

أثر تمكين العاملين على تحسين كفاءة أدائهم الوظيفي
(دراسة تطبيقية على وزارات دولة الكويت)

**The effect of Employees' Empowerment in Improving their
Job Performance
(Empirical Study on Ministries of State of Kuwait)**

إعداد

جراح ذابب العتيبي

إشراف

الدكتور هيثم الزعبي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير

في إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

نموذج التفويض

أنا جراح ذابب العتيبي، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات أو المنظمات أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: جراح ذابب العتيبي

التاريخ: ١٥/١٠/٢٠١٤

التوقيع: جراح

قرار لجنة المناقشة

توقفت هذه الرسالة وحتواها: أثر تمكين العاملين على تحسين كفاءة أدائهم الوظيفي
(دراسة تطبيقية على وزارات دولة الكويت)
وأجيزت بتاريخ 13 / 1 / 2012

أعضاء لجنة المناقشة

الأستاذ الدكتور محمد عبد العال النعيمي / رئيساً

الدكتور هيثم محمد الزعبي / مشرفاً

الأستاذ الدكتور نعمة عباس الخفاجي / عضواً خارجياً

التوقييم

.....

.....

.....

الإهداء

إلى:

- من قال بحقهما - الله عز وجل "ولا تقل لهما أف ولا تنهرهما" والداي أطال الله بعمرهما بالباقيات الصالحات.
- ومن تحملت مشقة الغياب والسفر وخير داعم لي - زوجتي العزيزة.
- و كل من ساندني ووقف بجانبني خلال دراستي .

لهم جميعاً أهدي هذا النجاح

الباحث

جراح ذايب العتيبي

شكر وتقدير

الحمد لله تعالى كما ينبغي لجلال وجهه الكريم وعظيم قدرته وسلطانه، الذي ألهمني الطموح والصبر وسدد خطاي بأن منّ علي بإتمام هذه الرسالة، ومنّ علي بنعمه وفضله التي لا تعد ولا تحصى، والصلاة والسلام على نبينا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين، وبعد...

أتوجه بخالص الشكر والتقدير وعظيم الامتنان لأستاذي الدكتور "هيثم الزعبي" حيث تفضل عليّ مشكوراً بإشرافه على هذه الرسالة وكان له الأثر الأكبر في إثرائها بأفكاره العلمية، ومعلوماته القيمة، وكان خير عون لي، ولم يبخل عليّ بجهده ونصائحه، فجزاه الله عني خير الجزاء.

كما لا يفوتني التقدم بالشكر والامتنان لأعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقراءة هذه الرسالة ومناقشتي في كل ما من شأنه إثراؤها وإخراجها بأكمل صورة. والحمد لله رب العالمين ،،

الباحث

جراح ذايب العتيبي

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان	الرقم
ب	التفويض	1
ج	قرار لجنة المناقشة	2
د	الأهداء	3
هـ	شكر وتقدير	4
و-ز	فهرس المحتويات	5
ح-ط	فهرس الجداول	6
ي	فهرس الملاحق	7
ك-ل	الملخص باللغة العربية	8
م-ن	الملخص باللغة الانجليزية	9
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة		
2	مقدمة	1-1
3	مشكلة الدراسة	2-1
4	أهمية الدراسة	3-1
4	أهداف الدراسة	4-1
5	فرضية الدراسة	5-1
6	أنموذج الدراسة	6-1
7	أبعاد متغيرات الدراسة	7-1
10	التعريفات الإجرائية	8-1
11	حدود الدراسة ومحدداتها	9-1
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة		
13	مقدمه	1-2
13	المبحث الأول: تمكين العاملين	2-2
29	المبحث الثاني: كفاءة أداء العاملين	3-2
39	المبحث الثالث: الدراسات السابقة ذات الصله	4-2
الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات		
51	مقدمة	1-3

الصفحة	العنوان	الرقم
51	منهج الدراسة	2-3
52	مجتمع الدراسة	3-3
53	عينة الدراسة	4-3
54	أدوات جمع البيانات	6-3
55	المعالجة الإحصائية	7-3
60	خصائص الأفراد عينة الدراسة	8-3
الفصل الرابع: نتائج التحليل وإختبار الفرضيات		
65	مقدمة	1-4
65	التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة عن متغيرات الدراسة	2-4
79	إختبار فرضيات الدراسة	3-4
الفصل الخامس: النتائج والاستنتاجات والتوصيات		
102	المقدمة	1-5
102	النتائج	2-5
119	الاستنتاجات	3-5
125	التوصيات	4-5
131	المراجع باللغة العربية	5-5
135	المراجع باللغة الاجنبية	6-5

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1-3	الوزارات في دولة الكويت	52
2-3	عدد استبانات عينة الدراسة	53
3-3	معامل كرونناخ الفا	59
4-3	الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة	66
1-4	قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري	66
2-4	اتجاهات وحدة المعاينة حول تفويض السلطة	67
3-4	اتجاهات وحدة المعاينة حول تأهيل العاملين	69
4-4	اتجاهات وحدة المعاينة حول المشاركة بالمعلومات	70
5-4	اتجاهات وحدة المعاينة حول الإتصال الفعّال	71
6-4	اتجاهات وحدة المعاينة حول فرق العمل	72
7-4	اتجاهات وحدة المعاينة حول تحفيز العاملين	73
8-4	اتجاهات وحدة المعاينة حول زيادة رضا المراجعين	74
9-4	اتجاهات وحدة المعاينة حول سرعة إنجاز المعاملات	75
10-4	اتجاهات وحدة المعاينة حول حسن معاملة المراجعين	76
11-4	اتجاهات وحدة المعاينة حول الدقة والإنضباط	77
12-4	نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي لأثر تمكين العاملين على تحسين كفاءة أدائهم الوظيفي في وزارات دولة الكويت	80
13-4	نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر تمكين العاملين ككل على تحسين كفاءة أدائهم الوظيفي ككل في وزارات دولة الكويت	81
14-4	نتائج تحليل الانحدار لقياس أثر التمكين العاملين على كفاءة أدائهم الوظيفي في وزارات دولة الكويت	82

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
85	نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي لآثر تمكين العاملين على زيادة رضا العاملين في وزارات دولة الكويت	15-4
86	نتائج تحليل الانحدار لقياس أثر تمكين العاملين على درجة رضا العاملين في وزارات دولة الكويت	16-4
89	نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي لآثر تمكين العاملين على سرعة انجاز المعاملات في وزارات دولة الكويت	17-4
90	نتائج تحليل الانحدار لقياس أثر تمكين العاملين على درجة سرعة انجاز المعاملات في وزارات دولة الكويت	18-4
93	نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي لآثر تمكين العاملين على حسن معاملة المراجعين في وزارات دولة الكويت	19-4
94	نتائج تحليل الانحدار لقياس أثر تمكين العاملين على درجة حسن معاملة المراجعين لوزارات دولة الكويت	20-4
97	نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي لآثر تمكين العاملين على الدقة والانضباط لدى العاملين في وزارات دولة الكويت	21-4
98	نتائج تحليل الانحدار لقياس أثر تمكين العاملين على درجة الدقة والانضباط في وزارات دولة الكويت	22-4

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
139	المحكّمون	1
140	الاستبانة	2

الملخص

أثر تمكين العاملين على تحسين كفاءة أدائهم الوظيفي

(دراسة تطبيقية على وزارات دولة الكويت)

إعداد

جراح ذايب العتيبي

إشراف

الدكتور هيثم الزعبي

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر تمكين العاملين على تحسين كفاءة أدائهم الوظيفي في وزارات دولة الكويت. ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بإعداد استبانة شملت (69) فقرة، وقد وزعت على (221) موظف في الوزارات. وقد تم جمع آراء اجاباتهم المبحوثين وتحليل البيانات واختبار الفرضيات والوصول نتائج الدراسة. اعتمدت هذه الدراسة المنهج الاستطلاعي الوصفي والتحليلي، تكون مجتمع الدراسة من الوزارات في دولة الكويت. تم وصف مستوى معرفة موظفي تلك الوزارات ضمن مراكز متعدده لأبعاد متغيرات الدراسة ومناقشة النتائج.

استخدم تحليل الانحدار البسيط والمتعدد لاختبار الفرضيات. وبعد اجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة الى النتائج الآتية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ لتمكين العاملين بأبعاده (المشاركة بالمعلومات، فرق العمل، تحفيز العاملين، الاتصال الفعال) على تحسين كفاءة أدائهم الوظيفي في وزارات دولة الكويت. فمما تبين عدم وجود أثر لتفويض السلطة وتأهيل العاملين على تحسين كفاءة ادائهم الوظيفي.
2. يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري بأبعاده (المشاركة بالمعلومات، تحفيز العاملين، فرق العمل، الاتصال الفعال) على زيادة رضا المراجعين في وزارات دولة الكويت عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$. في حين تبين عدم وجود أثر لتفويض وتأهيل العاملين على زيادة رضا المراجعين.
3. يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري بأبعاده (تأهيل العاملين، المشاركة بالمعلومات، فرق العمل، تحفيز العاملين، الاتصال الفعال) على سرعة انجاز

المعاملات في وزارات دولة الكويت عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$. في حين تبين عدم وجود أثر لتفويض السلطة على سرعة إنجاز المعاملات.

4. بوجود اثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري بإبعاده (المشاركة بالمعلومات، فرق العمل، تحفيز العاملين، الاتصال الفعال) على حسن معاملة المراجعين في وزارات دولة الكويت عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$. في حين تبين عدم وجود أثر لتفويض السلطة وتأهيل العاملين على حسن معاملة المراجعين.

5. وجود اثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري بإبعاده (تفويض السلطة، الاتصال الفعال، فرق العمل، المشاركة بالمعلومات، تحفيز العاملين) على الدقة والانضباط في وزارات دولة الكويت عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$. فما تبين عدم وجود أثر لتأهيل العاملين على الدقة والانضباط.

Abstract

The effect of Employees' Empowerment in Improving their Work Performance

(Empirical Study on Ministries of State of Kuwait)

Prepared by:

Garrah Dayeb Al-Otaiby

Supervised by:

Dr. Haitham Mod. Alzoubi

The researcher in this study aims to investigate the effect of employees' empowerment on the employees' performance in ministries of Kuwait state. The researcher has built a questionnaire that consisted of (69) paragraphs. This questionnaire has been distributed to (221) employees. Then, the opinions and responses of the participant's members have been collected. After that, the data have been analyzed in order to test the hypotheses leading to achieve aims and results of this study.

This study is considered a part of pilot, descriptive and analytical method. The population of this study consists of all the ministries in the State of Kuwait which are fourteen ministries. The level of knowledge for the employees, who occupy different positions and various levels at these ministries, and also their awareness towards the variables and the dimensions of the current study have been explored and described. Finally, the results were analyzed in the terms of the collected data.

The researcher of this study has used many statistical methods in order to achieve the aims of the study such as One Way ANOVA. After analyzing the data and the hypotheses testing of this study, the results show the following:

1. There is a statistically significant difference at the level ($\alpha \geq 0.05$) of the employees' empowerment for the dimensions: sharing information, teamwork, effective communication, and motivating employees, effects employees' efficacy in the ministers of Kuwait. While there is no effect of authority delegation and employees qualifying on the efficacy of employees' performance.
2. There is a statistically significant difference at the level ($\alpha \geq 0.05$) of the employees' empowerment for the dimensions: sharing information, motivating employees, effective communication, and

teamwork in addition to the variable of customers' satisfaction effect employees' efficacy in the ministers of Kuwait. While there is no effect of authority delegation and employees qualifying on the customers' satisfaction.

3. There is a statistically significant difference at the level ($\alpha \geq 0.05$) of the employees' empowerment for the dimensions: sharing information, motivating employees, effective communication, and teamwork on the speed of achieving transactions in the ministers of Kuwait. While there is no effect of authority delegation on the speed of achieving transactions.
4. There is a statistically significant difference at the level ($\alpha \geq 0.05$) of the employees' empowerment for the dimensions: sharing information, motivating employees, effective communication, and teamwork on the good communication with customers in the ministers of Kuwait. While there is no effect of authority delegation and employees qualifying on the good communication with customers.
5. There is a statistically significant difference at the level ($\alpha \geq 0.05$) of the employees' empowerment for the dimensions: authority delegation, sharing information, motivating employees, effective communication, and teamwork on the accuracy and discipline in the ministers of Kuwait.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة الدراسة

1 - 1 : مقدمة

1 - 2 : مشكلة الدراسة

1 - 3 : أهمية الدراسة

1 - 4 : أهداف الدراسة

1 - 5 : فرضيات الدراسة

1 - 6 : نموذج الدراسة

1 - 7 : التعريفات الإجرائية

1 - 8 : متغيرات الدراسة

1-9 : حدود الدراسة ومحدداتها

(1-1): مقدمة

يمثل المورد البشري أحد موارد المنظمات حيث أنه يمثل أحد أركانها المساعدة في تحقيق نجاحها وتنفيذ خططها، وتعمل الإدارة على تحسين توجيه الموارد البشرية وبناء قدراتهم من خلال ربطها بأهداف المنظمة والعمل على تكوين مناخ عمل داعم للمشاركة، معزز الإحترام المتبادل، والشعور بالمسؤولية، والانتماء، وبث روح التعاون والولاء في العمل. وتعمل الحكومات الى تبني سياسات وبرامج لتنمية قدرات الموارد البشرية بها وتحفيزهم لتحسين مستوى أدائهم لتسهم بتحقيق أهداف المنظمة (Baird and Wan(2010) . وقد ركزت تلك السياسات والبرامج على تكوين مناخ عملي داعم لتطبيق مبادئ الإدارة الحديثة. يعمل على صياغة نظام حوافز للموارد البشرية وخلق دافع لديهم، يجب يمنحهم صلاحية لتحمل المسؤولية وإتخاذ القرار بما يمكنهم من أداء مهامهم بحرية أكبر دون حاجة لتدخل مباشر من الإدارة. أطلق هذا التوجه عليه التمكين (Empowerment) وهو يعني تكوين مناخ عملي يتضمن تصور الموارد البشرية باعتبارهم قوى بشرية لها طموحاتهم وتطلعات.

ويعد تمكين العاملين من المبادئ الإدارية الحديثة التي شاعت في الربع الأخير من القرن العشرين في الفكر والتطبيق الإداري، كما أن الإدارات العليا وبخاصة في الدول النامية ما زالت تعتقد بأن تمكين العاملين وتقويتهم معرفياً ونفسياً سيكون على حساب نفوذها وسلطتها، وذلك ناجم عن رغبتها في الاحتفاظ بأكبر قدر ممكن من الصلاحيات، لعدم الثقة في مقدرة العاملين على ممارسة مهماتهم بكفاءة وفاعلية (Al-Mbaidin and Yousef (2010) .

وبين ملحم (2006) أنه أصبح الإهتمام بالإنسان وإدارته والعمل على تحفيزها يفوق غيره من الأمور المتعلقة بالهيكل التنظيمي والمال والتقنية، وذلك لأنه يتمتع بقدرات كثيرة ويمتلك طاقات كامنة فهو يشكل موسوعة كبيرة من المواقف والإنطباعات والغرائز والدوافع

التي لا نستطع رؤيتها وملاحظتها بسهولة، لذلك ظهر مفهوم التمكين كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة الذي يمنح الصلاحيات والحرية في إتخاذ القرارات مما يؤدي الى وجود فرصة للإبداع والإبتكار لديه. ومن هنا فإن هذه الدراسة تهدف الى بيان أثر تمكين العاملين في الوزارات دولة الكويت على تحسين كفاءة أدائهم الوظيفي، وبيان أهمية كل من التمكين والكفاءة في إدارة الوزارات سعياً لخلق بيئة إبداعية تطويرية تتناسب تطورات العصر بحيث تكون قادرة على تحقيق الأهداف وتلبية الطموحات.

(1-2) مشكلة الدراسة

يرى الباحثين بأن نظرية تمكين العاملين ترجع الى مرحلة متقدمة من أفكار كارل روجرز مؤسس المدرسة الإنسانية التي طرحت نظرية تمكين العاملين من خلال تفويض المزيد من السلطة التنفيذية لهم وإشراكهم في صنع قرارات العمل. وهناك الكثير من المنظمات العربية تعاني بشكل كبير من السلبيات والمشكلات الإدارية كما هو الحال في وزارات دولة الكويت مقر مجتمع البحث، ومن خلال تواجد الباحث بأحد وزارات دولة الكويت يرى هناك الكثير من القصور في جانب تمكين العاملين مما انعكس ذلك على كفاءة أدائهم الوظيفي، مما شجع الباحث على تقصي " أثر تمكين العاملين على تحسين كفاءة أدائهم الوظيفي في وزارات دولة الكويت" ومن هنا جاءت الدراسة للإجابة عن السؤال الرئيسي الآتي:

هل يوجد تأثير لتمكين العاملين على تحسين كفاءة أدائهم الوظيفي في وزارات دولة الكويت؟

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الآتية:

1- هل يوجد أثر لتمكين العاملين على زيادة رضا المراجعين؟

2- هل يوجد أثر لتمكين العاملين على سرعة إنجاز المعاملات؟

3- هل يوجد أثر لتمكين العاملين على حسن معاملات المراجعين ؟

4- هل يوجد أثر لتمكين العاملين على الدقة والانضباط ؟

(3-1) أهمية الدراسة

يعد تمكين العاملين أحد أهم أسباب بروز العاملين وهو ما يجعله من أهم ضمانات حيوية واستمرار لأي وزارة، ومن جهة أخرى فتمكين يساعد في رفع معنويات ورضاء العاملين إذ يشعرون بآتاحة الفرصة لإستغلال إمكانياتهم وقدراتهم إضافة إلى إحساسهم بتقدير الوزارات لهم.

وتحدد الأهمية التطبيقية والتي يقصد بها الباحث محاولة الإسهام في زيادة الوعي بمفهوم تمكين العاملين وتحسين مستويات أدائهم الوظيفي مما يساهم في تحقيق الأهداف المطلوبة وخاصة في الوزارات والتي تشكل مواقع حيوية في الدولة، كما يؤمل الباحث من هذه الدراسة تشخيص العوامل الكامنة وراء تمكين العاملين وعلاقته بمستوى كفاءة أدائهم الوظيفي. لتمكين الجهة أو الجهات المسؤولة من اتخاذ القرار المناسب بصدد ذلك.

(4-1) أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى الكشف عن أثر تمكين العاملين على تحسين كفاءة أدائهم الوظيفي في وزارات دولة الكويت. ويتفرع عنها الأهداف التالية:

- 1- التعرف على أثر تمكين العاملين على زيادة رضا المراجعين.
- 2- التعرف على أثر تمكين العاملين على سرعة إنجاز المعاملات.
- 3- التعرف على أثر تمكين العاملين على حسن معاملات المراجعين.
- 4- التعرف على أثر تمكين العاملين على الدقة والانضباط.

(5-1) فرضية الدراسة

الفرضية الرئيسة للدراسة:

H_{01} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ لتمكين العاملين بأبعاده (تفويض السلطة، تأهيل العاملين، المشاركة بالمعلومات، الاتصال الفعال، فرق العمل، تحفيز العاملين) على تحسين كفاءة أدائهم الوظيفي في وزارات دولة الكويت.

ويتفرع منها الفرضيات الآتية:

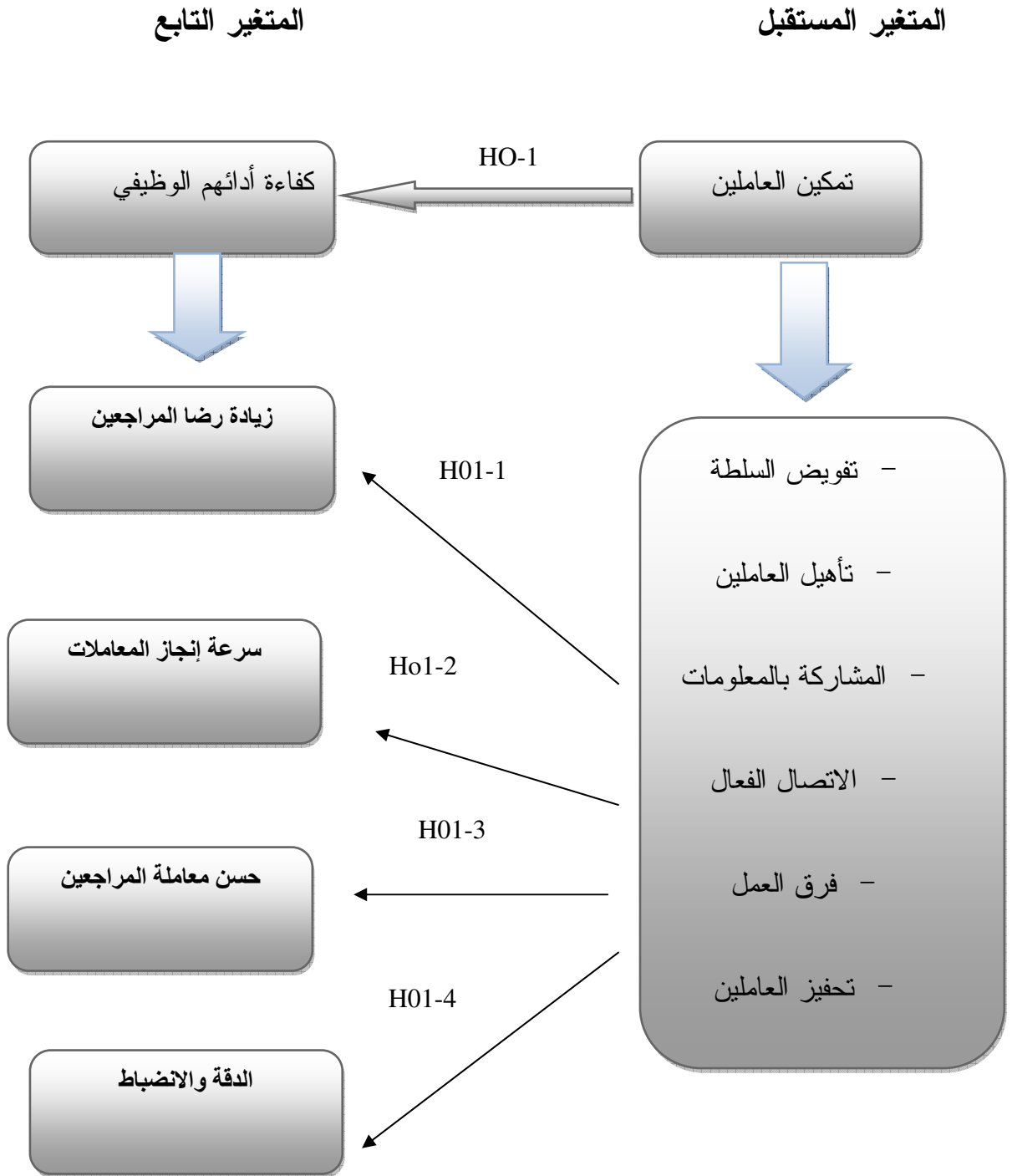
H_{01-1} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ لتمكين العاملين على زيادة رضا المراجعين.

H_{01-2} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ لتمكين العاملين على سرعة إنجاز المعاملات.

H_{01-3} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ لتمكين العاملين على حسن معاملة المراجعين.

H_{01-4} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ لتمكين العاملين على الدقة والانضباط.

(6-1) نموذج الدراسة



نموذج شكل رقم (1)

أثر تمكين العاملين على تحسين كفاءة أدائهم الوظيفي¹

(دراسة تطبيقية على وزارات دولة الكويت)

¹ Al-Mbaidin and Yusef(2010), Barid and wang(2010) Yukul and Becder(2006)

(1-7) أبعاد متغيرات الدراسة

المتغير أو البعد	الشرح والتوضيح	البحث والسنة
تمكين العاملين	تفويض السلطة	Al-Mbaidin and Yousef , (2010), Samad (2007). Brown(2001))
تأهيل العاملين	يجب على المؤسسات القيام بتدريب العاملين لديها من أجل تطوير المهارات المختلفة التي يمتلكونها وتحقيق أهداف تمكين العاملين وبالتالي النهوض بالمؤسسة بكافة أركانها.	Baird and Wang (2010), and Moye and Henkin (2006).
المشاركة بالمعلومات	يتيح مدراء المؤسسات المجال أمام العاملين للاطلاع على المعلومات التي تخص سير العمل، كما تفسح المجال أمامهم من أجل تبادل الخبرات ومشاركة المعلومات التي يمتلكها كل موظف مع الآخرين.	Yukul and Becker (2006), and Samad (2007).
الاتصال الفعال	تتيح هذه العملية للعاملين فرصة التواصل مع رؤوسائهم والتفاعل معاهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسات. كما تفسح لهم المجال من أجل التواصل مع زملائهم بما يخدم المصلحة العامة.	Yukul and Becker (2006).
فرق العمل	تسمح هذه العملية للموظفين بالتعاون معاً للقيام بالمسؤوليات الملقية على عاتقهم. ويتم ذلك من خلال المؤسسات التي تسمح للعاملين بتشكيل فرق أعمال يديرونها بأنفسهمز وتعتبر هذه العملية من العمليات التي تحفز المهارات الإدارية ومهارات العمل	Yukul and Becker (2006).

	الجماعي لدى العاملين مما يدفعهم إلى تحسين أدائهم والقيام بواجباتهم بالشكل الأمثل.	
Baird and Wan(2010), Al-Mbaidinand Yousef (2010), and Samad (2007).	تهدف هذه العملية إلى تطوير أداء الموظف بشكل يحقق أهداف التمكين الإداري؛ حيث أن عملية تحفيز العاملين تساعد على تطوير مهاراتهم المهنية وأدائهم العملي. ومن الجدير بالذكر ان هناك العديد من الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسات في سبيل تحفيز عاملها لبذل ما لديهم من طاقات تساهم في رفع العملية الانتاجية؛ حيث تقدم هذه المؤسسات لهم الدعم المادي والحوافز المالية، كما تدعمهم نفسياً ومعنوياً من خلال توفير بيئة عمل آمنة لهم.	تحفيز العاملين
		تحسين كفاءة الأداء
كما في السامرائي (2000) الصحني (2002) البدري (2005).	أن رضا العملاء من الآثار الإيجابية التي تعود على المؤسسة وعلى العاملين فيها، وهي من أحد العوامل التي تساعد المؤسسة في رفع أدائها وإنتاجيتها وبالتالي الى تحسينها لأنها تشكل المصدر الربحي الحقيقي لها.	زيادة رضا المراجعين
من وجهة نظر الباحث	تعد سرعة إنجاز المعاملات من أحد العوامل المؤثرة في رفع إنتاجية المؤسسة وزيادة أرباحها المالية، كما تساهم في رفع مستويات رضا الزبائن ورفع مستوى الخبرة المهنية لدى العاملين.	سرعة إنجاز المعاملات
(المرجع الإلكتروني، بتاريخ	إن حسن معاملة المراجعين تؤثر	حسن معاملة المراجعين

(2012/12/17)	<p>على الموظف وعلى الجهة التي يمثلها وهي المؤسسة، لهذا يتحتم على كل من يتعامل مع المراجعين أن يكون مدرك لصقل مهاراته بأساليب علمية عملية مدروسة، وملم بقوانين التعامل المحكمة التي تحدد طبيعة علاقة المرسل بعلاقة المتلقي من طبيعة المعاملة.</p>	
عزب (2007)	<p>هي التزام العاملين بعملهم وعدم الاخلال بالقوانين.</p>	الدقة والإنضباط

(1-8) التعريفات الإجرائية

- **تمكين العاملين:** بأنها تقوم بمنح الأفراد العاملين قوة التصرف لإتخاذ القرار المناسب في الوزارة، والمشاركة الفعلية في الإدارة مما يؤدي الى تحسين كفاءة أدائهم.
- **تفويض السلطة:** وهو إعطاء أحد المديرين لأحد مرؤوسيه جزء من عمل مفروض أو تعود القيام به ويتبع هذا من منح المرؤوس الحق في إتخاذ قرارات وإصدار أوامر وتعليمات وتوجيهات لأفراد آخرين حتى يتمكن من القيام بهذا العمل .
- **تأهيل العاملين:** وهي عملية منظمة يتم من خلالها تغيير السلوكيات والمعارف والدافعية للعاملين من اجل تحسين عملية التوافق بين خصائص وقدرات الموظف وبين متطلبات العمل.
- **المشاركة بالمعلومات:** وهي تبادل الخبرات والتعليمات والأوامر بين الموظفين والمرؤسين والتي يتم من خلالها توثيق الصلة بينهم .
- **الاتصال الفعال:** " نقل المعلومات أو إرسالها بين شخصين أو أكثر " كما يتضمن الاتصال تبادل المعلومات بين العاملين والأنظمة، ويعد عملية حيوية للمنظمات، لأنه مهم للعاملين في عملية التخطيط والتنسيق والتدريب وإدارة الصراع واتخاذ القرارات والعمليات التنظيمية الأخرى.
- **فرق العمل:** وتعرف بأنها جزء أساسي من عملية تمكين العاملين في المنظمة إذ أنهم يعملون بشكل جماعي لتكوين أفكار وقرارات أفضل من العمل بشكل فردي.
- **تحفيز العاملين:** نظام المنظمة في تحفيز العاملين.
- **زيادة رضا المراجعين:** هو زيادة اهتمام الموظفين وزيادة الجهود التي يبذلها الموظفون بهدف زيادة رضا المراجعين، ويقاس من وجهة نظر العاملين.

- سرعة إنجاز المعاملات: وهي استخدام العاملين كافة طاقاتهم وقدراتهم في خدمة الآخرين.
- حسن معاملة المراجعين: هي العلاقة فن التعامل مع الجمهور بالنسبة للعاملين في الوزارات وأدب تعاملهم.
- الإضباط والدقة: وهي إلتزام العاملين بعملهم وعدم الإخلال بالقوانين .

(1-9) حدود الدراسة ومحدداتها

الحدود الزمنية: وتتمثل في الفترة الزمنية التي جرى فيها إعداد وتطبيق الدراسة خلال عام 2012.

الحدود المكانية: وتتمثل بـ وزارات دولة الكويت وعددها خمسة عشرة وزارة في دولة الكويت.

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على عينة من الموظفين العاملين في وزارات في دولة الكويت.

الفصل الثاني

الاطار النظري والدراسات السابقة

1-2: مقدمة

2-2: المبحث الأول: تمكين العاملين

3-2: المبحث الثاني: كفاءة أدائهم الوظيفي

4-2: المبحث الثالث: الدراسات السابقة ذات الصلة

3-4-2: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

(1-2) مقدمة

يتضمن الفصل من ثلاثة مباحث هي: المبحث الأول: تمكين العاملين، والمبحث الثاني: كفاءة أدائهم الوظيفي، والمبحث الثالث: الدراسات السابقة ذات الصلة ويمكن توضيحها كما يأتي.

(2-2) المبحث الأول: تمكين العاملين

لقد حظيت الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة بأهمية كبيرة نظراً للدور الذي تضطلع به في توجيه وقيادة الأفراد العاملين، وأول بدايات إدارة الموارد البشرية قامت بتشكيل نقابات لمجموعات من الحرفيين وذلك من أجل تحسين ظروف عملهم، وقد تم ظهور دور إدارة الموارد البشرية بشكل أكبر في نهاية القرن الثامن عشر وذلك بسبب الثورة الصناعية وفي هذه الفترة لم يعد هناك اتصال مباشر بين أصحاب المال والموظفين وذلك لانشغال أصحاب المال وكذلك بسبب تعيين مدراء ليقوموا بهذا الدور، ونتيجة للتطور التكنولوجي ظهر دور النقابات العمالية مما كان له الأثر الفعال في بيئة العمل وظهور إدارة شؤون الموظفين حيث بقي الحال في تلك الإدارة على دور محدود لغاية الستينات من القرن الماضي. حيث أصبحت إدارة الموارد البشرية في الوقت الحالي جزءاً أساسياً في المؤسسات فتطورت وتوسعت لتصبح إدارة كاملة للموارد البشرية بدلاً من موظف واحد وأصبحت تساهم في المكانة التنافسية للمؤسسة وكذلك في ربحيتها.

ويؤكد الوادي (2012) إن التمكين يؤدي إلى شعور الفرد بالانتماء المنسجم مع الشعور بالمسؤولية وتحقيق الأهداف، كما إنه يساهم في جعل المؤسسة أكثر قرباً من الزبائن وأكثر مسؤولية تجاههم في حل مشاكلهم، فالتمكين سر نجاح الكثير من الشركات، كما إن التمكين

يحتاج الى مقومات طويلة المدى من العلاقة الايجابية والثقة بالنفس والشعور بالشراكة بين الإدارة والموظف أو العامل، وهو حالة من الشعور بالمساواة ضد مبدأ الطبقيّة في التعامل.

ومن هنا رأى بايهام و كوكس Byham and Cox (1997) أن العنصر البشري أهم موارد المنظمات، حيث أنه يمثل ركيزة المنظمات في تحقيق نجاحها، وتنفيذ أهدافها، ومن هنا تعمل الإدارة على حسن توجيه الأفراد وبناء قدراتهم من خلال ربط أهدافهم بأهداف المنظمة والعلم على إيجاد مناخ تنظيمي من شأنه تدعم المشاركة والاحترام المتبادل والشعور بالمسؤولية والانتماء وبث روح التعاون والولاء في العمل. ومن هنا اهتمت المنظمات بتبني سياسيات وبرامج من أجل تنمية قدرات العاملين بها وتحفيزهم من أجل رفع مستوى أدائهم ودفعهم نحو تحقيق أغراض الإدارة وأهدافها بكفاءة وفعالية، وقد ركزت هذه السياسات والبرامج على إيجاد مناخ تنظيمي يدعم المبادئ الإدارية الحديثة وعملت على إيجاد نظام لتحفيز العاملين وخلق دافع لديهم، هذا النظام يعطي الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية واتخاذ القرار بما يمكن هؤلاء من أداء المهام الموكلة إليهم بحريّة أكبر دون تدخل مباشر من الإدارة، وهذا التوجه أطلق عليه " التمكين " Empowerment وهو يعني بالمقام الأول بإيجاد مناخ تنظيمي يشمل رؤية العاملين باعتبارهم كيانات بشرية لها طموحاتها آمالها ومخاوفها والأفراد الممكنون يعاملون باحترام وتوضع آراؤهم موضع الاعتبار الوارد في: الخاجة (2006).

ظهر مفهوم التمكين في نهاية الثمانينيات، حيث أنه لاقى هذا شيوعاً ورواجاً في فترة التسعينيات وهذا ناتج عن زيادة التركيز على العنصر البشري داخل المنظمة أياً كان نوعها، وجاء هذا المفهوم نتيجة للتطور في الفكر الإداري الحديث خصوصاً في مجال التحول من منظمة التحكم والأوامر إلى المنظمة الممكنة، وما يترتب على ذلك من تغيرات في بيئة المنظمة، كما أن التطورات والتحويلات الحاصلة في مجال تنمية العنصر البشري داخل

التنظيمية أكدت على أهمية التمكين لما له من دور في تحسين العلاقة بين المدير والعاملين، حيث أن هذه العلاقة تشكل حجر الأساس لنجاح وتبني أساليب التطوير داخل المنظمات، أفندي، (2003). ومن هنا قد تعددت التعريفات من قبل الباحثين بما يخص التمكين وهي على النحو الآتي:

بينما عرفه Goetsch & Davis (2006) بالقرار الذي يزود الموظفين بالسلطة والمصادر والمعرفة المؤدية إلى تحقيق الأهداف.

ومن خلال ما سبق يرى الباحث بأن مفهوم التمكين يتمحور في تقوية العاملين من خلال منحهم الفرصة للمشاركة، والانطلاق باستغلال طاقاتهم الذهنية كاملة في حل المشكلات التي تواجههم وتحسين أدائهم.

(2-2-1) تمكين العاملين

ومن خلال التعريفات التي وردت بما يخص التمكين نرى أن تمكين العاملين يتمثل في تحرير الموظف من الكثير من القيود الوظيفية التقليدية؛ وخصوصاً تلك التي تحد من حرية التصرف، وهو أمر يعود للمنظمة وللإدارتها، فإذا كانت إدارة المنظمة ترعى وتشجع عملية تمكين الموظفين فيحثم عليها تهيئة الظروف التي تسمح للأفراد بممارسة كفاءاتهم وقدراتهم في الرقابة على عملهم؛ مما يقوي لديهم روح المبادرة والحرص على أداء أعمال ذات معنى ملحم (2006) والطرف الآخر في عملية التمكين هو الفرد نفسه، فإذا لم يكن ذلك الفرد على استعداد لأن يصبح موظفاً متمكناً فإن جهود المنظمة وإدارتها ستعشش؛ لأن الاستقلالية هي حالة ذهنية وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بمجرد فرضه على الإنسان من الخارج المعاني (2008).

ولقد أكد براون Brown (2001) أن النظرة السائدة للعامل في ذلك الوقت كانت عبارة عن آله يجب ضبطها بأي طريقة بغض النظر عن حجم المعاناة التي من الممكن أن تقع

عليه، وكانت عملية تقديم الحوافز فقط من أجل زيادة الانتاجية فقط وليس من أجل تقديم الدعم المعنوي أو تحسين الكفاءة الانتاجية أو تحسين مستوى الانتاج، فلقد كان الفكر السائد عند المجتمع الصناعي في الدول الأوروبية هو أن ما يتم انتاجه يتم بيعه لذلك لم يكن للأفكار الانسانية تجاه علاقة العامل و مرؤوسه اي مكان. لذلك لم يكن أصلاً مفهوم التمكين معروفاً في ذلك الوقت، وما ورثه فردريك تيلور من الثورة الصناعية من آدم سميث يتنافى أصلاً مع مبدأ التمكين في الإدارة المعاصرة.

ولكي يتحقق التمكين الناتج والفعال في أي منظمة، ذكر بايهام و كوكس and Cox Byham لا بد من توافر مستلزمات ومتطلبات لدى طرفي المعادلة (ادارة ممكنة + موظف قابل للتمكين = نجاح عملية التمكين)، وبالنسبة للموظف فلا بد من أن يكون لديه شعور بقدراته الذاتية ويأتي دور التمكين ليدعم شعور هذا الموظف بقدراته الذاتية وذلك من خلال قيام المنظمة بإزالة كل ما يمكن أن يسبب الشعور بالعجز Spreitzer (2007) وقد سمي علماء النفس والاجتماع هذا الشق من التمكين؛ بالتمكين النفسي والذي يعتمد على إدراك التمكين من خلال إدراك الفرد بما يلي المعاني (2008):

1. المعنى: والذي يعني إدراك الموظف بأن المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة له وللآخرين، وأن ما يؤديه من مهام يتوافق مع متطلبات العمل.
2. الكفاية والجدارة: وتحقق الكفاية والجدارة لدى الموظف عندما يدرك بأنه قادر على إنجاز مهام عمله بنجاح وبمهارة عالية، اعتماداً على خبراته ومهاراته ومعرفته.
3. حرية التصرف: وتعني إدراك الفرد بأنه يملك الحرية الكافية لاختيار طرق تنفيذ عمله.
4. التأثير: والذي يعني إدراك الموظف بأن وجوده بالمنظمة يؤثر على القرارات التي يتم اتخاذها في المنظمة.

أما بالنسبة للمنظمة، ولكي تكتمل عملية التمكين وتتم بنجاح فلا بد من أن تتوفر لديها المستلزمات الآتية Besterfield (2003):

1. القيادة الممكنة: وهي القيادة التي تهيئ الفرص للموظفين لتمكينهم عن طريق توفير الموارد والمعلومات لموظفي المستويات الإدارية الأدنى، وأن تفوض الصلاحيات، وتشرك العاملين باتخاذ القرارات وتحمل مسؤولياتها، كما تحفز موظفيها على الإبداع في العمل، وتكافئ العاملين لقاء مبادراتهم الإبداعية، وتدعم الثقة بين المنظمة والعاملين.

2. العمليات الممكنة: تعتبر العمليات التي تتم داخل منظمة ما وسيلة تستمرها المنظمة لإطلاق طاقات وإمكانيات العاملين فيها من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

3. ثقافة ممكنة: تأتي أهمية الثقافة كمتطلب من متطلبات التمكين كونها تساعد على غرس وإدامة القيم والسلوك المطلوبين من قبل المنظمة، وتساعد الأفراد في أداء واجباتهم بشكل سليم وخاصة عندما يكون السلوك مستهدفاً بحيث لا يمكن تحديده بشكل مسبق، مما يعني أن التمكين الفعال يتطلب تنفيذ ثقافة تنظيمية جديدة، تأخذ بالاعتبار اتجاهات الفرد وسلوكه، وتركز على تمكين العاملين.

4. إدارة المعرفة: تعني إدارة المعرفة الحصول على المعلومات والبيانات، واستخلاص الجيد منها ومعالجتها، تخزينها في نظم آلية أو يدوية لتصبح معرفة يتم نشرها، وتسهيل عملية الرجوع إليها من قبل كافة أفراد المنظمة.

5. فرق العمل: لكي يتحقق التمكين الفعال لا بد للمنظمة أن تعمل على إعادة تصميم العمل ليصبح بشكل جماعي. وإن استخدام فرق العمل يتفق كثيراً مع تمكين العاملين، وبما أن فريق العمل هو مجموعة من الأفراد يعملون معاً لتحقيق هدف عام، نجد أن القرارات والأفكار الصادرة عن فريق العمل أفضل منها إذا كان العمل يؤدي بشكل فردي،

وبالتالي فإن أعضاء الفريق هم الذين يحددون طريقة تناول المشكلة من قبل أي فرد داخل الفريق، وفي هذا تمكين كبير للفرد ولل فريق.

6. تكنولوجيا الإنتاج: إن توافر التكنولوجيا وتوافقها مع تطور القدرات البشرية التي تشغل المعدات والبرمجيات دون الاستعانة بجهات خارجية يساعد في تحقيق تمكين العاملين.

(2-2-2) ركائز التمكين ومقوماته

إن مفهوم التمكين ينص على توزيع السلطة وحرية التصرف، ومنح المرؤوسين الحق في المشاركة الفاعلة وتحمل المسؤولية، ويتعارض مع هذا المفهوم أن تبقى السلطة المركزية هي المتحمة في كل صغيرة وكبيرة في المنظمة، وهنا يبقى القرار مركزاً ومنوطاً فقط بالمدير في المنظمة بحيث تغيب المؤسسة وتكون القرارات عرضة لمزاجية المدير وأهوائه ورغباته، وتؤكد الكثير من الأدبيات على أهمية خلق وتوطيد بعض المقومات الأساسية وتوطيدها قبل تمكين العاملين في المنظمة ومن أهم تلك المقومات ما يلي ملحم (2006) Mayer et al (1995):

1. العلم والمعرفة والمهارة.

لا يخفي على إنسان القرن الواحد والعشرين الكم الهائل من المعرفة التراكمية التي تكونت بعد الحرب الكونية الثانية حتى يومنا هذا، كما لا يخفي على أي مدير ما يشاهده ويلمسه المرء من تطورات تكنولوجية ومعرفية وعلمية تستدعي تغيرات في الأنماط الإدارية التقليدية، وتغييراً في الموارد البشرية، وفي تلك العلاقات بين مختلف أقطاب اللعبة الاقتصادية في المؤسسة من مديريين ومساهمين وعاملين، ومن أهم المفاهيم المعاصرة في وقتنا الحاضر ما يسمى بإدارة المعرفة وعامل المعرفة وغيرها من المصطلحات التي تدل على تحول واضح

نحو استخدام المعرفة وإدارتها في المنظمات والمعرفة التي تؤمن بالتجديد والتطوير المستمر والإبداع الدائم.

2. الاتصال وتدقيق المعلومات.

حيث إن المعلومة سلاح مهم يعتمد عليه الموظف في عملية اتخاذ القرار وفي حل مشاكل العمل ومشاكل المستهلكين، فدون المعلومة الصحيحة أو المعلومة المتجددة، لا يمكن للعامل التصرف بحرية واقتدار؛ لأنه يفنقر للمعلومة التي تمنحه ثقة بالتصرف الصحيح دون خوف أو تردد من أن تصرفه قد يكون خطأ، فالالاتصال الفعال في المؤسسات الناجحه يعزز في تلك المؤسسات مبدأ الإبداع.

3. الثقة بين الرؤساء والمروسين.

فالثقة تعبر مرتكزاً أساسياً ينتج عن إهتمام الإدارة بالعاملين كما تعني الثقة الأمانة والنقايد والالتزام المهني والمساعدة في بناء مناخ تنظيمي إيجابي، وتعبر الثقة مقوماً جوهرياً من مقومات التمكين، فالثقة هي استعداد الفرد للتعامل مع الآخرين معتقداً بكفاءتهم أو أمانتهم أو صدقهم واهتمامهم بمصالحته وعدم توقع إساءتهم.

4. منح السلطة والمسؤوليات للعاملين.

ويتم من خلال دعمهم لسلطات ومسؤوليات إضافية، وإشراكهم في القرار ذلك أمر يتطلب تغييراً في مفهوم السلطة ليصبح أمراً يتعلق بكونها أداة مساعدة في تنفيذ المهام، وبذلك يصبح حقاً يمارسه جميع العاملين في المؤسسة.

5. وجود نظام وقواعد للعمل حيث تتسم المنظمة ذات التمكين المرتفع بأن عملية تمكين

العاملين تتم في ضوء نظم ملزم لجميع الأفراد العاملين في المنظمة مهما كانت إمكانيات وإبداعات كل فرد بهان يحدد الهيكل والقواعد العامة التي من خلالها تنظم

عملية مشاركتهم وتوجيه جهودهم وترشيد قراراتهم مما يقلل درجة الغموض وعدم التأكد.

6. مشاركة العاملين في رؤية الإدارة العليا.

فالدور المحوري في تحديد رؤية ورسالة المنظمة في الإدارة التقليدية يعود للإدارة العليا وحدها، إلا أنه وفي عملية التمكين تصبح عملية صنع وتجسد رؤية المنظمة عملية مشتركة ناتجة عن تكاتف كل من الإدارة والعاملين، وبذلك تكون الرؤية بمثابة أبو بكر (2001):

أ- القوة التحفيزية للأفراد للعمل المستقل وإتخاذ القرارات في ضوء رؤية ورسالة المنظمة دون انتظار للأوامر وتوجيهات الإدارة العليا.

ب- تحدي العاملين لتحسين وتطوير قدراتهم الابتكارية على التفكير في بدائل وسيناريوهات التصرف الممكنة وتخيل رؤى وابعاد وعلاقات جديدة بين الأشياء وتخيل النتائج المتوقعة من تنفيذ كل بديل.

ج- تدعيم الإحساس والشعور بالأمان. أي ضرورة توفير جدية النظام في تمكين العاملين، حيث يعتمد الحصول على ثقة العاملين وتحملهم للمسؤولية في تحمل المخاطر على صدق ورغبة الإدارة في تمكين العاملين والاستفادة من قدراتهم.

د- العمل الجماعي وفرق العمل الذاتية والتي تسمى بفرق العمل الذاتية فهي تحدد الأهداف وتخطط وتنفذ القرارات وتوزيع الأدوار وتحدد المسؤولية وتراقب.

من خلال ما سبق نرى أن التمكين يعتمد على توفر المناخ التنظيمي المحفز للمشاركة وحرية التصرف من خلال الثقة والمرونة وعم توفر الفلسفة الإدارية المستعدة للمشاركة ثم التدريب الذي يساعد على صقل مهارات ومعارف الأفراد وتوجيه سلوكهم نحو الأداء مما

يوفر الانتماء المؤسسي الذي يشجع على المبادرات الفردية المتسمة بالإبداع وبالتالي فإن بناء جسور الثقة بالعاملين وإعطائهم حرية التصرف سوف يزيد من تمكينهم الوظيفي.

(3-2-2) بيئة التمكين

يعتمد نجاح إستراتيجية التمكين على بيئة المؤسسة وأسلوب تنفيذها لعملية التمكين، فإذا تم إدارة بيئة المؤسسة وأسلوب تنفيذ التمكين بقدرة وفاعلية فإن التمكين سيعزز تحسين الإنتاجية، الجودة، تقليل التكاليف، تحقيق المرونة في العمل، ورفع مستوى الرضا الوظيفي.

وقد أشار من Mallak, & Kurstedt (1996) إلى أن مستوى التمكين يرتبط بقوة ثقافة المؤسسة، وأن مفهوم التمكين دفع إلى الإمام الإدارة بالمشاركة خطوة أبعد لأنها تتطلب أن يندمج الفرد في ثقافة المؤسسة ويتخذ قرارات تتميز بالاستقلالية، لذا يرى Honold (1997) أن مستوى التمكين يتفاوت من مؤسسة لأخرى ويعتمد على مدى تشجيع وتسهيل ثقافة المؤسسة وبنائها التنظيمي لعملية التمكين. ويؤكد كل من Foster – Fishman & Keys (1995) ذلك حيث يؤكد أنه ما لم تكن ثقافة المؤسسة ملائمة، فإنها جهود تمكين العاملين سيحكم عليها بالفشل، حيث يجب أن تكون الإدارة على استعداد للسماح بزيادة تحكم العاملين في عملهم، والسماح لهم كذلك للوصول بشكل أكبر للمصادر (الوقت، والأموال، والأفراد والتكنولوجيا) وتملكهم لصلاحيات اختيار أسلوب القيام بالعمل، الوارد في الربضي(2008).

(4-2-2) تفويض السلطة

يعد تفويض السلطة من الأمور الضرورية في المؤسسة الإدارية، فالسلطة تعد المفتاح لعمل المدير، فتراكم الواجبات في المؤسسة الإدارية ينطوي بالضرورة على تفويض السلطة لأداء

هذه الواجبات، وبدون التفويض فإن مدير المؤسسة الإدارية يصبح الوحيد في المؤسسة. ويحدد تأدية الواجبات على ما يستطيع المدير القيام به.

وبين الصيرفي (2003) بأن السلطة لا تفوض الى أشخاص وإنما تفوض الى المراكز التي يشملها البناء التنظيمي ثم تؤول الى الأفراد شاغلي هذه المراكز، وأن من الصعب أن تتم عملية تنظيم الأقسام والوظائف بدون تفويض، لذا من المهم أن تتم عملية التفويض لضمان إنجاز الوظيفة بالشكل الأمثل. ومن خلال ذلك يمكن تعريف تفويض السلطة كالاتي:

وأورد الصيرفي (2003) بأن التفويض هي إدارة الذات أي عملية السماح الإختياري بنقل جزء من السلطة من الرئيس الى المرؤوس وعندما يقبل الأخير هذا التفويض فإنه يلتزم بأداء الواجبات التي يكلفه بها رئيسه ويمارس الصلاحيات اللازمة لأدائها ويصبح مسؤولاً أمام رئيسه عما قام به من أعمال.

(2-2-4-1) خطوات التفويض السلطة

من الواضح أنه لا يمكن لأي مدير أن يفوض سلطة لا يمتلكها، ومن ناحية أخرى لا يمكن لأي مدير أن يفوض كل سلطته، لأن التفويض الكامل يعني للمدير التنازل عن مكانه لمرؤوسيه، ولكن مهما كانت درجة التفويض فلا بد من خطوات محددة لهذه العملية ، وقد بين الشنواني (1999) الوارد في (العجمي، 2011) خطوات مترابطة لعملية تفويض السلطة وهي:

1. قيام المدير بتوزيع المهام والواجبات : أي تحديد العمل المطلوب من المرؤوس القيام

به، ويمكن النظر الى المهام والواجبات من زاويتين، أما إعتبارها نشاطات تعهد

للمرؤوس لإنجازها، كالقيام بدراسة السوق او البحث عن مصادر جديدة للمواد الأولية

أو تدريب الموظفين الجدد، أو النظر الى المهام والواجبات من خلال النتائج التي يراد

تحقيقها.

2. **منح المرؤوس سلطة التصرف:** أي العمل على تحويل بعض الحقوق وبعض السلطات الى المرؤوس، وتفوض هذه السلطات بالقدر التي تحتاجه الواجبات، والمهام التي عهد بها الى الشخص المعين، أو الوحدة التنظيمية المعنية، وبعبارة أخرى أن أفضل معيار في هذا المجال هو تحديد مقدار السلطة التي يحتاج إليها المرؤوس حتى يمكن لأنشطته من المساهمة في تحقيق الهدف، ومن هنا فإن السلطة المفوضة تأخذ في الصغر كلما أتجهنا من أعلى الى أسفل في الهيكل التنظيمي، ومثل هذا الإجراء يعمل على إتخاذ هيكل التنظيم الشكل الهرمي، حيث تكون السلطة مركزه في الأصل في يد شخص واحد ثم تفوض الى أشخاص يتزايد عددهم من مستوى تنظيمي لآخر حتى نصل الى قاعدة الهرم.

3. **تحمل المسؤول لمسؤولية التفويض:** أي إلتزامه لإنجاز المهمة المطلوبة، فعندما يقوم المسؤول بتحديد أعمال المرؤوس من واجبات وتفويض السلطة له، مما يعني ذلك الى أن المرؤوس يقع تحت إلتزام أخلاقي للقيام بالأعمال المعهودة إليه على أحسن وجه، فالمسؤولية لا تفوض وإنما هي إلتزام أخلاقي لا يستطيع المرؤوس التغاضي عنه. فالمسؤولية في أساسها سلوك الفرد إتجاه الوظيفة التي كلف بإنجازها، وإن إلتزامه الإخلاقي يصبح أساساً لتحمله المسؤولية الرسمية لتلك الوظيفة.

(2-2-5) تأهيل العاملين

عرف شريف وسلطان (2001): بأنه نشاط مخطط له يهدف الى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة التي ندر بها و تتناول معلوماتهم وأدائهم وسلوكهم وإتجاهاتهم بما يجعلهم لائقين للعمل وظائفهم بكفاءة وإنتاجية عالية.

وذكرها عبدالفتاح (2001): هي عملية تعتمد على تقديم فن الخبرة والمهارة والعلم بهدف تقديم الخبرة التدريبية للأفراد والجماعات داخل المؤسسات الإجتماعية والخدمية وذلك لتحقيق أعلى قدر من الأداء في مواجهة المعوقات والعقبات التي تواجه وظائفهم ومهنتهم في ضوء استراتيجية تلك المؤسسات.

وبينها الطعاني (2002) : بأنها عملية مستمرة محورها الفرد في مجمله تهدف الى إحداث تغيرات سلوكية ذهنية محددة لمقابلة احتياجات حالية ومستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل فيها .

(2-2-5-1) أهداف التأهيل العاملين

تُعد أهداف التأهيل هي الغايات التي تسعى الى تطوير قدرات العاملين، وهي عبارة عن نتائج يجري تصميمها وإقرارها قبل البدء في عملية إعداد وتطوير و التدريب العاملين . فإذا تمكنا من تحديد الهدف من عملية التأهيل فإنها تشكل تحقيقاً مهمة نحو فهم الأساليب والوسائل التي من خلالها يتم الوصول الى مثل هذه الأهداف . وأما إذا لم نتمكن من تحديد الهدف عملية التأهيل فإنها تصبح عملية فاشلة لهدر المال والجهد والوقت .

وبين ياغي (2010) أهداف التأهيل بأنها تساعد على تنمية مستوى أداء أفراد التنظيم ، وهذا يؤدي بالتالي الى رفع الكفاءة الإدارية والإنتاجية ، وتعمل على تنمية معرفة العاملين ومهاراتهم وقدراتهم واتجاهاتهم في مجالات أعمالهم. وتحاول تغيير سلوك الأفراد لسد الثغرة بين الأداء الفعلي ومستوى الأداء المرجو تحقيقه وتعمل على إيجاد علاقة إيجابية بين المنظمة وأفرادها؛ مما يؤدي الى دمج المصلحة كل منهما في قالب واحد وهذا يولد إلتناء الفرد الى المنظمة. وتساعد في عملية تخطيط القوى العاملة وتنميتها وهذا يؤدي بالتالي الى تحقيق التنمية

الإقتصادية والإجتماعية والنهوض بمستوى حياة الفرد والمجتمع. إضافةً الى ذلك يساعد على تحسين المناخ العام للعمل في المنظمة وتمكين أفراد التنظيم من الإلمام بالجديد في مجالات عملهم وتزويدهم بالخبرات المختلفة التي تفتح أمامهم أبواب المستقبل مما يؤدي الى رفع الروح المعنوية للفرد.

ويرى الباحث أن أهداف التأهيل تتمثل بأنها تعمل على إكساب الكوادر الفنية والإدارية والمهارات العملية الضرورية لتحسين أدائهم وتطوير عملهم ، وتقوم بتنمية استعدادات الموظفين للنهوض بالمهام الجديدة ومساعدتهم على فهم ما استجد من تطور في المجال الإداري . وزيادة قدرتهم على التفكير المبدع مما يساعدهم على التكيف مع عملهم من ناحية مواقف التي تحدث في العمل، وتعمل على تحقيق التكامل بين أدوار العاملين في المؤسسات لتحسين نوعية الإنتاج ، وترفع مستوى كفاءة الفئات المختلفة وتحسن أدائها بهدف الوصول الى درجة عالية من الإنتاجية بأقل التكاليف ، وتعمل على تطوير المؤسسة من خلال تغيير وتفعيل دورها في مختلف المجالات وتهيئة البيئة العملية المناسبة في مجتمع الوظيفة وجعل المؤسسة الوحدة الأولى المعنية بالتدريب والتطوير.

(2-2-6) الإتصال الفعال

عرف الكثير من الكتاب الإتصال بأنه عملية نقل معلومات من شخص(مرسل) الى آخر(مستقبل) بحيث يمكن أن تكون هذه المعلومات عبارة عن آراء، أفكار، مقترحات، توجيهات، أوامر أو غيرها.

ويرى البعض الآخر من الكتاب أنه عملية تبادل المعلومات أي تبادل لمفهوم معين(الإدراك) بين طرفي الإتصال(المرسل والمستقبل) عكاشة (1999) .

هو العنصر المحوري في حركية ودينامكية الجماعة، ويمثل الإتصال الشريان الذي يغذي المؤسسات الإدارية بالمعلومات مما يسمح بتبادل الآراء والأفكار والمعلومات والمقترحات والأوامر والإرشادات والخطط و السياسات والقرارات، بين أجزاء ومستويات المؤسسة والتي لا تستطيع أن تعمل من دونها.

وأوضح حريم (2009) لنا أن الإتصال يلعب دوراً حيوياً في كل وظيفة، ولا يمكن للمدير أن يقوم بأي وظيفة من هذه الوظائف بدون الإعتماد على المعلومات، الإرشادات، التوجيهات والأوامر، وبين عكاشة (1999) إن الإتصال الفعّال هو مفتاح نجاح المؤسسة الإدارية وعليه يتوقف بقاؤها، فبدون الإتصال لا يعرف الموظفون ماذا يعمل زملاؤهم ولا تستطيع الإدارة أن تتسلم المعلومات عن المدخلات التي تحتاجها، ولا يستطيع المشرفون إصدار التوجيهات والتعليمات والإرشادات اللازمة، وبدون الإتصال يصبح التنسيق بين أعمال الوحدات والأفراد صعباً مما يمنع تحقيق التعاون المطلوب داخل المؤسسة، لأن الأفراد لا يستطيعون إيصال آرائهم وحاجاتهم ورغباتهم ومشاعرهم، مما يؤدي الى إنهاء مؤسسة . ومن ناحية أخرى فالإتصال الفعّال يؤدي الى تحسين أداء الموظف ويوفر له رضا أكبر في العمل، بحيث يسمح للموظف بأن يتفهم عمله بصورة أفضل، ويشعر بمشاركة أكبر فيه. كما أنه يتفهم أدوار الآخرين مما يشجع على التعاون والتنسيق، وقد وجدت بعض الدراسات أن للإتصال الفعّال علاقة طردية مباشرة بالرضا عن العمل والأداء والإبداع التنظيمي والأداء العام للمنظمة. فكلما كانت وسائل الإتصال بين القائد ومروؤسيه واضحة ومفتوحة كلما كان التفويض فعالاً وسهل الإنجاز، ووضع الخطط والتعليمات والحقائق بشكل يتم إنجازها على أحسن وجه. فالتفويض هنا يتطلب تدفقاً سليماً للمعلومات بين القائد ومروؤسيه، ليتيسر لمن فوضه منهم بعض صلاحياته الحصول على المعلومات التي لا يقتصر أثرها على مساعدته عند إتخاذ قراراته فحسب، بل أيضاً تمكنه من تفسير السلطة المفوضة إليهم وفهمها فهماً صحيحاً.

(2-2-7) فرق العمل

لقد أصبحت فرق العمل جزءاً أساسياً من المؤسسات والمشاريع على إختلاف أنواعها بالقطاعين العام والخاص بهدف النجاح في عالم تنافسية بيئة الأعمال. وأن الفرق الفعالة تتمون من خبراء يمثلون مختلف مديريات وأقسام المؤسسة وممن يمتلكون قدرات متفاوتة لأداء الوظائف، بإضافة الى كون هذه الفرق مجهزة ومعدة للقيام بمهامها بسلالة ومرونة وبما يتوافق وإحتياجات ومتطلبات التغيير الى جانب سرعة الإنجاز والمساعدة في حل المشكلات المعقدة وبالتالي تقوية عملية التركيز على خدمة الزبائن، وهذا النوع من الفرق يشجع الإبداع والإبتكار ويسهم بصورة كبيرة في تعلم المنظمات.

عرف حسين (2004) بأنها مجموعة من الناس مرتبطة بتحقيق هدف معين، تتكامل جهودهم وخبراتهم ويعملون سوياً بحيث يكون مجموع أدائهم المشترك أكبر من مجموع جهودهم الفردية في سبيل تحقيق النتيجة المنشودة.

وعرفها Miller (2007) بأنها تساعد بوضع الأهداف وتطوير علاقات بينية إيجابية وتوضح دور ومسؤوليات كل أعضاء الفريق.

وبين حسين (2004) أن فرق العمل تنشأ في المؤسسات نتيجة الضغوط قوية نحو مزيد من الفعالية والكفاءة في الإنتاج مع الأخذ بعين الإعتبار حاجات المتعاملين مع المؤسسة وطبيعة العاملين فيها وحاجاتهم، وهناك عدة أسباب منها:

1. **مواجهة الآثار السلبية للتخصص:** ويتم إنشاء فرق العمل لتخلص من بعض العوائق

الجانبية، فالأداء ضمن فرقة العمل يقلل من الروتين، ويشجع الموظف على تطوير

نفسه ومهاراته وعلى تقبل وجهات نظر الآخرين وتنغرس في نفسه روح العمل

الجماعي التي لها دور إيجابي في أداء فريق العمل.

2. **محدوديات الهيكليات الإدارية:** أن الهيكلية الإدارية التقليدية العادية والتي تقسم النشاطات الإدارية الى عدة أقسام لا يمكن أن تقي بمختلف الحاجات الموجودة في المؤسسة ولا تستطيع مواجهة مختلف التحديات التي تواجه المؤسسة من داخلها وخارجها بمفردها وإنما هي بحاجة الى فرق العمل التي تتميز بالمرونة وتعد أكثر إستجابة للمتغيرات التي تطرأ في المؤسسة من التشكيلات الإدارية التقليدية التي يغلب عليها الجمود في الكثير من الأحيان.

3. **ظروف العمل:** بعض الظروف التي تمر بها المؤسسة تتطلب مهارات مختلفة وخلفيات وخبرات متعددة، وفي تلك الحالة تصبح الإستفادة من مواهب الموظفين بإختلاف مهاراتهم وخبراتهم ضرورية ولا يمكن أن تتم بفعالية وكفاءة إلا من خلال جمعهم في فريق عمل متكامل بهدف مشترك.

4. **مشاركة الموظفين وتنميتهم:** لا تقتصر فوائد فرق العمل على المزيد من الفاعلية والكفاءة بل أن فرق العمل بحد ذاتها هي فرصة لتحفيز الموظفين وتنميتهم وإضفاء جو من الثقة والمشاركة مما يؤدي في رفع مستوى الأداء وتحسين في نوعية وجودة الخدمات التي يقومون بها.

(8-2-2) تحفيز العاملين

يشكل موضوع التحفيز من أحد الموضوعات العلمية التي تختص بالجانب النفسي للإنسان، مهما كان عمره أو جنسه، وقد اهتمت الدراسات الإنسانية بهذا الجانب من السلوك الإنساني في مجال الإدارة بهدف الإستفادة منها في تفجير طاقة الإنسان، وتشجيعه على المزيد من بذل الجهد والنشاط مما يؤدي الى تحفيزه للعمل والإنتاج، لتحقيق الأهداف المطلوبة.

عرف صالح (2004) التحفيز على أنها شعور خارجي لدى الفرد يولد فيه الرغبة في القيام بنشاط أو سلوك معين يسعى من ورائه الى تحقيق أهداف محددة.

وأوردها الحريري (2008) بأنها نظام مستحدث في الإدارة من شأنها دفع الأفراد الى بذل المزيد من الجهد لتحسين ورفع الكفاءة الإنتاجية.

وعرفها بربر (2006) بأنها العملية التي من خلالها يتمكن الإداريون من إشباع كافة القوى الكامنة لدى الموظفين، وتزيد من رغبتهم في بذل الجهود المطلوبة لأداء مهامهم بمستويات عالية من الإنتاجية لتحقيق أهدافهم وأهداف مؤسساتهم.

(2-3) المبحث الثاني: كفاءة الأداء الوظيفي

إن كلمة كفاءة مستعملة في عدة ميادين ومشاركة بين تخصصات مختلفة. فالكفاءة مستعملة في ميدان علم النفس الذي يهتم بدراسة السلوك الداخلي والخارجي للشخص، (الكفاءة المعرفية والعقلية والحركية...) وكذلك مستخدمة في تحليل الوظائف والأفراد (تحديد الكفاءات المتوفرة في وظيفة معينة والكفاءات اللازمة لشغلها) وكذلك مستخدمة كطريق للتكوين المهني والتعليم والتعلم، ولهذا فإن تعاريف الكفاءة متنوعة ومختلفة باختلاف المفاهيم والسياقات المستعملة من طرف الباحثين. والتعليم كأى نظام له مدخلاته، وعملياته، ومخرجاته، وبقدر الاهتمام في المدخلات وتحسينها ينعكس ذلك بالإيجاب على المخرجات خضر (2006).

المعنى اللغوي للكفاءة هو حالة يكون بها الشيء مساوياً لشيء آخر، مثل: الزوج نظير للزوجة، أم الكفوّ فهو المتل، والتماثل، وأما الكفاية فهو الاستغناء، كفاك الشيء أي استغنيت عنه، وسد حاجته، وجعله في غنى عن غيره، فيقال: كفاني هذا المال أي لم احتج إلى غيره، وكفاني العدو: أي حماني منه ومن كيدة، ويأتي بمعنى المجازاة، الشيء مقابل الشيء الوارد في خضر (2006).

ويعرفها الأحمدي (2005): " بأنها مجموعة من المعارف والمهارات والإجراءات والاتجاهات التي يحتاجها المعلم للقيام بعمله بأقل قدر من الكلفة والجهد والوقت والتي لا يستطيع بدونها أن يؤدي واجبه بالشكل المطلوب، ومن ثم ينبغي أن يُعد توافرها لديه شرطاً لإجازته في العمل". ويرى إيمرسون أن التوصل إلى الكفاءة يأتي عندما " تؤدي الأعمال الصحيحة بالطريقة الصحيحة، بالعاملين الصحيحين، في المكان الصحيح، وفي الوقت الصحيح، ويذكر إيمرسون في مؤلفه " المبادئ الأثنا عشر للكفاءة" وهي كما يلي دنكان (1991) الوارد في الحنيطة (2003):

المبدأ الأول: يدعو لإرساء قيم واضحة محددة، وأن قيم المدير يجب أن تنتشر في جميع أنحاء المنشأة، ويشير إلى أهمية الأهداف والقيم في المنظمة.

المبدأ الثاني: المنطق الجاري، فقط كان يعتقد أن العمل الذي يفتقر إلى المثل وإلى التنظيم وإلى المنطق الجاري يتجه نحو التضخم الراسمالي، فهو يرى أن هناك آلات غير ضرورية تشتري وتستخدم بعض الوقت فقط، وهذا يؤدي إلى ارتفاع المصروفات وبالتالي يعيق نجاح المنظمة.

المبدأ الثالث: هو المشورة ذات المغزى، حيث يرى أنه لا يوجد مدير فرد يمكنه أن يكون كفوفاً في جميع المجالات اللازمة لإدارة أعمال ناجحة، حيث يتعين على المدير أن يكف الأخصائيين بالمشورة وأن يتقبل ما تلقاه منهم من نصائح.

المبدأ الرابع: هو " الانضباط" فالعمل من أجل قيم مشتركة في منظمة منضبطة يحقق التعاون، والتعاون ليس مبدأ، ولكن الافتقار إليه جريمة، ويعتقد أن الفرد لا بد أن يتلقى مضمون القيم التي تسود المنظمة.

المبدأ الخامس: هو التعامل المنصف، فالمديريون يحتاجون، طبقاً لما يراه إلى ثلاث صفات، التعاطف، التصور، وروح العدالة.

المبدأ السادس: الشحن، بمعنى الجانب من التخطيط الذي ينطوي على الجدولة واستخدام لهذه الكلمة بهذا المعنى يرجع إلى ارتباطه لفترات ممتدة بصناعة السكك الحديدية.

المبدأ السابع: الاحتفاظ بسجلات جاهزة وفورية وكافية ودائمة، لأن السجلات هي التي تجعلنا ندرك أكثر مما تأتينا به حواسنا وقتياً.

المبدأ الثامن: يعرض للنمطيات والجدول، وقد تكون النمطيات والجدول مسألة رياضية دقيقة، لما لها من أهمية في بناء الكفاءة والمحافظة عليها.

المبدأ التاسع: نمطية الأحوال السائدة فكثيراً ما نتعرض للإغراء بأن نسقط الماضي ونخطط للمستقبل وحده، بينما نعتمد على تقنيات الماضي والقواعد المأخوذ بها أو السائدة.

المبدأ العاشر: الكفاءة وهو تنميط التشغيل، فمن المستحيل التوصل إلى نتائج طيبة بالاعتماد على الحظ والصدفة، تنميط العمليات يجعل المخرجات الجيدة إمكانية محتملة ومستويات عالية الكفاءة.

المبدأ الحادي عشر: ينص على أنه لا يكفي مجرد وجود تعليمات بالممارسة النمطية، فهذه التعليمات لا بد أن تكون مكتوبة، لأنها تمثل القوانين الدائمة للمنظمة.

المبدأ الثاني عشر والأخير: فهو الإثابة على الكفاءة أو المكافأة التي تمكن العامل من أن يدرك مدى أهمية ما يعمل، ومكافأة العمل تدفعه لبذل أقصى ما لديه، وأفضل معياره للكفاءة ليس هو الجهد العضلي، بل جملة من الجهود الجسمية والعقلية التي تجعل العامل في أحسن حال.

(2-3-1) أنواع الكفاءة

تتعدد أنواع الكفاءات حسب حاجات المجتمع، حيث أنها تنمو حسب مستوى التطور ونمو

المجتمع الذي تتكون فيه. ومن تلك الكفاءات ما يلي Guasch (2010):

أولاً: الكفاءات الفردية أو الجماعية.

الكفاءة الفردية فتدل على المهارات العملية المقبولة، ويتم إضفاء القبول من الوسط

المهني من خلال عدة أساليب فنية وتقنية كالتجارب المهنية. أما الكفاءة الجماعية فهي التي

تحدد قوة المؤسسة أو ضعفها في مجال تنافسية المؤسسات، ومصدر تقييمها هو حكم المجتمع وذلك من خلال اختبارهم للمورد الأكثر كفاءة.

ثانياً: الكفاءة الخاصة أو النوعية.

هي كفاءة مرتبطة بمجال معرفي أو مهاري أو وجداني محدد، وهي خاصة، لأنها ترتبط بنوع محدد من المهام تتدرج في إطار الأقسام الداخلية للمؤسسة، إذ أن اختصاص كل قسم من الأقسام في مجال معين يفرض على العامل/ الموظف التحلي بكفاءات خاصة مرتبطة بنوع العمل الموكل إليهم.

ثالثاً: الكفاءة الممتدة أو المستعرضة.

وهي التي يمتد مجال تطبيقها وتوظيفها داخل سياقات جديدة، إذ كلما كانت المجالات والوضعيات والسياقات التي توظف وتطبق فيها نفس الكفاءة واسعة ومختلفة عن المجال والوضعيات الأصلية، كلما كانت درجة امتداد هذه الكفاءة كبيرة، والكفاءات الممتدة أو المستعرضة تمثل أيضاً خطوات عقلية ومنهجية إجرائية مشتركة بين مختلف الموارد المعلوماتية، والتي يستهدف تحصيلها وتوظيفها خلال عملية إنشاء المعرفة والمهارات المأمولة.

رابعاً: الكفاءة التنظيمية.

وهي تشمل عدة كفاءات حسب المستوى التسلسلي في المؤسسة. وحسب تعدد الوظائف فيها (كالتخطيط، التنفيذ، الإدارة، الرقابة). إذ يمكن القول أنها تتمثل في الكفاءة التقنية، وكفاءة العلاقات الإنسانية الفنية الإدارية من جهة، ومن جهة أخرى تتمثل في كفاءة التخطيط والإدارة، كفاءة التنفيذ، وكفاءة الرقابة أو التقييم، إذ يتلخص مفهوم كفاءة التنظيم حسب المؤسسة ونوع عملها/ مجالها ومدى فهمها للعلاقات القائمة بينها وبين البيئة المحيطة بها.

ثانياً: الأداء الوظيفي

هدف الفكر الإداري التنظيمي في مرحلة المختلفة إلى تحسين الأداء الوظيفي، والرفع من مستوى الكفاءة والفعالية التنظيمية. ولقد تناول أصحاب هذا الفكر الأداء الوظيفي من منطلقات فكرية وتصورات متعددة، حيث أن هنالك العديد من مستويات الأداء فمنها ما يكون على مستوى المنظمة ككل، ومنها ما يكون على مستوى الوحدة الإدارية، و منها يكون على المستوى الفردي للموظف.

ويتميز القرن العشرين بالاهتمام الواضع بالطاقة البشرية باعتبارها أحد عناصر الإنتاج، وباعتبار أن تطوير الفرد وتنمية خبراته ومهاراته وقدراته من أهم عوامل التنمية، حيث أن الاهتمام بتدريبه وإعطائه الحوافز بهدف تحسين أدائه التوحيدي (2001). ويشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، فمثلاً الطالب قد يبذل جهداً كبيراً في الاستعداد للامتحان، ولكنه يحصل على درجات منخفضة، وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض ياغي (2001). ومن هنا تتعدد آراء الباحثين حول تحديد مفهوم أدائهم الوظيفي فقد عرفه سلطان (2004) بأنه الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام الذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.

ويعرفه السليمي (2004) بأنه الرغبة والمقدرة في العمل يتفاعلان معاً في تحديد مستوى الأداء حيث أن هناك علاقة تبادلية بين الرغبة والمقدرة في العمل على مستوى الأداء.

(2-3-2) تحسين كفاءة الأداء الوظيفي

يعتبر مفهوم تحسين كفاءة الأداء من المفاهيم واسعة الانتشار في القطاع الإداري، نظراً لما يكتسبه من أهمية لمنظمات الأعمال. وقد حظي مفهوم الأداء بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات لذا نال الإهتمام من قبل الباحثين والممارسين في مجال الإدارة، ومن هذا المنطلق أن الأداء يعد الدافع الأساسي لوجود أي مؤسسة وكما يعتبر الموظف الأكثر إسهاماً في تحقيق هدفها الرئيسي ألا وهو البقاء والإستمرارية.

عرف كَشك (2003) الأداء بأنه تآدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول الى الأهداف المطلوبة وإصدار حكم على الموظفين من خلال نشاط معين.

ذكرها عثمان (2003) بأنها المسؤوليات والواجبات والأنشطة والمهام التي يتكون منها عمل الموظف الذي يجب القيام به على الوجه المطلوب.

وذكر حسونة (2007) الكفاءة بأنها عملية قياس أداء وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة ودورية وتحديد كفاءة الموظفين في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم ويتم ذلك من خلال التدريب وأثناءه و الملاحظة المستمرة من قبل المدير المباشر في أغلب الأوقات ويترتب على ذلك إصدار قرارات تتعلق بتطوير الموظف أو ترقيته أو الإستغناء عن خدماته.

(2-3-4) زيادة رضا المراجعين اي العاملين

يُعتبر رضا العملاء من أهم مؤشّرات النجاح في أي مؤسسة، ولأهميّة دوره في نجاح المؤسسات، تُولي الإدارة العليا فيها عادةً اهتماماً رئيسياً به، و ذلك عن طريق البحث والدراسة بكل ما يتعلّق بهذا الموضوع ، وما يؤثّر به . ويسعى المسؤولين في المؤسسة الى أن يصل رضا عملائها الى أقصى درجة ممكنة ، ولتحقيق هذا الهدف تعمل المؤسسة على توفير

الموظفين المؤهلين والذي يُعتبر من احدى الصعوبات التي تعاني منها المؤسسات في ظلّ زيادة أعداد المعاملات، والعمل على توفير الخدمات اللازمة لراحة العملاء ضمن الإمكانيات المحدودة المتوفرة ، حيث تمّ على سبيل المثال لا الحصر الخدمة الرسائل القصيرة SMS لإعلام العملاء عن معاملاتهم. وتقوم المؤسسات بتنفيذ استراتيجيتها الجديدة والتي تتضمنّ زيادة رضا العملاء .

وذكرها البديري (2005) بأنه شعور الشخص بالسعادة نتيجة أداء الموظف المطابق لتوقعات الزبون.

(2-3-5) أهمية رضا العملاء

يعد العملاء أداة ضرورية لنجاح المؤسسة ونموها وإستمرارها، لذلك زاد الإهتمام برضا العملاء في المؤسسات لوجود العديد من الخيارات المتاحة أمامهم من أنشطة وخدمات، مما يعود لتطور التقنيات في وسائل الإنتاج والخدمات. وبين السامرائي (2000) أن رضا العملاء من الآثار الإيجابية التي تعود على المؤسسة وعلى العاملين فيها، وهي من أحد العوامل التي تساعد المؤسسة في رفع أدائها وإنتاجيتها وبالتالي الى تحسينها لأنها تشكل المصدر الربحي الحقيقي لها، بإضافة الى السمعة الممتازة التي تحصل عليها بين المؤسسات والزبائن مما يجعلها من المؤسسات الهامة.

(2-3-5-1) طرق التعرف على رضا العملاء

وبين الدين (2007) أن درجة رضا العملاء على الخدمات تبين من خلال جمع المعلومات

ومنها:

1. معرفة عدد العملاء الجدد وذلك من خلال الملفات التي يقدمونها من خلال إنجاز المعاملات.

2. عدد الشكاوي وتكون أما مكتوبة أو شفوية أو عن طريق البريد الإلكتروني.

3. معرفة رضا العملاء من خلال الإستمارة حيث تعد الوسيلة الأكثر وضوحاً في قياس رضا العملاء.

4. العملاء الذين توقفوا عن التعامل مع المؤسسة.

(2-3-6) سرعة إنجاز المعاملات

تعد سرعة إنجاز المعاملات من أحد العوامل المؤثرة في رفع إنتاجية المؤسسة وزيادة أرباحها المالية، كما تساهم في رفع مستويات رضا الزبائن ورفع مستوى الخبرة المهنية لدى العاملين، عدا أنها تساهم في زيادة تنظيم مخططات سير العمل داخل المؤسسة، ومن خلال سرعة إنجاز المعاملات تمنح الفرصة للموظف من استخدام كافة طاقاته وقدراته في خدمة الزبائن، وتبقيه على تواصل مع الزبائن بإستمرار، وهذا يدل على إمتلاك الموظف للقدرات والمهارات اللازمة في العمل.

(2-3-7) حسن معاملة المراجعين

لا شك أن أهمية المراجعين في كل المؤسسات تشكل المساحة الأكبر من الاهتمام، وحسن المعاملة المراجعين حيث أنه يجب أن تشمل جميع شرائح المجتمع، وهذا يتطلب مجهوداً للوصول إلى القمة في فن التعامل عبر المهارات الشخصية. وأن حسن المعاملة

المراجعين تؤثر على الموظف وعلى الجهة التي يمثلها وهي المؤسسة، لهذا يتحتم على كل من يتعامل مع المراجعين أن يكون مدرك لصقل مهاراته بأساليب علمية عملية مدروسة، ولم بقوانين التعامل المحكمة التي تحدد طبيعة علاقة المرسل بعلاقة المتلقي من طبيعة المعاملة. ويتم ذلك من خلال المهارات التي يمتلكها الموظف وأن يكون على علم تام بكيفية التعامل مع مختلف الشخصيات ومنها(المرجع الإلكتروني، بتاريخ 2012/12/17):

* **إعطاء الإهتمام الفوري** : ويتم ذلك من خلال البحث عن فرصة لتقديم المساعدة أي تعامل مع المراجع في أقرب وقت ممكن، وإذا كنت تتحدث بالهاتف أو تخدم شخص آخر اشعر المراجع أنك على علم به وأنك سوف تعطيه كل اهتمامك حال انتهائك مما يشغلك.

* **استخدام وترديد اسم المراجع**:

حاول أن تعرف اسم المراجع في بداية التعامل، وفي معظم الأحيان تكون على علم بالاسم أو قد يكون موجود أعلى نموذج، أو قسيمة طلب أو أي شيء آخر.... حاول مناداته باسمه، وعليك استخدام الإسم مسبقا باللقب المناسب (مثلا المهندس، الأستاذ، إلخ....) فهذا يؤكد له أنك تتعامل معه شخصيا، وليس كأى أحد آخر مجهول بالنسبة لك مثل (السيد أو السيدة) بدون أسماء.

* **الثقة في النفس**:

قدم نفسك للعميل بحيث يشعر أنه يمكن التحدث إليك وأنك كفء وموضع ثقة، ابتسم وحاول كسب ثقة الغير واطهر من خلال حركاتك وطريقة وقوفك أن انتباهك مركز على الزبون.

* **مهارات التحدث مع المراجع**: وعلى موظف الإستقبال أن يكون بارعاً في إتقان مهارات التحدث، فمهارات التحدث موهبة لكن يمكن للإنسان أن يكتسبها بأمر أهمها القراءة وتنقيف النفس ليقود نفسه إلى أولى درجات الإتقان لهذه المهارات ألا وهي الثقة بالنفس والتأكد من العلم بالشيء وامتلاك رصيد لغوي يمكنه من الإسترسال في الحديث بجرأة و ثقة كبيرة في

النفس. ويجب التمكن من اللغة المتحدث بها و الدقة في التعبير وإنتقاء العبارات اللبقة، ويجب أن يتجنب المصطلحات التجارية مثل (الزبون) والمحافظة على التوازن و الإختصار وضوح وهدوء نبرة صوته. ويبين ذلك من خلال اختياره للكلمات ونغمة صوته التي تدل على أنه متعاطف وراغب في تقديم المساعدة. ومع ذلك عليه أن يحرص على عدم استخدام عبارات نمطية قد تجعله يبدو غير مخلص في كلامه.

* التجاوب مع شخصية المراجع: (مزاجه ومستوى معرفته)

يجب أن يكون قادراً على تعديل أسلوبه تبعاً لتقدير لأسلوب المراجع، فالنمط يحتاج إقناعه للتمكن تماما من الوضع، والمراجع الغاضب عليه محاولة استرضائه وإشعاره بموقفه الإيجابي لحل المشكلة. وكذلك فإن من الأمور الهامة العمل في نطاق مستوى معلومات المراجع والتوضيح بدون السيطرة وإزالة سوء الفهم دون إشعار المراجع أنه غير مدرك للأمر أو مخطئ. ومن هنا يأتي تطبيق مبدأ العلاقات التبادلية بحيث يفهم كل من الطرفين الحالة أو الوضع الذهني للآخر في تلك اللحظة ويكون التصرف على أساسها.

* مهارات الإصغاء للمراجع:

للإصغاء الجيد وعدم المقاطعة فوائد كثيرة تمكن الموظف من الإختصار والتركيز على كلام المراجع لتفادي الفهم الغلط والتمكن من التفاعل مع المراجع و الإيحاء له بالإهتمام والإستيعاب لمشكلته أو لوجهة نظره.

(2-3-8) الإنضباط والدقة

عرف عزب (2007) الإنضباط والدقة بأنه إخضاع أعمال الفرد وتحركاته لمعايير الجماعة. ومن هنا فإن مفهوم الانضباط والدقة يهدف إلى ضبط العملية الإدارية وتيسير أمورها وإزالة العوائق التي تواجه وصولها إلى أهداف المطلوب تحقيقها. وتسعى المنظمات إلى

تحقيق الإنضباط في جميع إداراتها ومستوياتها؛ وذلك لأن عدم الإنضباط في أي مجال يشكل إهدار في الطاقات البشرية اللازمة لتطوير المجتمع إضافة الى الفاقد المادي. ويعد الإنضباط الإداري أهمية كبيرة لأنه يمثل حجر الزاوية في التنمية الإدارية.

وبين أيضاً أن فاعلية الضبط تقوم على معايير وهما:

1. الإلتزام ما يقتضيه من مصدر يقيني لا يتوفر إلا في العقيدة .
2. الإلزام وما يقتضيه من وعي وتوجيه وحسم .
3. الوازع والرداع معاً العقيدة وما تقتضيه من إيمان والشرعية وما تتطلبه من تكليف.

(2-4) المبحث الثالث: الدراسات السابقة ذات الصلة

(2-4-1) الدراسات باللغة العربية.

دراسة الضلاعين (2010) بعنوان: " أثر تمكين العاملين في التميز التنظيمي - دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية".

والتي جاءت بهدف التعرف على أثر تمكين العاملين في تميز منظمة الأعمال في شركة الاتصالات الأردنية ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانته، وتوزيعها على عينة مكونة من (553) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

إن مستوى إدراك العاملين في شركة الاتصالات الأردنية لأبعاد تمكين العاملين كان مرتفعاً وإن مستوى إدراكهم لأبعاد تميز منظمة الأعمال جاء أيضاً بدرجة مرتفعة. و وجود أثر هام ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري في تميز منظمة الأعمال في شركة الاتصالات الأردنية. وأوصت الدراسة بضرورة إيجاد مناخ تنظيمي ملائم لتطبيق مفهوم تمكين العاملين عملياً في الشركة، وتشجيع بعض الممارسات الإدارية كبناء الفريق، والعدالة في المعاملات، لما لها من أثر في بناء منظمات متميزة.

دراسة الحلبي (2009) بعنوان: تأثير أخلاقيات الخدمة العامة على تمكين العاملين: دراسة تطبيقية على المستشفيات العامة في محافظة دمشق.

هدفت هذا الدراسة إلى الكشف عن تأثير أخلاقيات الخدمة العامة على تمكين العاملين في المستشفيات العامة في محافظة دمشق، حيث يدرس تأثير وجود الأخلاقيات على توفير متطلبات تمكين العاملين التي تتمثل بالثقة والاتصال الفعال والمكافأة والمناخ التنظيمي والإلتزام، من خلال التعرف على أخلاقيات الخدمة العامة المطبقة في المستشفيات والتعرف على مفهوم تمكين العاملين ومتطلبات تحقيقه في هذه المستشفيات، وهذا وقد تمثلت أهم نتائج هذه الدراسة بما يلي: ضرورة وجود أخلاقيات للخدمة العامة تحكم العمل، توجد فروق جوهرية بين أنماط الموظفين في المستشفيات (أخلاقي - حيادي - غير أخلاقي) حسب أخلاقيات الخدمة العامة، دور الأخلاقيات في العمل، تطبيق تمكين العاملين، التمتع مع التجاوزات الأخلاقية. توجد نسبة عدم رضا كبيرة في المستشفيات محل الدراسة تجاه الإجراءات المتعلقة بكيفية التوظيف والمكافآت، يوجد اتفاق لدى أفراد العينة على أهمية أخلاقيات الخدمة في تأمين متطلبات تمكين العاملين المنتلة بالثقة والاتصال الفعال والمكافأة والمناخ التنظيمي والإلتزام.

دراسة المعاني وآخرون (2009) بعنوان: "تمكين العاملين وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية".

وقد هدفت إلى التعرف على تصورات العاملين في الجامعة الأردنية نحو مفهوم تمكين العاملين وأثر ذلك في إبداعهم الإداري، واختبار الفروق في تلك التصورات تبعاً لاختلاف خصائصهم الديمغرافية والوظيفية. شملت الدراسة عينة عشوائية بلغت (295) موظفاً من العاملين في الجامعة، واعتمد تحليل بياناتها على: التحليل الإحصائي الوصفي، ومعامل الانحدار، وتحليل التباين الأحادي. وكانت أهم نتائجها وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين

الإداري في مستوى الإبداع الإداري الذي يشعر به المبحوثون، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو مفهوم تمكين العاملين في خصائصهم الديمغرافية والوظيفية باستثناء متغيري العمر، والنوع الاجتماعي. وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها: العمل على نشر ثقافة تمكين العاملين في الجامعة، وإعادة النظر في الرواتب والحوافز، ووضع برامج ترقية واضحة وتطبيقها بعيدًا عن المحسوبية.

دراسة الشمري (2009) بعنوان "الرضا الوظيفي لدى العاملين وآثاره على أدائهم الوظيفي دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي في عمليات الخفجي المشتركة."

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى تأثير الرضا الوظيفي في زيادة مستوى الإنتاجية وأدائهم الوظيفي للعاملين في عمليات الخفجي المشتركة، كما اهتمت الدراسة بشرح حالة الرضا الوظيفي لدى موظفي الشركة وارتباطها بالعديد من العوامل ذات الصلة ببيئة العمل من ساعات العمل وعلاقات الموظفين فيما بينهم وعلاقاتهم مع رؤسائهم ومدراءهم والمراكز القيادية في عمليات الخفجي. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة ثم تحليلها وتفسيرها بالإضافة إلى أسلوب الملاحظة نظرا لعمل الباحث في نفس الشركة موضوع الدراسة، وتم تطوير استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة التي شملت 30 موظفا من إجمالي موظفي الشركة تنوعت مستوياتهم الوظيفية ما بين مدراء ورؤساء أقسام وموظفين اعتياديين. وتوصل الباحث في دراسته إلى العديد من النتائج كان من أهمها: أن أكثر من 70 % من العاملين لا يشعرون بأنه يوجد أسلوب تواصل بين الإدارة العليا، مما يعني أنه لا يوجد رضا وظيفي لدى العاملين عن العلاقة بين المدراء والقادة والعاملين. 90 % من العاملين يقرون أن مكان العمل يؤثر على أدائهم الوظيفي، مما يعني أن لمكان العمل تأثير كبير على أداء الموظفين.

دراسة المحتسب وجلعود (2008) بعنوان: العوامل المؤثرة في تطوير أداء موظفي البنوك
:دراسة تطبيقية على محافظة الخليل -فلسطين وعلاقتها بالرضا الوظيفي.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة ما بين الرضا الوظيفي وكل من العوامل التالية :
الحوافز والتدريب، وطبيعة الوظيفة، والعلاقة مع الزملاء في العمل، والعلاقة مع الرئيس
المباشر والقائد، ومدى تأثير الرضا الوظيفي على كل من :الإنتاجية والولاء ونسبة الغياب
ومعدل دوران العمل. قام الباحثان باستخدام الأسلوب الوصفي الإحصائي بتفريغ بيانات
الاستبانة التي تم توزيعها على 210 موظفا من موظفي البنوك العاملة في محافظة الخليل
كعينة من مجتمع الموظفين، وكان من أهم نتائج الدراسة:

- 1- يوجد تأثير فعال لكل من : الحوافز ، والرئيس المباشر ، وطبيعة الوظيفة، والتدريب،
وزملاء العمل على الرضا الوظيفي- العوامل مرتبة تنازليًا حسب قوة تأثيرها.
- 2- هناك تفاوت في مدى أهمية كلا من الحوافز، والرئيس المباشر والقائد، والولاء، وطبيعة
الوظيفة والتدريب ، وزملاء العمل ، وبيئة العمل على الرضا الوظيفي-ترتيب تنازلي.
- 3- هناك علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي وكل من الإنتاجية والولاء، بينما هناك علاقة
سلبية بين الرضا الوظيفي وكل من نسبة الغياب ومعدل دوران العمل.

دراسة المعاني (2008) بعنوان: أثر تمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات
الأردنية للمشاركة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات
الأردنية المشاركة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، وتناولت الدراسة ستة مستلزمات للتمكين
الهيكلية، هي: توافر قيادة ممكنة، وثقافة ممكنة، وعمليات ممكنة، والإهتمام بإدارة المعرفة،
واعتماد فرق العمل، وتوافر تكنولوجيا الإنتاج، كذلك تناولت الدراسة عناصر تمكين العاملين
النفسي، وهي: إدراك الفرد بأنه يشغل وظيفة ذات معنى وقيمة، ويشعر بالكفاءة والاستقلالية،

والقدرة على التأثير، وتأثيرها على تحقيق التميز من خلال الجودة الشاملة. وتم اختيار عينة عشوائية من رؤساء الأقسام العاملين في كل شركة لتوفير البيانات، بحيث تألفت العينة من ثلاث أفراد لكل منظمة هم: رئيس قسم عدد اثنين وموظف، وشكل المجموعة 228 فرداً، وقد بلغت نسبة استجابة المنظمات 93.4% بينما بلغت نسبة استجابة الأفراد 84.6. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها: توافر مستلزمات التمكين الهيكلي لمجموعة الشركات بدرجة متوسطة، واحتلت العمليات الممكنة المرتبة الأولى، ثم توافر تكنولوجيا الإنتاج، ثم المعرفة الممكن، كذلك بينت النتائج إدراك العاملين بكونهم ممكنين بدرجة عالية، واحتل إدراك الكفاءة بالمرتبة الأولى، تلاه إدراك العاملين بأنهم يشغلون وظيفة ذات معنى من خلال قيمة العمل، ثم إدراك القدرة على التأثير، وبينت النتائج تحقيق الجودة الشاملة بدرجة متوسطة، وقد أحتل مجال الرؤية المرتبة الأولى في تحقيق الجودة الشاملة، تلاه التقييم والقياس، ثم التحسين المستمر.

(2-4-2) الدراسات باللغة الإنجليزية.

أجرى كل من الباحثين . Akbar et al (2011) دراسة بعنوان: Impact of

Employee Empowerment on Job Satisfaction: An Empirical

. Analysis of Pakistani Service Industry

حيث قام الباحثون بتحديد متغيرات الدراسة لتشمل امكانيات الموظف والرضا الوظيفي والهدف من هذه الدراسة هو تحديد العلاقة بين الموظف من جهة وامكانياته و الرضا الوظيفي لديهم من جهة أخرى في مجال الخدمات الصناعية الباكستانية والفرق بين كلا الجنسين من الموظفين سواء كانوا ذكورا أم إناثا من حيث الرضا الوظيفي. ولجمع البيانات، استخدم الباحثون المنهج الكمي عن طريق توزيع استبانات على عينة من الموظفين يقدر عددهم ب200 موظف وموظفة يعملون في مجال الصناعة في الباكستان. وحلل الباحثون

عن طريق استخدام برنامج التحليل الاحصائي SPSS. وأشارت نتائج الدراسة الى أن امكانيات الموظف له تأثير ايجابي وكبير على مستويات الرضا الوظيفي. وتشير أيضا النتائج الى وجود فرق كبير بين كلا الجنسين حيث كانت نسبة الذكور اكبر من جانب الرضا الوظيفي من نسبة النساء العاملين في قطاع الخدمات الصناعية وتواجه قطاع الخدمات الصناعية في باكستان مشاكل كثيرة منها كثرة المنافسين في قطاع الخدمات والاقتصاد والساسة وأزمات الطاقة. وهذه الدراسة تساهم في التغلب على مشاكل امكانيات الموظف في قطاع الخدمات واعطاء فكرة عادلة ان الرضا الوظيفي يمكن تحقيقه بمستوى أعلى بامكانيات عالية من قبل الموظفين فالدراسات الحالية تشير الى اجراء المزيد من دراسات عالية المستوى مع امكانية أخذ عينات كبيرة من المجتمع مع اضافة عوامل الديموغرافية وتوسيع نطاق الدراسة من جميع أنحاء البلاد.

دراسة اجراها الباحثان Yousef Al-Mbaidin & (2010) بعنوان: Evaluating employee empowerment as an important feature of successful management (The case of Jordan Ministry of Interior)

قام الباحثان بتحديد متغيرات الدراسة لتشمل تقييم وتطوير قدرات الموظفين ونجاح الادارة والهدف من الدراسة هي مناقشة وتقييم الموظفين وقدراته في العمل على مستوى منظمات عامة وخاصة وبالتالي ارضاء اكثر للزبائن والعملاء حيث يعتبر سمة من سمات النجاح وميزة تنافسية لدى الموظفين كما هو منطبق في الوزارة الداخلية. ولتحقيق هدف الدراسة قاما بتحديد منهجية تتضمن دراسات ونظريات سابقة هو التأثير على صنع القرار وصولا الى ادنى مستوى ممكنة وكل مستوى من مستويات العاملين لديهم مسؤوليات خاصة. وتمكن الوزارة الداخلية من اعطاء رؤية واضحة ومعلومات لتحقيق الاهداف المنشودة مما يسهل من عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات بدون مساعدة ادارية وتحقيق الرضا الوظيفي وهي جزء لا

يتجزأ من مهمة الحكومة وهي تعليمات موجهة من جلالة الملك عبدالله الثاني وبهذه السياسة حققت الاهداف التالية وهي تمكين الموظفين من جميع المستويات وتحقيق العمل الجماعي واحترام مبدأ المسألة والوصول الى اعلى جودة من الخدمات للمواطنين .وكانت توصيات الباحثان هي تمكين الممارسات والانتاج وتمكين الثقافة والاهم تمكين القادة من شرح الرضا في انجاز وظيفة في ظل سياسات وممارسات لكسب رضا وتحسين قدرات الموظفين والحصول على درجة كبيرة من السيطرة في جوانب حياتهم اليومية العملية .

دراسة كل من Saif & Naeem (2010) بعنوان: Employee empowerment and

Empirical evidence from the banking sector of :customer satisfaction

.Pakistan

وتهدف هذه الدراسة الى التعرف على أثر تمكين الموظفين والمدراء على حد سواء على رضا الموظفين حيث يتوقع أن يقوم الموظفين الممكنين بواجباتهم الوظيفية بأسلوب أكثر فعالية وكفاءة مقارنة باولئك الذين يعملون في البنوك الاعتيادية. ولما للموضع من أهمية بالغة، قام الباحثان باجراء الدراسة وتوزيع استبانة محكمة على عينة بلغ عددها 664 موظفا بنكيا من مختلف المستويات الادارية من بنكين مختلفين، احدهما قام بادارج التمكين الوظيفي ضمن استراتيجيات تطوير الموظفين، أما البنك الآخر فكان من البنوك التقليدية. وتوصلت هذه الدراسة الى العديد من النتائج المهمة، أهمها: أن مستوى تمكين الموظفين في البنوك الأجنبية في باكستان كان أعلى من ذلك الموجود في البنوك التقليدية مما ينعكس ايجابا على رضا الزبائن واقبالهم على الخدمات البنكية. كما أوضحت الدراسة ان زبائن البنك الذي يلجأ الى تمكين الموظفين كانوا قد ابدوا درجة عالية من الرضا والقبول مما انعكس ايجابيا على استخدامهم واقبالهم على خدمات هذا البنك. من ناحية أخرى، يعزز تمكين الموظفين من قدراتهم وامكانياتهم وخلق العديد من الفرص التي تمكنهم من تطوير انفسهم بشكل أو بآخر.

قام الباحثان Baird & Wang (2009) بدراسة بعنوان: Employee

.empowerment: extent of adoption and influential factors.

حيث قام الباحثان بتحديد متغيرات الدراسة وهي مدى امكانيات الموظفين للعمل داخل وحدات تجارية في استراليا ضمن نسخة معدلة من ديل فال وويد .وتأثير المنظمات والثقافة على امكانيات الموظفين. ولتحقيق أهداف الدراسة، قام الابحثان بجمع البيانات بطريقة المنهج الكمي عن طريق توزيع استبانات مسحية داخل عدد من المنظمات الصناعية تم اختيارها من اصل 250 منظمة صناعية. وأشارت نتائج الدراسات الى كشف معدل متوسط من المستوى لدى الموظفين في منظمات أسترالية تحت عوامل كثيرة منها : عوامل ثقافي وعوامل جماعية(ضمن فريق) وعوامل تنظيمية وتدريب كشفت معايير عالية من امكانيات الموظفين وتم العثور على عوامل ثقافية وتنظيمية لتكون مرتبطة مع أربعة أبعاد مختلفة من امكانيات الموظفين (التعاون، إضفاء الطابع الرسمي، المباشرة، ودرجة التأثير)، وتمكين العاملين في ثلاث مراحل مختلفة من عملية صنع القرار في الانتاج .نسخة ديل فال وويد يوفر وسائل لتمكين المنظمات في كسب بصيرة واضحة في تحسين مبادرات الموظف وتقييم شروط مسبقة حيث تكون أكثر فعالية في تعزيز امكانيات ومبادرات الموظف . هذه الدراسة تؤكد صحة الإجراء الجديد من تقييم امكانيات الموظف علاوة على ذلك، تقدم الدراسة أول تحليل تجريبي للعلاقة بين المنظمات والعوامل الثقافية مع مستوى امكانيات الموظفين وفقا لتقييم هذا الإجراء.وقد أوصى الباحثون الى اجراء دراسات مستقبلية لايجاد علاقة بين العوامل التي ذكرت ونجاح امكانيات الموظفين.

. Employee Empowerment: The Role of Proactive Personality

وتهدف هذه الدراسة الى التعرف على أثر السمات الشخصية للانسان في تمكينه عندما يصبح موظفا فعالا. وللوصول الى أهداف الدراسة، قام الباحث بتوزيع استبانة على عدد من المشاركين الموظفين الإداريين تعلق في شركة الاتصالات الرئيسية في ماليزيا. وقام الباحث بارسال 700 استبانة الى هؤلاء المديرين. وبلغت نسبة استجابة الموظفين للاستبانة ما يقارب 83% من العدد الكلي للمديرين. واستند اختيار المشاركين على أخذ العينات العشوائية الطبقية؛ فمن حيث العمر، كان متوسط عمر المشاركين 35,04 سنة، في حين أن متوسط العمر من خبراتهم في المؤسسة كان 11.3 عاما والخبرة مع الوظيفة الحالية كان 5.6 سنوات. أما فيما يتعلق بنوع الجنس، كان 64% من أفراد العينة من الذكور بينما الإناث اللواتي شاركن كانت نسبتهن 36%. كان غالبية المستطلعين متزوجين بما نسبته (68%)، في حين لم يكن 32% منهم متزوجين. توصلت نتائج الدراسة الى الخصائص الهيكلية الاجتماعية خاصة، واحترام الذات، وتوزيع الطاقة، وتبادل المعلومات، والمعرفة، والمكافآت، والقيادة والثقافة التنظيمية تعتبر من أهم العوامل التي يمكن السيطرة عليها من خلال تمكين الموظفين في المؤسسة. كما بينت الدراسة أن تلك الشخصية الاستباقية الخاضعة للإشراف هي أكثر عرضة للتمكين من أي شخصية أخرى. هذا يعني أن الموظف الذي يمتلك العديد من المميزات الشخصية لديه الفرصة لأن يتطور في مجال عمله أكثر من أي موظف آخر.

أجرى الباحثان Henkin Moye & (2006) دراسة بعنوان: Exploring

associations between employee empowerment and interpersonal trust
.in managers.

قام الباحثان بتحديد متغيرات الدراسة لتشمل امكانيات الموظف والثقة الشخصية والهدف من هذه الدراسة هو ايجاد رابط وثيق بين هذه المتغيرين ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بأخذ عينة عشوائية مؤلفة من 500 موظف من أصل 2000 موظف يعملون في مجال الصناعة الامريكية, باستخدام مبدأ المنهجية الكمية واختار طريقة الاستبانة عن طريق الانترنت لجمع البيانات لتقييم النتيجة بين امكانيات الموظف والثقة الشخصية للمدراء . وكانت نتائج الدراسة التجريبية هو أن الأشخاص الذين يشعرون بوجود امكانيات وقدرات في الانتاج تزداد لديهم الثقة الشخصية لمدراءهم (علاقة طردية) , وبالنسبة لربط امكانيات الموظف للمدير طرحت اعتمادا على امكانيات وقدرات الموظف في الانتاج وقوة الثقة للمدراء زيادة الفعالية لدى المنظمات والشركات. وسلط الاضواء على كيفية وضع قدرات الموظفين وامكانياتهم بحيث تزداد عند الثقة بالادارة حيث تعتبر الثقة أمرا حاسما في تكوين علاقة الانسان واعتباره مكونا صامتا يعمل في منظمات ناجحة وكانت النتائج ايجابية منها: التخفيف من عقدة الاعمال المتركمة لدى المنظمات والشركات , والتقليل من كلفة المعاملات , ويقوي من نظام العلاقة داخل الهياكل التنظيمية , ويقلل من الحاجة للرقابة الاشرافية , انتاج بشكل أكبر وأوسع بدون تحكم , قياس الشركات الذي قد يؤثر سلبيا على الانتاج والقدرة على النجاح والمنافسة مع الشركات والأسواق الأخرى.

(2-4-3) ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

1. من حيث بيئة الدراسة وقطاع التطبيق: اجريت الدراسات السابقة على وزارات دولة الكويت، البالغ عددها خمسة عشر وزارة. ولقد تم التطبيق على إحدى عشر وزارة وتم استثناء أربع وزارات سيادية وهم (وزارة الداخلية، والدفاع، والتخطيط، والخارجية). لصعوبة الوصول إلى العاملين بها.
2. من حيث هدف الدراسة: تنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة التي هدفت بيان تمكين العاملين وتطوير أداء، والأداء الوظيفي ورضا العاملين. في حين هدفت الدراسة الحالية إلى بيان أثر تمكين العاملين على تحسين كفاءة أدائهم الوظيفي في وزارات دولة الكويت.
3. من حيث المنهجية: يمكن عد الدراسة الحالية دراسة استطلاعية وصفية وتحليلية لكونها تأخذ وجهة نظر العاملين في وزارات دولة الكويت.
4. محدودية الدراسات التي حاولت قياس أثر تمكين العاملين على تحسين كفاءة أدائهم مستوى الدول العربية ودولة الكويت بشكل خاص، مما يميز الدراسة الحالية ويمنحها قيمة مضافة.
5. تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة وهي أداة قياس ادراكية تم الاعتماد في تصميمها على الأدب النظري والدراسات السابقة.
6. هذا وقد أفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في إغناء موضوع الدراسة وبلورة مشكلة الدراسة وكيفية تطوير أداة الدراسة، ومن ثم مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة من حيث الإتفاق والأختلاف.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

3 - 1 : مقدمة

3 - 2 : منهج الدراسة

3 - 3 : مجتمع الدراسة

3 - 4 : عينة الدراسة

3 - 5 : مصادر جمع البيانات

3 - 6 : أداة المعالجة الإحصائية

3 - 7 : خصائص أفراد عينة الدراسة

3 - 8 : صدق الاستبانة أداة الدراسة وثباتها

(3-1): مقدمة

هدفت الدراسة الكشف عن أثر تمكين العاملين على تحسين كفاءة أدائهم الوظيفي في وزارات دولة الكويت. وقد اتبع الباحث في تحقيق اهداف الدراسة الاستطلاعي الوصفي والتحليلي، ويشتمل هذا الفصل على منهجية الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها، ووصفاً لأداة الدراسة والخطوات المتبعة في بنائها ومصادر الحصول على المعلومات، والمعالجات الإحصائية المستخدمة في معالجة بيانات وإجراءات الدراسة، وأخيراً فحص صدق أداة الدراسة ومدى ثباتها.

(3-2): منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الاستطلاعي الوصفي والتحليلي فهي تستطلع آراء عينة الدراسة، وتصف إدراك المبحوثين لمتغيرات الدراسة ثم تحلل إتجاهاتهم بدلالة إجاباتهم. فهي تبحث في وصف وتحليل أثر تمكين العاملين بأبعاده (تفويض السلطة، تأهيل العاملين، المشاركة بالمعلومات، الإتصال الفعال، فرق العمل، تحفيز العاملين) على تحسين كفاءة أداة العاملين بأبعاده (زيادة رضا المراجعين، سرعة إنجاز المعاملات، حسن معاملة المراجعين، الدقة والإنضباط). ومن ثم تم إختيار الفرضيات وتحليلها، حيث أن المنهج الوصفي التحليلي يهدف إلى جمع البيانات وتحليلها وإختبار الفرضيات. كما يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع، ويتم وصفها وصفاً دقيقاً والتعبير عنها تعبيراً كيفياً وكمياً.

(3 - 3): مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من كافة وزارات دولة الكويت وعددها خمسة عشرة وزارة. ولقد تم اختيار الوزارات تحديداً لكونها من المنظمات التي تنظم أكبر قدر ممكن من العاملين والذين يشغلون المناصب المختلفة بكفاءة مستوياتها. وتقديمهم العديد من الخدمات للمرجعين. وتألف مجتمع الدراسة في الوزارات دولة الكويت وحسب الجدول الوزارات دولة الكويت ، وقد قام الباحث بإستثناء الوزارات السيادية لصعوبة الوصول إلى العاملين بها ويكون مجتمع الدراسة من (1334) بواقع موظفاً وموظفة. والجدول(3- 1) يوضح ذلك.

الجدول(3- 1)

الوزارات الحكومية في دولة الكويت

الرقم	الوزارة	عدد الموظفين
1	وزارة مالية	186
2	وزارة الشؤون	145
3	وزارة العدل	162
4	وزارة الاوقاف	85
5	وزارة البلديات	119
6	وزارة الاعلام	94
7	وزارة التجارة	97
8	وزارة التربية	121
9	وزارة المواصلات	78
10	وزارة النفط	153
11	وزارة الإسكان	94
Total		1334
12	وزارة الداخلية	سيادية
13	وزارة الخارجية	سيادية
14	وزارة الدفاع	سيادية
15	وزارة التخطيط	خصصت

(3 - 4) : عينة الدراسة

نظرا لصعوبة الوصول إلى مجتمع الدراسة ككل فقد تم اختيار عينة قصدية من مجتمع الدراسة، وتم فيها اختيار العاملين في وزارات دولة الكويت. والذين هم بمستوى (رئيس قسم، إداري أقدم، مشرف، موظف) وذلك كونهم الأقدر على التعامل مع متغيرات الدراسة. وقد قام الباحث بتوزيع الاستبانة على كامل افراد العينة وقد قام الباحث بتحفيظ أفراد العينة للتعامل مع تعبئة الإستبانة على الوجه المطلوب وبشكل محدد ودقيق، وبعد استرجاع ما يتيسر للباحث استرجاعه تم استبعاد الاستبانات غير صالحة للتحليل .

تم توزيع (270) استبانة، والذين شكلوا ما نسبته (20%) من مجتمع الدراسة وقد تم استرجاع (250) استبانة، استبعد منها (29) استبانة غير صالحة للتحليل، وبذلك تكون الاستبانات الصالحة للتحليل (221) استبانة وهي تمثل ما نسبته (16.5%) تقريبا من عدد الاستبانات الموزعة. والجدول (3-2) يوضح ذلك.

الجدول (3-2)

يبين عدد استبانات عينة الدراسة

عدد استبانات	الوزارة	الرقم
24	وزارة مالية	1
17	وزارة شئون	2
23	وزارة العدل	3
16	وزارة الاوقاف	4
20	وزارة البلديات	5
29	وزارة الاعلام	6
21	وزارة التجارة	7

15	وزارة التربية	8
25	وزارة المواصلات	9
16	وزارة النفط	10
15	وزارة الإسكان	11
221	Total	

(3- 5): مصادر جمع البيانات.

تم الاعتماد في هذه الدراسة علي الاستبانة كأداة رئيسه للقياس, وهي أداة قياس ادراكيه تم الاعتماد في تصميمها علي عدد من الدراسات والابحاث في مجال موضوع الدراسة الملحق رقم 2 بين استبانة الدراسة.

وقد تم تصميمها للحصول علي البيانات الاولييه لاستكمال الجانب التطبيقي في الدراسة ,وروعي فيها جعل المستجيب واعيا لاهداف ومتغيرات الدراسة ومكوناتها, ودقتها, ووضوحها, وتحليلها, ووحدة اتجاه حركة المقياس ونوعه بالشكل والطريقه التي تخدم اهداف وفرضيات الدراسة.

وتكونت الاستبانة من الاجزاء الاتيه :

الجزء الأول : يتعلق بالمتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة من خلال 5 فقرات ، وهي (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)، لغرض وصف عينة الدراسة.

الجزء الثاني : يتعلق بمتغير تمكين العاملين والذي يتكون من ست ابعاد (تفويض السلطة، تأهيل العاملين، المشاركة بالمعلومات، الاتصال الفعال، فرق العمل، تحفيز العاملين) وكل بعد منها تضمن عدة فقرات بإجمالي (43) فقرة.

الجزء الثالث : يتعلق بمتغير تحسين كفاءة أدائهم الوظيفي والذي يتكون من أربعة أبعاد (زيادة رضا المراجعين، سرعة انجاز المعاملات، حسن معاملة المراجعين، الدقة والانضباط) وكل بعد منها تضمن عدة فقرات بإجمالي (26) فقرة.

مصادر الحصول علي معلومات :

1- **المصادر الثانوية:** لغايات تكوين الإطار النظري لمتغيرات الدراسة، تم الاعتماد على بعض المصادر الثانوية مثل الكتب، والمراجع العربية، والأجنبية، والدوريات، والنشرات، والمقالات العلمية، والأبحاث المنشورة، وغير المنشورة، المتعلقة بتمكين لين وتحسين كفاءة أدائهم الوظيفي.

المصادر الاولية: والتي تمكن الباحث من خلالها التأكد من مدى صحة الفروض، وذلك عن طريق تصميم استمارة استقصاء، وتوزيعها علي عينة دراسته

(3 - 6) : أدوات المعالجة الاحصائية

بهدف الوصول الى المؤشرات التي تدعم اهداف الدراسة، من خلال اختبار فرضياتها وبناء النموذج الخاص بها، فقد استعان الباحث بالحزمة الاحصائية لتحليل البيانات (spss) في عملية تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة. تم اعتماد الأساليب الاحصائية الآتية:

أولاً: الإحصاء الوصفي:

تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية التالية:

1. التكرارات والنسب المئوية لبيان كيفية توزيع أفراد الدراسة على الخصائص الديموغرافية.

2. مقاييس النزعة المركزية (المتوسط ، الانحراف المعياري) لبيان مستوى الأهمية لمتغيرات الدراسة (تمكين العاملين، وتحسين كفاءة أدائهم الوظيفي) والابعاد الفرعية لهذه المتغيرات.

3. مقياس الاعتمادية معامل كرونباخ الفا لتحديد ثبات أداة الدراسة.

ثانياً: الإحصاء التحليلي:

تم استخدام الأساليب الإحصائية التحليلية التالية:

1. معامل الارتباط (R) ومعامل التحديد (R^2) لاختبار فرضيات الدراسة.

2. تحليل الانحدار (Regression) لاختبار فرضيات الدراسة.

3. تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) والانحدار البسيط (Simple

regression) لاختبار الفرضية الرئيسية.

4. تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) والانحدار المتعدد (Multiple

regression) لاختبار الفرضيات الفرعية للدراسة.

(3-8-1) إجراءات الدراسة:

تتسلسل الخطوات العملية التي قام بها الباحث من لحظة البدء بتوزيع الاستبانات الى لحظة الانتهاء:

1. قام الباحث بمخاطبة وزارات دولة الكويت محل عينة الدراسة كتابيا لطلب الإذن بتوزيع

الاستبانات على العينة.

2. تم توزيع (270) استبانة.

3. تم اعطاء شرح وافي لأفراد العينة عن فحوى الاستبانة.

4. تم توزيع كامل الاستبانات خلال اسبوع تقريبا.

5. تمت المتابعة مع افراد العينة من خلال الرجوع واللقاء الشخصي ومن خلال الاتصال

الهاتفي وكذلك التذكير بواسطة الرسائل الهاتفية.

6. تم استرجاع (250) استبانة، استبعد منها (29) استبانة غير صالحة للتحليل، وبذلك

أصبحت الاستبانات الصالحة للتحليل (221) استبانة من عدد الاستبانات الموزعة.

خلال فترة اسبوعين تقريبا.

(3-8-2) تصحيح اداة الدراسة

عند تصميم الاستبانة تم استخدام (مقياس ليكرت) لدراسة كل المحاور حيث تم عمل تدرج خماسي لاستجابات أفراد العينة وتراوح مدى الاستجابة من (1-5) كما يلي:

أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
-------	--------	---------	--------	--------

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

(3 - 9) : صدق أداة الدراسة وثباتها

(3-9-1) صدق أداة الدراسة

تم التحقق من اداة الدراسة بالاستعانة بنخبة منتقاة من المحكمين من اعضاء الهيئة التدريسية من المتخصصين في مجالات ادارة الأعمال، للإفادة من مخزونهم المعرفي وخبرتهم التراكمية في مجال اختصاصاتهم بهدف جعل المقياس أكثر دقة وموضوعية. وقد بلغ عدد المحكمين تسعة محكمين وتم ادراج اسمائهم بملحق الرسالة.

(3-9-2) ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم تطبيقها على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة تكونت من (30) فرداً وتم إعادة تطبيقها مرة أخرى بعد مرور فترة أسبوعين من تاريخ التطبيق الأول. وبحساب معامل كرونباخ الفا Cronbach Alpha يوضح الجدول (3-4) هذه النتائج.

الجدول (3 - 3)

معامل كرونباخ الفا

معامل ثبات كرونباخ الفا	تمكين العاملين
0.87	تفويض السلطة
0.87	تأهيل العاملين
0.91	المشاركة بالمعلومات
0.88	الاتصال الفعال
0.89	فرق العمل
0.85	تحفيز العاملين
0.96	تمكين العاملين ككل
معامل ثبات كرونباخ الفا	كفاءة أدائهم الوظيفي
0.80	زيادة رضا المراجعين
0.88	سرعة انجاز المعاملات
0.88	حسن معاملة المراجعين
0.74	الدقة والانضباط
0.94	كفاءة أدائهم الوظيفي ككل

وبهذا قد تراوحت معامل الثبات بطريقة كرونباخ الفا بين (0.74 - 0.96) واعتبرت جميعها عالية ومناسبة لاهداف الدراسة الحالية. يظهر من الجدول (3- 4) أن اداة الدراسة بصورة عامة تتمتع بمعامل ثبات عال وبقدرتها على تحقيق اغراض الدراسة، حيث تراوحت قيم معامل الثبات للمجالات بين (74% - 91%)، وللشق الأول تمكين العاملين ككل 96%، وللشق الثاني أدائهم الوظيفي في وزارات دولة الكويت 94%، مما يؤكد ان فقرات الاستبانة مترابطة ومتناسكة، وتعد هذه النسب مقبولة لأغراض البحث العلمي.

(3- 7) : خصائص أفراد عينة الدراسة

يتناول الجدول رقم (3-3) المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، الخبرة العملية، المؤهل العلمي). ويشير الجدول الى نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الديموغرافية للمستجيبين من افراد عينة الدراسة.

الجدول (3- 4)

الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

ت	المتغير	الفئة	التكرار	ن = 221
1	الجنس	ذكر	105	47.5
		أنثى	116	52.5
2	العمر	اقل من 30 سنة	107	48.4
		من 30 - 40 سنة	91	41.2
		من 41 - 50 سنة	20	9.0
		51 فأكثر	3	1.4
3	المسمى الوظيفي	رئيس قسم	48	21.7
		اداري اقدم	23	10.4
		مشرف	25	11.3
		موظف	125	56.6
4	المؤهل التعليمي	ثانوية او اقل	21	9.5
		دبلوم	87	39.4
		بكالوريوس	83	37.6
		دراسات عليا	30	13.6
5	الخبرة	اقل من 5 سنوات	78	35.3
		5 - 10 سنوات	71	32.1
		11 - 15 سنة	43	19.5
		15 سنة فأكثر	29	13.1

1. يتبين من الجدول (3-3) ان نسبة افراد العينة من فئة الذكور بلغت 47.5% بينما نسبة الإناث بلغت 52.5%، وان دل هذا على شيء انما يدل على ان غالبية العاملين في وزارة دولة الكويت هم من الإناث، ولعل هذا مرتبط بطبيعة المجتمع الذي اصبح يزيد من دور المرأة العاملة، ويفرد لها مساحة أكبر في شغل الوظائف الإدارية المتوسطة.

2. كما يبين الجدول (3-3) ان نسبة العاملين من الفئة العمرية (اقل من 30 سنة) بلغت 48.4% من مجمل أفراد الدراسة وبالمرتبة الاولى تلتها في المرتبة الثانية الفئة العمرية (من 30 - 40 سنة) وبنسبة مئوية 41.2%، وجاءت الفئة العمرية (من 41 - 50 سنة) في المرتبة الثالثة وشكلت ما نسبته 9%، بينما بلغت نسبة العاملين من الفئة العمرية (51 فأكثر) 1.4%، وبتحليل هذه النتائج نجد ان الافراد في الفئات العمرية القليلة نسبيا (اقل من 30 سنة؛ من 30 - 40 سنة) شكلوا غالبية أفراد العينة ويرى الباحث ان هذا منطقي لأن كلما ارتفع عمر الفرد قد يرتبط بسنوات خدمة عالية الامر الذي يؤهله لشغل المواقع الإدارية الاعلى.

3. كما يبين الجدول (3-3) ان نسبة أفراد عينة الدراسة ممن يشغلون وظيفة رئيس قسم 21.7% بينما بلغت نسبة الأفراد ممن يشغلون منصب إداري أقدم 10.4%، بينما بلغت نسبة الأفراد ممن يشغلون موقع مشرف 11.3%، وجاءت نسبة الأفراد ممن يشغلون موقع موزف في المرتبة الاولى اذ بلغت نسبتهم من مجمل افراد العينة 56.6% وهذا يدل على أن غالبية العاملين يشغلون موقع موظف ثم يليها من حيث الرتبة موقع مشرف، وجاءت نسبة العاملين بموقع رئيس قسم هي الأقل، وهذا منطقي اذ في أي مؤسسة يكون هناك، ورؤساء اقسام ومشرفين بعدد قليل، ولكن عدد الموظفين يكون بحجم أكبر.

4. كما يبين الجدول (3-3) أن نسبة أفراد عينة الدراسة ممن يحملون المؤهل دبلوم جاء بالمرتبة الأولى وبنسبة 39.4%، تلاها نسبة الأفراد من حملة المؤهل بكالوريوس وبنسبة 37.6%، ثم جاء في المرتبة الثالثة نسبة الأفراد من حملة المؤهل العلمي دراسات عليا (ماجستير/ دكتوراه) 13.6%، بينما احتلت نسبة الأفراد من حملة المؤهل ثانوي المرتبة الأخيرة وبنسبة متدنية قدرها 9.5%، ويرى الباحث أن هذه النسب منطقية وتعكس واقع مجتمع الدراسة حيث أن غالبية العاملين في وزارات دولة الكويت من حملة المؤهل الجامعي بكالوريوس، ويفسر الباحث نسبة العاملين من حملة المؤهل ثانوي والتي جاءت في المرتبة الأخيرة إلى أن الهيكل الإداري يفسح المجال أمام الأفراد من حملة المؤهلات العلمية العالية لشغل المواقع الإدارية العليا في وزارات الدولة، وإن الأفراد من حملة المؤهل ثانوي أو دبلوم يشغلون هذه المواقع إذا توافرت لديهم سنوات خدمة طويلة نسبياً حتى يتسلسل إدارياً لشغل هذه المواقع الأمر الذي يجعل فرصة حملة المؤهلات العلمية الأعلى أكبر في شغل هذه المواقع.

5. أما فيما يتعلق بتوزيع أفراد الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة يتبين أنه كلما قلت خبرة الموظف زادت فرصته في شغل المواقع الإدارية حيث جاءت نسبة الأفراد من ذوي الخبر المتدنية (أقل من 5 سنوات) في المرتبة الأولى تلتها نسبة الأفراد من ذوي الخبرة (5 - 10 سنوات) في المرتبة الثانية، تلتها نسبة الأفراد من ذوي الخبرة (11 - 15 سنة) في المرتبة الثالثة، وجاءت نسبة الأفراد ذوي الخبرة الأقل (15 سنة فأكثر) في المرتبة الأخيرة، وإن دل هذا على شيء إنما يدل على أن الهيكل التنظيمي والإداري في وزارات الدولة الكويتية يولي أهمية قصوى لفسح المجال أمام الشباب وخصوصاً من حملة المؤهلات العلمية .

6. من هنا يتضح الجزء الإداري والكوادر البشرية العاملة في وزارات الدولة الكويتية والذي عبرت عنه عينة الدراسة حيث يمكن لإدارة هذه الوزارات زيادة جهودها الإدارية نحوهم مثل إعطاؤهم حوافز تشجيعية و سريعة وجيدة لهم تتناسب مع تطلعاتهم وحاجاتهم، ومناقشة شكاوهم، وإشراكهم في دورات التنمية المهنية التي تتناسب مع قدراتهم وطبيعة المواقع التي يشغلونها في الوزارة.

الفصل الرابع

نتائج التحليل واختبار الفرضيات

4 - 1 : مقدمة

4 - 2: التوزيع التكراري لاجابات عينة الدراسة عن متغيرات الدراسة

4 - 3: اختبار فرضيات الدراسة

(4 - 1) : مقدمة

يتناول هذا الفصل التحليل الإحصائي لنتائج استجابة افراد عينة الدراسة للمتغيرات التي اعتمدت فيها من خلال عرض المؤشرات الاحصائية الأولية لاجاباتهم من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل متغيرات الدراسة والأهمية النسبية لكل متغير ضمن البعد الواحد، كما يتناول الفصل اختبار فرضيات الدراسة والاستدلالات الاحصائية الخاصة بكل منها، وقد استخدم الباحث لهذا الغرض الحزمة الاحصائية spss. لحساب الاختبارات اللازمة للدراسة.

(4 - 2) : التوزيع التكراري لاجابات عينة الدراسة عن متغيرات الدراسة

الغرض من التوزيع التكراري لاجابات عينة الدراسة هو معرفة اتجاهات الاجابة لأفراد العينة على المتغيرات التي تم اعتمادها لبيان دور تمكين العاملين في تحسين كفاءة أدائهم الوظيفي في وزارات دولة الكويت، ولقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد على حدة بحيث شمل كل بعد جميع المتغيرات فيه ووضعت الأهمية النسبية لكل متغير ضمن البعد الواحد، وفق المعيار التالي كما تم اعتماد المعيار التالي لبيان مستوى الأهمية على كل بعد وكل فقرة: (النعمي، 2000) (Sekaran,2003)⁽¹⁾

أ. المتوسط الحسابي الذي يقع بين (1-2.33) يعني مستوى أهمية منخفضة.

ب. المتوسط الحسابي الذي يقع بين (2.34-3.67) يعني مستوى أهمية متوسطة.

ج. المتوسط الحسابي الذي يقع بين (3.68-5) يعني مستوى أهمية مرتفعة.

⁽¹⁾ احتساب المقياس من خلال استخدام المعادلة التالي: (الحد الأعلى للمقياس(5) - الحد الأدنى

للمقياس(1) / عدد الفئات المطلوبة (3) و من ثم إضافة الجواب (1) على نهائية كل فئة.

وفيما يلي نتائج هذا التحليل:

الجدول (1-4)

قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد متغير تمكين العاملين وأبعاد متغير تحسين

كفاءة أدائهم الوظيفي مرتبة حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم البعد	البعد	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ن = 221
المتغير المستقل	1	3	المشاركة بالمعلومات	221	3.07	0.91
	2	4	الاتصال الفعال	221	2.95	0.79
	3	2	تحفيز العاملين	221	2.85	0.85
	4	1	فرق العمل	221	2.79	0.81
	5	6	تأهيل العاملين	221	2.74	0.82
	6	5	تفويض السلطة	221	2.71	0.99
تمكين العاملين ككل						
المتغير التابع	1	1	زيادة رضا المراجعين	221	3.13	0.78
	2	3	حسن معاملة المراجعين	221	2.98	0.86
	3	2	سرعة انجاز المعاملات	221	2.95	0.81
	4	4	الدقة والانضباط	221	2.83	0.69
كفاءة أدائهم الوظيفي ككل						
			221	2.97	0.68	متوسطة

يبين الجدول (1-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر تمكين العاملين

على تحسين كفاءة أدائهم الوظيفي في وزارات دولة الكويت، فالنسبة لأبعاد تمكين العاملين

جاء البعد الثالث "المشاركة بالمعلومات" بالمرتبة الأولى حيث حصل على أعلى متوسط

بلغ (3.07) وانحراف معياري (0.91)، وفي المرتبة الثانية البعد الرابع "الاتصال الفعال"

متوسط بلغ (2.95) وانحراف معياري (0.79)، بينما جاء البعد الثاني "تحفيز العاملين" بالمرتبة

الثالثة بمتوسط حسابي (2.85) وانحراف معياري (0.85). وجاء البعد الخامس "تفويض السلطة"

في المرتبة الأخيرة حيث حصل على أدنى متوسط بلغ (2.71) وانحراف معياري (0.99).

وبلغ المتوسط الحسابي لمتغير تمكين العاملين ككل متوسطاً (تفويض السلطة + تأهيل العاملين + المشاركة بالمعلومات + الاتصال الفعال + فرق العمل + تحفيز العاملين) (2.85) وبمستوى أهمية متوسطة ، وبانحراف معياري (0.71).

أما بالنسبة للمتغير التابع: تحسين كفاءة الأداء الوظيفي فقد جاء البعد الأول "زيادة رضا المراجعين" بالمرتبة الأولى حيث حصل على أعلى متوسط بلغ (3.13) وبانحراف معياري (0.78)، تلاه في المرتبة الثانية البعد الثالث "حسن معاملة المراجعين" متوسط معياري (2.98) وبانحراف معياري (0.86)، بينما جاء البعد الثاني "سرعة انجاز المعاملات" بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.95) وانحراف معياري (0.81). وجاء البعد الرابع "الدقة والانضباط" في المرتبة الأخيرة حيث حصل على أدنى متوسط بلغ (2.83) وانحراف معياري (0.69).

وجاء تقدير افراد العينة لمستوى اهمية متغير تحسين كفاءة العاملين ككل (زيادة رضا المراجعين + سرعة انجاز المعاملات + حسن معاملة المراجعين + الدقة والانضباط) متوسطاً اذ بلغ المتوسط الحسابي (2.97) وبانحراف معياري (0.68).

اولاً : تمكين العاملين :

البعد الأول: تفويض السلطة

جدول (2-4)

قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات " تفويض السلطة " مرتبة تنازلياً حسب

المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى الأهمية
3	تكلف الوزارة بعض العاملين الأكفاء بهدف تدريب العاملين الجدد.	2.99	1.18	1	متوسطة
2	تكلف الوزارة أحد العاملين الإشراف على استخدام الأجهزة والمعدات في الوزارة.	2.98	1.02	2	متوسطة
8	تفويض الوزارة أحد العاملين دراسة احتياجاتها من المعدات واللوازم.	2.92	1.13	3	متوسطة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى الأهمية
7	تُكلف الوزارة أحد العاملين بالرد على استفسارات المراجعين.	2.81	1.12	4	متوسطة
1	تُسند الوزارة إلى أحد العاملين الإعداد لإجتماعات الوزارة.	2.71	1.04	5	متوسطة
4	يُفوض بعض رؤساء الأقسام دراسة أسباب الفشل إلى أحد العاملين في نفس القسم.	2.7	1.05	6	متوسطة
5	يُفوض بعض رؤساء الأقسام إلى أحد العاملين دراسة حالات الغياب واقتراح طرق معالجتها .	2.61	1.15	7	متوسطة
6	تُسند الوزارة إلى لجان مختصة لدراسة مشكلات العاملين، خاصة المعقدة منها.	2.60	1.21	8	متوسطة

يبين الجدول (4-2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الأول "

تفويض السلطة " ، حيث جاءت تقديرات أفراد الدراسة لمستوى أهميتها متوسطة، واحتلت الفقرة رقم (3) والتي تنص على تكلف الوزارة بعض العاملين الأكفاء بهدف تدريب العاملين الجدد. " المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (2.99) وانحراف معياري (1.18)، وقد يكون مرد ذلك إلى خبرة هاؤلاء العاملين بسياسات الوزارة وبرامجها، وخطتها تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (2) والتي تنص على " تكلف الوزارة أحد العاملين الإشراف على استخدام الأجهزة والمعدات في الوزارة" بمتوسط حسابي بلغ (2.98) وبانحراف معياري (1.02)، وذلك للحفاظ على مقدرات الدولة والمال العام، لذا نالت مستوى أهمية جاء بالمرتبة الثانية، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (8) " تُفوض الوزارة أحد العاملين دراسة احتياجاتها من المعدات واللوازم " بمتوسط حسابي بلغ (2.92) وانحراف معياري (1.13)، بينما جاءت الفقرة رقم (6) ونصها " تُسند الوزارة إلى لجان مختصة لدراسة مشكلات العاملين، خاصة المعقدة منها " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.60) وانحراف معياري (1.21). وقد يكون مرد ذلك إلى صعوبة مثل هذا الاجراء، والتعامل معه وبتحديد المعايير التي يتم من خلالها الحكم مستوى حدة هذه المشكلات وسبل علاجها.

جدول (3-4)

قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات " تأهيل العاملين " مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية
9	تعمل الوزارة على عقد البرامج التدريبية لتأهيل العاملين.	3.01	1.18	1	متوسطة
10	تقوم الوزارة بتعيين الأفراد المؤهلين والمدربين.	2.98	1.05	2	متوسطة
16	تستفيد الوزارة من تقييم الأداء السنوي للعاملين للتعرف على جوانب الضعف لدى العاملين وتدريبهم عليها.	2.85	1.09	3	متوسطة
13	تُكلف الوزارة أحد العاملين بواجب الإشراف على تأهيل العاملين الجدد وفق الأسس المقررة في إدارة الوزارة.	2.84	1.00	4	متوسطة
12	تُسند الوزارة إلى أحد العاملين مهمة الإشراف على عقد دورات تدريبية داخل الدولة وخارجها للعاملين القدامى والعاملين الجدد.	2.81	1.09	5	متوسطة
15	تُكلف الوزارة لجان تقوم بدراسة وتحليل المهارات المطلوب تعزيزها لدى العاملين.	2.80	1.09	6	متوسطة
14	تقوم الوزارة بتشكيل لجان متخصصة للإشراف على تأهيل وتدريب التقنيين داخل الدولة وخارجه.	2.76	1.10	7	متوسطة
11	تتبنى الوزارة سياسة الإبتعاث داخلياً وخارجياً لتأهيل العاملين.	2.74	1.04	8	متوسطة

يبين الجدول (3-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تأهيل

العاملين ، حيث جاءت الفقرة رقم (9) والتي تنص على " تعمل الوزارة على عقد البرامج التدريبية لتأهيل العاملين " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.01) وانحراف معياري (1.18)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (10) والتي تنص على " تقوم الوزارة بتعيين الأفراد المؤهلين والمدربين " بمتوسط حسابي بلغ (2.98) وبانحراف معياري (1.05)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (16) " تستفيد الوزارة من تقييم الأداء السنوي للعاملين للتعرف على جوانب الضعف لدى العاملين وتدريبهم عليها " بمتوسط حسابي بلغ (2.85) وانحراف معياري (1.09)، بينما جاءت الفقرة رقم (11) ونصها " تتبنى الوزارة سياسة الإبتعاث داخلياً

وخارجياً لتأهيل العاملين " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.74) وانحراف معياري (1.04).

البعد الثالث: المشاركة بالمعلومات

جدول(4-4)

قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات " المشاركة بالمعلومات " مرتبة تنازلياً
حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية
19	يتوفر لدى الوزارة موقع الكتروني خاص بها.	3.39	1.26	1	متوسطة
20	يتوفر لدى الوزارة أنظمة معلومات متخصصة.	3.25	1.23	2	متوسطة
18	يتوفر في الوزارة حواسيب مركزية لحفظ بيانات العاملين ومعاملات المراجعين.	3.18	1.23	3	متوسطة
21	ينجز العاملين معاملات المراجعين من خلال نظام إلكتروني ط.	3.02	1.2	4	متوسطة
17	يمكن الوزارة العاملين من استخدام شبكة الإنترنت.	2.99	1.27	5	متوسطة
23	يمكن المراجعين من الدخول إلى الموقع الإلكتروني للوزارة وإجراء بعض العمليات والمعاملات.	2.7	1.12	6	متوسطة

يبين جدول(4-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الثالث " المشاركة بالمعلومات " حيث جاءت الفقرة رقم (19) والتي تنص على " يتوفر لدى الوزارة موقع الكتروني خاص بها " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.39) وانحراف معياري (1.26)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (20) والتي تنص على " يتوفر لدى الوزارة أنظمة معلومات متخصصة " بمتوسط حسابي بلغ (3.25) وبانحراف معياري (1.23)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (18) " يتوفر في الوزارة حواسيب مركزية لحفظ بيانات العاملين ومعاملات المراجعين " بمتوسط حسابي بلغ (3.18) وانحراف معياري (1.23)، بينما جاءت الفقرة رقم (23) ونصها " يمكن المراجعين من الدخول إلى الموقع

الإلكتروني للوزارة وإجراء بعض العمليات والمعاملات " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.7) وانحراف معياري (1.12).

البعد الرابع: الاتصال الفعال

جدول (4-5)

قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات " الاتصال الفعال " مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية
27	يتعرف كل موظف كيف يتواصل مع إدارته العليا وكذلك مع مرؤوسيه.	3.15	1.03	1	متوسطة
28	تطبق الوزارة نظام الصادر والوارد والبريد والمذكرات الداخلية بين العاملين بشكل فعال.	3.11	1.09	2	متوسطة
26	هنالك علاقات عمل واضحة وسهلة بين معظم العاملين.	3.08	0.97	3	متوسطة
25	يتعرف العاملون خطوط السلطة والمسؤولية فيما بينهم.	2.96	0.99	4	متوسطة
29	يمكن الرجوع إلى أي مذكرة أي معاملة في الأرشيف بشكل سهل وسريع.	2.95	1.06	5	متوسطة
24	تعرض الوزارة مخطط الهيكل التنظيمي في مكان واضح.	2.91	1.06	6	متوسطة
31	يوجد صندوق للإقتراحات والشكاوي للعاملين ويتم تفعيله باستمرار.	2.60	1.15	7	متوسطة

يبين جدول (4-5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الرابع "

الاتصال الفعال " ، حيث جاءت الفقرة رقم (27) والتي تنص على " يتعرف كل موظف كيف

يتواصل مع إدارته العليا وكذلك مع مرؤوسيه " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ

(3.15) وانحراف معياري (1.03)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (28) والتي تنص على

" تطبق الوزارة نظام الصادر والوارد والبريد والمذكرات الداخلية بين العاملين بشكل فعال "

بمتوسط حسابي بلغ (3.11) وبانحراف معياري (1.09)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم

(26) " هنالك علاقات عمل واضحة وسهلة بين معظم العاملين " بمتوسط حسابي بلغ (3.08) وانحراف معياري (0.97)، بينما جاءت الفقرة رقم (31) ونصها " يوجد صندوق للإقتراحات والشكاوي للعاملين ويتم تفعيله باستمرار " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.60) وانحراف معياري (1.15).

البعد الخامس: فرق العمل

جدول (4-6)

قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري ل فقرات " فرق العمل " مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية
33	تشكل الوزارة لجان متعددة وتسد إليها الواجبات المهمة.	2.88	1.02	1	متوسطة
34	يوجد دور حقيقي وفاعل لعمل اللجان في الوزارة.	2.88	0.95	1	متوسطة
32	تشجع الوزارة بضرورة العمل الجماعي لإنجاح العمل.	2.85	1.12	3	متوسطة
37	تقوم الوزارة بأخذ بمقترحات وتوصيات اللجان وتنفيذها على محمل الجد.	2.68	1.01	4	متوسطة
36	يتم إشراك أعضاء من كافة المستويات الإدارية ومن كافة الأقسام.	2.62	1.03	5	متوسطة
35	لقد تم تكليفي سابقاً لعضوية أحد اللجان.	2.55	1.26	6	متوسطة

يبين الجدول (4-6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الخامس "

فرق العمل"، حيث جاءت الفقرتان رقم (33)،(34) والتان تتصان على " تشكل الوزارة لجان متعددة وتسد إليها الواجبات المهمة " " يوجد دور حقيقي وفاعل لعمل اللجان في الوزارة " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (2.88) وانحراف معياري (1.02)، (0.95) على الترتيب، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (32) " تشجع الوزارة بضرورة العمل الجماعي لإنجاح العمل " بمتوسط حسابي بلغ (2.85) وانحراف معياري (1.12)، بينما جاءت الفقرة

رقم (35) ونصها " لقد تم تكليفي سابقاً لعضوية أحد اللجان " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.55) وانحراف معياري (1.26).

البعد السادس: تحفيز العاملين

جدول (4-7)

قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات " تحفيز العاملين "

مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية
39	يوجد نظام مكافآت وحوافز يرتبط بنتائج تقييم الأداء السنوي للعاملين.	2.8	1.12	1	متوسطة
43	تحافظ الوزارة على العاملين المتميزين وترشحهم لشغل مناصب إدارية أعلى.	2.79	1.02	2	متوسطة
38	يوجد نظام فعال لتقييم نظام أدائهم الوظيفي.	2.71	1.15	3	متوسطة
42	هنالك دافع لدى العاملين لزيادة وتحسين أعمالهم للحصول على حوافز تمنحها الوزارة.	2.67	1.05	4	متوسطة
41	يتم محاسبة ومعاقبة المقصرين في العمل.	2.65	1.16	5	متوسطة
40	يتم مكافأة وتحفيز أي موظف متميز أو مبدع في الوزارة.	2.62	1.12	6	متوسطة

يبين الجدول (4-7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد السادس

تحفيز العاملين"، حيث جاءت الفقرة رقم (39) والتي تنص على " يوجد نظام مكافآت وحوافز

يرتبط بنتائج تقييم الأداء السنوي للعاملين " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ

(2.8) وانحراف معياري (1.12)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (43) والتي تنص على "

تحافظ الوزارة على العاملين المتميزين وترشحهم لشغل مناصب إدارية أعلى " بمتوسط حسابي

بلغ (2.79) وبانحراف معياري (1.02)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (30) " تدرك

إدارة المؤسسة للأولويات الإستراتيجية " بمتوسط حسابي بلغ (3.87) وانحراف معياري

(0.99)، بينما جاءت الفقرة رقم (36) ونصها " التعرف والاستفادة من خبرات المنظمات الأخرى فيما تطبقه من جودة " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.67) وانحراف معياري (0.91).

ثانيا : تحسين كفاءة أدائهم الوظيفي .

البعد الاول: زيادة رضا المراجعين

جدول (4-8)

قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري ل فقرات " زيادة رضا المراجعين "

مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية
44	تحاول الوزارة باستمرار تسهيل إجراءات تقديم الخدمة للمراجعين.	3.23	1.63	1	متوسطة
49	تتميز مرافق المديرية المختلفة (مبان، ومكاتب، وساحات) بالنظام والنظافة والترتيب .	3.22	1.07	2	متوسطة
45	يُجيب موظف الإعلام والعلاقات العامة عن أسئلة المراجعين واستفساراتهم.	3.21	1.03	3	متوسطة
50	يُلم الموظف بكافة المهارات المطلوبة لإنجاز معاملات المراجعين.	3.20	0.99	4	متوسطة
47	تتوافر في الوزارة أماكن مريحة لانتظار المراجعين .	3.06	1.11	5	متوسطة
46	تتوافر النماذج والوثائق المطلوبة لإنجاز المعاملات في كافة الأقسام.	3.01	1.04	6	متوسطة
48	تتوافر في الوزارة لوحات إرشادية دالة تبين إجراءات الحصول على الخدمة والأوراق المطلوبة.	3.00	1.09	7	متوسطة

يبين الجدول (4-8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الاول "

زيادة رضا المراجعين" ، حيث جاءت الفقرة رقم (44) والتي تنص على " تحاول الوزارة

باستمرار تسهيل إجراءات تقديم الخدمة للمراجعين " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ

(3.23) وانحراف معياري (1.63)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (49) والتي تنص على " تتميز مرافق المديرية المختلفة (مبان، ومكاتب، وساحات) بالنظام والنظافة والترتيب " بمتوسط حسابي بلغ (3.22) وانحراف معياري (1.07)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (45) " يُجيب موظف الإعلام والعلاقات العامة عن أسئلة المراجعين واستفساراتهم " بمتوسط حسابي بلغ (3.21) وانحراف معياري (1.03)، بينما جاءت الفقرة رقم (48) ونصها " تتوافر في الوزارة لوحات إرشادية دالة تبين إجراءات الحصول على الخدمة والأوراق المطلوبة " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.00) وانحراف معياري (1.09).

البعد الثاني: سرعة انجاز المعاملات

جدول (4-9)

قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات " سرعة انجاز المعاملات " مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية
54	تساعد الخدمات الالكترونية بتوفير الوقت والجهد للمراجع.	3.06	1.06	1	متوسطة
51	تتصف إجراءات سير إنجاز المعاملة بالبساطة.	3.02	.99	2	متوسطة
55	يشمل الموقع الالكتروني للوزارة على كافة المعلومات المطلوبة للخدمة.	3.00	1.09	3	متوسطة
53	يمكن وصول المراجعين إلى المسؤول بسهولة عند الحاجة .	3.00	1.06	4	متوسطة
52	يتطلب انجاز المعاملة وقت قصير.	2.97	1.10	5	متوسطة
56	تسهم (الخدمات الالكترونية) في سرعة متابعة الشكاوي.	2.95	1.07	6	متوسطة
57	يوجد موجه للزبائن يرشدهم لاتمام معاملاتهم بسرعة.	2.67	1.05	7	متوسطة

يبين الجدول (4-9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الثاني " سرعة انجاز المعاملات " ، حيث جاءت الفقرة رقم (54) والتي تنص على " تساعد الخدمات الالكترونية بتوفير الوقت والجهد للمراجع " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.06) وانحراف معياري (1.06)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (51) والتي تنص على " تتصف إجراءات سير إنجاز المعاملة بالبساطة " بمتوسط حسابي بلغ (3.02) وبانحراف معياري (0.99)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (55) " يشمل الموقع الالكتروني للوزارة على كافة المعلومات المطلوبة للخدمة " بمتوسط حسابي بلغ (3.00) وانحراف معياري (1.09)، بينما جاءت الفقرة رقم (57) ونصها يوجد موجه للزبائن يرشدهم لاتمام معاملاتهم بسرعة " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.67) وانحراف معياري (1.05).

البعد الثالث: حسن معاملة المراجعين

جدول (4-10)

قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات " حسن معاملة المراجعين "

مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية
58	يتم معاملة المراجعين بلباقة وبدون تمييز	3.21	1.10	1	متوسطة
61	تشدد الوزارة على الموضوعية في التعامل مع المراجعين.	3.03	1.02	2	متوسطة
60	تساعد الخدمات الالكترونية في التخفيف من الضغط والازمة في دوائر تقديم الخدمة في الوزارة.	3.00	1.10	3	متوسطة
62	تشدد الوزارة على عدم التمييز بين جنسيات المراجعين.	2.92	1.10	4	متوسطة
59	يتوافر في المديرية صندوق للشكاوى وصندوق للاقتراحات خاص بالمراجعين.	2.90	1.08	5	متوسطة
63	تشدد الوزارة على الاهتمام الكبير بالمراجع واعتباره رأسمال الوزارة.	2.81	1.13	6	متوسطة

يبين الجدول (4-10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الثالث " حسن معاملة المراجعين "، حيث جاءت الفقرة رقم (58) والتي تنص على " يتم معاملة المراجعين بلباقة وبدون تمييز " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.21) وانحراف معياري (1.10)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (61) والتي تنص على " تشدد الوزارة على الموضوعية في التعامل مع المراجعين " بمتوسط حسابي بلغ (3.03) وبانحراف معياري (1.02)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (60) " تساعد الخدمات الالكترونية في التخفيف من الضغط والازمة في دوائر تقديم الخدمة في الوزارة " بمتوسط حسابي بلغ (3.00) وانحراف معياري (1.10)، بينما جاءت الفقرة رقم (63) ونصها " تشدد الوزارة على الاهتمام الكبير بالمراجع واعتباره رأس مال الوزارة " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.81) وانحراف معياري (1.13).

البعد الرابع: الدقة والانضباط

جدول (4-11)

قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات: الدقة والانضباط مرتبة تنازلياً حسب

المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية
67	يوجد لوحة إعلانات لنشر التعليمات والقرارات في الوزارة.	3.24	1.04	1	متوسطة
66	يتحلى موظفو الوزارة بالامانة والنظام.	3.15	.94	2	متوسطة
68	يتلقى العاملون الأوامر بصدر رحب ويتم تنفيذ التعليمات بشكل كامل.	3.05	.93	3	متوسطة
64	تشدد الوزارة على الالتزام بالوقت واستقبال المراجعين على مدار ساعات الدوام بشكل كامل.	2.95	1.27091	4	متوسطة
69	لا يجادل العاملون في القرارات التي تصدر عن رئاسة القسم ويتم المراجعة حسب التسلسل الإداري.	2.86	1.01	5	متوسطة
65	يوجد لدى العاملين في الوزارة زي موحد.	1.75	1.01	6	ضعيفة

يبين الجدول (4-11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الرابع "الدقة والانضباط"، حيث جاءت الفقرة رقم (67) والتي تنص على "يوجد لوحة إعلانات لنشر التعليمات والقرارات في الوزارة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.24) وانحراف معياري (1.04)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (66) والتي تنص على يتحلى موظفو الوزارة بالامانة والنظام " بمتوسط حسابي بلغ (3.15) وانحراف معياري (0.94)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (68) " يتلقى العاملون الأوامر بصدر رحب ويتم تنفيذ التعليمات بشكل كامل " بمتوسط حسابي بلغ (3.05) وانحراف معياري (0.93)، بينما جاءت الفقرة رقم (65) ونصها "يوجد لدى العاملين في الوزارة زي موحد" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (1.75) وانحراف معياري (1.01).

(4 - 3) : اختبار فرضيات الدراسة

تتناول هذه الفقرة اختبار فرضية الدراسة الرئيسية ووالفرضيات المتفرعة عنها من خلال استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، واستخراج معامل الانحدار البسيط والمتعدد لبيان أثر متغيرات الدراسة على تحسين كفاءة أدائهم الوظيفي بوزارات دولة الكويت. وفيما يلي توضيح لهذه النتائج:

4-3-1: اختبار فرضية الدراسة الرئيسية

الفرضية الرئيسية:

الفرضية الرئيسية للدراسة:

H_{01} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ لتمكين العاملين بأبعاده (تفويض السلطة، تأهيل العاملين، المشاركة بالمعلومات، الاتصال الفعال، فرق العمل، تحفيز العاملين) على تحسين كفاءة أدائهم الوظيفي في وزارات دولة الكويت. ويتفرع عنها الفرضيات الآتية:

H_{01-1} : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ لتمكين العاملين بأبعاده (تفويض السلطة، تأهيل العاملين، المشاركة بالمعلومات، الاتصال الفعال، فرق العمل، تحفيز العاملين) على زيادة رضا المراجعين في وزارات دولة الكويت.

H_{01-2} : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ لتمكين العاملين بأبعاده (تفويض السلطة، تأهيل العاملين، المشاركة بالمعلومات، الاتصال الفعال، فرق العمل، تحفيز العاملين) على سرعة إنجاز المعاملات في وزارات دولة الكويت.

3- H_{01} : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ لتمكين العاملين بأبعاده (تفويض السلطة، تأهيل العاملين، المشاركة بالمعلومات، الاتصال الفعال، فرق العمل، تحفيز العاملين) على حسن معاملة المراجعين في وزارات دولة الكويت.

4- H_{01} : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ لتمكين العاملين بأبعاده (تفويض السلطة، تأهيل العاملين، المشاركة بالمعلومات، الاتصال الفعال، فرق العمل، تحفيز العاملين) على الدقة والانضباط في وزارات دولة الكويت.

للتحقق من صحة الفرضية الرئيسية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاستخدام تمكين العاملين ككل على تحسين كفاءة أدائهم الوظيفي ككل في وزارات دولة الكويت ، كما تم استخراج معامل الانحدار البسيط لبيان الأثر بين تمكين العاملين ككل وبين تحسين كفاءة أدائهم الوظيفي ككل، وفيما يلي توضيح لهذه النتائج:

الجدول (4-12).

نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي لأثر تمكين العاملين على تحسين كفاءة أدائهم الوظيفي

في وزارات دولة الكويت

الدلالة الاحصائية Sig.	(F) المحسوبة *	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.000	24.580	.580	214	101.455	بين المجموعات
		.024	6	1.061	داخل المجموعات
			220	102.516	المجموع

* قيمة F الجدولية = 1.43 عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$

تظهر النتائج المبينة في الجدول (4-12) نتائج تحليل التباين الاحادي لاستخدام تمكين

العاملين ككل على تحسين كفاءة أدائهم الوظيفي ككل حيث بلغت قيمة F المحسوبة (24.580)

وهي اعلى من قيمة F الجدولية عند مستوى الدلالة (0.000) وهي اقل من $(\alpha \geq 0.05)$ مما يدل على وجود فروق دالة إحصائية لاستخدام تمكين العاملين على تحسين كفاءة أدائهم الوظيفي بشكل عام.

وهذا يدل على معنوية النموذج ووجود أثر لتمكين العاملين علي تحسين كفاءة أدائهم الوظيفي في وزارات دولة الكويت

جدول (4-13)

تحليل الانحدار البسيط لأثر تمكين العاملين ككل على تحسين كفاءة أدائهم الوظيفي ككل في

وزارات دولة الكويت

R2	R	مستوى الدلالة Sig.	*t	B	B	المتغيرات المستقلة
.670	.818*	0.000	6.730	.818	.736	الثابت
		0.000	21.076		.785	التمكين العاملين

* قيمة R دالة عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ ، *قيمة (t) الجدولية = 1.165 عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

تظهر النتائج المبينة في الجدول (4-13) نتائج تحليل الانحدار لأثر تمكين العاملين على تحسين كفاءة أدائهم الوظيفي في وزارات دولة الكويت، والتي يتبين منها أن معامل الارتباط بين تمكين العاملين وتحسين كفاءة أدائهم الوظيفي بلغ (0.81) وهو معامل ارتباط طردي قوي دال احصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ ، كما تبين من الجدول أعلاه أن التباين المفسر بلغ (0.67) أي ان تمكين العاملين فسر ما قيمته 67% من تحقيق التحسن في كفاءة أدائهم الوظيفي في وزارات دولة الكويت، و لبيان قيمة الأثر تم استخدام الانحدار البسيط والذي يبين أن قيمة الأثر بيتا β (0.785) وهذا يعني ان الزيادة بدرجة واحدة في تمكين العاملين

يؤدي إلى زيادة في تحسين كفاءة العاملين في وزارات دولة الكويت بقيمة (0.785).
ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة (t) المحسوبة لأثر تمكين العاملين في تحسين الكفاءة والتي بلغت (21.076) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$).

ولبيان أي من ابعاد المتغير المستقل كان لها الاثر الأكبر على كفاءة العاملين تمّ تم استخراج معامل الانحدار المتعدد لبيان الأثر بين ابعاد تمكين العاملين الفرعية (تفويض السلطة ، تأهيل العاملين ، المشاركة بالمعلومات، الاتصال الفعال، فرق العمل، تحفيز العاملين) وبين كفاءة العاملين والجدول (4- 14) يبين ذلك:

جدول (4-14)

نتائج تحليل الانحدار لقياس أثر التمكين العاملين على كفاءة أدائهم الوظيفي في وزارات دولة

الكويت

R ²	*R	مستوى الدلالة	**t المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	التمكين
0.697	0.835	.000	6.88		.111	.762	الثابت
		.272	1.10	.058	.045	.049	تفويض السلطة
		.992	.01	.001	.052	.000	تأهيل العاملين
		.000	4.69	.256	.041	.192	المشاركة بالمعلومات
		.001	1.82	.128	.061	.110	الاتصال الفعال
		.000	3.62	.196	.037	.135	فرق العمل
		.000	5.09	.343	.057	.289	تحفيز العاملين

* قيمة R دالة عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) ، ** قيمة (t) الجدولية = 1.165 عند مستوى الدلالة

($0.05 \geq \alpha$).

تظهر النتائج المبينة في الجدول (4-14) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر تمكين العاملين (تفويض السلطة ، تأهيل العاملين ، المشاركة بالمعلومات، الاتصال الفعال، فرق العمل، تحفيز العاملين) على كفاءة أدائهم الوظيفي في وزارات دولة الكويت ، والتي يتبين منها ان معامل الارتباط بين أبعاد تمكين العاملين(تفويض السلطة، تأهيل العاملين، المشاركة بالمعلومات، الاتصال الفعال، فرق العمل، تحفيز العاملين) ودرجة كفاءة أدائهم الوظيفي في وزارات دولة الكويت بلغ (0.835) وهو معامل ارتباط طردي قوي دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)، كما تبين من الجدول أعلاه أن التباين المفسر بلغ (0.697) أي أن لأثر تمكين العاملين(تفويض السلطة، تأهيل العاملين، المشاركة بالمعلومات، الاتصال الفعال، فرق العمل، تحفيز العاملين) فسر ما قيمته 70% من درجة كفاءة أدائهم الوظيفي في وزارات دولة الكويت.

وعند تحليل أي من ابعاد متغير تمكين العاملين(تفويض السلطة، تأهيل العاملين، المشاركة بالمعلومات، الاتصال الفعال، فرق العمل، تحفيز العاملين) تؤثر بشكل أكبر في كفاءة أدائهم الوظيفي تبين أن بعد تحفيز العاملين له الأثر الأكبر إذ بلغت قيمة درجة التأثير β لبعد تحفيز العاملين (0.343) ، وهذا يعني ان الزيادة بدرجة واحدة في تحفيز العاملين يؤدي إلى زيادة في كفاءة أدائهم الوظيفي بقيمة (0.343). ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة (t) المحسوبة لأثر تحفيز العاملين على كفاءة أدائهم الوظيفي والتي بلغت (5.091) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$).

ثم يليها من حيث درجة التأثير المشاركة بالمعلومات ، حيث بلغت قيمة درجة التأثير β (0.256) ، وهذا يعني ان الزيادة بدرجة واحدة في المشاركة بالمعلومات يؤدي الى زيادة رضا العاملين بقيمة (0.256). ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة (t) المحسوبة لبعد المشاركة

بالمعلومات على درجة كفاءة أدائهم الوظيفي والتي بلغت (4.690) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

ثم يليها من حيث درجة التأثير بعد فرق العمل، حيث بلغت قيمة درجة التأثير β (0.196)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في فرق العمل يؤدي إلى زيادة كفاءة أدائهم الوظيفي بقيمة (0.196). ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة (t) المحسوبة لبعد فرق العمل على كفاءة أدائهم الوظيفي والتي بلغت (3.622) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$.

وتبين أن البعد "الاتصال الفعال" كان له الأثر الأقل، إذ بلغت قيمت التأثير β (0.128)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاتصال الفعال يؤدي إلى زيادة في كفاءة أدائهم الوظيفي بمقدار (0.128)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة (t) المحسوبة لأثر الاتصال الفعال على كفاءة أدائهم الوظيفي والتي بلغت (1.815) وهي حالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$.

فيما أظهرت النتائج أن بُعد تفويض السلطة، وبُعد "تأهيل العاملين" غير دال إحصائياً لأثر تفويض السلطة وتأهيل العاملين على كفاءة أدائهم الوظيفي عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$. وبناء عليه تم رفض الفرضية الصفرية الرئيسية، وقبول الفرضية المتجهة الرئيسية والتي تنص على "وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ لتمكين العاملين بأبعاده (المشاركة بالمعلومات، فرق العمل، تحفيز العاملين، الاتصال الفعال) على تحسين كفاءة أدائهم الوظيفي في وزارات دولة الكويت. في حين تبين عدم وجود أثر لتفويض السلطة وتأهيل العاملين على كفاءة أدائهم الوظيفي.

وهكذا فقد تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ لتمكين العاملين بأبعاده (المشاركة بالمعلومات، فرق العمل، تحفيز العاملين) على تحسين كفاءة أدائهم الوظيفي

في وزارات دولة الكويت. وعدم وجود أثر لتفويض السلطة وتأهيل العاملين على كفاءة أدائهم الوظيفي.

4-3-1-1 اختبار الفرضية الفرعية الأولى

ولاختبار الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على:

$H_{01:1}$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ لتمكين العاملين بأعباءة على زيادة رضا المراجعين.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الاحادي لاستخدام تمكين العاملين بأعباءة (تفويض السلطة ، تأهيل العاملين ، المشاركة بالمعلومات ، الاتصال الفعال ، فرق العمل ، تحفيز العاملين) على زيادة رضا العاملين في وزارات دولة الكويت ، كما تم استخراج معامل الانحدار المتعدد لبيان أثر ابعاد تمكين العاملين الفرعية (تفويض السلطة ، تأهيل العاملين ، المشاركة بالمعلومات ، الاتصال الفعال ، فرق العمل ، تحفيز العاملين) على زيادة رضا العاملين في وزارات دولة الكويت ، والجدولان (4-15) و (4-16) يوضحان ذلك:

الجدول (4-15)

نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي لاثـر تمكين العاملين على زيادة رضا العاملين في وزارات

دولة الكويت

الدلالة الاحصائية	(F)* المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.000	8.905	.746	214	130.517	بين المجموعات
		.084	6	3.769	داخل المجموعات
			220	134.285	المجموع

*قيمة F الجدولية = 1.43 عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

تظهر النتائج المبينة في الجدول (4-15) نتائج تحليل التباين الاحادي تمكين العاملين على زيادة رضا العاملين في وزارات دولة الكويت، والتي تبين أن قيمة F المحسوبة (8.905) ومستوى الدلالة 0.000 وهي اقل من $(\alpha \geq 0.05)$ مما يدل على وجود فروق دالة إحصائية لأثر الاحادي تمكين العاملين على زيادة رضا العاملين في وزارات دولة الكويت، كما تم حساب كلا من معامل الانحدار المتعدد ومعامل الارتباط بين أبعاد تمكين العاملين (تفويض السلطة، تأهيل العاملين، الاتصال الفعال، تحفيز العاملين) وبين زيادة رضا العاملين في وزارات دولة الكويت، والجدول (4-15) يوضح ذلك.

جدول (4-16)

نتائج تحليل الانحدار لقياس أثر تمكين العاملين على درجة رضا العاملين في وزارات دولة

الكويت

R ²	*R	مستوى الدلالة	قيمة **t المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	المتغيرات المستقلة
0.486	0.697	0.000	5.595		.165	.924	الثابت
		0.154	1.431	0.099	.067	.095	تفويض السلطة
		0.255	1.142	0.097	.078	.089	تأهيل العاملين
		0.015	2.461	0.175	.061	.151	المشاركة بالمعلومات
		0.019	2.367	0.217	.091	.215	الاتصال الفعال
		0.009	1.661	0.147	.056	.037	فرق العمل
		0.034	2.132	0.187	.085	.180	تحفيز العاملين

* قيمة R دالة عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ ، ** قيمة (t) الجدولية = 1.165 عند مستوى الدلالة

$(\alpha \geq 0.05)$.

تظهر النتائج المبينة في الجدول (4-16) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر تمكين العاملين (تفويض السلطة، تأهيل العاملين، المشاركة بالمعلومات، الاتصال الفعال، فرق العمل، تحفيز العاملين) على زيادة رضا العاملين في وزارات دولة الكويت، والتي يتبين منها ان معامل الارتباط بين أبعاد تمكين العاملين (تفويض السلطة، تأهيل العاملين، المشاركة بالمعلومات، الاتصال الفعال، فرق العمل، تحفيز العاملين) ودرجة رضا العاملين في وزارات دولة الكويت بلغ (0.697) وهو معامل ارتباط طردي قوي دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)، كما تبين من الجدول أعلاه أن التباين المفسر بلغ (0.486) أي أن لأثر تمكين العاملين (تفويض السلطة، تأهيل العاملين، المشاركة بالمعلومات، الاتصال الفعال، فرق العمل، تحفيز العاملين) فسر ما قيمته 49% من درجة التحسين في زيادة رضا العاملين في وزارات دولة الكويت.

وعند تحليل أي من ابعاد متغير تمكين العاملين (تفويض السلطة، تأهيل العاملين، المشاركة بالمعلومات، الاتصال الفعال، فرق العمل، تحفيز العاملين) تؤثر بشكل أكبر في تحسين زيادة رضا العاملين تبين أن بعد الاتصال الفعال له الأثر الأكبر إذ بلغت قيمة درجة التأثير β لبعد الاتصال الفعال (0.215)، وهذا يعني ان الزيادة بدرجة واحدة في الاتصال الفعال يؤدي إلى زيادة في رضا العاملين بقيمة (0.215). ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة (t) المحسوبة لأثر الاتصال الفعال على زيادة رضا العاملين والتي بلغت (2.367) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$).

ثم يليها من حيث درجة التأثير بعد تحفيز العاملين، حيث بلغت قيمة درجة التأثير β (0.187)، وهذا يعني ان الزيادة بدرجة واحدة في تحفيز العاملين يؤدي الى زيادة رضا العاملين بقيمة (0.187). ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة (t) المحسوبة تحفيز العاملين على درجة رضا العاملين والتي بلغت (2.132) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$).

ثم يليها من حيث درجة التأثير بعد المشاركة بالمعلومات ، حيث بلغت قيمة درجة التأثير β (0.175) ، وهذا يعني ان الزيادة بدرجة واحدة في المشاركة بالمعلومات يؤدي الى زيادة رضا العاملين بقيمة (0.175). ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة (t) المحسوبة لبعده المشاركة بالمعلومات على زيادة رضا العاملين والتي بلغت (2.461) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

وتبين أن بُعد " فرق العمل" كان له الأثر الأقل. إذ بلغت قيمة التأثير β (0.147) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في فرق العمل يؤدي إلى زيادة في كفاءة أدائهم الوظيفي بمقدار (0.147). ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة (t) المحسوبة لأثر فرق العمل على كفاءة أدائهم الوظيفي والتي بلغت (1.661) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

فيما أظهرت النتائج أن بُعد " تفويض السلطة"، وبُعد " تأهيل العاملين" غير دال إحصائياً لأثر تفويض السلطة وتأهيل العاملين على كفاءة أدائهم الوظيفي عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$. وعليه ترفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى وتقبل الفرضية الفرعية البديلة (المتجهة) الأولى والتي تنص على:

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$ لتمكين العاملين بأبعاده (المشاركة بالمعلومات، الاتصال الفعال، تحفيز العاملين، فرق العمل) على زيادة رضا المراجعين في وزارات دولة الكويت. في حين تبين عدم وجود أثر لتفويض السلطة وتأهيل على زيادة رضا المراجعين.

4-3-1-2: اختبار الفرضية الفرعية الثانية.

ولاختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على:

$H_{01:2}$: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ لتمكين العاملين على

سرعة إنجاز المعاملات.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الاحادي لاستخدام تمكين العاملين باعادة الست(تفويض السلطة، تأهيل العاملين ،المشاركة بالمعلومات، الاتصال الفعال،فرق العمل، تحفيز العاملين) على سرعة انجاز المعاملات في وزارات دولة الكويت ، كما تم استخراج معامل الانحدار المتعدد لبيان أثر ابعاد تمكين العاملين الفرعية (تفويض السلطة، تأهيل العاملين، المشاركة بالمعلومات، الاتصال الفعال،فرق العمل، تحفيز العاملين) على سرعة انجاز المعاملات في وزارات دولة الكويت، والجدولان(4-17) و (4-18) يوضحان ذلك:

الجدول (4-17)

نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي لأثر تمكين العاملين على سرعة انجاز المعاملات في

وزارات دولة الكويت

الدلالة الاحصائية	(F)* المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.000	19.841	.808	214	141.457	بين المجموعات	استخدام تمكين العاملين
		.041	6	1.833	داخل المجموعات	على سرعة انجاز
			220	143.290	المجموع	المعاملات في وزارات دولة الكويت

*قيمة F الجدولية = 1.43 عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

تظهر النتائج المبينة في الجدول (4-17) نتائج تحليل التباين الاحادي لتمكين العاملين على زيادة سرعة انجاز المعاملات في وزارات دولة الكويت، والتي تبين أن قيمة F (19.841) ومستوى الدلالة 0.000 وهي اقل من $(\alpha \geq 0.05)$ مما يدل على وجود فروق دالة إحصائية لأثر استخدام تمكين العاملين على سرعة انجاز المعاملات في وزارات دولة الكويت، كما تم حساب كلا من معامل الانحدار المتعدد ومعامل الارتباط بين أبعاد تمكين

العاملين(تفويض السلطة، تأهيل العاملين ، الاتصال الفعال، تحفيز العاملين) وبين سرعة انجاز المعاملات في وزارات دولة الكويت ، والجدول (4-18) يوضح ذلك.

جدول (4-18)

نتائج تحليل الانحدار لقياس أثر تمكين العاملين على درجة سرعة انجاز المعاملات في

وزارات دولة الكويت

R ²	*R	مستوى الدلالة	قيمة **t المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	المتغيرات المستقلة
0.655	0.809*	0.000	4.021		.140	0.562	الثابت
		0.352	0.933	0.053	.056	0.053	تفويض السلطة
		0.039	2.082	0.145	.066	0.137	تأهيل العاملين
		0.000	6.332	0.369	.052	0.328	المشاركة بالمعلومات
		0.045	1.927	0.145	.077	0.148	الاتصال الفعال
		0.012	2.531	0.147	.047	0.119	فرق العمل
		0.000	5.907	0.425	.072	0.423	تحفيز العاملين

* قيمة Rدالة عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ ، **قيمة (t) الجدولية = 1.165 عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

تظهر النتائج المبينة في الجدول (4-18) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر تمكين العاملين(تفويض السلطة، تأهيل العاملين، المشاركة بالمعلومات، الاتصال الفعال، فرق العمل، تحفيز العاملين) على سرعة انجاز المعاملات في وزارات دولة الكويت، والتي يتبين منها ان معامل الارتباط بين أبعاد تمكين العاملين(تفويض السلطة، تأهيل العاملين، المشاركة بالمعلومات، الاتصال الفعال، فرق العمل، تحفيز العاملين) ودرجة سرعة انجاز المعاملات في

وزارات دولة الكويت بلغ (0.809) وهو معامل ارتباط طردي قوي دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، كما تبين من الجدول أعلاه أن التباين المفسر بلغ (0.655) أي أن لأثر تمكين العاملين (تفويض السلطة ، تأهيل العاملين ، المشاركة بالمعلومات ، الاتصال الفعال، فرق العمل، تحفيز العاملين) فسر ما قيمته 66% من درجة التحسين في سرعة انجاز المعاملات في وزارات دولة الكويت.

وعند تحليل أي من ابعاد متغير تمكين العاملين (تفويض السلطة ، تأهيل العاملين ، المشاركة بالمعلومات ، الاتصال الفعال، فرق العمل، تحفيز العاملين) تؤثر بشكل أكبر في تحسين سرعة انجاز المعاملات تبين أن بعد تحفيز العاملين له الأثر الأكبر إذ بلغت قيمة درجة التأثير β لبعده تحفيز العاملين (0.425)، وهذا يعني ان الزيادة بدرجة واحدة في تحفيز العاملين يؤدي إلى زيادة في سرعة الانجاز بقيمة (0.425). ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة (t) المحسوبة لأثر بعد تحفيز العاملين على سرعة انجاز المعاملات والتي بلغت (5.907) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$).

ثم يليها من حيث درجة التأثير بعد المشاركة بالمعلومات، حيث بلغت قيمة درجة التأثير β (0.369)، وهذا يعني ان الزيادة بدرجة واحدة المشاركة بالمعلومات يؤدي الى زيادة في سرعة انجاز المعاملات بقيمة (0.369). ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة (t) المحسوبة لبعده المشاركة في المعلومات على سرعة انجاز المعاملات والتي بلغت (6.332) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$).

ثم يليها من حيث درجة التأثير بعد فرق العمل ، حيث بلغت قيمة درجة التأثير β (0.147)، وهذا يعني ان الزيادة بدرجة واحدة في بعد فرق العمل يؤدي الى زيادة في سرعة انجاز المعاملات بقيمة (0.147). ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة (t) المحسوبة لبعده فرق العمل على

سرعة إنجاز المعاملات والتي بلغت (2.531) وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة α ($0.05 \geq$).

وتبين أن بعد "الاتصال الفعال" كان له الأثر الأقل، إذ بلغت قيمة التأثير β (0.145) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاتصال الفعال يؤدي إلى زيادة في كفاءة أدائهم الوظيفي بمقدار (0.145) ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة (t) المحسوبة الأثر الاتصال الفعال على كفاءة أدائهم الوظيفي والتي بلغت (1.927) وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$).

فيما أظهرت النتائج أن بعد " تفويض السلطة" غير دال إحصائياً، لأثر تفويض السلطة على كفاءة أدائهم الوظيفي عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$).

وعليه ترفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية وتقبل الفرضية الفرعية البديلة

(المتجهة) الثانية والتي تنص على:

"يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لتمكين العاملين بأبعاده (تأهيل

العاملين، المشاركة بالمعلومات، فرق العمل، تحفيز العاملين، الاتصال الفعال) على

سرعة إنجاز المعاملات في وزارات دولة الكويت. في حين تبين عدم وجود أثر

لتفويض السلطة على سرعة إنجاز المعاملات.

3-1-3-4 اختبار الفرعية الثالثة.

ولاختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على:

$H_{01:3}$: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لتمكين العاملين على

حسن معاملة المراجعين.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الاحادي لاستخدام تمكين العاملين بابعاده الست(تفويض

السلطة، تأهيل العاملين، المشاركة بالمعلومات، الاتصال الفعال، فرق العمل، تحفيز العاملين)

على حسن مراجعة العاملين في وزارات دولة الكويت ، كما تم استخراج معامل الانحدار

المتعدد لبيان أثر ابعاد تمكين العاملين الفرعية (تفويض السلطة، تأهيل العاملين، المشاركة بالمعلومات، الاتصال الفعال، فرق العمل، تحفيز العاملين) على حسن مراجعة العاملين في وزارات دولة الكويت، والجدولان (19-4) و (20-4) يوضحان ذلك:

الجدول (19-4)

نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي لأثر تمكين العاملين على حسن معاملة المراجعين في

وزارات دولة الكويت

الدلالة الاحصائية	(F) *	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.000	34.334	.929	214	162.573	بين المجموعات	استخدام تمكين العاملين
		.027	6	1.218	داخل المجموعات	على سرعة انجاز
			220	163.790	المجموع	المعاملات في وزارات دولة الكويت

*قيمة F الجدولية = 1.43 عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

تظهر النتائج المبينة في الجدول (19-4) نتائج تحليل التباين الاحادي تمكين العاملين على حسن معاملة المراجعين لوزارات دولة الكويت، والتي تبين أن قيمة F (34.334) ومستوى الدلالة 0.000 وهي اقل من $(\alpha \geq 0.05)$ مما يدل على وجود فروق دالة إحصائية لأثر استخدام تمكين العاملين على حسن معاملة المراجعين لوزارات دولة الكويت، كما تم حساب كلا من معامل الانحدار المتعدد ومعامل الارتباط بين أبعاد تمكين العاملين (تفويض السلطة، تأهيل العاملين، الاتصال الفعال، تحفيز العاملين) وبين حسن معاملة المراجعين لوزارات دولة الكويت، والجدول (20-4) يوضح ذلك.

جدول (4-20)

نتائج تحليل الانحدار لقياس أثر تمكين العاملين على درجة حسن معاملة المراجعين لوزارات

دولة الكويت

R ²	*R	مستوى الدلالة	قيمة **t المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	المتغيرات المستقلة
0.576	0.759*	.000	3.921		.166	0.649	الثابت
		.863	0.172	0.011	.067	0.012	تفويض السلطة
		.941	0.074	0.006	.078	0.006	تأهيل العاملين
		.000	3.579	0.231	.061	0.220	المشاركة بالمعلومات
		0.024	1.175	0.198	.091	0.107	الاتصال الفعال
		.000	4.344	0.279	.056	0.242	فرق العمل
		.000	5.734	0.457	.085	0.486	تحفيز العاملين

* قيمة R دالة عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ ، ** قيمة (t) الجدولية = 1.165 عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

تظهر النتائج المبينة في الجدول (4-20) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر تمكين العاملين (تفويض السلطة ، تأهيل العاملين ، المشاركة بالمعلومات، الاتصال الفعال، فرق العمل، تحفيز العاملين) على حسن معاملة المراجعين لوزارات دولة الكويت ، والتي يتبين منها ان معامل الارتباط بين أبعاد تمكين العاملين (تفويض السلطة، تأهيل العاملين، المشاركة بالمعلومات، الاتصال الفعال، فرق العمل، تحفيز العاملين) و حسن معاملة المراجعين لوزارات دولة الكويت بلغ (0.759) وهو معامل ارتباط طردي قوي دال إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ ، كما تبين من الجدول أعلاه أن التباين المفسر بلغ (0.576) أي أن لأثر تمكين

العاملين(تفويض السلطة، تأهيل العاملين ، المشاركة بالمعلومات، الاتصال الفعال، فرق العمل، تحفيز العاملين) فسر ما قيمته 58% من درجة حسن معاملة المراجعين لوزارات دولة الكويت. وعند تحليل أي من أبعاد متغير تمكين العاملين(تفويض السلطة، تأهيل العاملين، المشاركة بالمعلومات، الاتصال الفعال، فرق العمل، تحفيز العاملين) تؤثر بشكل أكبر في حسن معاملة المراجعين لوزارات دولة الكويت تبين أن بعد تحفيز العاملين له الأثر الأكبر إذ بلغت قيمة درجة التأثير β لبعده تحفيز العاملين (0.457) ، وهذا يعني ان الزيادة بدرجة واحدة في تحفيز العاملين يؤدي إلى زيادة في حسن معاملة المراجعين بقيمة (0.457). ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة (t) المحسوبة لأثر تحفيز العاملين على سرعة انجاز المعاملات والتي بلغت (5.734) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

ثم يليها من حيث درجة التأثير بعد فرق العمل ، حيث بلغت قيمة درجة التأثير β (0.279)، وهذا يعني ان الزيادة بدرجة واحدة في بعد فرق العمل يؤدي الى زيادة في حسن معاملة المراجعين بقيمة (0.279). ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة (t) المحسوبة لبعده فرق العمل على سرعة حسن معاملة المراجعين والتي بلغت (4.344) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

ثم يليها من حيث درجة التأثير بعد المشاركة بالمعلومات ، حيث بلغت قيمة درجة التأثير β (0.231) ، وهذا يعني ان الزيادة بدرجة واحدة في المشاركة بالمعلومات يؤدي الى زيادة في حسن معاملة المراجعين بقيمة (0.231). ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة (t) المحسوبة لبعده المشاركة بالمعلومات على حسن معاملة المراجعين والتي بلغت (3.579) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

وتبين أن بُعد "الاتصال الفعال" كما له الأثر الأقل، إذ بلغت قيمة التأثير β (0.198) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاتصال الفعال يؤدي إلى زيادة في كفاءة أدائهم الوظيفي بمقدار

(198)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة (t) المحسوبة لأثر الاتصال الفعال عفى كفاءة أدائهم

الوظيفي والتي بلغت (1.175) وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

فيما أظهرت النتائج أن بُعد "تفويض السلطة" وبعد "تأهيل العاملين" غير دال إحصائياً، لأثر

تفويض السلطة، تأهيل العاملين على كفاءة أدائهم الوظيفي عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

وعليه ترفض الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة وتقبل الفرضية الفرعية البديلة

(المتجهة) الثالثة والتي تنص على:

"يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ لتمكين العاملين بأبعاده)

المشاركة بالمعلومات، فرق العمل، تحفيز العاملين، الاتصال الفعال) على حسن معاملة

المراجعين في وزارات دولة الكويت. في حين تبين عدم وجود أثر لتفويض السلطة وتأهيل

العاملين على حسن معاملة المراجعين.

4-1-3-4 اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

ولاختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسة والتي تنص على:

$H_{01:4}$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ لتمكين العاملين على

الدقة والانضباط.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الاحادي لاستخدام تمكين العاملين بابعاده الست(تفويض

السلطة، تأهيل العاملين، المشاركة بالمعلومات، الاتصال الفعال، فرق العمل، تحفيز العاملين)

على الدقة والانضباط لدى العاملين في وزارات دولة الكويت، كما تم استخراج معامل الانحدار

المتعدد لبيان أثر ابعاد تمكين العاملين الفرعية (تفويض السلطة، تأهيل العاملين، المشاركة

بالمعلومات، الاتصال الفعال، فرق العمل، تحفيز العاملين) على الدقة والانضباط لدى العاملين،

والجدولان (4-21) و (4-22) يوضحان ذلك:

الجدول (21-4)

نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي لأثر تمكين العاملين على الدقة والانضباط لدى العاملين

في وزارات دولة الكويت

الدلالة الاحصائية	(F) * المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.000	32.526	.592	214	103.652	بين المجموعات	استخدام تمكين العاملين على سرعة انجاز المعاملات في وزارات دولة الكويت
		.018	6	.819	داخل المجموعات	
			220	104.471	المجموع	

*قيمة F الجدولية = 1.43 عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$

تظهر النتائج المبينة في الجدول (21-4) نتائج تحليل التباين الاحادي تمكين العاملين

على الدقة والانضباط لدى العاملين في وزارات دولة الكويت، والتي تبين أن قيمة F

(32.526) ومستوى الدلالة 0.000 وهي اقل من $(0.05 \geq \alpha)$ مما يدل على وجود فروق دالة

إحصائية لأثر استخدام تمكين العاملين على الدقة والانضباط لدى العاملين في وزارات دولة

الكويت، كما تم حساب كلا من معامل الانحدار المتعدد ومعامل الارتباط بين أبعاد تمكين

العاملين (تفويض السلطة، تأهيل العاملين، الاتصال الفعال، تحفيز العاملين) وبين الدقة

والانضباط لدى العاملين في وزارات دولة الكويت، والجدول (22-4) يوضح ذلك.

جدول (4-22)

نتائج تحليل الانحدار لقياس أثر تمكين العاملين على درجة الدقة والانضباط في وزارات

دولة الكويت

R ²	*R	مستوى الدلالة	قيمة **t المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	المتغيرات المستقلة
0.480	0.693*	0.000	6.232		.146	0.913	الثابت
		0.006	2.801	0.194	.059	0.166	تفويض السلطة
		0.520	0.645	0.055	.069	0.044	تأهيل العاملين
		0.019	1.314	0.192	.054	0.071	المشاركة بالمعلومات
		0.022	2.307	0.213	.081	0.186	الاتصال الفعال
		0.004	2.876	0.204	.049	0.142	فرق العمل
		0.038	1.286	0.189	.075	0.065	تحفيز العاملين

* قيمة R دالة عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ ، ** قيمة (t) الجدولية = 1.165 عند مستوى الدلالة

$(\alpha \geq 0.05)$.

تظهر النتائج المبينة في الجدول (4-22) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر تمكين العاملين (تفويض السلطة ، تأهيل العاملين ، المشاركة بالمعلومات، الاتصال الفعال، فرق العمل، تحفيز العاملين) على الدقة والانضباط في وزارات دولة الكويت، والتي يتبين منها ان معامل الارتباط بين أبعاد تمكين العاملين (تفويض السلطة، تأهيل العاملين، المشاركة بالمعلومات، الاتصال الفعال، فرق العمل، تحفيز العاملين) والدقة والانضباط في وزارات دولة الكويت بلغ (0.693) وهو معامل ارتباط طردي قوي دال إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ ، كما تبين من الجدول أعلاه أن التباين المفسر بلغ (0.480) أي أن لأثر تمكين العاملين (تفويض

السلطة ، تأهيل العاملين ، المشاركة بالمعلومات ، الاتصال الفعال ، فرق العمل ، تحفيز العاملين) فسر ما قيمته 48% من درجة الدقة والانضباط في وزارات دولة الكويت.

وعند تحليل أي من أبعاد متغير تمكين العاملين(تفويض السلطة، تأهيل العاملين، المشاركة بالمعلومات، الاتصال الفعال، فرق العمل، تحفيز العاملين) تؤثر بشكل أكبر في درجة الدقة والانضباط في وزارات دولة الكويت تبين أن بعد الاتصال الفعال له الأثر الأكبر إذ بلغت قيمة درجة التأثير β لبعده الاتصال الفعال (0.213) ، وهذا يعني ان الزيادة بدرجة واحدة في الاتصال الفعال يؤدي إلى زيادة في درجة الدقة والانضباط في وزارات دولة الكويت بقيمة (0.213). ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة (t) المحسوبة لأثر الاتصال الفعال على الدقة والانضباط والتي بلغت (2.307) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$).

ثم يليها من حيث درجة التأثير بعد فرق العمل ، حيث بلغت قيمة درجة التأثير β (0.204)، وهذا يعني ان الزيادة بدرجة واحدة في بعد فرق العمل يؤدي الى زيادة درجة الدقة والانضباط في وزارات دولة الكويت بقيمة (0.204). ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة (t) المحسوبة لبعده فرق العمل على درجة الدقة والانضباط والتي بلغت (2.876) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$).

ثم يليها من حيث درجة التأثير بعد تفويض السلطة ، حيث بلغت قيمة درجة التأثير β (0.194)، وهذا يعني ان الزيادة بدرجة واحدة في تفويض السلطة يؤدي الى زيادة في درجة الدقة والانضباط بقيمة (0.194). ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة (t) المحسوبة لبعده تفويض السلطة على درجة الدقة والانضباط والتي بلغت (2.801) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$).

ثم يأتي من حيث درجة التأثير بعد " المشاركة بالمعلومات" إذ بلغت قيمة درجة التأثير β (0.192) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في المشاركة بالمعلومات يؤدي إلى زيادة درجة

الدقة والانضباط في وزارات دولة الكويت بمقدار (0.192). ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة (t) المحسوبة لبعء " المشاركة بالمعلومات" على درجة الدقة والانضباط والتي بلغت (1.286) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

وتبين أن بُعء " تحفيز العاملين" كان له الأثر الأقل، إذ بلغت قيمة درجة التأثير β (0.189). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في تحفيز العاملين يؤدي إلى زيادة درجة الدقة والانضباط، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة (t) المحسوبة لبعء تحفيز العاملين على درجة الدقة والانضباط والتي بلغت (1.286) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

فيما أظهرت النتائج أن بُعء " تأهيل العاملين" غير دال إحصائياً، لأثر تأهيل العاملين على درجة الدقة، والانضباط عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

وعليه ترفض الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة وتقبل الفرضية الفرعية البديلة

(المتجهة) الرابعة والتي تنص على:

"يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ لتمكين العاملين بأبعاده (تفويض السلطة، الاتصال الفعال، فرق العمل، المشاركة بالمعلومات، تحفيز العاملين) على الدقة والانضباط في وزارات دولة الكويت. في حين تبين عدم وجود أثر لتأهيل العاملين على الدقة والانضباط.

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

5 - 1 : تمهيد

5 - 2 : مناقشة النتائج

5 - 3 : التوصيات

5 - 4 : المقترحات

(5 - 1) : تمهيد

يتضمن هذا مناقشة النتائج المتعلقة بتمكين العاملين وتحسين كفاءة أدائهم الوظيفي في وزارات دولة الكويت, كما يتضمن مقارنة النتائج الخاصه بأستجابة وحده المعاينه حول متغيرات وابعاد الدراسه, وكذلك مناقشة نتائج واختبار الفرضيات تحديد الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات.

(5 - 2) : مناقشة النتائج**5-2-1 النتائج المتعلقة بإجابة وحدة المعاينة بشأن تفويض السلطة**

أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة باستجابات وحدة المعاينة بشأن تفويض السلطة، ان وزارات تهتم بتكليف العاملين الأكفاء بتدريب العاملين الجدد، و تكليف أحد العاملين بالإشراف على استخدام الأجهزة والمعدات، كما تعمل على تفويض أحد العاملين بدراسة احتياجاتها من المعدات واللوازم، وبمستوى أهمية متوسطة حسب استجابات وحدة المعاينة؛ اذ جاء المتوسط الحسابي لاستجابات وحدة المعاينة على هذه الفقرات بالمراتب الثلاثة الاولى.

وقد يكون مرد هذه النتائج إلى ايمان وزارة دولة الكويت أن المهام التي قد تكون مسنودة إلى رؤساء الاقسام والمديرين والمشرفين قد تفوق حدود امكانياتهم، اضافة إلى سعيها إلى

تعميق تنظيمها بحيث يكون هناك لكل موقع موظفين آخرين لديهم القدرة على شغل هذا الموقع لأي سبب من الأسباب.

بينما الفقرات التي أظهرت استجابات وحدة المعاينة حولها كنقاط ضعف في بعد تفويض السلطة والتي حظيت بأدنى مستويات الأهمية مثل (يفوض بعض رؤساء الأقسام دراسة أسباب الفشل إلى أحد العاملين في نفس القسم؛ يُفوض بعض رؤساء الأقسام إلى أحد العاملين دراسة حالات الغياب واقتراح طرق معالجتها؛ تُسند الوزارة إلى لجان مختصة لدراسة مشكلات العاملين، خاصة المعقدة منها) إذ جاء المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة على هذه الفقرات بالمراتب الثلاثة الأولى. ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى غياب دور البحث العلمي في الوطن العربي بشكل عام، وضعف الإيمان بنتائج البحث العلمي والدراسات العربية، فنجد هذه المشكلة عامة في جميع القطاعات الحكومية، ولعل هذا سبب من عدة أسباب أدت إلى تأخر الدولة العربية عن اللحاق بدول العالم المتقدم.

(5-2-2) النتائج المتعلقة بإجابة وحدة المعاينة بشأن تأهيل العاملين

أظهرت النتائج ان الفقرات التي حظيت بأهمية العاملين مثل تعقد الوزارة برامج تدريبية لتأهيل العاملين، تقوم الوزارة بتعيين الأفراد المؤهلين، تستفيد الوزارة من تقييم الأداء السنوي للعاملين للتعرف على جوانب الضعف لدى العاملين وتدريبهم عليها إذ جاء المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة على هذه الفقرات بالمراتب الثلاثة الأولى. ويفسر الباحث هذه

النتيجة إلى أن التدريب وظيفة إدارية وتأتي في الترتيب التالي من السياسات الرئيسية في إدارة شؤون الافراد بعد سياسة التعيين، ويعد التدريب مكملاً لسياسة الأفراد ومدعماً لها، وأحد الوسائل المهمة للحفاظ على الأداء المتميز للعاملين وبالتالي يساهم في التطوير، شريف والسلطان(2001)

بينما أظهرت نتائج المتعلقة باستجابات وحدة المعاينة على نفس البعد أن الفقرات التي جاءت استجابات وحدة المعاينة عليها في المراتب الثلاث الأخير تبعا للمتوسطات الحسابية لاستجاباتهم هي (تكلف لجان تقوم بدراسة وتحليل المهارات المطلوب تعزيزها لدى العاملين؛ تشكيل لجان متخصصة للإشراف على تأهيل وتدريب التقنيين داخل الدولة وخارجه؛ تتبنى الوزارة سياسة الإبتعاث داخليا وخارجيا لتأهيل العاملين)، مع الملاحظة ان المتوسط الحسابي لاستجابات افراد العينة على هذه الفقرات جاء بمستوى اهمية متوسطة.

ويعود مرد هذه النتيجة منطقية فالفقرات التي تم وصفها كناقض ضعف تبعا لترتيب متوسطاتها الحسابية نالت مستوى اهمية متوسطة والفقرات التي تم اعتبارها نقاط قوة نالت أيضا مستوى أهمية متوسطة اذ تراوحت المتوسطات الحسابية على كافة فقرات بعد تأهيل العاملين (2.74-3.01).

(3-2-5) النتائج المتعلقة بأجابة وحدة المعاينة بشأن المشاركة بالمعلومات

أظهرت النتائج المتعلقة باستجابات وحدة المعاينة بشأن المشاركة بالمعلومات أن وزارة دولة الكويت تعمل على موقع الكتروني خاص بها، ويتوفر لدى الوزارة أنظمة معلومات متخصصة، كما يتوفر في الوزارة حواسيب مركزية لحفظ بيانات العاملين ومعاملات المراجعين اذ حُضيت هذه الفقرات بالمراتب الثالثة الاولى تبعا لترتيب متوسطات الاستجابة عليها، وجاءت الفقرات ينجز العاملين معاملات المراجعين من خلال نظام إلكتروني؛ تُمكن الوزارة العاملين من استخدام شبكة الإنترنت؛ يتمكن المراجعين من الدخول إلى الموقع الإلكتروني للوزارة وإجراء بعض العمليات والمعاملات بالمراتب التي تليها، هذا وقد جاءت جميع الفقرات بهذا البعد حظيت بمستوى أهمية متوسطة اذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.70-3.39).

ويعود مرد هذه النتيجة إلى سعي وزارة دولة الكويت لاتخاذ قرارات أفضل بحيث تفر للموظفين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدهم على تفهم كيفية أن وظائفهم التي يشتركون بها تقدم المساهمة لنجاح وزاراتهم.

فيرى الربضي(2008) أن عملية المشاركة بالمعلومات هي المفتاح الأول والركن الرئيس لتمكين العاملين وخاصة في الصفوف الأولى من التصرف السريع في المواقف الجديدة التي يواجهونها.

(5-2-4) النتائج المتعلقة بأجابة وحدة المعاينة بشأن الاتصال الفعّال

أظهرت النتائج المتعلقة باستجابات وحدة المعاينة بشأن بعد الاتصال الفعّال أن وزارة دولة الكويت تعمل على تعريف كل موظف كيفية التواصل مع إدارته العليا وكذلك مع مرؤوسيه، كما تطبق الوزارة نظام الصادر والوارد والبريد والمذكرات الداخلية بين العاملين بشكل فعّال، وان هناك لاقات عمل واضحة وسهلة بين معظم العاملين، اذ جاء المتوسط الحسابي لاستجابات افراد العينة على هذه الفقرات بالمراتب الثلاثة الاولى. بينما أظهرت النتائج وجود نقاط ضعف في بعد الاتصال حيث جاءت الفقرات (يمكن الرجوع إلى المذكرات والمعاملات في الرشيف بشكل سهل وسريع، تعرض الوزارة مخطط الهيكل التنظيمي في مكان واضح ، يوجد صندوق للإقتراحات والشكاوي للعاملين ويتم تفعيله باستمرار) اذ جاء المتوسط الحسابي لاستجابات افراد العينة على هذه الفقرات بالمراتب الثلاث الاخيرة.

الا أن الاهمية النسبية لجميع الفقرات في بعد المشاركة بالمعلومات جاءت متوسطة سواء الفقرات التي جاءت بالمراتب الأولى او الفقرات التي جاءت في المراتب الاخيرة. و ويفسر الباحث هذه النتيجة الى ان وزارات دولة الكويت تهدف إلى ايصال المعلومات والسياسات والتعليمات والاجراءات المرتبطة بالعمل إلى الموظفين

(5-2-5) النتائج المتعلقة بأجابة وحدة المعاينة بشأن فرق العمل:

أظهرت النتائج المتعلقة باستجابات وحدة المعاينة بشأن بعد فرق العمل أن الفقرات التي حضيت بالمراتب المتقدمة من أهمية العاملين في وزارات دولة الكويت مثل (تشكل الوزارة لجان متعددة وتسد إليها الواجبات المهمة ؛ تفعيل عمل اللجان في الوزارة ؛ تشجيع العمل الجماعي لإنجاح العمل) إذ جاء المتوسط الحسابي لاستجابات افراد العينة على هذه الفقرات بالمراتب الثلاثة الاولى، أما الفقرات التي ظهرت كنقاط الضعف في هذا البعد مثل (أخذ بمقترحات وتوصيات اللجان وتنفيذها على محمل الجد؛ شراك أعضاء من كافة المستويات الإدارية ومن كافة الأقسام) إذ جاء المتوسط الحسابي لاستجابات افراد العينة على هذه الفقرات بالمراتب الاخيرة.

الا أن جميع الفقرات في هذا البعد جاءت بمستوى اهمية متوسطة تبعاً للمتوسطات الحسابية لاستجابات وحدة المعاينة إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجاباتهم على هذا البعد بين (2.55- 2.88) ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى أن فرق العمل أصبحت جزءاً أساسياً في الاقسام الخدمية في وزارات دولة الكويت، ايماناً بأن الفرق الفعالة تتكون من خبراء يمثلون مختلف أقسام الوزارة وممن يمتلكون قدرات متفاوتة لأداء الوظائف، بالإضافة إلى كون هذه الفرق مجهزة ومعدة للقيام بسلاسة ومرونة وبما يتوافق وإحتياجات ومتطلبات التغيير إلى جانب سرعة الإنجاز والمساعدة في حل المشكلات المعقدة (حسين، 2004). إلا أن الباحث يعتقد

ان الفرق يجب ان تشكل بشكل يحقق الانسجام والتفاهم والتعاون بين أعضائها فإن كانت عملية تكوين هذه الفرق تقوم على اسس تنافسية وعدم انسجام بين اعضائها سيؤثر ذلك سلبا على اتجاهات الأفراد المشاركين في هذه الفرق نحو جدواها وبالتالي ستقل استجاباتهم لمستوى أهمية فرق العمل.

(5-2-6) النتائج المتعلقة بأجابة وحدة المعاينة بشأن تحفيز العاملين

بينت النتائج المتعلقة بهذا البعد أن وزارات دولة الكويت لديها نظام مكافآت وحوافز يرتبط بنتائج تقييم الأداء السنوي، كما تحافظ الوزارة على العاملين المتميزين وترشحهم لشغل مناصب إدارية أعلى، كما تدرك إدارة المؤسسة للأولويات الإستراتيجية؛ اذ جاء المتوسط الحسابي لاستجابات وحدة المعاينة على هذه الفقرات بالمراتب الثلاثة الاولى، والاهتمام كما أظهرت نتائج الدراسة في هذا البعد ان الفقرات (تنمية دافع لدى العاملين لزيادة وتحسين أعمالهم؛ محاسبة ومعاينة المقصرين في العمل؛ مكافأة وتحفيز أي موظف متميز أو مبدع) جاءت في المراتب الثلاث الأخيرة اذ جاء المتوسط الحسابي لاستجابات افراد العينة على هذه الفقرات بالمراتب الاخيرة وبمستوى اهمية متوسط .

ويعود مرد هذه النتيجة إلى أن الوزارات تعمل بشكل متوسط نسبيا على اشباع كافة القوى الكامنة لدى الموظفين، بربر(2006)، وتزيد من رغبتهم في بذل الجهود المطلوبة لأداء مهامهم

بمستويات مقبولة من الانتاجية لتحقيق الأهداف المطلوبة منهم؛ لذاء جاءت استجابات وحدة المعاينة على كافة فقرات هذا البعد بمستوى أهمية متوسط.

(7-2-5) النتائج المتعلقة بأجابة وحدة المعاينة بشأن زيادة رضا المراجعين

بينت النتائج المتعلقة بهذا البعد أن وزارات دولة الكويت بالاهتمام بتسهيل إجراءات المراجعين، وتتميز مرافق الوزارة بالنظام والترتيب والنظافة، كما ان موظفي الإعلام والعلاقات يجيبون عن أسئلة المراجعين واستفساراتهم اذ حظيت هذه الفقرات باول ثلاث مراتب وبمستوى أهمية متوسطة، ويعزو الباحث هذه النتيجة الى النتائج التي سبقتها فمن المنطقي ان المؤسسة التي تهتم بكلا من تدريب العاملين، والاتصال الفعال، وتحفيز العاملين والمشاركة بالمعلومات بمستوى أهمية متوسط ان تعمل على زيادة رضا المراجعين.

(8-2-5)النتائج المتعلقة باستجابات وحدة المعاينة بشأن سرعة انجاز المعاملات

بينت النتائج المتعلقة باستجابة وحدة سرعة انجاز المعاملات أن جميع الفقرات جاءت بمستوى أهمية متوسط وقد جاءت بالترتيب كما يلي: تساعد الخدمات الالكترونية بتوفير الوقت والجهد للمراجع، تتصف إجراءات سير إنجاز المعاملة بالبساطة، يشمل الموقع الالكتروني للوزارة على كافة المعلومات المطلوبة للخدمة، يوجد موجه للزبائن يرشدهم لاتمام معاملاتهم بسرعة. بينما جاءت المراتب الثلاثة الأخيرة(يتطلب انجاز المعاملة وقت قصير، تسهم الخدمات الالكترونية في سرعة متابعة الشكاوي، يوجد موجه للزبائن يرشدهم للاتمام المعاملة بسرعة)

وبمستوى أهمية متوسط أيضاً ويعود مرد هذه النتيجة بالاعتماد على النتائج السابقة والتي أظهرت استجابة وحدة المعاينة على بعد زيادة رضا المراجعين والتي جاءت بمستوى أهمية متوسط فمن المنطقي أن تكون سرعة إنجاز

المعاملات بمستوى متوسط. ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى أن الخدمات الالكترونية تساعد في التخفيف من الضغط والازمة في دوائر تقديم الخدمة في الوزارة. وقد يكون مرد هذه النتيجة إلى فاعلية برامج التأهيل والتدريب على زيادة كفاءة العاملين بسرعة إنجاز المعاملات بدقة مقبولة، وتوظيف مخرجات التكنولوجيا الحديثة في إجراء وتنفيذ المعاملات مما جعل هذه العملية تتسم بالسلاسة والانسيابية والبساطة.

(9-2-5) النتائج المتعلقة باستجابات وحدة المعاينة بشأن حسن معاملة المراجعين

بينت النتائج المتعلقة باستجابات وحدة المعاينة على هذا البعد ان جميع الفقرات جاءت بمستوى أهمية متوسط وقد جاءت بالترتيب كما يلي: يتم معاملة المراجعين بلباقة وبدون تمييز، تشدد الوزارة على الموضوعية في التعامل مع المراجعين؛ بينت النتائج المتعلقة باستجابات وحدة المعاينة على هذا البعد ان جميع الفقرات جاءت بمستوى أهمية متوسط وان الفقرات التي جاءت في المراتب الثلاث الاولى هي (تساعد الخدمات الالكترونية بتوفير الوقت والجهد للمراجع؛ تتصف إجراءات سير إنجاز المعاملة بالبساطة، يشمل الموقع الالكتروني للوزارة على كافة المعلومات المطلوبة للخدمة) بينما الفقرات التي جاءت بالمراتب الثلاث

الآخيرة هي (يتطلب انجاز المعاملة وقت قصير؛ تسهم (الخدمات الالكترونية) في سرعة متابعة الشكاوي؛ يوجد موجه للزبائن يرشدهم لاتمام معاملاتهم بسرعة) وبمستوى أهمية متوسط ايضا، ويفسر الباحث هذه النتيجة بالاعتماد على النتيجة السابقة والتي أظهرت ان استجابات وحدة المعاينة على بعد زيادة رضا المراجعين والتي جاءت بمستوى أهمية متوسط فمن المنطقي إذا ان تكون استجاباتهم على بعد سرعة انجاز المعاملات متوسطة ايضا.

ويعود مرد هذه النتيجة بجدوى وفاعلية برامج التدريب التي تقدمها الوزارات لموظفيها والتي عملت على تطوير أدائهم الوظيفي في وزارات دولة الكويت ورفع انتاجيتهم وبالتالي تحقيق الرضا للعاملين والذي انعكس ايجابيا على حسن معاملة المراجعين لهذه الوزارات.

(5-2-10) النتائج المتعلقة باستجابات وحدة المعاينة بشأن الدقة والانضباط

بينت النتائج المتعلقة باستجابات وحدة المعاينة على هذا البعد ان جميع الفقرات جاءت بمستوى أهمية متوسط وقد جاءت بالترتيب كما يلي: يوجد لوحة إعلانات لنشر التعليمات والقرارات في الوزارة؛ يتحلى موظفو الوزارة بالامانة والنظام. يتلقى العاملون الأوامر بصدر رحب ويتم تنفيذ التعليمات بشكل كامل؛ تشدد الوزارة على الالتزام بالوقت واستقبال المراجعين على مدار ساعات الدوام بشكل كامل؛ لا يجادل العاملون في القرارات التي تصدر عن رئاسة القسم ويتم المراجعة حسب التسلسل الإداري يوجد لدى العاملين في الوزارة زي موحد.

ويعود مرد هذه النتيجة منطقية ومنسجمة مع نتائج استجابات وحدة المعاينة مع ابعاد المتغير

المستقل (تفويض السلطة، تأهيل العاملين، المشاركة بالمعلومات، الاتصال الفعال، فرق العمل،

تحفيز العاملين) والتي أظهرت نتائج الدراسة ان استجابات وحدة المعاينة حولها بمستوى أهمية

متوسط؛ الأمر الذي جعل مستوى استجاباتهم على بعد الانضباط بمستوى أهمية متوسط

(3-5) مناقشة نتائج اختبار الفرضيات:

(1-3-5) النتائج المتعلقة بأثر تمكين العاملين بأبعاده (تفويض السلطة، تأهيل العاملين،

المشاركة بالمعلومات، فرق العمل، تحفيز العاملين، الاتصال الفعال) على تحسين كفاءة أدائهم

الوظيفي في وزارات دولة الكويت.

فقد أظهرت النتائج وجود اثر ذو دلالة احصائية للتمكين الإداري بابعاده (المشاركة

بالمعلومات، فرق العمل، تحفيز العاملين، الاتصال الفعال) على تحسين كفاءة أدائهم

الوظيفي(زيادة رضا المراجعين، سرعة انجاز المعاملات، حسن معاملة المراجعين، الدقة

والانضباط) في وزارات دولة الكويت. عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

كما أظهرت النتائج بعدم وجود اثر ذو دلالة احصائية للتمكين لـ تفويض السلطة،

وتأهيل العاملين. على تحسين كفاءة أدائهم الوظيفي(زيادة رضا المراجعين، سرعة انجاز

المعاملات، حسن معاملة المراجعين، الدقة والانضباط) في وزارات دولة الكويت. عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$).

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة المحتسب (2008) والتي أظهرت أن هناك علاقة ارتباطية ايجابية بين كلا من (تدريب العاملين، تحفيز العاملين، الاتصال بين الموظفين ورؤساء الاقسام) وتحسين كفاءة العاملين (الرضا الوظيفي، الانتاجية، الولاء، معدل دوران العمل) وذلك على قطاع البنوك في محافظة الخليل، كما تتفق مع نتائج دراسة المعاني (2008) والتي أظهرت وجود أثر لتمكين العاملين (توافر قيادة ممكنة، فرق العمل، المشاركة بالمعلومات وادارة المعرفة، تكنولوجيا الانتاج) على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشاركة بجائزة عبد الله الثاني للتميز، كما تتفق مع نتائج دراسة المعاني وآخرون (2009) والتي أثبتت وجود اثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام تمكين العاملين على مستوى الإبداع الاداري الذي يشعر به العاملين في الجامعة الاردنية. كما تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الضلاعين (2010) والتي أظهرت وجود أثر للتمكين الاداري على التميز الوظيفي وذلك على شركات الاتصالات في الاردن.

ويعود مرد هذه النتيجة إلى أن إدارة الوزارات في دولة الكويت والتي عملت على إشباع احتياجات العاملين والمستفيدين من الخبرات والورش التعليمية من خلال ما تقدمه من خدمات تعليمية وتدريبية تتلاءم مع التغيير في الاحتياجات والرغبات، تحقيق رضا المستفيدين من الخدمات المقدمة لهم، وتنمية الثقة لدى العاملين بكفاياتهم في دقة انجاز المعاملات وسرعتها، مع الالتزام بالدقة والانضباط. فتدريب العاملين يعمل على تحسين أداء الأفراد ورفع الكفاءة

الإدارية والإنتاجية، ويعمل على تنمية معرفة الأفراد ، ومهاراتهم، وقدراتهم واتجاهاتهم في مجالات أعمالهم(ياغي، 2010)، مما أثر ايجابياً على كفاءة العاملين في وزارات دولة الكويت.

(2-3-5) النتائج المتعلقة بأثر تمكين العاملين على زيادة رضا المراجعين.

أظهرت نتائج الدراسة وجود اثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري بإبعاده (المشاركة

بالمعلومات، تحفيز العاملين، فرق العمل) على زيادة رضا المراجعين في وزارات دولة

الكويت عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$).

كما أظهرت النتائج بعدم وجود اثر ذو دلالة لـ تفويض السلطة، تأهيل العاملين، على

زيادة رضا المراجعين في وزارات دولة الكويت. عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$).

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة المحتسب(2008) والتي أظهرت أن هناك علاقة

ارتباطيه ايجابية بين كلا من (تدريب العاملين، تحفيز العاملين، الاتصال بين الموظفين

ورؤساء الاقسام) وتحسين الرضا الوظيفي وذلك على قطاع البنوك في محافظة الخليل كما

تتفق مع نتائج دراسة المعاني وآخرون(2009) والتي أثبتت وجود اثر ذو دلالة إحصائية

لاستخدام تمكين العاملين على على الشعور بالرضا لدى العاملين في الجامعة الاردنية.

ويعود مرد هذه النتيجة إلى سياسات التنظيم الإداري في وزارات دولة الكويت وإجراءاتها في تنمية مهارات موظفيها وسعيها لتقديم خدمة ذات جودة عاليها للمواطنين والمستفيدين من خدماتها، ومثل ذلك تركيزها على النموذج التحفيزي والذي يركز على اتجاه العاملين نحو التمكين والذي يظهر في الكفاية، والثقة في القدرة على أداء المهام، والشعور بالقدرة على التأثير في العمل، وبالتالي تحقيق الرضا للمستفيدين من هذه الخدمة (ملحم، 2006).

(5-3-3) النتائج المتعلقة النتائج بإثر تمكين العاملين على سرعة إنجاز المعاملات.

أظهرت النتائج وجود اثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري بابعاده (تأهيل العاملين، المشاركة بالمعلومات، فرق العمل، تحفيز العاملين، الاتصال الفعال) على سرعة انجاز المعاملات في وزارات دولة الكويت عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$).

كما أظهرت النتائج بعدم وجود اثر ذو دلالة لـ تفويض السلطة على سرعة انجاز المعاملات في وزارات دولة الكويت. عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$).

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الشمري (2009) والتي أظهرت تأثير الرضا

الوظيفي في زيادة مستوى الإنتاجية وأدائهم الوظيفي للعاملين في عمليات الخفجي المشتركة.

كما تتفق مع نتائج دراسة دراسة الربضي (2003) والتي أظهرت وجود أثر لتمكين العاملين على الأداء المؤسسي في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن من حيث الجودة، والسرعة.

ويعود مرد هذه النتيجة إلى أن إدارة الوزارات في دولة الكويت والتي عملت على إشباع احتياجات العاملين والمستفيدين من الخبرات والورش التعليمية من خلال ما تقدمه من خدمات تعليمية وتدريبية تتلاءم مع التغيير في الاحتياجات والرغبات، تحقيق رضا المستفيدين من الخدمات المقدمة لهم، وتنمية الثقة لدى العاملين بكفاياتهم في دقة انجاز المعاملات وسرعتها.

(4-3-5) النتائج المتعلقة النتائج بأثر تمكين العاملين على حسن معاملة المراجعين.

أظهرت النتائج وجود اثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري بأبعاده (المشاركة بالمعلومات، فرق العمل، تحفيز العاملين، الاتصال الفعال) على حسن معاملة المراجعين في وزارات دولة الكويت عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

كما أظهرت النتائج بعدم وجود اثر ذو دلالة لـ تفويض السلطة، وتأهيل العاملين، على

حسن معاملة المراجعين في وزارات دولة الكويت. عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

كما وتتفق مع نتائج دراسة الحلبي (2009) والتي أظهرت وجود أثر بين تمكين العاملين على أخلاقيات المهنة والتي تؤثر بشكل ايجابي على قدرة الموظف على معاملة المراجعين وتحقيق الرضا لديهم.

(5-3-5) النتائج المتعلقة النتائج بأثر تمكين العاملين على الدقة والانضباط.

أظهرت النتائج وجود اثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري بابعاده (تفويض السلطة، الاتصال الفعال، فرق العمل، المشاركة بالمعلومات، تحفيز العاملين) على الدقة والانضباط في وزارات دولة الكويت عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

كما أظهرت النتائج بعدم وجود اثر ذو دلالة لـ تأهيل العاملين على الدقة والانضباط في وزارات دولة الكويت. عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة المحتسب وجلعود (2008) والتي أظهرت أن هناك علاقة ارتباطيه ايجابية بين كلا من (تدريب العاملين، تحفيز العاملين، الاتصال بين الموظفين ورؤساء الاقسام) وتحسين كفاءة العاملين (الرضا الوظيفي، الانتاجية، الولاء، معدل دوران العمل) وذلك على قطاع البنوك في محافظة الخليل، كما تتفق مع نتائج دراسة دراسة الفياض (2005) والتي أظهرت وجود أثر التمكين على القدرة التنافسية في هذه الشركات.

ويعود مرد هذه النتيجة الى تنمية مهارات موظفي وزارات دولة الكويت وسعي هذه الوزارات لتقديم خدمة ذات جودة عاليه للمستفيدين من خدماتها، ومثل ذلك تركيزها على النموذج التحفيزي والذي يركز على اتجاه العاملين نحو التمكين والذي يظهر في الكفاية، والثقة في القدرة على أداء المهام، والشعور بالقدرة على التأثير في العمل، وبالتالي تحقيق الدقة والانضباط بالعمل (ملحم، 2006).

ويعود مرد هذه النتيجة إلى أن إدارة الوزارات في دولة الكويت والتي عملت على إشباع احتياجات العاملين والمستفيدين من الخبرات والورش التعليمية من خلال ما تقدمه من خدمات تعليمية وتدريبية تتلاءم مع التغيير في الاحتياجات والرغبات، وتنمية الثقة لدى العاملين بكفائاتهم في دقة انجاز المعاملات وسرعتها، مع الالتزام بالدقة والانضباط. فتدريب العاملين يعمل على تحسين أداء الأفراد ورفع الكفاءة الإدارية والإنتاجية، ويعمل على تنمية معرفة الأفراد، ومهاراتهم، وقدراتهم واتجاهاتهم في مجالات أعمالهم(ياغي، 2010)، مما أثر ايجابياً على قدرة العاملين في وزارات دولة الكويت على حسن تنفيذ المعاملات بشكل يتسم بالانضباط والدقة في العمل.

ويعود مرد هذه النتيجة إلى القناعة الصادقة من قبل الإدارة العليا للوزارات الكويتية بجدوى برامج تأهيل العاملين وتحفيزهم، واهمية تبادل المعلومات بجو يشجع على الاتصال الفعال متعدد الاتجاهات، وذلك بشكل مستمر والالتزام الحقيقي بمبادئها و أهدافها وتطبيقاتها

وكذلك الدعم المعنوي والمادي لبرامج التدريب ، وقناعتهم بأن تفويض السلطة من الرئيس إلى المرؤوس يجعل الموظفين يلتزمون بالواجبات المكلفين بها، ويجعلهم يتبنون التعليمات والبرامج التي يعملون بها (القيروني، 2001؛ الصريفي، 2003).

(4-5) الاستنتاجات:

1. ان وزارات تهتم بتكليف العاملين الأكفاء بتدريب العاملين الجدد، و تكليف أحد العاملين بالإشراف على استخدام الأجهزة والمعدات ، كما تعمل على تفويض أحد العاملين بدراسة احتياجاتها من المعدات واللوازم، وبمستوى أهمية متوسطة حسب استجابات وحدة المعاينة؛ اذ جاء المتوسط الحسابي لاستجابات وحدة المعاينة على هذه الفقرات بالمراتب الثلاثة الاولى.

2. ان نقاط الضعف في بعد تفويض السلطة والتي حضيت بأدنى مستويات الاهمية مثل(يفوض بعض رؤساء الأقسام دراسة أسباب الفشل إلى أحد العاملين في نفس القسم؛ يُفوض بعض رؤساء الأقسام إلى أحد العاملين دراسة حالات الغياب واقتراح طرق معالجتها؛ تُسند الوزارة إلى لجان مختصة لدراسة مشكلات العاملين، خاصة المعقدة منها) اذ جاء المتوسط الحسابي لاستجابات افراد العينة على هذه الفقرات بالمراتب الثلاثة الاولى.

3. ان نقاط القوة في بعد تأهيل العاملين تمثلت بعقد الوزارة برامج تدريبية لتأهيل العاملين، تقوم الوزارة بتعيين الأفراد المؤهلين، تستفيد الوزارة من تقييم الأداء السنوي للعاملين للتعرف على جوانب الضعف لدى العاملين وتدريبهم عليها اذ جاء المتوسط الحسابي لاستجابات افراد العينة على هذه الفقرات بالمراتب الثلاثة الاولى.

4. ان نقاط الضعف في بعد تأهيل العاملين تمثلت بالفقرات التي جاءت استجابات وحدة المعاينة عليها في المراتب الثلاث الأخير تبعا للمتوسطات الحسابية لاستجاباتهم هي (تكلف لجان تقوم بدراسة وتحليل المهارات المطلوب تعزيزها لدى العاملين؛ تشكيل لجان متخصصة للإشراف على تأهيل وتدريب التقنيين داخل الدولة وخارجه؛ تتبنى الوزارة سياسة الإبتعاث داخليا وخارجيا لتأهيل العاملين).

5. ان نقاط القوة فيما يتعلق بشأن المشاركة بالمعلومات فإن وزارة دولة الكويت لديها موقع الكتروني خاص بها، و يتوفر لدى الوزارة أنظمة معلومات متخصصة، كما يتوفر في الوزارة حواسيب مركزية لحفظ بيانات العاملين ومعاملات المراجعين اذ حضيت هذه الفقرات بالمراتب الثالثة الاولى تبعا لترتيب متوسطات الاستجابة عليها،

6. ان نقاط الضعف فيما يتعلق بشأن المشاركة بالمعلومات تتنلت بالفقرات (ينجز العاملين معاملات المراجعين من خلال نظام إلكتروني؛ تمكن الوزارة العاملين من استخدام شبكة الإنترنت؛ يتمكن المراجعين من الدخول إلى الموقع الإلكتروني للوزارة وإجراء بعض العمليات والمعاملات) اذ جاءت بالمراتب الثلاث الاخيرة.

7. ان نقاط القوة فيما يتعلق بشأن بعد الاتصال الفعّال تمثلت في أن وزارة دولة الكويت تعمل على تعريف كل موظف كيفية التواصل مع إدارته العليا وكذلك مع مرؤوسيه، كما تطبق الوزارة نظام الصادر والوارد والبريد والمذكرات الداخلية بين العاملين بشكل فعّال، وان هناك لاقات عمل واضحة وسهلة بين معظم العاملين، اذ جاء المتوسط الحسابي لاستجابات افراد العينة على هذه الفقرات بالمراتب الثلاثة الاولى.

8. ان نقاط الضعف فيما يتعلق بشأن بعد الاتصال الفعال تمثلت في الفقرات (يمكن الرجوع إلى المذكرات والمعاملات في الرشيف بشكل سهل وسريع، تعرض الوزارة مخطط الهيكل التنظيمي في مكان واضح ، يوجد صندوق للإقتراحات والشكاوي للعاملين ويتم تفعيله باستمرار) اذ جاء المتوسط الحسابي لاستجابات افراد العينة على هذه الفقرات بالمراتب الثلاث الاخيرة.

9. ان نقاط القوة فيما يتعلق بشأن بعد فرق العمل و التي حضيت بالمراتب المتقدمة من أهمية العاملين في وزارات دولة الكويت مثل(تشكل الوزارة لجان متعددة وتسد إليها الواجبات المهمة ؛ تفعيل عمل اللجان في الوزارة ؛ تشجيع العمل الجماعي لإنجاح العمل) اذ جاء المتوسط الحسابي لاستجابات افراد العينة على هذه الفقرات بالمراتب الثلاثة الاولى، أما نقاط الضعف فتمثلت بالفقرات (أخذ بمقترحات وتوصيات اللجان وتنفيذها على محمل الجد؛ شراك أعضاء من كافة المستويات الإدارية ومن كافة الأقسام) اذ جاء المتوسط الحسابي لاستجابات افراد العينة على هذه الفقرات بالمراتب الاخيرة.

10. ان نقاط القوة فيما يتعلق بشأن بعد تحفيز العاملين تمثلت في أن وزارات دولة الكويت لديها نظام مكافآت وحوافز يرتبط بنتائج تقييم الأداء السنوي، كما تحافظ الوزارة على العاملين المتميزين وترشحهم لشغل مناصب إدارية أعلى ، كما تدرك إدارة المؤسسة للأولويات الإستراتيجية؛ اذ جاء المتوسط الحسابي لاستجابات وحدة المعاينة على هذه الفقرات بالمراتب الثلاثة الاولى بينما تمثلت نقاط الضعف في هذا البعد بالفقرات (تنمية دافع لدى العاملين لزيادة وتحسين أعمالهم؛ محاسبة ومعاقبة المقصرين في العمل؛ مكافأة وتحفيز أي موظف متميز أو مبدع) جاءت في المراتب الثلاث الأخيرة .

11. ان نقاط القوة فيما يتعلق بشأن زيادة رضا المراجعين تمثلت بالاهتمام بتسهيل إجراءات المراجعين، وتتميز مرافق الوزارة بالنظام والترتيب والنظافة، كما ان موظفي الإعلام والعلاقات يجيبون عن أسئلة المراجعين واستفساراتهم اذ حظيت هذه الفقرات باول ثلاث مراتب

12. ان نقاط القوة فيما يتعلق بشأن سرعة انجاز المعاملات بالفقرات(تساعد الخدمات الالكترونية بتوفير الوقت والجهد للمراجع؛ تتصف إجراءات سير إنجاز المعاملة بالبساطة، يشمل الموقع الالكتروني للوزارة على كافة المعلومات المطلوبة للخدمة) بينما تمثلت نقاط الضعف في الفقرات (يتطلب انجاز المعاملة وقت قصير؛ تسهم (الخدمات الالكترونية) في سرعة متابعة الشكاوي؛ يوجد موجه للزبائن يرشدهم لاتمام معاملاتهم بسرعة)

13. ان نقاط القوة فيما يتعلق بحسن معاملة المراجعين تمثلت بالفقرات يتم معاملة المراجعين بلباقة وبدون تمييز، تشدد الوزارة على الموضوعية في التعامل مع المراجعين؛ بينما تمثلت نقاط الضعف بالفقرات (تشدد الوزارة على عدم التمييز بين جنسيات المراجعين. يتوافر في المديرية صندوق للشكاوى وصندوق للاقتراحات خاص بالمراجعين؛ تشدد الوزارة على الاهتمام الكبير بالمراجع واعتباره رأسمال الوزارة.

14. ان نقاط القوة المتعلقة بشأن الدقة والانضباط تمثلت بالفقرات(يوجد لوحة إعلانات لنشر التعليمات والقرارات في الوزارة؛ يتحلى موظفو الوزارة بالامانة والنظام. يتلقى العاملون الأوامر بصدر رحب ويتم تنفيذ التعليمات بشكل كامل؛) بينما تمثلت نقاط الضعف بالفقرات (تشدد الوزارة على الالتزام بالوقت واستقبال المراجعين على مدار ساعات

الدوام بشكل كامل؛ لا يجادل العاملون في القرارات التي تصدر عن رئاسة القسم ويتم المراجعة حسب التسلسل الإداري يوجد لدى العاملين في الوزارة زي موحد.

15. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لتمكين العاملين

بإبعاده (المشاركة بالمعلومات، فرق العمل، تحفيز العاملين، الاتصال الفعال) على

تحسين كفاءة أدائهم الوظيفي في وزارات دولة الكويت. فمما تبين عدم وجود أثر

لتفويض السلطة وتأهيل العاملين على تحسين كفاءة ادائهم الوظيفي.

16. يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري بإبعاده (المشاركة بالمعلومات،

تحفيز العاملين، فرق العمل) و زيادة رضا المراجعين في وزارات دولة الكويت

عند مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$. في حين تبين عدم وجود أثر لتفويض السلطة على

سرعة إنجاز المعاملات.

17. يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري بإبعاده (تأهيل العاملين،

المشاركة بالمعلومات، فرق العمل، تحفيز العاملين، الاتصال الفعال) على سرعة

انجاز المعاملات في وزارات دولة الكويت عند مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$. في

حين تبين عدم وجود أثر لتفويض السلطة على سرعة إنجاز المعاملات.

18. يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري بإبعاده (المشاركة بالمعلومات،

فرق العمل، تحفيز العاملين، الاتصال الفعال) على حسن معاملة المراجعين في

وزارات دولة الكويت عند مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$. في حين تبين عدم وجود

أثر لتفويض السلطة وتأهيل العاملين على حسن معاملة المراجعين.

19. وجود اثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري بابعاده (تفويض السلطة، الاتصال الفعال، فرق العمل، المشاركة بالمعلومات، تحفيز العاملين) على الدقة والانضباط في وزارات دولة الكويت عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$). فما تبين عدم وجود أثر لتأهيل العاملين على الدقة والانضباط. في حين تبين عدم وجود أثر لتأهيل العاملين على الدقة والانضباط.

(4-5) التوصيات

1. حث وزارات دولة الكويت علي الاهتمام وتدعيم أبعاد تمكين العاملين كنقاط قوة (المشاركة بالمعلومات، الاتصال الفعال، تأهيل العاملين، تفويض السلطة، تحفيز العاملين، فرق العمل) إذ أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسة اثرها على تحسين كفاءة العاملين ككل، وأثرها على كل بعد من ابعاد كفاءة العاملين(زيادة رضا المراجعين، سرعة انجاز المعاملات، حسن معاملة المراجعين، الدقة والانضباط) بشكل مستقل.

2. حث وزارات دولة الكويت تدريب العاملين على (زيادة رضا المراجعين، حسن معاملة المراجعين، سرعة انجاز المعاملات، الدقة والانضباط) حيث جاءت تقديرات أفراد العينة لمستوى أهمية هذه الأبعاد متوسطة وبأهمية متسلسلة. والاهتمام بتعديل وتدريب العاملين في هذه الوزارات على نقاط الضعف والتي ظهرت من خلال نتائج هذه الدراسة.

4. ينبغي الاهتمام بنقاط القوة التي أظهرتها نتائج الدراسة في بعد تفويض السلطة والتي حضيت بأهمية العاملين مثل تكليف العاملين الأكفاء بتدريب العاملين الجدد، تكليف أحد العاملين بالإشراف على استخدام الأجهزة والمعدات تفويض أحد العاملين دراسة

احتياجاتها من المعدات واللوازم اذ جاء المتوسط الحسابي لاستجابات افراد العينة على هذه الفقرات بالمراتب الثلاثة الاولى.

5. ضرورة الاهتمام بنقاط الضعف التي أظهرتها نتائج الدراسة في بعد تفويض السلطة والتي حضيت بأدنى مستويات الاهمية مثل (يفوض بعض رؤساء الأقسام دراسة أسباب الفشل إلى أحد العاملين في نفس القسم؛ يفوض بعض رؤساء الأقسام إلى أحد العاملين دراسة حالات الغياب واقتراح طرق معالجتها؛ تُسند الوزارة إلى لجان مختصة لدراسة مشكلات العاملين، خاصة المعقدة منها) اذ جاء المتوسط الحسابي لاستجابات افراد العينة على هذه الفقرات بالمراتب الثلاثة الاولى.

6. الدعوة إلى الاهتمام بنقاط القوة التي أظهرتها نتائج الدراسة في بعد تأهيل العاملين والتي حضيت بأهمية العاملين مثل عقد البرامج التدريبية لتأهيل ، تعيين الأفراد المؤهلين الاستفادة من تقييم الأداء السنوي للعاملين للتعرف على جوانب الضعف لدى العاملين وتدريبهم عليها اذ جاء المتوسط الحسابي لاستجابات افراد العينة على هذه الفقرات بالمراتب الثلاثة الاولى.

7. كثرة الاهتمام بنقاط الضعف التي أظهرتها نتائج الدراسة في بعد تأهيل العاملين والتي حضيت بأدنى مستويات الأهمية للعاملين في وزارات دولة الكويت مثل (تكلف لجان تقوم بدراسة وتحليل المهارات المطلوب تعزيزها لدى العاملين؛ تشكيل لجان

متخصصة للإشراف على تأهيل وتدريب التقنيين داخل الدولة وخارجه؛ تتبنى الوزارة سياسة الإبتعاث داخلياً وخارجياً لتأهيل العاملين)اذ جاء المتوسط الحسابي لاستجابات افراد العينة على هذه الفقرات بالمراتب الثلاثة الاخيرة.

8. التركيز والاهتمام بنقاط القوة التي أظهرتها نتائج الدراسة في بعد المشاركة بالمعلومات والتي حضيت بأهمية العاملين مثل(يتوفر لدى الوزارة موقع الكتروني خاص بها ؛ يتوفر لدى الوزارة أنظمة معلومات متخصصة ؛ يتوفر في الوزارة حواسيب مركزية لحفظ بيانات العاملين ومعاملات المراجعين) اذ جاء المتوسط الحسابي لاستجابات افراد العينة على هذه الفقرات بالمراتب الثلاثة الاولى.

9. ضرورة الاهتمام بنقاط الضعف التي أظهرتها نتائج الدراسة في بعد المشاركة بالمعلومات والتي حضيت بأدنى مستويات الأهمية للعاملين في وزارات دولة الكويت مثل(ينجز العاملين معاملات المراجعين من خلال نظام إلكتروني؛ تمكن الوزارة العاملين من استخدام شبكة الإنترنت؛ يتمكن المراجعين من الدخول إلى الموقع الإلكتروني للوزارة وإجراء بعض العمليات والمعاملات)اذ جاء المتوسط الحسابي لاستجابات افراد العينة على هذه الفقرات بالمراتب الثلاثة الاخيرة.

10. الانتباه لنقاط القوة التي أظهرتها نتائج الدراسة في بعد الاتصال الفعال والتي حضيت بأهمية العاملين مثل(تعريف كل موظف كيفية التواصل مع إدارته العليا وكذلك

مع مرؤوسيه ؛ تطبق الوزارة نظام الصادر والوارد والبريد والمذكرات الداخلية بين العاملين بشكل فعّال ؛ علاقات عمل واضحة وسهلة بين معظم العاملين) اذ جاء المتوسط الحسابي لاستجابات افراد العينة على هذه الفقرات بالمراتب الثلاثة الاولى. و الاهتمام بنقاط الضعف التي أظهرتها نتائج الدراسة في هذا البعد مثل(يوجد صندوق للإقتراحات والشكاوي للعاملين ويتم تفعيله باستمرار ؛ يتمكن المراجعين من الدخول إلى الموقع الإلكتروني للوزارة وإجراء بعض العمليات والمعاملات)اذ جاء المتوسط الحسابي لاستجابات افراد العينة على هذه الفقرات بالمراتب الاخيرة.

11. التركيز والاهتمام بنقاط القوة التي أظهرتها نتائج الدراسة في بعد فرق العمل

والتي حظيت بأهمية العاملين مثل(تشكل الوزارة لجان متعددة وتسد إليها الواجبات المهمة ؛ تفعيل عمل اللجان في الوزارة ؛ تشجيع العمل الجماعي لإنجاح العمل) اذ جاء المتوسط الحسابي لاستجابات افراد العينة على هذه الفقرات بالمراتب الثلاثة الاولى، والاهتمام بنقاط الضعف التي أظهرتها نتائج الدراسة في هذا البعد مثل(أخذ بمقترحات وتوصيات اللجان وتنفيذها على محمل الجد؛ شارك أعضاء من كافة المستويات الإدارية ومن كافة الأقسام) اذ جاء المتوسط الحسابي لاستجابات افراد العينة على هذه الفقرات بالمراتب الاخيرة.

12. ينبغي الاهتمام بنقاط القوة التي أظهرتها نتائج الدراسة في بعد تحفيز العاملين

والتي حُصيت بأهمية العاملين مثل (يوجد نظام مكافآت وحوافز يرتبط بنتائج تقييم الأداء

السنوي ؛ تحافظ الوزارة على العاملين المتميزين وترشحهم لشغل مناصب إدارية أعلى

؛ تدرك إدارة المؤسسة للأولويات الإستراتيجية) إذ جاء المتوسط الحسابي لاستجابات

افراد العينة على هذه الفقرات بالمراتب الثلاثة الاولى، والاهتمام بنقاط الضعف التي

أظهرتها نتائج الدراسة في هذا البعد مثل (تنمية دافع لدى العاملين لزيادة وتحسين

أعمالهم؛ محاسبة ومعاقبة المقصرين في العمل؛ مكافأة وتحفيز أي موظف متميز أو

مبدع) إذ جاء المتوسط الحسابي لاستجابات افراد العينة على هذه الفقرات بالمراتب

الاخيرة.

13. أهمية تعزيز زيادة رضا العاملين كبعد من ابعاد كفاءة العاملين كالاهتمام

بتوفير أماكن مريحة لانتظار المراجعين، توفير لوحات إرشادية دالة تبين إجراءات

الحصول على الخدمة والأوراق المطلوبة.

14. ضرورة عقد الزارات دورات تستهدف زيادة قدرة العاملين في وزارات دولة

الكويت في سرعة انجاز المعاملات، وآليات التعامل مع المراجعين، والدقة والانضباط

في تنفيذ هذه المعاملات.

(3-4-5) التوجهات البحثية المستقبلية

1. اعادة اختبار أنموذج الدراسة في فروع الوزارات.
2. إجراء دراسات حول أثر برامج تأهيل مهارات تمكين العاملين على أداء العاملين.
3. اتجاهات المواطنين المستفيدين من المؤسسات الخدميه في وزارات دولة الكويت نحو جودة أداء الخدمات الحكومية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية.

- الأحمد، خالد طه (2005). تكوين المعلمين من الإعداد إلى التدريب، العين: دار الكتاب الجامعي.
- أفندي، عطية حسين (2003). تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية. القاهرة.
- البدري، طارق عبد الحميد. (2005). الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، عمان: دار الفكر.
- بربر، كامل. (2006). الإتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، بيروت: دار المنهل اللبناني.
- التويجري، محمد (2001). قياس الأداء المؤسسي، ورقة عمل بحثية مقدمة إلى ندوة " الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى عام 1440هـ (2020).
- الحريري، رافدة. (2008). مهارات القيادة التربوية في إتخاذ القرارات الإدارية، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- الحنيطة، خالد بن عبدالله (2003). القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

- الحلبي، نهى سعيد (2009). تأثير أخلاقيات الخدم العام على تمكين العاملين: دراسة تطبيقية على المستشفيات العامة في محافظة دمشق، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق.
- حريم، حسين محمود. (2009). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان: دار الحامد.
- حسونة، فيصل. (2007). إدارة الموارد البشرية، عمان: دار اسامة للنشر والتوزيع.
- الخاجة، فاطمة (2006). أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين، دراسة تطبيقية على أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، القاهرة.
- خضر، عماد الدين عبد الرؤوف (2006). قياس الكفاءة الخارجية للجامعات الأردنية الخاصة بناءً على فاعلية الكلفة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العربية، عمان، الأردن.
- الدين، بوغان (2007). جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.
- الربضي، تمارا عيسى. (2008). تمكين العاملين وأثره على الأداء المؤسسي في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن، رسالة ماجستير، عمان: الجامعة الأردنية.
- سلطان، محمد سعيد (2004). السلوك التنظيمي، الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- السليمي، علي (2004). إدارة السلوك التنظيمي، القاهرة: دار غريب.

- شريف، غانم سعيد، وسلطان حنان عيسى (2001). الإتجاهات المعاصرة في التدريب أثناء الخدمة التعليمية. الرياض: دار العلم للطباعة والنشر.
- الشنواني، صلاح. (1999). التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال - مدخل المسؤولية الإجتماعية، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر.
- الشمري، سالم عواد (2009) الرضا الوظيفي لدى العاملين وآثاره على أدائهم الوظيفي - دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي في عمليات الخفجي المشتركة، رسالة ماجستير - جامعة الملك عبد العزيز - جدة، السعودية.
- صالح، محمد فالج. (2004). إدارة الموارد البشرية، عمان: دار الحامد.
- الصيرفي، محمد عبد الفتاح. (2003). الإدارة الرائدة، ط(1)، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- الضالعين، علي (2010) أثر تمكين العاملين في التميز التنظيمي - دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية. مجلة دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 37 ، العدد 1 - الجامعة الأردنية.
- الطعاني، حسن احمد، (2002). التدريب الإداري المعاصر: عمان: دار الشروق للنشر.
- عثمان، محمد بن عبدالله. (2003). تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء، رسالة ماجستير، السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- عزب، محمد علي. (2007). العوامل المؤثرة في الإنضباط المدرسي، مجلة دراسات تربوية وإجتماعية، العدد(3)، مصر: جامعة حلوان.

- عكاشة، محمود فتحي.(1999). علم النفس الصناعي، الإسكندرية: دار الجمهورية.
- العجمي، هيف منصور (2011). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس المتوسطة وعلاقتها بتفويض السلطة للمعلمين في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- الفياض، محمود، أحمد العبدالله (2005). تمكين العاملين كمدخل إداري وأثره على القدرة التنافسية: دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- كشك، محمد بهجت جادالله.(2003). المنظمات وأسس إدارتها، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- مفهوم العناية الشاملة بالمراجعين وأصولها وأبعادها. تم الدخول الساعة 15.40 بتاريخ 17-12-2012 (الروابط المتعلقة في توثيق حسن معاملة المراجعين نظراً لعدم وجود دراسات
- (متاحة) <http://www.google.jo/#hl=en&tbo=d&sclient=psy>.
- المحتسب، يوسف، وجلعود، عبد الله (2008). العوامل المؤثرة في تطوير أداء موظفي البنوك : دراسة تطبيقية على محافظة الخليل -فلسطين وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مجلة جامعة غزة للعلوم الإسلامية، عدد 56، فلسطين.
- المعاني، احمد اسماعيل (2008). اثر تمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشاركة بجائزة الملك عبدالله الثاني للتميز، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

- المعاني، ايمن عودة وعقلة، عبد الحكيم (2009) تمكين العاملين وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية :دراسة ميدانية تحليلية. **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**. المجلد 5، العدد 2. الجامعة الأردنية.
- ملحم، يحيى سليم (2006). **التمكين كمفهوم إداري معاصر**، ط1، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- ياغي، محمد، عبد الفتاح.(2003). **التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق**. عمان: مركز أحمد ياسين الفني.
- الوادي، محمود (2012). **تمكين العاملين في العصر الحديث**، ط1، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Akbar, S. W., Yousaf, M., UIHaq, N. & Hunjra, A. (2011). Impact of Employee Empowerment on Job Satisfaction: An Empirical Analysis of Pakistani Service Industry, **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business**, Vol. 2, No. 11, pp: 680-685.
- Al-Mbaidin, S. M. and Yousef, F. M. A. (2010). Evaluating employee empowerment as an important feature of successful management (The case of Jordan Ministry of Interior),

Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Vol. 2, No. 3, PP: 38– 48.

- Baird, K. and Wang, H. (2010). Employee empowerment_ extent of adoption and influential factors, **Personnel Review**, Vol. 39, No. 5, PP: 574–599.
- Becker, W. S and. Yukl, G. A. (2006). Effective Empowerment in Organizations, **Organization Management Journal**, Vol. 3, No. 3, pp: 210– 231.
- Besterfield, D. H. & Others. (2003). **Total Quality Management**, New Jersey, prentice Hall.
- Brown, D. (2001). **An Experimental Approach to Organization Development**: Eighth Edition. Antelope Valley College
- Goetsch, D. & Davis, S. (2006). Quality Managements, **Person Education**, Inc, New Jersey.
- Guasch, T. I., Alvarez, B. & Espasa, A. (2010). University teacher competencies in a virtual teaching/learning environment: Analysis of a teacher training experience. **Teaching and Teacher Education**, Vol. 26, pp: 199–206.

- Henkin, A. B & Moye, M. J. (2006). Exploring associations between employee empowerment and interpersonal trust in managers, **The Journal of Management Development**, Vol. 25, No. 2, PP: 101–117.
- Miller, B. C. (2007), Quick activities to improve your team_ How to run a successful team– building activity. **The Journal for Quality and Participation**, pp: 20–32
- Naeem, H. & Saif, M. I. (2010), Employee empowerment and customer satisfaction_ Empirical evidence from the banking sector of Pakistan, **African Journal of Business Management**, Vol. 4, No.10, pp: 2028–2031.
- Samad, S. (2007). Social Structural Characteristics and Employee Empowerment: The Role of Proactive Personality, **International Review of Business Research Papers**, Vol. 3, No. 4, pp:254–264
- Spreitzer, G. M. (2007). Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment. **Academy of Management Journal**, Vol. 39, pp: 483–504.

قائمة الملاحق

اولا : المحكمون

ثانيا : الاستبانة

ملحق (1)

المحكمون

الرقم	اللقب العلمي والاسم	التخصص	مكان العمل / الجامعة
1	أ.د محمد النعيمي	ادارة اعمال	جامعة الشرق الأوسط
2	أ.د عبدالناصر نور	محاسبه	جامعة الشرق الأوسط
3	أ.د كامل المغربي	ادارة اعمال	جامعة الشرق الأوسط
4	أ.د آدم العتيبي	إدارة أعمال	جامعة الكويت
5	أ.د عبيد السرور	إدارة أعمال	جامعة الكويت
6	د. بشاير الخليفه	إدارة تسويق	جامعة الكويت
7	د. عبد العزيز الشرباتي	إدارة اعمال	جامعة الشرق الأوسط
8	د. عونيه أبو سنييه	إدارة تربويه	جامعة الشرق الأوسط
9	د. حميد الشيبلي	إدارة عامة	جامعة الشرق الأوسط
10	د. سليمان الجسار	إدارة أعمال	جامعة الكويت

ملحق (2)

الاستبانة

الموظف/ الموظفة.....المحترم/ المحترمة

يقوم الباحث بإجراء دراسة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الشرق الأوسط تحت عنوان " دور تمكين العاملين في تحسين كفاءة أدائهم الوظيفي في وزارات دولة الكويت". وتهدف هذه الاستبانة إلى الكشف عن دور تمكين العاملين في تحسين كفاءة أدائهم الوظيفي في وزارات دولة الكويت.

لذا أرجو التفضل بالإجابة عن فقرات الإستبانة المرفقة وذلك بوضع إشارة x

أمام كل فقرة تحت أحد البدائل الخمسة الذي يعبر عن وجهة نظركم، أملا مراعاة الدقة والموضوعية في إجاباتكم. علماً بأن البيانات التي ستقدمونها ستعامل بسرية تامة ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والتقدير والاحترام

الباحث

جراح العتيبي

الجزء الأول: معلومات عامة:

الجنس : ذكر أنثىالعمر: أقل من 30 سنة من 30-40 سنة من 41-50 سنة أكثر من 50 سنة المركز الوظيفي: رئيس قسم إداري أقدم مشرف موظف سنوات الخبرة : أقل من 5 سنوات من 5-10 سنوات من 11-15 سنة أكثر من 15 سنة المؤهل التعليمي: ثانوية (توجيهي) أو أقل دبلوم أو معهد بكالوريوس دراسات عليا (ماجستير/ دكتوراه)

					53. تقوم الوزارة بتعيين الأفراد المؤهلين والمدربين.	
					54. تتبنى الوزارة سياسة الإبتعاث داخلياً وخارجياً لتأهيل العاملين.	
					55. تُسند الوزارة إلى أحد العاملين مهمة الإشراف على عقد دورات تدريبية داخل الدولة وخارجها للعاملين القدامى والعاملين الجدد.	
					56. تُكلف الوزارة أحد العاملين بواجب الإشراف على تأهيل العاملين الجدد وفق الأسس المقررة في إدارة الوزارة.	
					57. تقوم الوزارة بتشكيل لجان متخصصة للإشراف على تأهيل وتدريب التقنيين داخل الدولة وخارجه.	
					58. تكلف الوزارة لجان تقوم بدراسة وتحليل المهارات المطلوب تعزيزها لدى العاملين.	
					59. تستفيد الوزارة من تقييم الأداء السنوي للعاملين للتعرف على جوانب الضعف لدى العاملين وتدريبهم عليها.	
					60. تُمكن الوزارة العاملين من استخدام شبكة الإنترنت.	المشاركة بالمعلومات
					61. يتوفر في الوزارة حواسيب مركزية لحفظ بيانات العاملين ومعاملات المراجعين.	
					62. يتوفر لدى الوزارة موقع الكتروني خاص بها.	
					63. يتوفر لدى الوزارة أنظمة معلومات متخصصة.	

				64. ينجز العاملین معاملات المراجعين من خلال نظام الإلكتروني.ط	
				65. يتمكن العاملون من البحث في قواعد بيانات الوزارة والحصول على المعلومات المطلوبة.	
				66. يتمكن المراجعين من الدخول إلى الموقع الإلكتروني للوزارة وإجراء بعض العمليات والمعاملات.	
				67. تعرض الوزارة مخطط الهيكل التنظيمي في مكان واضح.	الاتصال الفعال
				68. يتعرف العاملون خطوط السلطة والمسؤولية فيما بينهم.	
				69. هنالك علاقات عمل واضحة وسهلة بين معظم العاملين.	
				70. يتعرف كل موظف كيف يتواصل مع إدارته العليا وكذلك مع مرؤوسيه.	
				71. تطبق الوزارة نظام الصادر والوارد والبريد والمذكرات الداخلية بين العاملين بشكل فعال.	
				72. يمكن الرجوع إلى أي مذكرة أي معاملة في الأرشيف بشكل سهل وسريع.	
				73. يتمكن أي موظف من الوصول إلى أي مدير في الوزارة بسهولة.	
				74. يوجد صندوق للإقتراحات والشكاوي للعاملين ويتم تفعيله باستمرار.	

					75. تشجع الوزارة بضرورة العمل الجماعي لإنجاح العمل.	فرق العمل	
					76. تشكل الوزارة لجان متعددة وتسدّد إليها الواجبات المهمة.		
					77. يوجد دور حقيقي وفاعل لعمل اللجان في الوزارة.		
					78. لقد تم تكليفي سابقاً لعضوية أحد اللجان.		
					79. يتم إشراك أعضاء من كافة المستويات الإدارية ومن كافة الأقسام.		
					80. تقوم الوزارة بأخذ بمقترحات وتوصيات اللجان وتنفيذها على محمل الجد.		
					81. يوجد نظام فعال لتقييم نظام أدائهم الوظيفي.		تحفيز العاملين
					82. يوجد نظام مكافآت وحوافز يرتبط بنتائج تقييم الأداء السنوي للعاملين.		
					83. يتم مكافأة وتحفيز أي موظف متميز أو مبدع في الوزارة.		
					84. يتم محاسبة ومعاقبة المقصرين في العمل.		
					85. هنالك دافع لدى العاملين لزيادة وتحسين أعمالهم للحصول على حوافز تمنحها الوزارة.		
					86. تحافظ الوزارة على العاملين المتميزين وترشحهم لشغل مناصب إدارية أعلى.		

الجزء الثاني: كفاءة أدائهم الوظيفي

يرجى وضع إشارة (√) في الفراغ المناسب الذي ينطبق على حالتك أو وجهة نظرك.

أبداً (1)	نادراً (2)	أحياناً (3)	غالباً (4)	دائماً (5)	الرقم	الفقرات	
					87.	تحاول الوزارة باستمرار تسهيل إجراءات تقديم الخدمة للمراجعين.	زيادة رضا المراجعين
					88.	يُجيب موظف الإعلام والعلاقات العامة عن أسئلة المراجعين واستفساراتهم.	
					89.	تتوافر النماذج والوثائق المطلوبة لإنجاز المعاملات في كافة الأقسام.	
					90.	تتوافر في الوزارة أماكن مريحة لانتظار المراجعين .	
					91.	تتوافر في الوزارة لوحات إرشادية دالة تبين إجراءات الحصول على الخدمة والأوراق المطلوبة.	
					92.	تتميز مرافق المديرية المختلفة (مبان، ومكاتب، وساحات) بالنظام والنظافة والترتيب .	
					93.	يُلم الموظف بكافة المهارات المطلوبة لإنجاز معاملات المراجعين.	
					94.	تتصف إجراءات سير إنجاز المعاملة بالبساطة.	سرعة إنجاز

					95. يتطلب انجاز المعاملة وقت قصير.	المعاملات
					96. يمكن وصول المراجعين إلى المسؤول بسهولة عند الحاجة .	
					97. تساعد الخدمات الالكترونية بتوفير الوقت والجهد للمراجع.	
					98. يشمل الموقع الالكتروني للوزارة على كافة المعلومات المطلوبة للخدمة.	
					99. تسهم (الخدمات الالكترونية) في سرعة متابعة الشكاوي.	
					100. يوجد موجه للزبائن يرشدهم لاتمام معاملاتهم بسرعة.	
					101. يتم معاملة المراجعين بلباقة وبدون تمييز	حسن معاملة المراجعين
					102. يتوافر في المديرية صندوق للشكاوى وصندوق للاقتراحات خاص بالمراجعين.	
					103. تساعد الخدمات الالكترونية في التخفيف من الضغط والازمة في دوائر تقديم الخدمة في الوزارة.	
					104. تشدد الوزارة على الموضوعية في التعامل مع المراجعين.	
					105. تشدد الوزارة على عدم التمييز بين جنسيات المراجعين.	
					106. تشدد الوزارة على الاهتمام الكبير بالمراجع واعتباره رأسمال الوزارة.	
					107. تشدد الوزارة على الالتزام بالوقت واستقبال المراجعين على	الدقة

					مدار ساعات الدوام بشكل كامل.	والانضباط
					108. يوجد لدى العاملين في الوزارة زي موحد.	
					109. يتحلى موظفو الوزارة بالامانة والنظام.	
					110. يوجد لوحة إعلانات لنشر التعليمات والقرارات في الوزارة.	
					111. يتلقى العاملون الأوامر بصدر رحب ويتم تنفيذ التعليمات بشكل كامل.	
					112. لا يجادل العاملون في القرارات التي تصدر عن رئاسة القسم ويتم المراجعة حسب التسلسل الإداري.	