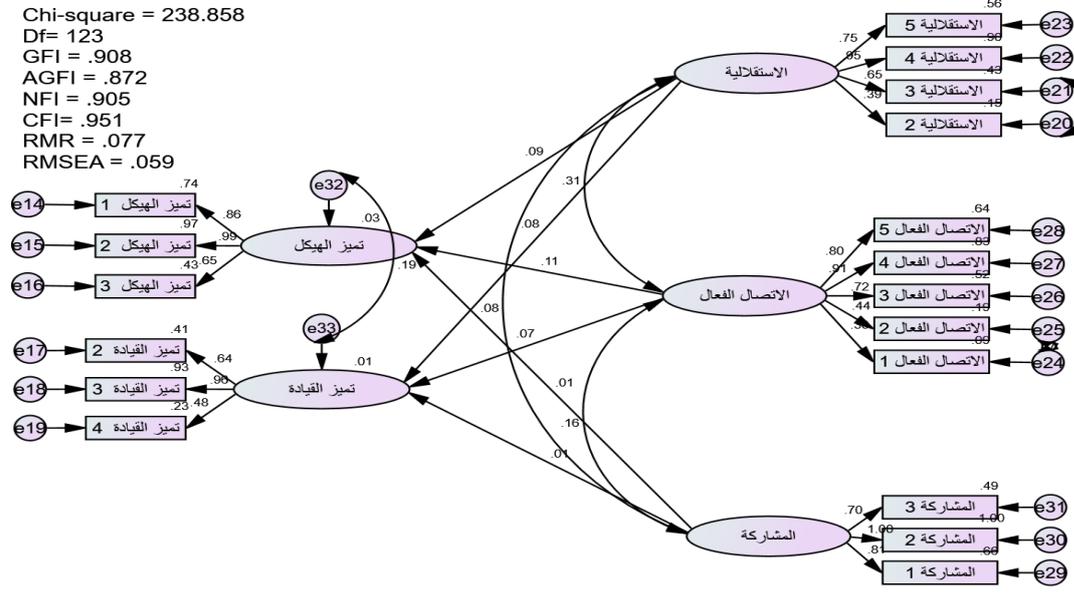
			Estimate	S.E.	C.R.	P
الاستقلالية	<---	الثقة بالنفس	.063	.044	1.421	.155
الاتصال الفعال	<---	الثقة بالنفس	.035	.029	1.205	.228
المشاركة	<---	الثقة بالنفس	-.023	.057	-.414	.679
الاستقلالية	<---	الرقابة الذاتية	.071	.059	1.205	.228
الاتصال الفعال	<---	الرقابة الذاتية	.092	.041	2.272	.023
المشاركة	<---	الرقابة الذاتية	-.033	.076	-.433	.665
الاستقلالية	<---	ادارة الوقت	-.026	.071	-.360	.719
الاتصال الفعال	<---	ادارة الوقت	.088	.049	1.824	.068
المشاركة	<---	ادارة الوقت	.152	.093	1.624	.104

المصدر اعداد الدارس من بيانات الدراسة ( 2020 -2021م)

## الفرضية الثالثة : هناك علاقة ايجابية بين التمكين الاداري والتميز التنظيمي

الشكل (5-6)

### العلاقة بين التمكين الاداري والتميز التنظيمي



المصدر اعداد الدارس من بيانات الدراسة ( 2020 - 2021م)

### مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التوافق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة لاختبار الفرضية. وللحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ، والجدول التالي يوضح ذلك.

### الجدول (5-18)

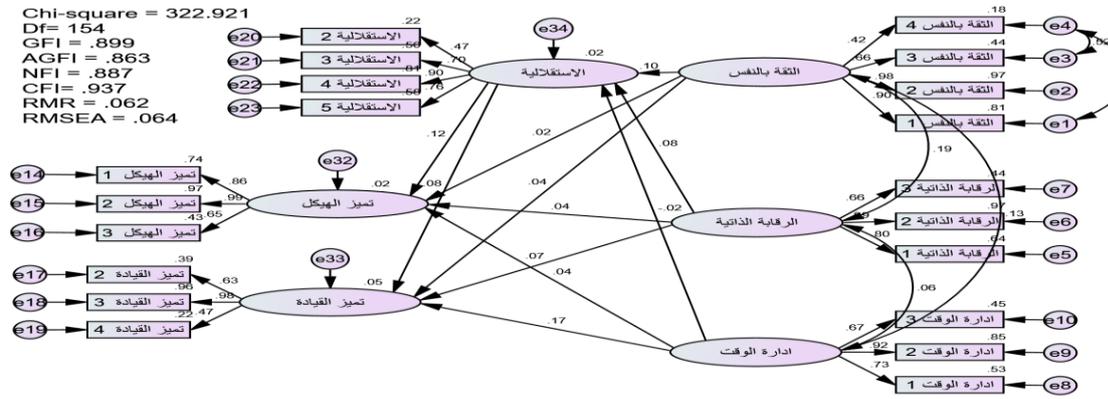
#### قيم تحليل المسار من التمكين الاداري الى التميز التنظيمي

			Estimate	S.E.	C.R.	P
تميز الهيكل	<---	الاستقلالية	.177	.134	1.326	.185
تميز الهيكل	<---	الاتصال الفعال	.334	.228	1.464	.143
تميز الهيكل	<---	المشاركة	.013	.069	.194	.846
تميز القيادة	<---	الاستقلالية	.101	.089	1.140	.254
تميز القيادة	<---	الاتصال الفعال	.133	.147	.904	.366
تميز القيادة	<---	المشاركة	.006	.046	.142	.887

المصدر اعداد الدارس من بيانات الدراسة (2020 - 2021م)

الفرضية الرابعة : التمكين الاداري يتوسط العلاقة بين التوجه بالادارة الذاتية والتميز التنظيمي  
 الفرضية الفرعية الأولى: الاستقلالية تتوسط العلاقة بين التوجه بالادارة الذاتية والتميز التنظيمي  
 الشكل (7-5)

### العلاقة بين الاستقلالية والتوجه بالادارة الذاتية والتميز التنظيمي



المصدر اعداد الدارس من بيانات الدراسة (2020-2021م)

### مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التعاير للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة لاختبار الفرضية . وللحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ، والجدول التالي يوضح ذلك.

## الجدول (5-19)

### تحليل المسار قيم التوجه بالادارة الذاتية من الاستقلالية الى التميز التنظيمي

			Estimate	S.E.	C.R.	P
الاستقلالية	<---	الثقة بالنفس	.063	.043	1.461	.144
الاستقلالية	<---	الرقابة الذاتية	.068	.058	1.174	.240
الاستقلالية	<---	ادارة الوقت	-.025	.069	-.360	.719
تميز الهيكل	<---	الثقة بالنفس	.024	.064	.379	.705
تميز القيادة	<---	الثقة بالنفس	.024	.041	.595	.552
تميز الهيكل	<---	الرقابة الذاتية	.060	.086	.699	.484
تميز الهيكل	<---	ادارة الوقت	.061	.105	.584	.559
تميز القيادة	<---	الرقابة الذاتية	.057	.055	1.045	.296
تميز القيادة	<---	ادارة الوقت	.171	.071	2.411	.016
تميز الهيكل	<---	الاستقلالية	.193	.108	1.789	.074
تميز القيادة	<---	الاستقلالية	.080	.068	1.186	.236

المصدر اعداد الدارس من بيانات الدراسة (2020-2021م)

وبغرض التعرف على العلاقات غير المباشرة تم الاعتماد على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح، والجدول رقم ( 5-20) يوضح ذلك.

## جدول (5-20)

### العلاقات غير المباشرة للمتغير الوسيط بعد الاستقلالية

	ادارة الوقت	الرقابة الذاتية	الثقة بالنفس
الاستقلالية	.000	.000	.000
تميز القيادة	-.002	.005	.005
تميز الهيكل	-.005	.013	.012

المصدر: اعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2020-2021م)

ويهدف معرفة دلالة الدور الوسيط للتمكين الاداري كشرط لتحقيق التميز التنظيمي وكنتيجه دور اساليب التوجه بالادارة الذاتية تمت الاستعانة باختبار Sobel

### To conduct the Sobel test

Details can be found in Baron and Kenny (1986), Sobel (1982), Goodman (1960), and MacKinnon, Warsi, and Dwyer (1995). Insert the  $a$ ,  $b$ ,  $s_a$ , and  $s_b$  into the cells below and this program will calculate the critical ratio as a test of whether the indirect effect of the IV on the DV via the mediator is significantly different from zero.

Input:		Test statistic:	Std. Error:	$p$ -value:
$a$	<input type="text"/>	Sobel test:	<input type="text"/>	<input type="text"/>
$b$	<input type="text"/>	Aroian test:	<input type="text"/>	<input type="text"/>
$s_a$	<input type="text"/>	Goodman test:	<input type="text"/>	<input type="text"/>
$s_b$	<input type="text"/>	Reset all	Calculate	

Alternatively, you can insert  $t_a$  and  $t_b$  into the cells below, where  $t_a$  and  $t_b$  are the  $t$ -test statistics for the difference between the  $a$  and  $b$  coefficients and zero. Results should be identical to the first test, except for error due to rounding.

حيث ان :

$a$  : معامل الانحدار (غير القياسي) للعلاقة بين اساليب التوجه بالادارة الذاتية و التميز التنظيمي

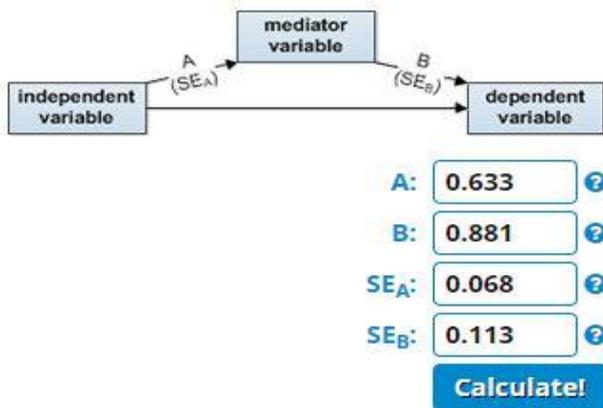
$s_a$  : الخطأ المعياري لمعامل الانحدار  $a$

$b$  :معامل الانحدار (غير القياسي) للعلاقة بين تمكين العاملين والتميز التنظيمي

$s_b$  : الخطأ المعياري لمعامل الانحدار  $b$

ولمعرفة الدلالة الإحصائية لاختبار Sobel الجدول التالي يوضح تلك النتائج

Please enter the necessary parameter values, and then click 'Calculate'.



Sobel test statistic: 5.97703905

One-tailed probability: 0.0

Two-tailed probability: 0.0

ولمعرفة الدلالة الإحصائية لاختبار Sobel الجدول (5-21) التالي يوضح تلك النتائج

جدول (5-21)

نتائج التوسط للمتغير الوسيط بعد الاستقلالية

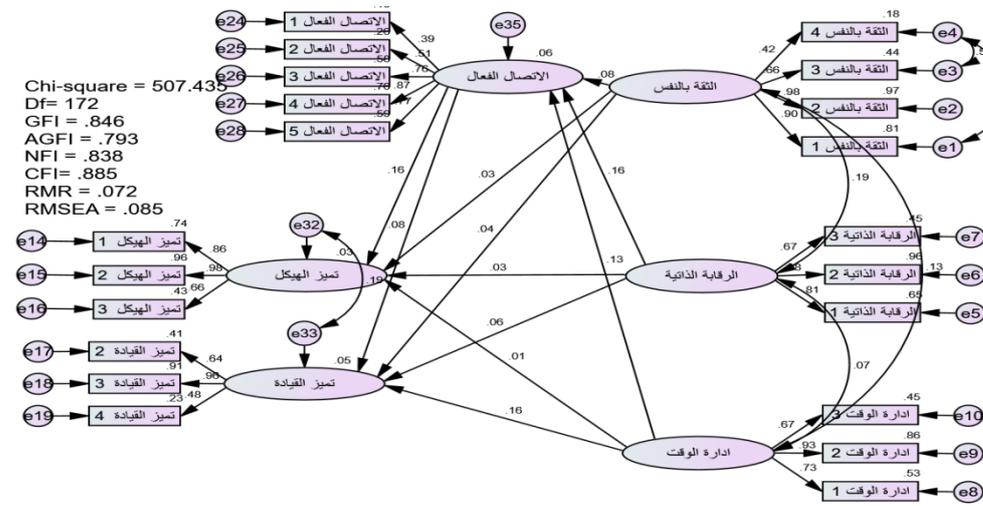
	الثقة بالنفس	الرقابة الذاتية	ادارة الوقت
الاستقلالية	...	...	...
تميز القيادة	.178	.201	.598
تميز الهيكل	.192	.233	.588

المصدر: اعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2020-2021م)

الفرضية الفرعية الثانية: الاتصال الفعال يتوسط العلاقة بين التوجه بالادارة الذاتية والتميز التنظيمي

الشكل (5 - 8)

العلاقة بين الاتصال الفعال والتوجه بالادارة الذاتية و التميز التنظيمي



المصدر: اعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2020-2021م)

مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التعاير للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة لاختبار الفرضية .

وللحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح، والجدول التالي يوضح ذلك.

#### الجدول (5-22)

##### تحليل المسار قيم التوجه بالادارة الذاتية من الاتصال الفعال الى التميز التنظيمي

			Estimate	S.E.	C.R.	P
الاتصال الفعال	<---	الثقة بالنفس	.032	.028	1.155	.248
الاتصال الفعال	<---	الرقابة الذاتية	.090	.040	2.270	.023
الاتصال الفعال	<---	ادارة الوقت	.086	.047	1.821	.069
تميز الهيكل	<---	الثقة بالنفس	.027	.064	.417	.676
تميز القيادة	<---	الثقة بالنفس	.025	.042	.601	.548
تميز الهيكل	<---	الرقابة الذاتية	.040	.088	.454	.650
تميز القيادة	<---	الرقابة الذاتية	.056	.058	.964	.335
تميز الهيكل	<---	ادارة الوقت	.017	.106	.159	.874
تميز القيادة	<---	ادارة الوقت	.169	.074	2.289	.022
تميز الهيكل	<---	الاتصال الفعال	.390	.176	2.210	.027
تميز القيادة	<---	الاتصال الفعال	.127	.111	1.144	.252

المصدر: اعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2020-2021م)

وبغرض التعرف على العلاقات غير المباشرة تم الاعتماد على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح، والجدول (5-23) يوضح ذلك.

#### جدول (5-23)

##### العلاقات غير المباشرة للمتغير الوسيط بعد الاتصال الفعال

	ادارة الوقت	الرقابة الذاتية	الثقة بالنفس
الاتصال الفعال	.000	.000	.000
تميز القيادة	.011	.011	.004
تميز الهيكل	.034	.035	.013

المصدر: اعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2020-2021م)

ويهدف معرفة دلالة الدور الوسيط للتمكين الإداري كشرط لتحقيق التميز التنظيمي وكنتيجة دور

اساليب التوجه بالادارة الذاتية تمت الاستعانة باختبار Sobel.

ولمعرفة الدلالة الإحصائية لاختبار Sobel الجدول (24-5) يوضح تلك النتائج

من خلال الاستعانة بالمواقع تم التوصل على النتائج التالية

### الجدول (24-5)

#### نتائج التوسط للمتغير الوسيط بعد الاتصال الفعال

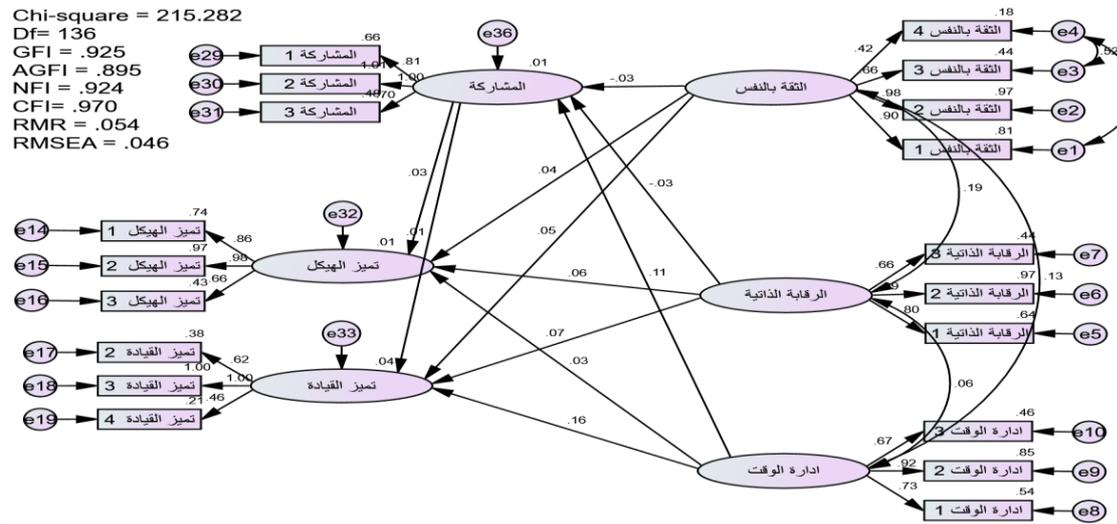
	الثقة بالنفس	الرقابة الذاتية	ادارة الوقت
الاتصال الفعال	...	...	...
تميز القيادة	.464	.345	.370
تميز الهيكل	.406	.091	.048

المصدر: اعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية ( 2020-2021م)

الفرضية الفرعية الثالثة : المشاركة تتوسط العلاقة بين التوجه بالادارة الذاتية والتميز التنظيمي

### الشكل (5 - 9)

#### العلاقة بين المشاركة والتوجه بالادارة الذاتية والتميز التنظيمي



المصدر: اعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2020-2021م)

## مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة لاختبار الفرضية ، وللحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ، والجدول التالي يوضح ذلك.

### الجدول ( 5-25)

#### تحليل المسار قيم التوجه بالادارة الذاتية من المشاركة الى التميز التنظيمي

			Estimate	S.E.	C.R.	P
المشاركة	<---	الثقة بالنفس	-.024	.056	-.420	.674
المشاركة	<---	الرقابة الذاتية	-.033	.076	-.433	.665
المشاركة	<---	ادارة الوقت	.153	.093	1.649	.099
تميز الهيكل	<---	الثقة بالنفس	.039	.065	.600	.549
تميز الهيكل	<---	الرقابة الذاتية	.076	.087	.873	.382
تميز الهيكل	<---	ادارة الوقت	.049	.106	.467	.641
تميز القيادة	<---	الثقة بالنفس	.029	.039	.737	.461
تميز القيادة	<---	الرقابة الذاتية	.060	.053	1.123	.261
تميز القيادة	<---	ادارة الوقت	.160	.069	2.313	.021
تميز الهيكل	<---	المشاركة	.039	.069	.565	.572
تميز القيادة	<---	المشاركة	.007	.042	.178	.859

المصدر: اعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2020-2021م)

وبغرض التعرف على العلاقات غير المباشرة تم الاعتماد على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح، والجدول (5-26) يوضح ذلك.

### الجدول (5-26)

#### العلاقات غير المباشرة للمتغير الوسيط بعد المشاركة

	ادارة الوقت	الرقابة الذاتية	الثقة بالنفس
المشاركة	.000	.000	.000
تميز القيادة	.001	.000	.000
تميز الهيكل	.006	-.001	-.001

المصدر: اعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2020-2021م)

وبهدف معرفة دلالة الدور الوسيط للتمكين الاداري كشرط لتحقيق التميز التنظيمي وكنتيجة دور

اساليب التوجه بالادارة الذاتية تمت الاستعانة باختبار Sobel

ولمعرفة الدلالة الإحصائية لاختبار Sobel الجدول (5-27) يوضح تلك النتائج

من خلال الاستعانة بالمواقع تم التوصل على النتائج التالية

### الجدول (5-27)

#### نتائج التوسط للمتغير الوسيط بعد المشاركة

	ادارة الوقت	الرقابة الذاتية	الثقة بالنفس
المشاركة	...	...	...
تميز القيادة	.812	.708	.670
تميز الهيكل	.344	.459	.508

المصدر: اعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2020-2021م)

### 5- 21 ملخص اختبار نتائج الفرضيات :

من خلال اجراءات عملية التحليل الاحصائي لاختبار فرضيات الدراسة باستخدام اسلوب تحليل

المسار ونمذجة المعادلة البنائية واسلوب اختبار (Sobel) لمعرفة دلالة التوسط ويتم الاعتماد على

مستوى الدلالة (0.05) فاذا كانت قيم الدالة المحتسب اقل من مستوي المعنوية المعتمد فانه يتم

قبول الفرضية البديلة. عليه تم التوصل الى مجموعة النتائج تم تلخيصها كما في الجدول رقم

(5-28) .

الجدول (5-28)

ملخص نتائج الفرضيات الرئيسية والفرضيات الفرعية من واقع تحليل البيانات

الفرضية	نص الفرضية	P	النتيجة
<b>الفرضية الاولى: توجد علاقة إيجابية بين التوجه بالادارة الذاتية و التميز التنظيمي</b>			
1-1	توجد علاقة إيجابية بين الثقة بالنفس و الهيكل	.561	لم تدعم
1-2	توجد علاقة إيجابية بين الثقة بالنفس و تميز القيادة	.463	لم تدعم
1-3	توجد علاقة إيجابية بين الرقابة الذاتية و الهيكل	.392	لم تدعم
1-4	توجد علاقة إيجابية بين الرقابة الذاتية و تميز القيادة	.264	لم تدعم
1-5	توجد علاقة إيجابية بين ادارة الوقت و الهيكل	.595	لم تدعم
1-6	توجد علاقة إيجابية بين ادارة الوقت و تميز القيادة	.019	دعمت
<b>مستوى دعم الفرضية</b>			
<b>دعم جزئي</b>			
<b>الفرضية الثانية: توجد علاقة إيجابية بين التوجه بالادارة الذاتية و التمكين الاداري</b>			
2-1	توجد علاقة إيجابية بين الثقة بالنفس و الاستقلالية	.155	لم تدعم
2-2	توجد علاقة إيجابية بين الثقة بالنفس و الاتصال الفعال	.228	لم تدعم
2-3	توجد علاقة إيجابية بين الثقة بالنفس و المشاركة	.679	لم تدعم
2-4	توجد علاقة إيجابية بين الرقابة الذاتية و الاستقلالية	.228	لم تدعم
2-5	توجد علاقة إيجابية بين الرقابة الذاتية و الاتصال الفعال	.023	دعمت
2-6	توجد علاقة إيجابية بين الرقابة الذاتية و المشاركة	.665	لم تدعم
2-7	توجد علاقة إيجابية بين ادارة الوقت و الاستقلالية	.719	لم تدعم
2-8	توجد علاقة إيجابية بين ادارة الوقت و الاتصال الفعال	.068	لم تدعم
2-9	توجد علاقة إيجابية بين ادارة الوقت و المشاركة	.104	لم تدعم
<b>مستوى دعم الفرضية</b>			
<b>دعم جزئي</b>			
<b>الفرضية الثالثة: توجد علاقة إيجابية بين التمكين الاداري و التميز التنظيمي</b>			
3-1	توجد علاقة إيجابية بين الاستقلالية و الهيكل	.185	لم تدعم
3-2	توجد علاقة إيجابية بين الاستقلالية و تميز القيادة	.143	لم تدعم
3-3	توجد علاقة إيجابية بين الاتصال الفعال و الهيكل	.846	لم تدعم
3-4	توجد علاقة إيجابية بين الاتصال الفعال و تميز القيادة	.254	لم تدعم
3-5	توجد علاقة إيجابية بين المشاركة و الهيكل	.366	لم تدعم
3-6	توجد علاقة إيجابية بين المشاركة و تميز القيادة	.887	لم تدعم
<b>مستوى دعم الفرضية</b>			
<b>لم تدعم بالكامل</b>			
<b>الفرضية الرابعة: التمكين الاداري يتوسط العلاقة الايجابية بين التوجه بالادارة الذاتية و التميز التنظيمي</b>			
4-1	الاستقلالية تتوسط العلاقة الايجابية بين الثقة بالنفس و تميز القيادة	.178	لا يوجد توسط

لا يوجد توسط	.192	الاستقلالية تتوسط العلاقة الايجابية بين الثقة بالنفس والهيكل	4-2
لا يوجد توسط	.201	الاستقلالية تتوسط العلاقة الايجابية بين الرقابة الذاتية وتميز القيادة	4-3
لا يوجد توسط	.233	الاستقلالية تتوسط العلاقة الايجابية بين الرقابة الذاتية والهيكل	4-4
لا يوجد توسط	.598	الاستقلالية تتوسط العلاقة الايجابية بين ادارة الوقت و تميز القيادة	4-5
لا يوجد توسط	.588	الاستقلالية تتوسط العلاقة الايجابية بين ادارة الوقت و الهيكل	4-6
لا يوجد توسط	.464	الاتصال الفعال يتوسط العلاقة الايجابية بين الثقة بالنفس و تميز القيادة	4-7
لا يوجد توسط	.406	الاتصال الفعال يتوسط العلاقة الايجابية بين الثقة بالنفس والهيكل	4-8
لا يوجد توسط	.345	الاتصال الفعال يتوسط العلاقة الايجابية بين الرقابة الذاتية وتميز القيادة	4-9
لا يوجد توسط	.091	الاتصال الفعال يتوسط العلاقة الايجابية بين الرقابة الذاتية والهيكل	4-10
لا يوجد توسط	.370	الاتصال الفعال يتوسط العلاقة الايجابية بين ادارة الوقت و تميز القيادة	4-11
يوجد توسط	.048	الاتصال الفعال يتوسط العلاقة الايجابية بين ادارة الوقت و الهيكل	4-12
لا يوجد توسط	.670	المشاركة تتوسط العلاقة الايجابية بين الثقة بالنفس و تميز القيادة	4-13
لا يوجد توسط	.508	المشاركة تتوسط العلاقة الايجابية بين الثقة بالنفس والهيكل	4-14
لا يوجد توسط	.708	المشاركة تتوسط العلاقة الايجابية بين الرقابة الذاتية وتميز القيادة	4-15
لا يوجد توسط	.459	المشاركة تتوسط العلاقة الايجابية بين الرقابة الذاتية والهيكل	4-16
لا يوجد توسط	.812	المشاركة تتوسط العلاقة الايجابية بين ادارة الوقت و تميز القيادة	4-17
لا يوجد توسط	.344	المشاركة تتوسط العلاقة الايجابية بين ادارة الوقت و الهيكل	4-18
توسط جزئي		مستوى دعم الفرضية	

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة (2020-2021م) .

## الفصل السادس

### مناقشة النتائج

## الفصل السادس

### مناقشة النتائج

#### 1-6 المقدمة :

في هذا الفصل سوف تتم مناقشة النتائج التي توصلت اليها الدراسة من واقع تحليل البيانات التي تم جمعها بواسطة الاستبيان والتي تمثل الاداة الرئيسية التي اعتمدت عليها الدراسة في جمع البيانات من مجتمع الدراسة ، ومن واقع النتائج التي توصلت اليها الدراسة سيتم تقديم عدد من التوصيات والمقترحات والتي قد تساهم في الاهتمام بالتوجه بالادارة الذاتية لتمكن الادارات العليا ومتخذي القرارات بالمؤسسات من المساهمة الفعالة في تحقيق مستوى عالي من التميز التنظيمي في الاداء والعمل للاستفادة من الموارد الداخلية المتاحة للشركات لمواجهة التحديات المتمثلة في حدة المنافسة ، كما سيتم عرض اوجة القصور والمحددات التي واجهت الدراسة ومن ثم التوصية بمقترحات بحوث مستقبلية ترشد القادمين لسد اوجة القصور في هذه الدراسة. تم اختبار بيانات استبيان بنسبة استجابة (273) الدراسة من واقع بيانات الدراسة الميدانية والتي تم جمعها عبر استبيان موجه إلى مؤسسات (384%) من جملة الاستبيانات الموزعة والبالغ عددها (71) بلغت من أجل الحصول (AMOS v26) القطاع الخدمي السوداني ، وتم استخدام البرنامج الإحصائي على الاعتمادية والتحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي والارتباط وتحليل المسار وغيرها من أساليب الإحصاء الوصفي والإحصاء الإستدلالي للإجابة على أسئلة البحث واختبار الفرضيات حيث كان سؤال البحث على النحو التالي:

ماهو أثر التمكين الاداري كمتغير وسيط في العلاقة بين التوجه بالادارة الذاتية والتميز

التنظيمي بالمؤسسات الخدمية السودانية؟

ومن أجل تحقيق السؤال العام كانت هنالك أسئلة فرعية وتشمل الآتي:

1- هل توجد علاقة بين التوجه بالادارة الذاتية (ادارة الوقت، الرقابة الذاتية ، الثقة بالنفس) و

التميز التنظيمي (تميز قيادة وتميز الهيكل التنظيمي) في المؤسسات الخدمية السودانية ؟

2-ما هو اثر التوجه بالادارة الذاتية (ادارة الوقت، الرقابة الذاتية، الثقة بالنفس) على التمكين

الاداري (الاستقلالية، المشاركة ، الاتصال) في المؤسسات الخدمية السودانية؟

3-ما هو اثر التمكين الاداري (الاستقلالية، المشاركة، الاتصال الفعال) على التميز التنظيمي

(تميز قيادة وتميز الهيكل التنظيمي) في المؤسسات الخدمية السودانية؟

4- هل التمكين الاداري يتوسط العلاقة بين التوجه بالادارة الذاتية والتميز التنظيمي في المؤسسات

الخدمية السودانية؟

## 6-2 ملخص النتائج:

اشارت نتائج الدراسة الى ان المؤسسات الخدمية السودانية تطبق مستويات التوجه بالادارة

الذاتية (ادارة الوقت، الرقابة الذاتية ، الثقة بالنفس) في المؤسسات الخدمية السودانية، وايضاً

أوضحت نتائج الدراسة وجود أثر مباشر للتوجه بالادارة الذاتية من خلال بعد إدارة الوقت على

تميز القيادة و عدم وجود أثر مباشر للتوجه بالادارة الذاتية على تميز الهيكل بينما هنالك أثر

ايجابي للتوجه بالادارة الذاتية بعد الرقابة الذاتية على التمكين الاداري بعد (الاتصال الفعال) أيضاً

لا توجد أثر مباشر للتوجه بالادارة الذاتية (الثقة بالنفس وإدارة الوقت) على التمكين الاداري

(الاستقلالية، المشاركة والاتصال الفعال) وان التمكين الاداري يتوسط العلاقة جزئياً بين التوجه

بالادارة الذاتية والتميز التنظيمي من خلال بعد الاتصال الفعال فقط .

### 6-3 مناقشة النتائج:

أخضعت بيانات الاستبيان للتحليل العاملي بغرض فهم الاختلافات بين مجموعة كبيرة من متغيرات الاستجابة، حيث أن التحليل العاملي يستعمل متغيرات معيارية لتوزع عليها بنود المتغيرات بحسب إنحرافاتهما عن الوسط الحسابي وتكون العلاقات بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى .

يحتوي هذا الجزء على مناقشة النتائج وذلك على النحو التالي:.

### 6-4 مستوى إدراك ابعاد التوجه بالادارة الذاتية:

اثبتت نتائج الدراسة ان التوجه بالادارة الذاتية يتكون من أبعاد (الثقة بالنفس ،الرقابة الذاتية وادارة الوقت) وبعد مراجعة الادبيات السابقة التي تناولت الادارة الذاتية الملاحظ ان معظم هذه الدراسات ركزت على الابعاد السابقة لانها تعتبر من احدث الابعاد واشمله في قياس التوجه بالادارة الذاتية كما اشارة اليه(عوض ،2016) ، وايضا اختلفت مع دراسة ( Ibatool A.,Gh et al., 2018) و ( lee & suk, 2018 ) و(ابوهيدروس ،2015) و (Moattari et al., 2012)، التي استخدمت ابعاد اخرى لقياس التوجه بالادارة الذاتية ، ويعزى هذا الاختلافات المتمثلة في ثقافات وسياسات بمؤسسات الدول المتقدمة وكذلك القطاعات التي اجريت فيها الدراسات، كما أن مدراء مؤسسات القطاع الخدمي قد تكون نظرتهم للمفاهيم التي طرحت مختلفة عن مؤسسات القطاعات الأخرى ، كما ادراك ووعي المجتمعات للتوجه بالادارة الذاتية في تلك الدول يختلف تماما عن الدول النامية وهو ما اثبتته الدراسة ان واقع التوجه بالادارة الذاتية في المؤسسات الخدمية السودانية يقاس من خلال بثلاثة ابعاد فقط (الثقة بالنفس ،الرقابة الذاتية وادارة الوقت) وهو يعتبر اسهاماً للمعرفة .

## 5-6 العلاقة بين التوجه بالادارة الذاتية والتميز التنظيمي

أظهرت نتائج الدراسة بأنه لا توجد علاقة إيجابية بين التوجه بالادارة الذاتية (الثقة بالنفس ، الرقابة الذاتية) والتميز التنظيمي. وهذا مؤشر الى ان التوجه بالادارة الذاتية تعتبر كواحدة من ادوات التميز وهي من العوامل الغير المادية ذات البعد الإستراتيجي للتنافس قد لا تشكل اساساً على خلق التميز في تقديم الخدمات التي تقدمها المؤسسات محل الدراسة، قد يرجع السبب لعوامل اخرى قادرة على خلق التميز التنظيمي وهو ما اشارة اليه نظرية الموارد، وهذه النتائج لا تتطابق مع دراسة (صويص، 2020) التي درست العلاقة بين الرقابة الادارية والتطوير التنظيمي ووجود علاقة تاثير من الرقابة الذاتية كاحد ابعاد الادارة الذاتية على التطوير التنظيمي ودراسة(الزيان ، 2020) التي درست العلاقة بين المهارات الناعمة والتميز المؤسسي الى وجود علاقة تأثير من ادارة الوقت كاحد ابعاد الادارة الذاتية على التميز المؤسسي ودراسة (batool A.,Gh et al., 2018) التي درست العلاقة المباشرة بين الإدار الذاتية والتميز التنظيمي واكدت وجود علاقة قوية بين المتغيرين ، وايضا مع دراسة (عوض،2016) ان الادارة الذاتية لها تاثير ايجابي على التطوير التنظيمي ودراسة (ابوهيدروس ،2015) التي درست العلاقة بين ادارة الذات والاداء الانفعالي المتميز ووجدت علاقة بين الادارة الذاتية والاداء المتميز كواحد من مؤشرات التميز التنظيمي، وايضاً مع دراسة (احمد ،2014) التي اكدت وجود علاقة تاثير قوية بين ادارة الذات والتميز التنظيمي.

ويعزى هذا الاختلاف إلى اختلاف طبيعة الدراسة ، المتمثلة في ثقافة وسياسات المؤسسات بالدول المتقدمة ، كما أن ادراك ووعي المؤسسات للتوجه بالادارة الذاتية في تلك الدول يختلف تماماً عن الدول النامية.

بشكل عام أظهرت نتائج الدراسة بأنه لا توجد علاقة ذات تأثير معنوي بين أبعاد التوجه بالادارة الذاتية (الثقة بالنفس، الرقابة الذاتية، ادارة الوقت ) والتميز التنظيمي.

كما أظهرت النتائج بأنه توجد علاقة ذات تأثير معنوي بين ادارة الوقت وتميز القيادة، و تتطابق هذه النتيجة مع(الزيان ,2020) التي درست العلاقة بين المهارات الناعمة والتميز المؤسسي الى وجود علاقة تاثير من ادارة الوقت كاحد ابعاد الادارة الذاتية على التميز المؤسسي.

ودراسة (batool A.,Gh et al., 2018) التي درست العلاقة المباشرة بين الإدار الذاتية والتميز التنظيمي واكدت وجود علاقة قوية بين المتغيرين ، وايضا اتفقت مع دراسة (عوض،2016) التي توصل الى أن الادارة الذاتية لها تاثير ايجابي على التطوير ، وايضاً دراسة (احمد، 2014) التي اكدت وجود علاقة تاثير قوية بين ادارة الذات والتميز التنظيمي، وهو ما أكدته نظرية الموارد ان الموارد الغير الملموسة كادارة الوقت يمكن ان تقود الى تميز المنظمة كتميز القيادة في هذا الجانب نجد ان هنالك تطابق بين النظرية والواقع ، هذا التتطابق يؤكد ان حرص المؤسسة على استقلال الوقت في إنجاز العمل يجعل على تلبية الاحتياجات والثقة فيه يعتبر واحد من الادوات القادرة على تحقيق تميز في التنظيم.

## 6-6 العلاقة بين التوجه بالادارة الذاتية والتمكين الاداري

اظهرت نتائج الدراسة من واقع التحليل الاحصائي المستخدم لبيانات الدراسة انه لا توجد علاقة ايجابية بين أبعاد التوجه بالادارة الذاتية ( الثقة بالنفس، ادارة الوقت) و التمكين الاداري وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة كل من (Lee & suk ,2018) التي توصل الى عدم وجود علاقة ايجابية قوية بين الادارة الذاتية وجود حياة و تمكين المرضي، و دراسة (reevaart et al,2014) التي درست العلاقة بين الادارة الذاتية ومشاركة العاملين كواحد من مكونات التمكين الاداري ولايوجد تاثير من مهارات الادارة الذاتية على مشاركة العاملين.

واختلفت مع دراسة ( Moattari et al ,2012 ) التي درست العلاقة بين التمكين والادارة الذاتية الى وجود علاقة بين التمكين والكفاءة الذاتية التي تمثل أحد ابعاد الادارة الذاتية ، وربما يعزى هذا الاختلاف الى ان هذه الدراسة لم تشمل كافة ابعاد الادارة الذاتية ومعرفة تاثيرها على التمكين الاداري كما ان هذه الدراسة طبقت على قطاع تجاري وشركات متخصصة وحجم العينة كان صغيرة جدا ، عليه عملت دراستنا على سد النقص من خلال دراسة التوجه بالادارة الذاتية بالابعاد الاكثر استخداما ومعرفة تاثيرها المباشر على التمكين الاداري كما تم تطبيقها على قطاع المؤسسات الخدمية العاملة بالسودان واخضاع ذلك على مستوى البيئة السودانية وتم ذلك من خلال حجم عينة اكبر وباستخدام نظرية الموارد (RBV) لتفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة.

## 6-7 العلاقة بين التمكين الاداري و التميز التنظيمي

كشفت نتائج التحليل الى عدم وجود علاقة ايجابية بين التمكين الاداري والتميز التنظيمي، وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة كل من (Batool et al., 2017) التي درست العلاقة بين التمكين الاداري والنجاح التنظيمي التي توصلت الى عدم وجود علاقة ايجابية بينهم ودراسة (النوبقة، 2014) التي قاست اثر تمكين فرق العمل على التميز التنظيمي وتوصلت الى عدم وجود تأثير بين تمكين فرق العمل و التميز التنظيمي ، و دراسة (علي واحمد، 2013) التي ربطت بين التمكين الاداري والتطوير التنظيمي وتوصلت الى عدم وجود علاقة بين الاستقلالية كبعد من ابعاد التمكين الاداري والتطوير التنظيمي .

واختلفت النتيجة مع دراسة (Hashemy et al ., 2016) التي تناولت التمكين الاداري مع التميز التنظيمي وتوصلت الى ان التمكين الاداري لديه تأثير عال على التميز التنظيمي، الملاحظ ان الدراسة طبقت على عينة صغيرة من العاملين بالمستشفيات والجامعات وهي جزء من القطاع الخدمي وهو ما دعا اليه دراستنا هذا للتطبيق على القطاع الخدمي بشكل شامل حتى نستطيع

تعميم النتائج ، كما ان الدراسة لم تاخذ التمكين بابعاد وهو ما يعد فجوة قامت دراستنا بسدها من خلال اخذ التمكين الاداري بالابعاد الثلاثة الاكثر شمولا التي غفلت عنه الدراسة السابقة وهو ما يعد اسهاماً وازافة جديدة للمعرفة ، و اشارت دراسة (البحيصي ،2014) التي درست العلاقة بين تمكين العاملين والتميز المؤسسي الى وجود اثر قوي من مكونات التمكين العاملين على التميز المؤسسي ، ويرجع الاختلاف ان الدراسة اخذت التمكين بالمدخل النفسي الداخلي الخاص بالعاملين والتميز من وجهة نظر العاملين وهو ما يختلف من دراستنا التي اخذت التمكين الاداري بالمدخل الخارجي الخاص بالمؤسسة والتميز من وجهة نظر المدراء بالمؤسسات .

## 6-8 الدور الوسيط للتمكين الاداري في العلاقة بين التوجه بالادارة الذاتية والتميز

### التنظيمي في المؤسسات الخدمية

إختبر هذا الفرض دور التمكين الاداري (كمتغير وسيط) في دعم وتقوية الأثر الإيجابي للتوجه بالادارة الذاتية على التميز التنظيمي في مؤسسات القطاع الخدمي السوداني، حيث أظهرت نتائج الدراسة ان التمكين الاداري لا يتوسط العلاقة بين التوجه بالادارة الذاتية والتميز التنظيمي توسط كامل وهذا ما أتفق مع دراسة ( Abualoush, et al., 2018) التي درست الدور الوسيط لتمكين العاملين في العلاقة بين ادارة المعرفة واداء العاملين ووجدت ان التمكين يتوسط جزئيا العلاقة ،كما اختلفت عن دراسة (Ergun, 2018) التي درست الدور الوسيط لتمكين في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاداء الابداعي ووجدت ان التمكين يتوسط العلاقة توسط كامل، الدراسة استخدمت افراد موظفين كعينة الدراسة نفذت في قطاع الفنادق مما يحد من تعميم النتائج الدراسة تمت في دول متقدمة (سنغافورة) ، الا ان دراستنا إستخدمت عينة بحجم اكبر من مدراء الشركات وفي قطاع حيوي كامل وطبقت على بيئة العمل السودانية، وكذلك استخدمت نظرية علمية قوية بررت استخدام التمكين الاداري كمتغير وسيط .

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة (Azman et al., 2011) التي درست الدور الوسيط للتمكين في العلاقة بين القيادة التحويلية وجودة الخدمة ووجدت ان التمكين لايتوسط العلاقة توسط كامل .، واتفاق نتائج الدراسة مع اغلب الدراسات يؤكد على ان التمكين الاداري واحد من الاتجاهات المستقبلية لتحقيق التكيف في الاطار التنظيمي بالتطوير اداء العاملين ومنحهم مزيد من صلاحيات المشاركة في اتخاذ القرار حيث تسعى كثير من المنظمات تحقيق اهدافه من خلال رفع الكفاءة الانتاجية للقوة العاملة لدعم القدرة التنافسية (مفتاح وحسب الله ،2012). وبناء على فلسفة نظرية الموارد والتي تعتبر من النظريات في المجال الإستراتيجي مكملة لمفاهيم إستراتيجية سابقة، ظهرت نتيجة للتطورات والتحديات الاقتصادية الهامة التي مر بها العالم، حيث وجدت المؤسسات نفسها أمام منافسة عالمية شديدة، فحاولت نظرية الموارد في غضون ذلك تفسير مصادر اكتساب تلك المؤسسات للميزة التنافسية من خلال مواردها الداخلية بدلا من حصر الاهتمام على هيكلها الصناعي ووضعيتها التنافسية اتجاه منافسيها، ومع تطور نظرية الموارد التي ركز روادها على الموارد الغير ملموسة نظرا لقدرتها على إكساب المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة وذلك لان جميع المؤسسات تمتلك موارد ملموسة بالإضافة إلى سهولة الحصول عليها أو تقليدها من قبل المنافسين، وبالتالي الاختلاف يكمن في مواردها غير الملموسة وخاصة الكفاءات التنظيمية نظرا لقدرتها على مزج الموارد والاستجابة للتغيرات التي قد تحدث في محيط المؤسسة بالإضافة إلى صعوبة تقليدها ومنه تعتبر هي المصدر الأساسي للميزة التنافسية.

## 9-6 إسهامات الدراسة:

### أولاً: اسهامات الدراسة النظرية:

هذه الدراسة تساهم في اثراء ادبيات البحث العلمي بالكشف عن مجموعة من العلاقات بين متغيراتها حيث قامت باختبار علاقة التوجه بالادارة الذاتية والتميز التنظيمي ، تأتي الأهمية

النظرية لهذه الدراسة من خلال معرفة الدور الذي يسهم به التوجه بالادارة الذاتية والتميز التنظيمي في المؤسسات الخدمية والتعرف على متغيرات الدراسة، والمؤثرات المنصبة عليها وأظهرت النتائج انه لا توجد علاقة تأثير معنوي بين أبعاد التوجه بالادارة الذاتية ( الثقة بالنفس ، الرقابة الذاتية) على التميز التنظيمي. وهذا مؤشر الى ان التوجه بالادارة الذاتية كواحدة من ادوات التميز والتي تعتبر اهم العوامل غير المادية ذات بعد إستراتيجي للتنافس قد لاتشكل اساس على خلق التميز في تقديم الخدمات التي تقدمها المؤسسات محل الدراسة، قد يرجع السبب لعوامل اخرى قادرة على خلق التميز التنظيمي وهو ما اشارة اليه نظرية الموارد، وهذه النقطة تمثل منطقة مثمرة لعمل دراسات مستقبلية ، وايضاً أوضحت نتائج الدراسة وجود أثر مباشر للتوجه بالادارة الذاتية من خلال بعد إدارة الوقت على تميز القيادة وعدم وجود أثر مباشر للتوجه بالادارة الذاتية على تميز الهيكل بينما هنالك أثر ايجابي للتوجه بالادارة الذاتية بعد الرقابة الذاتية على التمكين الاداري بعد الاتصال الفعال و عدم وجود أثر مباشر للتوجه بالادارة الذاتية بعدي الثقة بالنفس وإدارة الوقت على التمكين الاداري ابعاد الاستقلالية والمشاركة والاتصال الفعال، وان التمكين الاداري يتوسط العلاقة بين التوجه بالادارة الذاتية والتميز التنظيمي في المؤسسات الخدمية السودانية توسط جزئياً ما يعد اضافة جديدة واسهام للمعرفة ، كما اختبرت الدراسة نظرية المنشاء القائمة على الموارد (RBV) لتفسير متغيرات الدراسة وهو يعد اضافة واسهام للمعرفة.

### ثانياً: اسهامات الدراسة التطبيقية :

تم تطبيق نموذج هذه الدراسة بالمؤسسات الخدمية بحيث يتم استخدامة في المستويات الادارية العليا باعتباره قضية استراتيجية للشركات ، وذلك لرسم السياسات والقرارات الاستراتيجية طويلة المدى

كما يمكن استخدام هذا النموذج في المستويات الادارية الوسطى والدنيا وذلك لتفعيل العمل بروح المشاركة والتمكين وتحسين عملية ادارة الذات والذي بدوره يعكس التميز التنظيمي .

هذه الدراسة تبين لمتخذي القرار مدى أهمية موضوع الدراسة للمنظمات الذي يكشف مدى اهمية التوجه بالادارة الذاتية التي تعتبر مورداً اساسياً في المنظمات لأنها تقود الى بلورة وخلق التميز الفعال للمنظمة من خلال التمكين الاداري بها .

نتائج هذه الدراسة قد تكون مفيدة للممارسين بالمؤسسات الخدمية خاصة عندما تؤخذ نتائجها في الحسبان ، حيث يمكن الاستفادة من نتائجها في معرفة أكثر عوامل المكونة لتوجه بالادارة الذاتية من واقع التطبيق بهذه المؤسسات المؤثرة على التميز التنظيمي بالمؤسسات الخدمية وبالترتيب وبالتالي تشكل دراسة هذه العوامل فرص يستفاد منها في المؤسسات محل الدراسة.

بما ان مفهوم ادارة الذات حديث العهد نسبياً في البيئة الادارية السودانية فان اخضاعه للدراسة التطبيقية يعطي اهمية واضحة ضمن الإطار العلمي لأساليب الادارة المتقدمة في اكتساب المعارف وزيادة المهارات والقدرات الابداعية واستخدامه في التحسين والتميز واكتساب ميزة تنافسية فعلى المنظمات التي تسعى لذلك الاهتمام به.

## **10-6 محددات الدراسة:**

1- اختصرت الدراسة على مؤسسات القطاع الخدمي (ثمانية قطاعات فقط) بصورة أكبر مما يحد من إمكانية تعميم نتائج الدراسة على باقي القطاعات.

2- الدراسة لم تستخدم المتغير المعدل واكتفت بدراسة المتغيرين بشكل مباشر بالاضافة الي

العلاقة غير المباشرة (الوسيط)

3- تم استخدام الاستبيان لجمع بيانات العينة وفيه تم الاعتماد على نوعية الأسئلة المغلقة والتي لا تسمح للمبحوث الإجابة على أسئلة الاستبيان حسب نمطه وأسلوبه الشخصي وحصره في عدد من الإجابات المحددة مسبقاً.

4 - الدراسة لم تستخدم ابعاد اخرى في المتغير التابع بل اكتفت بدراسة بعدين فقط.

## 11-6 مقترح الدراسات المستقبلية:

عرضت الدراسة العديد من المقترحات المرتبطة بالدراسات السابقة في مبحث الدراسات السابقة ، كما إن الهدف من هذا البحث هو اختبار العلاقة بين التوجه بالادارة الذاتية والتميز التنظيمي من خلال نموذج تم بناءه وفقاً لحدود البحث المذكورة سابقاً فيمكن اقتراح البحث مستقبلاً فيما يلي:

1. الدراسات المستقبلية يجب أن تطور النموذج وذلك باستخدام عينة كبيرة من قطاعات حيوية أخرى لان هذه الدراسة أجريت على عاملين بمؤسسات القطاع الخدمي قد تكون نظرتهم للمفاهيم التي طرحت مختلفة عن مؤسسات القطاعات الأخرى.

2. إجراء تطبيقات مماثلة لنفس موضوع الدراسة على منظمات أخرى صناعية او تجارية ويتم التطبيق على مستوى الجماعات وليس على مستوى المنظمة.

3. ولكون موضوع التميز التنظيمي أصبح موضوعاً مؤثراً في حياة المنظمات المعاصرة ولارتباطه الشديد بمفاهيم أخرى كالكفاءة والأداء الريادي فترى الدارسة أن تتوجه البحوث المستقبلية إلى التعمق في دراسة هذه المفاهيم خاصة وأنها لها مدلولاتها اللغوية المختلفة (الابتكار، التطوير) وتأثيرها مع عوامل أخرى تأخذ أحياناً دور وسيط وأخرى معدل من أجل تقوية العلاقة.

4. تطبيق نفس متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة مع متغيرات وسيطة ومعدلة كالثقة التنظيمية، والثقافة التنظيمية لدراسة مدى تأثيرها على العلاقة بينها .

## 6-12 التوصيات :

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، ومن خلال الاجابة على أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها، تمكن الدارس للتوصل إلى مجموعة من التوصيات التي تمكن متخذي القرار في شركات ومؤسسات القطاع الخدمي بولاية الخرطوم الاستفادة منها، والتي من الممكن أن تساهم في تعزيز قدرة المؤسسات الخدمية على تحقيق الميزة التنافسية، من خلال التطبيق الفعال للتوجه بالادارة الذاتية علي التميز التنظيمي ، وبناءً علي ذلك يوصي الباحث بالاتي :

1- التأكيد على الاهتمام بالتوجه بالادارة الذاتية من قبل مؤسسات القطاع الخدمي السودانية وذلك لما له من آثار واضحة على التميز التنظيمي للمؤسسات واستمرارها، وهذا ما أكدت عليه هذه الدراسة ودراسات سابقة درست العلاقة ما بين ادارة الذات والتميز التنظيمي.

2- التأكيد على ضرورة الاهتمام بالثقة بالنفس والرقابة الذاتية وادارة الوقت بإعتبارها المكونات الرئيسية للتوجه بالادارة الذاتية في بيئة المؤسسات الخدمية السودانية لما له من دور في تحقيق تميز الهيكل والقيادة بالمؤسسات مما يعمل على تحسين والتميز التنظيمي عن طريق التمكين الاداري وتحقيق ميزة مستدامة.

3- زيادة اهتمام الشركات بالتمكين الاداري والعمل على خلق بيئة مستقرة وجاذبة من خلال توفير ادارة ذاتية، وتطوير قدرات ومهارات العاملين ، وتوفير اساليب وطرق عمل جديدة من خلال دعم الأنشطة الخاصة بنظم ادارة الذات داخل مؤسساتهم.

4- ضرورة تعاون جميع مؤسسات القطاع الخدمي، بوضع إستراتيجية واضحة تساهم في تعزيز تميز القيادة وتميز الهيكل وتمكين الاداري بالمؤسسات الخدمية ، وذلك من خلال التعاون والتنسيق بين مؤسسات القطاع الخدمي.

## 6-13 الخاتمة:

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين التوجه بالادارة الذاتية والتميز التنظيمي في ظل التمكين الاداري كمتغير وسيط من خلال استخدام نظرية الموارد (RVB) كأساس لبناء نموذج الدراسة الذي تم تطويره من خلال الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة.

حيث استخدمت الدراسة نمذجة المعادلة البنائية لاختبار فرضياتها والإجابة على أسئلتها الفرعية وتوصلت إلى إن انه لا توجد علاقة تأثير معنوي بين أبعاد التوجه بالادارة الذاتية (الثقة بالنفس ، الرقابة الذاتية) على التميز التنظيمي لشركات ومؤسسات القطاع الخدمي بولاية الخرطوم، أوضحت نتائج الدراسة وجود أثر مباشر للتوجه بالادارة الذاتية على التمكين الاداري وإن التمكين الاداري يتوسط العلاقة بين التوجه بالادارة الذاتية والتميز التنظيمي جزئياً ، حيث تعتبر هذه النتائج بمثابة دليل استرشادي لشركات ومؤسسات القطاع الخدمي بولاية الخرطوم يمكن أن يحسن من الأداء لديها وكذلك بمثابة مرجعية في مجال البحوث المستقبلية .

## قائمة المراجع والمصادر

### 6-14 المراجع والمصادر العربية :

1. إبراهيم ، أحمد عثمان (2012) نظم الحوافز واثرها على الرضا الوظيفي، دراسة حالة على العاملين بالمؤسسات التجارية والاقتصادية الخدمية بالسودان، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، السودان .
2. ابو النصر ، مدحت (2012) ادارة الوقت المفهوم والقواعد والمهارات، الطبعة الاولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر .
3. أبوشيخة، نادر احمد(2011) التنظيم واساليب العمل، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان.
4. ابوعشمة،محمد كمال (2011) ادارة التميز فى المنظمات الخليجية، قناة العربية .
5. ابوهيدروس،ياسرة (2015) ادارة الذات وعلاقتها بالذكاء الاجتماعى فى ضوء الانظمة التمثيلية، مجلة العلوم التربويه والنفسية بالبحرين، المجلد 1 العدد (16)،369-407 .
6. أحمد، هبة محمد محمود (2014) أثر إدارة الذات على عملية اتخاذ القرارات لدى موظفي الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية بغزة رسالة ماجستير منشورة . الجامعة الإسلامية،غزة.
7. الاخضر ، صياحي (2018) دور القيادة التحويلية فى تحقيق التميز التنظيمي،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، الجزائر .
8. أفندي ،عطية حسين (2003) تمكين العاملين : مدخل للتحسين والتطوير المستمر ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة .
9. بالحر، الاء بنت عبدالرحمن بن محمد (2016) مستوي تطبيق ممكنات التميز التنظيمي للمنظمات العامة ، جدة السعودية .

10. البحيصي، عبد المعطي محمود (2014) دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير، منشور مقدم في إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، جامعة الازهر، غزة.
11. بلكبير ، خليفة محمد (2016) تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة مجلة ، الاقتصاد الجديد، العدد14، المجلد1، الجزائر .
12. بلوم ، السعيد (2013 ) اساليب الرقابة ودورها في تقييم اداء المؤسسة الاقتصادية، جامعه منتوري، قسنطينة ، الجزائر .
13. بن دحمان ، بهجة (2010 ) مساهمة نظرية الموارد في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء ، الجزائر .
14. بن سالم ، عبدالحكيم وسليمان ، الياس ودولي ، سعاد (2018 ) أثر اساليب التميز التنظيمي على الاداء السياقي، مجلة اقتصاديات المال والاعمال، العدد السادس .
15. بو المجد، محمد جمال (2008) التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية ، دار ابن حزم للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، جامعة عين شمس ، القاهرة.
16. البيلاوي، حسن حسين وآخرون(2006) الجودة الشاملة فى التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1 ، عمان ، الاردن.
17. توفيق، عبدالرحمن (2008) الجودة الشاملة –الدليل المتكامل للمفاهيم والادوات، اصدارات مركز الخبرات المهنية، القاهرة .
18. جبل، عبدالناصر عوض احمد (2016) نظريات مختارة في خدمة الفرد، مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة.

19. جلدة ، سليم بطرس وحريز ، سامي محمد هشام ( 2007 ) فن ادارة الوقت والاجتماعات، الطبعة الاولى، دار الدجلة ، ص 11 - 13 .
20. جواد ، شوقي والخرشة ، ياسين (2008) المهارات القيادية ودورها في تبني استراتيجية التميز ، دراسة تحليلية :ورقة علمية مقدمة الى المؤتمر العربي ادامة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص ، المنظمة العربية ، عمان .
21. جون ، كاتزنباخ (2002) لأداء المميز، التوافق بين العقل والقلب تعريب محمد حسن شموط، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع ، الرياض.
22. الحجري ، سالمة بنت راشد بن سالم ( 2011 ) فاعلية برنامج ارشاد جمعي فى تنمية تقدير الذات لدى المعاقين بصرياً، رسالة ماجستير ، جامعة نزوى، سلطنة عمان .
23. حسوني ،أثير عبدالامير (2010) ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز التميز التنظيمي، دراسة تحليلية في الشركات العامة للصناعات الميكانيكية، بغداد ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة القادسية ، العراق .
24. حسين ، عبدي (2017) دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي للمؤسسة، الجزائر .
25. حناوي ، سوزان الياس (2015) دور سياسات التميز التنظيمي فى الاداء السياقي، أطروحة دكتوراه في إدارة الاعمال ، كلية الاقتصاد ، جامعه حلب .
26. حوحو ،خديجة (2017) دور ادارة الوقت فى التخفيف من ضغوط العمل ، بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية ، جامعه محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر .

27. الخالدي، صالح عابر بشيت (2012) دور ابعاد جودة الخدمة وقدرات التعلم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز، كلية الاعمال، جامعه الشرق الاوسط، ص58 .
28. الخرشة، ياسين كاسب والرزيقات ، خالد خلف و نور ، محمود ابراهيم (2013) أثر عوامل التغيير على تحقيق التميز التنظيمي، دراسات العلوم الادارية ، المجلد 40، العدد2 .
29. الخرشة، ياسين كاسب (2013) اثر عوامل التغيير على تحقيق التميز التنظيمي، مجلة دراسات، العلوم الادارية، المجلد40 ، العدد2.
30. خليل ، أريج سعيد (2014) تأثير ابعاد ادارة الموهبة فى ادارة التميز،مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد16 العدد3 ،بغداد .
31. خوين ، سندس رضوي (2015)الثقة التنظيمية واثرها فى تحقيق الالتزام لدى الافراد، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية .
32. خيرى ، أسامة (2014) التميز التنظيمي ، دار الياية للنشر، عمان .
33. داود ، لينة سميح(2020)؛الادارة الذاتية فى المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بمشاركة المعلمين فى صنع القرار، بحث تكميلي للحصول على درجة الماجستير فى الادارة التربوية ، كلية التربية ، جامعة الاقصى .
34. دعاء نجار (2018) مفهوم الهيكل التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية .
35. الدوري ، حسين محمد (2008) الادارة الاستراتيجية والتميز الاداري، ورقة علمية مقدمة الى المؤتمر العربى ، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة .
36. ديب ، فتحية (2014) اهمية تقدير الذات فى حياة الفرد، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد17، الجزائر

37. راضي ، جواد محسن (2010) التمكين الاداري وعلاقته بإبداع العاملين : دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الادارة والاقتصاد ،مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد 12 ، العدد 1، ص 62-84 .
38. الرحيمي ، سالم والمارديني ، توفيق (2014) اثر ادارة الوقت في التحصيل الاكاديمي ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية ، المجلد30 ، العدد 178.
39. رضا ، هاشم حمدي (2016) التميز الادارى فى منظمات الاعمال،دار الراهة،ط1 ،عمان، الاردن .
40. رضوان، طارق رضوان محمد (2014) اثر محددات الرشاقة الاستراتيجية على التميز التنظيمي، مجلة التجارة والتمويل،(13)،1-44 .
41. ريمة ، بريش (2013) الرقابة الادارية على المرافق العامة، جامعه العربي بن مهدي، ام البواقي .
42. زايد، عادل محمد (2003) الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية. ص211.
43. الزوبعي ، مجيد حميد (2010) اثر ابعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية في استراتيجيات تمكين فرق العمل ، رسالة ماجستير،كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
44. الزيان ، مازن نوح(2020) دور المهارات الناعمة لدى القيادات الادارية في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة ميدانية على مجموعة الاتصالات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية ، جامعة الاقصى .
45. السالم ، مؤيد سعيد (2009) ادارة الموارد البشرية المعاصرة ، مدخل استراتيجي تكاملي، دار اثراء النشر ، ط 1 ، عمان.

46. السعودي ، موسى أحمد (2008) اثر تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة فى التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الاردن ، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال ، مجلد4، العدد 3 ، الاردن .
47. السعودي، خالد عطية (2014) مهارات الحياة اضاءات فى مسيرة التميز والابداع.ط1: عمان .
48. سلامة ، مصطفى صالح ( 2013 ) مفاهيم حديثة في الرقابة الداخلية والمالية ، دار البداية ناشرون وموزعون ، ط 1، عمان .
49. السلمي ، علي (2001) خواطر في الادارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، ص 8 .
50. سليمان ، حنان حسن ( 2016 ) التمكين الاداري المدرسي كألية لتحقيق التميز التنظيمي، جامعه قناة السويس، مصر .
51. سويبكر، إسماعيل الحاج عبدالقادر(2019) أهمية المنهج الوصفي للبحث في العلوم الإنسانية ، مجلة مقاليد ، العدد 16.
52. السيد ، سمر عبدالبديع عبدالعزيز ( 2015 ) ادارة الذات والفاعلية الاكاديمية لدى طلاب الجامعة، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 16 ، جامعة عين شمس .
53. سيكاران أوما، تعريب إسماعيل علي بسيوني ( 2006 )، طرق البحث في الإدارة- مدخل لبناء المهارات البحثية، دار المريخ للنشر ، الرياض.

54. الشرفات ، حسين عسكر والشرفات ، صالح سويلم و القطيش ، حسين مشوح(2018)  
مستوى ممارسة ادارة الذات لدى معلمي الرياضيات في المرحلة الثانوية من وجهة نظرهم "  
دراسة ميدانية في مدارس البادية الشمالية "، الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية.ج/  
قسم العلوم الاجتماعية، العدد 20، ص 75-85 .
55. الشهراني ، نورة عبدالله حزام (2017) دور ادارة الكفاءات الاكاديمية فى تحقيق التميز  
التنظيمي، جامعه الملك خالد، المملكة العربية السعودية .
56. صابر، فاطمة عوض وخفاجة ، ميرفت علي (2002) أسس ومبادئ البحث العلمي ، مكتبة  
ومطبعة الاشعاع الفنية ، الاسكندرية .
57. صابون ، خليل جمعة عثمان (2017) الدور الوسيط لرضا العاملين في العلاقة بين  
المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية، بحث مقدم لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة  
الأعمال-قسم إدارة الأعمال -جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .
58. صالح، احمد علي والدوري زكريا مطلق (2008) إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في  
المنظمات، أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
59. صويص، محمد إبراهيم كامل (2020) دور الرقابة الإدارية في تحقيق التطوير التنظيمي:  
دراسة تطبيقية في الجامعات الحكومية الفلسطينية ، المجلة العربية للإدارة، مج 40، ع4،  
ص23-42.
60. الصيرفي، محمد (2009) التميز الاداري للعاملين بقطاع التربية والتعليم، مؤسسة حورس  
الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية .

61. الضلاعين، علي (2010) اثر التمكين الاداري في التميز التنظيمي ، دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الاردنية، مجلة دراسات العلوم الادارية ، مجلد 37 ، العدد1، ص 64-92.
62. الطائي، رنا ناصر (2007) الانماط القيادية والثقة التنظيمية واثرها فى تحقيق الالتزام التنظيمي، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، العراق .
63. الظاهر ، نعيم ابراهيم (2009)النظم الادارية: المفهوم المبادئ الاساسيات ، عالم الكتب الحديثة، إربد، الأردن .
64. الظاهر ، قحطان احمد (2010) مفهوم الذات بين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر والتوزيع، مجلد1 ، ط 2 ، عمان ، الاردن .
65. العامرية ، منى بنت عبدالله بن نيهان (2014)ابعاد مفهوم ادارة الذات لدى العاملات وغير العاملات وعلاقته بمستوى الضغوط النفسية والتوافق الاسري، جامعة نزوى.
66. العباس ، هشام بن عبدالله (2015) جهود وزارة الحج الرقابية فى ادارة الخدمات بالمدينتين المقدستين، المملكة العربية السعودية .
67. عبدالجابر ، هديل (2018) مفهوم الادارة الذاتية، موضوع (اكبر موقع عربي بالعالم).
68. عبدالوهاب ،محمود أسامة (2016) الشفافية الادارية واثرها على التميز التنظيمي، مجلة المنتصرية للدراسات العربية والدولية، (53)، 128-164.
69. عبدالوهاب، علي محمد ، عايدة سيد خطاب وآخرون(1999) إدارة الموارد البشرية ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس، القاهرة، ص441-440.
70. عبوي ، زيد منير(2006) إدارة الوقت في الادارة ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن .

71. عجمي ، سمية (2016) دور ادارة اوقت فى تحسين الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر .
72. عدارية ،محمود محمد يحي (2006) ادارة الوقت لدى مديري ومديرات وكالة الغوث، جامعه بيرزنت، فلسطين .
73. العزب، حسين محمد و العنزي، فرج شليويح (2013) أثر وظائف ادارة الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي، مؤتة للبحوث والدراسات، 4 (28)، 117- 177 .
74. عفانة ، حسن مروان (2013): التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة بقطاع غزة، رسالة ماجستير غيرمنشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
75. عكروش ، مأمون نديم (2014) التحولات السياسية والاقتصادية والاجتماعية في الاردن 1984-2014 تطور قطاع السياحة : تحليل إستراتيجي وافاق المستقبل ، الجامعة الاردنية مركز الدراسات الاستراتيجية.
76. علوان ، محمود دياب (2009) فاعلية برنامج مقترح لزيادة كفاءة الذات لدى المعاقين حركياً بقطاع غزة ، الجامعة الاسلامية، غزة .
77. علي ، عالية جواد محمد واحمد ، سيف الدين عماد ،(2013) اثرتمكن العاملين في التطويرالتنظيمي، دراسة استطلاعية لاراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد 36 .
78. علي ، اسماعيل ابراهيم وسعيد ، سروه كريم (2016) المراقبة الذاتية وعلاقتها بأنماط الشخصية، الجامعة المستنصرية، العدد الثاني .

79. علي ، عاصم ابراهيم (2015) مفهوم الذات وسط الطلاب ذوي الإعاقة السمعية بمدارس الإعاقة السمعية المرحلة الثانوية محلية الخرطوم ، كلية التربية جامعه السودان للعلوم والتكنولوجيا ، السودان .
80. عليان، رحي مصطفى (2007) ادارة الوقت: النظرية والتطبيق، ط2 ، دار الجريير ، عمان.
81. عمر الفاروق السنوسي (2017) الثقة بالنفس، دار وائل للنشر، عمان .
82. العمري ، فواز نعيان (2012) واقع تفعيل الادارة الذاتية في المدارس الابتدائية الحكومية للبنين المدينة المنورة، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في التربية قسم الادارة التربوية بكلية التربية بجامعة طيبة .
83. العمري ، محمد بن سعيد (2017) أثر التغيير التنظيمي على التمييز التنظيمي، المجلة العربية للادارة مج37 ، ع4 ، المملكة العربية السعودية .
84. العمري ،أيمن أحمد وكمال ، نداء مصطفى ( 2011 ) درجة ممارسة مديري المدارس لتمكين العاملين وعلاقته بولاء المعلمين التنظيمي من وجهة نظر معلمي مدارس محافظة العاصمة "، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد 38، الأردن .
85. العميان، محمود سلمان(2002) السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر، عمان ، الاردن .
86. عوض ، أميلة جبر عبد الله (2016) إدارة الذات وعلاقتها بالاتزان الانفعالي لدى زوجات شهداء حرب 2014 على غزة، قُدمَ هذا البحثُ استكمالاً لِمُنْتَظَباتِ الحُصولِ على دَرَجَةِ المَاجِستيرِ في الصحة النفسية بِكُلِّيَةِ التربيةِ في الجَامِعَةِ الإسلاميّةِ بِغَزّةِ .

87. عيسى، عز الدين محمد علي و علميات ، صالح ناصر (2017) الهيكل التنظيمي بمدارس التعليم الاساسي في ليبيا : مشكلاته وسبل تطويره من وجهة نظر مديري المدارس ومساعدتهم .
88. فضل الله ، هالة ابوالقاسم (2013) اثر التدريب الاداري الفعال في تنمية الموارد البشرية بمنظمات الخدمات الاستراتيجية ، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .
89. فضيلة ، بطورة (2007) دراسة وتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية فى البنوك، الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي، جامعه محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر .
90. الفضيلة، محمد عبدالله (2008)التطوير التنظيمي وعلاقته بإدارة الوقت، جامعة نايف للعلوم الامنية، الرياض.
91. الفطافطة ، محمود (2010) تاثير الانتهاكات على الرقابة الذاتية لدى الاعلاميين الفلسطينيين، المركز الفلسطيني للتنمية والحريات الاعلامية(مدى) .
92. فكرون ، نسرين (2017) دور نظم المعلومات الاستراتيجية فى تحقيق تميز المنظمة، بسكة، الجزائر .
93. القحطاني ، عبدالله بن مسفر الحمالي (2020 ) الادارة الذاتية في المؤسسات التعليمية، المملكة العربية السعودية، تعليم جديد .
94. القحطاني، شايع بن خالد(2016) ادارة الذات القيادية، مجلة الامن والحياة ، العدد 408 .
95. قدور ، باحدي و محمد ، بديدة ( 2013) أثر استراتيجية تمكين العاملين على تحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسات ، دراسة حالة المؤسسة الوطنية سوناطراك قسم التنقيب ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة .
96. القرنة ، داود سليمان (2020) تطوير الذات ، العبيكان للنشر والتوزيع .
97. الكردي ،احمد السيد (2020) مفهوم ادارة الذات، التنمية البشرية، بوابة كنانة اونلاين .

98. الكريطي ، رحاب حسين جواد و ابو غنيم ،ازهار نعمة عبدالزهرة (2012) تمكين العاملين وأثره في إدارة الازمة التسويقية: دراسة تطبيقية في معمل السجاد اليدوي في الحلة ،مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد 8 ، العدد 22 .
99. لافي ، حسين بسام (2019) مفهوم الرقابة الذاتية ، الانترنت .
100. لبوخ ، فاطمة (2009) ادارة التميز من مدخلي الابداع والمعرفة، الجزائر .
101. لطيفة ، برني(2015) أثر تمكين العاملين في تحسين الاداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، الجزائر .
102. اللوزي ، موسى(2007) التنظيم واجراءات العمل، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
103. اللوزي، موسى سلامة وحمود، خضير كاظم ( 2008) مبادئ ادارة الاعمال ،الطبعة الاولى ، اسراء للنشر والتوزيع ،عمان.
104. الماجد ، فاطمة محمد عبدالله ( 2013 ) نظرة مستقبلية لدور ادارة التعليم بالاحساء في تنمية الرقابة الذاتية ومعالجة اثار ضعفها عند بعض الموظفين، وزارة التعليم العالي، الاحساء .
105. متعب ، حامد كاظم و العطوي، عامر علي ( 2008 ) دور الثقافة التنظيمية في تحسين مخرجات العمل الموقفية والسلوكية ، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد(1) العدد( 2) .
106. المحزري، صالح بن مبارك(2017) ادارة الذات وفن قيادة الاخرين، دار العالم الثقافية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة .

- 107.المحمدي ، سعد علي ربحان (2011) العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكمل التنظيمي  
واثره على الفاعلية التنظيمية ، العراق .
- 108.محمود، هويدة حنفي (2012). الصلابة النفسية وادارة الذات وعلاقتها بالصحة النفسية  
والنجاح الاكاديمي، مجلة دراسات عربية فى علم النفس بمصر،مجلد 11 ، عدد 4 ، ص  
918-541 .
- 109.محمود،غازي صالح ومطر، شيماء عبد (2011)مفهوم الذات، المجتمع العربي للنشر  
والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- 110.المدهون ، موسى توفيق (1999) نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة  
كاداة لادارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز ،الاقتصاد والادارة ،م 13، 24
- 111.مسعودي ، حنان باديس بوخلوة (2016) اثر ادارة الوقت على الاداء الوظيفي، كلية العلوم  
الاقتصادية والتجارية، جامعه قاصدي مرياح، ورقلة .
- 112.المطيري، عواطف بنت حمدي بن حمود (2019) واقع ممارسة مديرات المدارس الابتدائية  
للادارة الذاتية في مدينة بريدة، مجلة الخدمة الاجتماعية، ع 61، ج 2 ، مصر .
- 113.معراج، قدرى أحمد(2015) أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي " دراسة ميدانية  
بمديرية الصيانة لشركة سوناطراك - بسكرة- قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة  
الماجستير في علوم التسيير/ تخصص تسيير المنظمات -فرع تسيير الموارد بشرية بكلية  
العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة محمد خيضر - بسكرة - الجزائر .
- 114.مفتاح ، المجذوب ناصرو حسب الله، عبدالحفيظ علي ( 2102 م) ، أثر المشاركة المعرفية  
وتمكين العاملين في الأداء الوظيفي ، دراسة على عينة من الشركات العاملة في قطاع

البتروول بالسودان، مجلة العلوم الاقتصاوية والادارية ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم.

115.المقيمي ، بدرية بنت عبدالله بن خليفة (2014 ) فاعلية الرقابة الادارية بكليات العلوم التطبيقية في سلطنة عمان ، جامعة نزوى، سلطنة عمان .

116.ملحم ، محمود ابراهيم سعيد (2010) دراسة تحليلية للعلاقة بين ادارة الوقت واداء العاملين بالتطبيق على المؤسسات العامة والخاصة بمحافظة قلقيلية ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة .

117.مناد ، حفصة (2017) اثر تطبيق ادارة الوقت على اداء المورد البشري، بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على الماجستير في علوم التسيير ، قسم ادارة الموارد البشرية، جامعه الجبلاني بونعامه بخميس مليانة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، الجزائر .

118.مندل ، احمد ناصر سالم (2016) أساليب القيادة وأثرها في العلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين، بحث مقدم لنيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال-قسم إدارة الأعمال – جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

119.النجار ، غسان محمد خليل (2017) اثر ادارة المخاطر لدى اصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم، جامعه الاسلامية ، غزة .

120.النسور،اسماء سالم (2010) أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، جامعه الشرق الاوسط، عمان.

121.النعيمي، محمد عبدالعال، الزعبي ، علي أحمد، الزعبي، هيثم محمد (2010) اقتراح نموذج لمعايير الاداء وقياس تأثيرها في تحقيق التميز في الجامعات الخاصة الاردنية ، مجلة اتحاد الجامعات العربية،(56)،365 – 405.

122. النويقة ،عطالله بشير (2014) أثر تمكين فرق العمل فى تحقيق التميز التنظيمي،المجلة الاردنية فى ادارة الاعمال،المجلد10 ، العدد3
123. هاشم ، صبيحة قاسم و العابدي ، علي رزاق جياذ (2010) اثر الثقة التنظيمية فى الاداء الاستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد12 ، العدد 1 .
124. الهويري ، محمد احمد حضانة (2010) التربية الخاصة بين التوجهات النظرية والتطبيقية، ط1 ، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع.
125. هيثم حمود الشبلي، مازن كمال قطيشان، موسى السعودي (2015) اثر مستويات ادارة الوقت فى الابداع الوظيفي، المجلة العربية للدراسات الادارية والاقتصادية، العدد 6 .
126. والي، عدنان ماشي (2012) بناء الهياكل التنظيمية ، الطبعة الثالثة، القاهرة .

### ثانياً المراجع الاجنبية:

1. Aldallal, Mohamed. (2005). Performance Evaluation Using Self Assessment Approach and EFQM Excellence Model: the Case of Abu Dhabi Police College. Unpublished Master Degree. United Kingdom: University of Bradford.
2. Al-Ha'ar, Hamzeh. (2016). The Impact of Administrative Empowerment on the Organization Performance at Jordanian Industrial Companies. Canadian Social Science, 12 (1), 19-29. <http://www.cscanada.net/index.php/css/article/view/5676>
3. Athysanus, Yassin earner; Alzeriqat, Khaled Khalaf; Nour, Mohamed Ibrahim (2013). Impact of change to achieve organizational excellence: Arab Potash Company model factors. Journal of Management Science Studies. 40 (2) 211 – 239.

4. Atallah Basheer Alnaweigah (2013) The Impact of Knowledge Management Functions on the Organizational Excellence from the Perspective of the University of Al-Taif Staff, INTERDISCIPLINARY JOURNAL OF CONTEMPORARY RESEARCH IN BUSINESS VOL 5, NO 3 .
5. Azab, Mohammed Hussein; Anzi, Faraj Hleyoaj (2013). The impact of the human resources management functions to achieve organizational excellence Empirical Study: Saudi Customs interest. Mutah Journal for Research and Studies, a series of humanities and social sciences, 28 (4) 117 -176.
6. Azman Is anda Hasan Al-Banna and Ahmad Z and Mohd Hamran anda Munirah H(2011)" An Empirical Study of the Relationship between Transformational Leadership, Empowerment and Organizational Commitment" Business and Economics Research Journal Vol 2 . No1 . pp. 89-107.
7. Azman Ismail and Farida Abd and Dayang Nailul and Ahmad Sofian and Agatha and Shairazi Samsudin (2009)" The Mediating Effect of Empowerment in the Relationship between Transformational Leadership and Service Quality " International Journal of Business and Management Vol. 4, No. 4 pp:1-12.
8. Batool Al-Asoufi & A., Hakim Akhorshaideh, (2017) "The Impact of Employee Empowerment on the Success of Organizational Change: A Study in Privatized Enterprises in Jordan" Journal of Public Administration and Governance ISSN 2161-7104 Vol. 7, No. 1. Dunod, Paris, 1999, P73 .
9. W.Alan Randolph,(1995) Navigating the journey to empowerment, Organizational Dynamics Vol. 23, N. 4 , p 19-32 .
10. Eccles, Tony, 1993, (The Deceptive Allure of empowerment), Long range planning , VOI, 26) , NO,(6).23410

11. Ersted, Margaret, 1999, (Empowerment and organizational change) International journal of contemporary hospitality management, VOI,9,NO,7.
12. Ettore, Carlos, John P & Randolph, Alan, 1999, (Empowerment; takes more than a minute, beret – Koehler publishers, INC, SAN FRANCISCO.
13. Ercan ERGÜN (2018) The Mediating Role of Empowerment on the Relationship Between Organizational Culture and Innovation Performance, Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi /Journal of Entrepreneurship and Innovation Management – JEIM- Cilt/Volume 7 | Sayı/Issue 1 | Haziran/June 2018 | 53-74.
14. Göran Svensson. 2006. The interactive interface of service quality: A conceptual framework, European Business Review, Vol. 18, Issue 3, 243 – 257.
15. Hair, J. F., Black, B., Babin, B., Anderson, R. E., & Tath, R. L. (2010) Multivariate data analysis. Prentice Hall. Inc. Upper Saddle River, NJ USA.
16. Hashemi, F. Q.; Ghajari, N. B (2014). Correlation between Effective Leadership and Organizational Excellence. International Research Journal of Management Sciences, 2 (2), 36-42
17. Harbold, Robert. J, (2010), Introduction to the Five Pillars of Organizational Excellence, Harrington Institute Inc, P12.
18. De Zilva, L. C. (2014). Psychological empowerment as a moderator of the effects on job attitudes and behaviours on service quality in the hotel industry: a Singapore context [Southern Cross University].
19. Harvey, D, Brown, R, D, 2001, (An Experiential Approach to Organization Development) New Jersey; prentice- Hall, INC.

20. Ibatool A., Gh, Liqaa M., & KHitam, H (2018) "Self-Management and its Relation to Organizational Excellence" *International Journal of Engineering & Technology*, 7 (4.7) (2018) 47-50.
21. Ivancevich, Jone Matteson, Michael ,2002, T. (Organizational Behavior and management) Irwin McGraw –Hill.
22. Jebraeily M, Makhdoomi K. Factors influencing the improvement of self-management behavior in hemodialysis patients. *J Nephropharmacol* 2018;7(2):110-113.
23. Krajewski, 2004, (Developing an Empowering culture in organization, Empowerment in organization, VOI, 2, NO, I, SECOND; 30, URINAL.
24. Kimberley Breevaart, Arnold B. Bakker, Evangelia Demerouti (2014) Daily self-management and employee work engagement, *Journal of Vocational Behavior* 84 (2014) 31–38.
25. Laroche. H., et Nioche. J-P., *Repenser la stratégie (fondementet perspectives)*, édition Vuibert, Paris, 1998, p. 170.
26. Hashemy, S.H, Yousefi, M., Soodi, & Omid, B. (2016) Explaining human resource empowerment pattern and organizational excellence among employees of emergency of Guilans University Hospital . *Procedia-Social and Behavioral Sciences* ,230,(2016) 6-13.
27. Leroy. F, *Les stratégies de l'entreprise*, édition Dunod, Paris, 2001, p, pp.154,155.
28. Lee, Suk Jeong (2018) An Empowerment Program to Improve Self-Management in Patients with Chronic Kidney Disease *Korean Journal of Adult Nursing* Vol. 30 No. 4, 426-
29. Martensen, Anne, Jens J. Dahlgaard, Su Mi Park-Dahlgaard, Lars Grønholdt (2007) Measuring and diagnosing innovation excellencesimple contra advanced approaches: a Danish study. *Measuring Business Excellence*, 11(4), 51 – 65.

- 30.** Martins, Mico, , (2008) "A model for managing trust", *International Journal of manpower*, Vol. 23, No. 8, PP. 754 -769
- 31.** Marzieh Moattari, Ebrahimi, Sharifi and Rouzbeh (2012) The effect of empowerment on the self-efficacy, quality of life and clinical and laboratory indicators of patients treated with hemodialysis: a randomized controlled trial *Health and Quality of Life Outcomes* 2012,
- 32.** Mc Allister, (2010), "Affect and cognition - based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations", *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 1, PP. 27-
- 33.** Neveu, V., (2009) "Organizational trust: definition and measurement", *Journal of work Organizational Psychology*, Vol. 5, No. 3, PP. 11-22 ,
- 34.** Nielsen, Bo Bernhard, (2004) "The role of trust in collaborative relationships: A multi-dimensional approach", *Management*, Vol. 7, No. 3, PP. 239 – 256.
- 35.** Pinar, M., Girard, T. (2008), "Investigating the impact of organizational excellence and leadership on business performance: An exploratory study of Turkish firms", *The SAM Advanced Management Journal*, 73 (1), pp. 29-45.
- 36.** Quélin B., et Arrégle., J-L, *Le management stratégique des compétences*, Editions Ellipses, Paris, 2000, pp.59,60.
- 37.** Sadiq, M. A.; Mahmood, R. B. (2014). A look into the underlying of the items that make up the organizational excellence and transformational leadership scales in higher education institutions in Nigeria. *Journal of Management Policies and Practices*, 2(2), 203-215.
- 38.** Shadi Habis Abualoush, Abdallah Mishael Obeidat, Ali Tarhini, Ra'ed Masa'deh, Ali Al-Badi, "The role of employees' empowerment

as an intermediary variable between knowledge management and information systems on employees' performance", *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems* <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-08-2017-39>.

39. Singh, A. (2013). A Study of Role of McKinsey's 7S Framework in Achieving Organizational Excellence. *Organization Development Journal*, 39- 51.
40. Tarondeau J-C., *le management des savoirs*, 2<sup>ème</sup> édition, édition presse universitaires, paris, 2002, p20.
41. Towesnd, Bennis, 2007, (The culture Implications of Empowerment, Empowerment in organizations, VOI ,2,NO,I.
42. Venkat R. Krishnan, (2017), "Transformational leadership and personal outcomes: empowerment as mediator", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 33 Iss: 6 pp. 550 – 563.
43. Simone R. Barakat( 2016 ) The influence of corporate social responsibility on employee satisfaction ownloaded by University of York .
44. Daft, Richard L., (2001), "Organization Theory and Design", South Western College Publishing Ohio .
45. Grote, Dick,(2002), "The Performance Appraisal Qustion And AnswerBook Survival Guide For Managers", United States Of America.
46. Ajaif, Mona. (2008) ."Culture of Excellence in Som Semi Government Organization in Dubai" ,Paper for Quality Congress Middle East2 Responsibilities:Challenges&Stretegies , Dubai : e-TQM College ,p227
47. Ismail , A2man , Farida Abdhalim , DayangNailul , MunnaAbang Abdullah , Ahmed Sofian , Shminan , Agatha LamentanAnak Mud and ShairaziSamsudin . (2009) . " The mediatins effects of

empowerment in the relationship between transformational leadership and service quality " International journal of business and management , Vol.4 , No.4: 3-12.

48. Kreitner, R. and Kinicki, A. (2007). "Organizational behavior", 7th ed., Irwin, McGraw Hall.
49. Nazakati, Hussein, 2009 (Fostering Organizational citizenship behavior through human resources Empowerment) Islamic Azad University, Tehran center Branch.
50. Robbins, Stephen, 2001, (Organizational Behavior ) 9th ed , prentice –hall inc , new Jersey .
51. Baron, Reuben M, Kenny, David A (1986) " The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations", journal of personality and social psychology. Vol .51 N. 6 , 1173-1182.
52. Jeonghoon Ann ,(2002) Beyond single equation regression analysis: path analysis and multi-stage regression analysis, American journal of pharmaceutical Education , Vol.66 , N.1 , 37-41 .
53. Kline, R.B. (2011) Methodology in the Social Sciences , Principles and Practice of Structural Equation Modeling (3<sup>rd</sup> ed.) . Guilford Press, New York .
54. Nunnally , J.C, Knott, P.D & Duchnowski, A. (1967) Pupillary response as a general measure of activation . perception & psychophysics, 2(4), 149-155 .
55. Suhaiza Zailani, et al ( 2015 ) Green Innovation Adoption in Automotive Supply Chain: The Malaysian case, Journal of Cleaner Production .

### ثالثاً: المواقع الالكترونية:

1. URL:[http://www.usabilityprofessionals.org/usability\\_resource/about\\_usability/definations.\\_](http://www.usabilityprofessionals.org/usability_resource/about_usability/definations._) Dated Access: 6/1/2018.
2. [http://dizzy\\_library.arizona.edu/library/teams/access979811ftpape.html](http://dizzy_library.arizona.edu/library/teams/access979811ftpape.html) . \_ Dated Access : 15/6/2019.
3. <http://www.biomedcentral.com/1472-6947/12/135> information service, British Library Research and Innovation Innovation Level in Mexican SMEs: empirical evidence"
4. <http://www.marefa.org/index.php> تاريخ الدخول : 25 / 1 / 2019م
5. <http://en.wikipedia.org/wiki/Innovation> تاريخ الدخول : 2020/3/30 م.
6. <http://www.hqlo.com/content/10/1/2021> .115

الملاحق

ملحق رقم (1)

الاسنبيان

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

قسم ادارة الاعمال



بحث بعنوان :

التوجه بالادارة الذاتية واثرها على التميز التنظيمي: الدور الوسيط للتمكين الإداري  
دراسة على عينة من مؤسسات القطاع الخدمي السودانية العاملة بولاية الخرطوم

إشراف :

الدكتور: صديق بلل ابراهيم بلل

إعداد :

محمد عبد الله هذال الجنديل

رقم الاستبانة ( )

بسم الله الرحمن الرحيم

المستجيب / المستجيبة

المحترمين

السلام عليكم ورحمة الله

الموضوع: إستبيان

أحيطكم علماً بأنني أجري بحثاً لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال

أضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي تهدف للتعرف على:

**(التوجه بالادارة الذاتية واثرها على التميز التنظيمي: الدور الوسيط لتمكين الاداري )**

عليه استميحك جزء من وقتكم الغالي وأرجو شاكراً منكم قراءة عبارات الإستبيان

المرفقة بتمعن وروية ومن ثم الاجابة على كافة بنودها بدقة وموضوعية، كما ارجو

تعاونكم السخي في دعم البحث العلمي بالاجابة عن اسئلة الإستبانة بمعلوماتكم القيمة.

علماً بأن إجاباتكم ستبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط وسوف

نزودكم بالنتائج التي يتوصل اليها البحث إن رغبتكم، املاً أن تحظى هذه الإستبانة

بعنايتكم وإهتمامكم الفائق.

شاكراً حسن تعاونكم معي ،،،

محمد عبد الله هذال الجنديل

الباحث

أولاً : معلومات عامة عن الشركة :

فضلاً ضع علامة (√) امام العبارة التي تراه مناسبة

1/ طبيعة النشاط الخدمي المقدم من المؤسسة.

تعليمي خاص	مصرفي	اتصالات	تأمين	طيران	أوراق مالية	صحي	فندقي

2/ ملكية الشركة

ملكية المؤسسة	شركة عامة	شركة خاصة	شركة مختلطة

3/ خبرة الشركة في مجال النشاط

سنوات الخبرة	أقل من 5 سنة	5 وأقل من 10	10 و أقل من 15	15 و أقل من 20	20 سنة فأكثر

4/ عدد العاملين بالشركة

عدد العاملين	أقل من 50 عامل	من 50 الى 100	من 101 الى 150	من 151 الى 200	من 200 فأكثر

5/ عدد المنافسين في نفس مجال

سنوات الخبرة	أقل من 5 منافس	5 وأقل من 10	10 و أقل من 15	15 و أقل من 20	20 منافس فأكثر

القسم الثاني: الاسئلة المتعلقة بقياس التوجه بالادارة الذاتية من خلال محاور (ادارة الوقت ،

الرقابة الذاتية ، الثقة بالنفس)

فضلا ضع علامة(√) امام الخيارالذي يناسب رأيك من بين الخيارات الموضحة امام كل عبارة في الجدول أدناه.

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارات
<b>ادارة الوقت : المصدر: مندل وبيل ،2016</b>					
					1- في مؤسستا دائماً نعطي العمل الوقت اللازم لادائه دون زيادة او نقص
					2- في مؤسستا نحرص على استغلال الوقت في إنجاز خطة معده مسبقاً
					3- في مؤسستا كل نشاط اقوم بها له وقت محدد في خطتي
					4- الحرص علي الوقت المخطط يساعد علي تنفيذ العديد من الانشطة
					5- في مؤسستا يتم تصميم جدولاً زمنياً للمهام التي يرغب القيام بها يومياً
					6- في مؤسستا نحاول انجاز المهام خشية العقاب لا حرصاً علي الوقت
<b>الرقابة الذاتية : المصدر: ( المؤمني ،2017) ، ( June P et al,2014)</b>					
					1- اقوم بعملى وواجباتي كاملة دون رقابة
					2- داخل مؤسستي اقوم بمراقبة نفسي بنفسي دون الحاجة لشخص يقوم بتذكيري
					3- فى مؤسستي لست بحاجة لشخص يقوم بتذكيري فى المهام التي يجب ان انفذها
					4- ان لا اسمح لنفسي فقدان السيطرة في محيط العمل
					5- احياناً المرح في العمل يدعني لا استطيع السيطرة علي نفسي والاحتفاظ باسرار العمل.
					6- دائماً اغير افكاري بشكل إيجابي ولا اتحمس بسهولة .
<b>الثقة بالنفس : المصدر: (الشرفات واخرون ،2018)</b>					
					1- في مؤسستا اواجه كل المواقف في العمل بثبات دون انفعال
					2- في مؤسستا استطيع بناء علاقاتي الاجتماعية بسهولة
					3- في مؤسستا اعتمد على نفسي في حل المشكلات المرتبطة بعملى
					4- في مؤسستا اتقبل النقد الذاتي البناء من الاخرين
					5- في مؤسستا اعبر عن رأي تجاه الاخرين بصراحة

القسم الثالث : الاسئلة المتعلقة بقياس التميز التنظيمي من خلال محاور ( تميز القيادة ، تميز

الهيكل التنظيمي )

فضلا ضع علامة (√) امام الخيارالذي يناسب رأيك من بين الخيارات الموضحة امام كل عبارة في الجدول أدناه.

لا أوافق بشدة	أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارات
<b>تميز القيادة : المصدر (البحيصي ،2014) (بو سالم 2013)</b>					
					1- يسهل التواصل بين القيادة والافراد لتوفير فرص النقد البناء
					2- تراغب الادارة العليا عمليات الانجاز لازالة اي عوائق محتملة
					3- تسندالادارة العليا الوظائف حسب قدرات العاملين
					4- تحقق الادارة العليا اهداف العاملين بتهيئة الظروف المناسبة لاداء العمل
					5- تحقق الادار العليا الدافعية لدى العاملين نحو التميز في العمل
					6- تعمل القيادة العليا على ضمان مرونة المؤسسة مع الادارة لفاعلية عمليات التميز
<b>تميز الهيكل : المصدر : (البحيصي ، 2014) (Alnaweigah,2013)</b>					
					1- مؤسستي تتميز بوجود هيكل تنظيمي واضح ودقيق وخريطة تنظيمية .
					2- تتميز مؤسستي بوجود خريطة تنظيمية توضح خطوط الاتصال بين القيادة والعاملين
					3- في مؤسستي توزع الأعمال والمسؤوليات بشكل منظم بين الموظفين .
					4- التطوير المستمر للهيكل الإداري بشكل دوري مع ما يتناسب من استحداث لمواكبة سير العمل.
					5- يوجد وصف وظيفي يحدد مهام ومسئوليات العاملين في مؤسستي
					6- مسئوليات الوحدات التنظيمية ملائمة مع مهام وطبيعة العمل
					7- الهيكل التنظيمي قادر على التكيف مع المستجدات والمتغيرات

القسم الرابع : الأسئلة المتعلقة بقياس تمكين العاملين من خلال محاور (المشاركة ، الاتصال  
الفعال ، الاستقلالية ) .

فضلا ضع علامة(√) امام الخيار الذي يناسب رأيك من بين الخيارات الموضحة امام كل عبارة في الجدول أدناه.

العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
<b>المشاركة : المصدر : (معراج، 2015) (Zhang &amp; Bartal, 2010)</b>					
1- في مؤسستنا اشارك في معظم الاجراءات لإنجاز العمل					
2- في مؤسستنا استشار في الكثير من القرارات المطلوبة في وظيفتي					
3- في مؤسستنا يتم إشراك العاملين في تنفيذ العمليات الخاصة بالعمل					
4- في المؤسسة اشارك في اللجان لمعالجة المشكلات المتعلقة بالعمل					
5- تلجأ المؤسسة لحل المشكلات عن طريق اللجوء لفرق العمل					
<b>الاتصال الفعال: المصدر : (معراج، 2015) (علي واحمد، 2013)</b>					
1- يستطيع الموظفون الوصول الى اصحاب القرار لشرح مواقفهم دون صعوبة					
2- تهتم الإدارة بايجاد وسائل اتصال فعالة متطورة					
3- يوجد نظام معلومات يوفر المعلومات بسرعة لأصحاب القرار					
4- تتميز التعليمات والإجراءات الخاصة بنظم الاتصالات بالوضوح					
5- شبكة المعلومات والاتصالات التي تتوفر بمؤسستي تمكننا من الإجابة على جميع الأسئلة وحل المشاكل التي تواجهنا في العمل					
<b>الاستقلالية: المصدر: (النويقة، 2014) ( قيس صالح 2016)</b>					
1- لدي رؤية واضحة عن اهداف المنظمة					
2- اساهم بوضع خطط واستراتيجيات المنظمة لتحقيق الاهداف					
3- امتلك حرية واستقلالية في اداء العمل المنوط بي					
4- في مؤسستنا امتلك صلاحية تصحيح الانحرافات عند وقوعها					
5- اتخذ قرارات بمفردي بناء على ما املكه من معلومات توفرها لي وظيفتي لاتخاذ القرارات باستقلالية					

## الملحق رقم (2)

### قائمة أسماء المحكمين

الرقم	الاسم	العنوان
-1	أ.د عبد العزيز عبد الرحيم	استاذ -جامعة النيلين
-2	د. فكري كباشي الامين	استاذ مساعد -جامعة النيلين
-3	د. الامين محمد ادم احمد	استاذ مساعد -جامعة نيالا
-4	د. عبد السلام ادم حامد	استاذ مساعد -جامعة السودان
-5	د. الطاهر احمد محمد علي	استاذ مساعد - جامعة السودان
-6	د. الشيخ محمد الخضر	استاذ مساعد -جامعة كرري

### الملحق رقم (3) مخرجات تحليل الاستبيان و Spss و Amos

**Correlation Matrix<sup>a</sup>**

		D2	D3	D4	G1	G2	G3
Correlation	D2	1.000	.614	.265	.138	.162	.168
	D3	.614	1.000	.462	.148	.188	.212
	D4	.265	.462	1.000	.070	.112	.113
	G1	.138	.148	.070	1.000	.846	.557
	G2	.162	.188	.112	.846	1.000	.645
	G3	.168	.212	.113	.557	.645	1.000
	Sig. (1-tailed)	D2		.000	.000	.011	.004
	D3	.000		.000	.007	.001	.000
	D4	.000	.000		.124	.033	.031
	G1	.011	.007	.124		.000	.000
	G2	.004	.001	.033	.000		.000
	G3	.003	.000	.031	.000	.000	

a. Determinant = .077

#### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.656
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square 690.772
	Df 15
	Sig. .000

Communalities		
	Initial	Extraction
D2	1.000	.637
D3	1.000	.792
D4	1.000	.482
G1	1.000	.833
G2	1.000	.887
G3	1.000	.657

Extraction Method: Principal Component Analysis.

<b>Total Variance Explained</b>							
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings <sup>a</sup>
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	2.643	44.048	44.048	2.643	44.048	44.048	2.460
2	1.646	27.425	71.473	1.646	27.425	71.473	2.013
3	.747	12.442	83.915				
4	.480	7.998	91.913				
5	.340	5.672	97.585				
6	.145	2.415	100.000				

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. When components are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.

<b>Component Matrix<sup>a</sup></b>		
	Component	
	1	2
D2		.622
D3	.561	.690
D4		.580
G1	.801	
G2	.848	
G3	.755	
Extraction Method: Principal Component Analysis.		
a. 2 components extracted.		

Reproduced Correlations							
		D2	D3	D4	G1	G2	G3
Reproduced Correlation	D2	.637 <sup>a</sup>	.710	.552	.129	.169	.193
	D3	.710	.792 <sup>a</sup>	.615	.148	.194	.220
	D4	.552	.615	.482 <sup>a</sup>	.053	.087	.117
	G1	.129	.148	.053	.833 <sup>a</sup>	.859	.734
	G2	.169	.194	.087	.859	.887 <sup>a</sup>	.761
	G3	.193	.220	.117	.734	.761	.657 <sup>a</sup>
Residual <sup>b</sup>	D2		-.096	-.287	.009	-.007	-.025
	D3	-.096		-.153	.000	-.006	-.007
	D4	-.287	-.153		.017	.024	-.004
	G1	.009	.000	.017		-.013	-.177
	G2	-.007	-.006	.024	-.013		-.116
	G3	-.025	-.007	-.004	-.177	-.116	
Extraction Method: Principal Component Analysis.							
a. Reproduced communalities							
b. Residuals are computed between observed and reproduced correlations. There are 5 (33.0%) nonredundant residuals with absolute values greater than 0.05.							

Pattern Matrix <sup>a</sup>		
	Component	
	1	2
D2		.794
D3		.884
D4		.703
G1	.922	
G2	.943	
G3	.796	
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization. <sup>a</sup>		
a. Rotation converged in 3 iterations.		

<b>Structure Matrix</b>		
	Component	
	1	2
D2		.798
D3		.889
D4		.693
G1	.911	
G2	.942	
G3	.809	
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.		

<b>Component Correlation Matrix</b>		
Component	1	2
1	1.000	.208
2	.208	1.000
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.		

#### FACTOR

/VARIABLES D2 D3 D4 G1 G2 G3

/MISSING LISTWISE

/ANALYSIS D2 D3 D4 G1 G2 G3

/PRINT INITIAL CORRELATION SIG DET KMO REPR EXTRACTION

#### ROTATION

/FORMAT BLANK(.5)

/CRITERIA FACTORS(2) ITERATE(25)

/EXTRACTION PC

/CRITERIA ITERATE(25)

/ROTATION PROMAX(4)

/METHOD=CORRELATION.

Correlation Matrix <sup>a</sup>							
		ترغب الإدارة العليا عمليات الانجاز لازالة اي عوائق محتملة	تسند الإدارة العليا الوظائف حسب قدرات العاملين	تحقق الإدارة العليا اهداف العاملين بتهيئة الظروف المناسبة لاداء العمل	مؤسستي تتميز بوجود هيكل تنظيمي واضح ودقيق وخريطة تنظيمية.	تتميز مؤسستي بوجود خريطة تنظيمية توضح خطوط الاتصال بين القيادة والعاملين	في مؤسستي توزع الأعمال والمسئوليات بشكل منظم بين الموظفين.
Correlati on	ترغب الإدارة العليا عمليات الانجاز لازالة اي عوائق محتملة	1.000	.614	.265	.138	.162	
	تسند الإدارة العليا الوظائف حسب قدرات العاملين	.614	1.000	.462	.148	.188	.212
	تحقق الإدارة العليا اهداف العاملين بتهيئة الظروف المناسبة لاداء العمل	.265	.462	1.000	.070	.112	.113
	مؤسستي تتميز بوجود هيكل تنظيمي واضح ودقيق وخريطة تنظيمية.	.138	.148	.070	1.000	.846	.557
	تتميز مؤسستي بوجود خريطة تنظيمية توضح خطوط الاتصال بين القيادة والعاملين	.162	.188	.112	.846	1.000	.645
	في مؤسستي توزع الأعمال والمسئوليات بشكل منظم بين الموظفين.	.168	.212	.113	.557	.645	1.000
Sig. (1- tailed)	ترغب الإدارة العليا عمليات الانجاز لازالة اي عوائق محتملة		.000	.000	.011	.004	.003
	تسند الإدارة العليا الوظائف حسب قدرات العاملين	.000		.000	.007	.001	.000
	تحقق الإدارة العليا اهداف العاملين بتهيئة الظروف المناسبة لاداء العمل	.000	.000		.124	.033	.031
	مؤسستي تتميز بوجود هيكل تنظيمي واضح ودقيق وخريطة تنظيمية.	.011	.007	.124		.000	.000
	تتميز مؤسستي بوجود خريطة تنظيمية توضح خطوط الاتصال بين القيادة والعاملين	.004	.001	.033	.000		.000
	في مؤسستي توزع الأعمال والمسئوليات بشكل منظم بين الموظفين.	.003	.000	.031	.000	.000	

a. Determinant = .077

Communalities		
	Initial	Extraction
تراغب الادارة العليا عمليات الانجاز لازالة اي عوائق محتملة	1.000	.637
تسند الادارة العليا الوظائف حسب قدرات العاملين	1.000	.792
تحقق الادارة العليا اهداف العاملين بتهيئة الظروف المناسبة لاداء العمل	1.000	.482
مؤسستي تتميز بوجود هيكل تنظيمي واضح ودقيق وخريطة تنظيمية.	1.000	.833
تتميز مؤسستي بوجود خريطة تنظيمية توضح خطوط الاتصال بين القيادة والعاملين	1.000	.887
في مؤسستي توزع الأعمال والمسئوليات بشكل منظم بين الموظفين.	1.000	.657
Extraction Method: Principal Component Analysis.		

Total Variance Explained							
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings <sup>a</sup>
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	2.643	44.048	44.048	2.643	44.048	44.048	2.460
2	1.646	27.425	71.473	1.646	27.425	71.473	2.013
3	.747	12.442	83.915				
4	.480	7.998	91.913				
5	.340	5.672	97.585				
6	.145	2.415	100.000				

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. When components are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.

Component Matrix <sup>a</sup>		
	Component	
	1	2
تراغب الإدارة العليا عمليات الانجاز لازالة اي عوائق محتملة		.622
تسند الادارة العليا الوظائف حسب قدرات العاملين	.561	.690
تحقق الادارة العليا اهداف العاملين بتهيئة الظروف المناسبة لاداء العمل		.580
مؤسستي تتميز بوجود هيكل تنظيمي واضح ودقيق وخريطة تنظيمية.	.801	
تتميز مؤسستي بوجود خريطة تنظيمية توضح خطوط الاتصال بين القيادة والعاملين	.848	
في مؤسستي توزع الأعمال والمسئوليات بشكل منظم بين الموظفين.	.755	
Extraction Method: Principal Component Analysis.		
a. 2 components extracted.		

Reproduced Correlations							
		تراغب الإدارة العليا عمليات الانجاز لازالة اي عوائق محتملة	تسند الادارة العليا الوظائف حسب قدرات العاملين	تحقق الادارة العليا اهداف العاملين بتهيئة الظروف المناسبة لاداء العمل	مؤسستي تتميز بوجود هيكل تنظيمي واضح ودقيق وخريطة تنظيمية.	تتميز مؤسستي بوجود خريطة تنظيمية توضح خطوط الاتصال بين القيادة والعاملين	في مؤسستي توزع الأعمال والمسئوليات بشكل منظم بين الموظفين
Reproduced Correlation	تراغب الإدارة العليا عمليات الانجاز لازالة اي عوائق محتملة	.637 <sup>a</sup>	.710	.552	.129	.169	.193
	تسند الادارة العليا الوظائف حسب قدرات العاملين	.710	.792 <sup>a</sup>	.615	.148	.194	.220
	تحقق الادارة العليا اهداف العاملين بتهيئة الظروف المناسبة لاداء العمل	.552	.615	.482 <sup>a</sup>	.053	.087	.117
	مؤسستي تتميز بوجود هيكل تنظيمي واضح ودقيق وخريطة تنظيمية.	.129	.148	.053	.833 <sup>a</sup>	.859	.734
	تتميز مؤسستي بوجود خريطة تنظيمية توضح خطوط الاتصال بين القيادة والعاملين	.169	.194	.087	.859	.887 <sup>a</sup>	.761
	في مؤسستي توزع الأعمال والمسئوليات بشكل منظم بين الموظفين.	.193	.220	.117	.734	.761	.657 <sup>a</sup>
Residual <sup>b</sup>	تراغب الإدارة العليا عمليات الانجاز لازالة اي عوائق محتملة		-.096	-.287	.009	-.007	-.025
	تسند الادارة العليا الوظائف حسب قدرات العاملين	-.096		-.153	.000	-.006	-.007
	تحقق الادارة العليا اهداف العاملين بتهيئة الظروف المناسبة لاداء العمل	-.287	-.153		.017	.024	-.004
	مؤسستي تتميز بوجود هيكل تنظيمي واضح ودقيق وخريطة تنظيمية.	.009	.000	.017		-.013	-.177
	تتميز مؤسستي بوجود خريطة تنظيمية توضح خطوط الاتصال بين القيادة والعاملين	-.007	-.006	.024	-.013		-.116
	في مؤسستي توزع الأعمال والمسئوليات بشكل منظم بين الموظفين.	-.025	-.007	-.004	-.177	-.116	
Extraction Method: Principal Component Analysis.							
a. Reproduced communalities							
b. Residuals are computed between observed and reproduced correlations. There are 5 (33.0%) nonredundant residuals with absolute values greater than 0.05.							

Pattern Matrix <sup>a</sup>		
	Component	
	1	2
تراغب الادارة العليا عمليات الانجاز لازالة اي عوائق محتملة		.794
تسند الادارة العليا الوظائف حسب قدرات العاملين		.884
تحقق الادارة العليا اهداف العاملين بتهيئة الظروف المناسبة لاداء العمل		.703
مؤسستي تتميز بوجود هيكل تنظيمي واضح ودقيق وخريطة تنظيمية.	.922	
تتميز مؤسستي بوجود خريطة تنظيمية توضح خطوط الاتصال بين القيادة والعاملين	.943	
في مؤسستي توزع الأعمال والمسئوليات بشكل منظم بين الموظفين.	.796	
Extraction Method: Principal Component Analysis.		
Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization. <sup>a</sup>		
a. Rotation converged in 3 iterations.		

Structure Matrix		
	Component	
	1	2
تراغب الادارة العليا عمليات الانجاز لازالة اي عوائق محتملة		.798
تسند الادارة العليا الوظائف حسب قدرات العاملين		.889
تحقق الادارة العليا اهداف العاملين بتهيئة الظروف المناسبة لاداء العمل		.693
مؤسستي تتميز بوجود هيكل تنظيمي واضح ودقيق وخريطة تنظيمية.	.911	
تتميز مؤسستي بوجود خريطة تنظيمية توضح خطوط الاتصال بين القيادة والعاملين	.942	
في مؤسستي توزع الأعمال والمسئوليات بشكل منظم بين الموظفين .	.809	
Extraction Method: Principal Component Analysis.		
Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.		

Component Correlation Matrix		
Component	1	2
1	1.000	.208
2	.208	1.000

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.

**Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
G1 <--- Setercture	1.000				
G2 <--- Setercture	1.137	.065	17.558	***	par_1
G3 <--- Setercture	.765	.061	12.469	***	par_2
D2 <--- leapership	1.000				
D3 <--- leapership	1.770	.277	6.395	***	par_3
D4 <--- leapership	.864	.121	7.146	***	par_4

**Implied (for all variables) Covariances (Group number 1 - Default model)**

	leapership	Setercture	D4	D3	D2	G3	G2	G1
leapership	.297							
Setercture	.092	.767						
D4	.257	.080	1.034					
D3	.526	.163	.454	.936				
D2	.297	.092	.257	.526	.783			
G3	.070	.587	.061	.125	.070	1.052		
G2	.105	.872	.090	.185	.105	.667	1.017	
G1	.092	.767	.080	.163	.092	.587	.872	1.046

**CMINRMR, GFI**

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.032	.993	.981	.378
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.329	.565	.391	.404

**Baseline Comparisons**

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.991	.984	1.003	1.005	1.000
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	13	6.021	8	.645	.753
Saturated model	21	.000	0		
Independence model	6	698.043	15	.000	46.536

**NCP**

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	.000	.000	7.424
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	683.043	600.258	773.232

**FMIN**

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	.022	.000	.000	.027
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	2.566	2.511	2.207	2.843

**RMSE**

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.000	.000	.058	.913
Independence model	.409	.384	.435	.000

**Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
M2	<---	Independency	1.000				
M3	<---	Independency	1.662	.214	7.764	***	par_1
M4	<---	Independency	2.502	.406	6.156	***	par_2
M5	<---	Independency	2.148	.347	6.184	***	par_3
K1	<---	effective_communication	1.000				
K2	<---	effective_communication	1.580	.299	5.286	***	par_4
K3	<---	effective_communication	3.113	.742	4.193	***	par_5
K4	<---	effective_communication	4.637	1.210	3.832	***	par_6
K5	<---	effective_communication	4.243	1.108	3.828	***	par_7
H1	<---	Participation	1.000				
H2	<---	Participation	1.220	.075	16.335	***	par_8
H3	<---	Participation	.838	.063	13.214	***	par_9

**Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

			Estimate
M2	<---	Independency	.388
M3	<---	Independency	.657
M4	<---	Independency	.942
M5	<---	Independency	.755
K1	<---	effective_communication	.243
K2	<---	effective_communication	.380
K3	<---	effective_communication	.690
K4	<---	effective_communication	.929
K5	<---	effective_communication	.807
H1	<---	Participation	.814
H2	<---	Participation	1.002
H3	<---	Participation	.698

**Implied (for all variables) Covariances (Group number 1 - Default model)**

	Participation	effective_communication	Independency	H3	H2	H1	K5	K4	K3	K2	K1	M5	M4	M3	M2
Participation	.612														
effective_communication	.026	.051													
Independency	.030	.031	.207												
H3	.513	.022	.025	.883											
H2	.747	.031	.037	.626	.909										
H1	.612	.026	.030	.513	.747	.923									
K5	.109	.217	.130	.091	.133	.109	1.416								
K4	.119	.237	.142	.100	.146	.119	1.007	1.276							
K3	.080	.159	.095	.067	.098	.080	.676	.739	1.042						
K2	.041	.081	.048	.034	.050	.041	.343	.375	.520	.884					
K1	.026	.051	.031	.022	.031	.026	.217	.237	.420	.615	.868				
M5	.064	.066	.444	.054	.079	.064	.279	.305	.205	.104	.066	1.671			
M4	.075	.077	.517	.063	.091	.075	.326	.356	.239	.121	.077	1.111	1.458		
M3	.050	.051	.344	.042	.061	.050	.216	.236	.159	.081	.051	.738	.860	1.322	
M2	.030	.031	.207	.025	.037	.030	.130	.142	.095	.048	.031	.444	.517	.839	1.373