

أثر التمكين الإداري في تحسين جودة الخدمة العمومية في الجزائر
-دراسة ميدانية لخزينة العمومية لولاية تامنغست-

Effect The Administrative Empowerment on The Public Service Quality in AAlgeria A filed Study On Employees in Tresasury Tamanrasset

عثماني محمد عبد المالك^{1*}، عزوي عبد الباسط²

¹ مخبرهانات الاستثمار والتنمية المستدامة في المناطق الحدودية، جامعة تامنغست (الجزائر)،

othmani.mohammedabdelmalek@univ-tam.dz

² جامعة امين العقال الحاج موسى اخموك - تامنغست (الجزائر)، abdelbasset.azzaoui@yahoo.fr

تاريخ القبول: 2023/04/05

تاريخ الاستلام: 2023/02/09

الملخص:

تهدف الدراسة الى معرفة أثر التمكين الإداري في تحسين جودة الخدمة العمومية في الخزينة العمومية لولاية تامنغست، من خلال معرفة العلاقة بين التمكين الإداري وجودة الخدمة العمومية في الإدارة العمومية والابعاد التي يعتمد عليها التمكين الإداري وجودة الخدمة العمومية، من خلال دراسة عينة تتكون من (38) موظفا من مختلف الخصائص الشخصية والوظيفية.

وأهم ما توصلت اليه الدراسة هي أن الخزينة العمومية لولاية تامنغست لا تطبق التمكين الإداري ولا معايير جودة الخدمة العمومية عند مستوى الدلالة 0.05، وهناك ارتباط قوي ايجابي ذو دلالة إحصائية معنوية ذو دلالة إحصائية بين موجبة بين التمكين الإداري وتحسين جودة الخدمة العمومية في خزينة ولاية تامنغست، وجود علاقة انحدار ذو دلالة إحصائية معنوية ذو دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وتحسين جودة الخدمة العمومية في خزينة ولاية تامنغست.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، جودة الخدمة، الخدمة العمومية.

تصنيف JEL: G20، H40، M10.

Abstract:

The study aims to know the impact of administrative empowerment in improving the quality of the public service in the public treasury of the state of Mantrast by knowing the relationship between administrative empowerment and the quality of the public service in public administration, and administrative empowerment is among the most important trends of the new public administration reform through a sample study consisting of 38 Staff members of different personal and functional characteristics.

The study found the most important finding that the public treasury of the state of Mantrast does not apply administrative empowerment and the quality of the public service at the indicative level of 0.05. There is a strong positive correlation with a statistically significant statistical significance between administrative empowerment and improving the quality of the public service in the state treasury of Tamangst. The existence of a statistically significant downward relationship between administrative empowerment and improved quality of public service in Tamangst's treasury.

Keywords: Administrative Empowerment, Quality of Service, Public Service

JEL Classification: G20 H40.M10.

* : عثمانى محمد عبد المالك، othmani.mohammedabdelmalek@univ-tam.dz

1. مقدمة : يشهد عالمنا المعاصر العديد من المتغيرات في كافة المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والإدارية، فوجدت الإدارة التقليدية نفسها تواجه تحديات متعددة إستدعت تغيير أساليبها وإعتماد أساليب جديدة تهتم بالجانب البشري وتطوير قدراته القيادية والابداعية، ومن الأساليب الحديثة تطوير الادارة هو موضوع التمكين الإداري والذي لفت إهتمام العديد من الباحثين، والذي يعتبر مدخلا للإصلاح الاداري، وذلك بالانتقال من الإدارة التقليدية التي تعتمد على النظرية البيروقراطية الى التسيير العمومي الجديد، الذي يعتمد على تفويض السلطة والمشاركة في إتخاذ القرارات والابداع، مما يسهل على الإدارة العمومية تحسين جودة الخدمات المقدمة.

1.1 الإشكالية: ومن خلال ما سبق يمكن صياغة إشكالية الدراسة التساؤل الرئيسي التالي:

ماهي طبيعة الأثر بين التمكين الإداري وتحسين جودة الخدمة العمومية للخرينة العمومية لولاية تامنغست؟

2.1 التساؤلات الفرعية:

- هل تقوم الخزينة العمومية لولاية تامنغست بتطبيق التمكين الإداري؟
- هل تقوم الخزينة العمومية لولاية تامنغست بتطبيق معايير جودة الخدمة العمومية؟
- هل التمكين الإداري ينعكس انعكاسا إيجابيا على معايير جودة الخدمة العمومية بخزينة العمومية لولاية تامنغست؟

3.1 فرضيات الدراسة:

- لا تقوم الخزينة العمومية لولاية تامنغست بتطبيق التمكين الإداري.
- لا تقوم الخزينة العمومية لولاية تامنغست بتطبيق معايير جودة الخدمة العمومية.
- التمكين الإداري لا ينعكس انعكاسا إيجابيا على معايير جودة الخدمة العمومية المقدمة بخزينة العمومية ولاية تامنغست.

4.1 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة على وفق هذا المستوى في محاولتها تقديم تصور واضح ودقيق لدى الموظفين بوصف عام ومسؤولي إدارة الخزينة بوصف خاص في الخزينة العمومية لولاية تامنغست حول مفهوم التمكين الاداري وأبعاده، وما يمكن أن يحدثه من تأثير على تحسين جودة الخدمة العمومية.

5.1 أهداف الدراسة:

- في ضوء اشكالية الدراسة وأهميتها تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:
- تعميق الوعي لدى إدارة الخزينة العمومية لولاية تامنغست عن مفهوم التمكين الإداري و معايير جودة الخدمة العمومية وأبعادهما.
 - دراسة الارتباط بين التمكين الاداري وأبعاد جودة الخدمة العمومية في الخزينة العمومية لولاية تامنغست.
 - تحديد أثر التمكين الإداري على أبعاد جودة الخدمة العمومية في الخزينة العمومية لولاية تامنغست.
 - مقارنة الدراسات الميدانية السابقة بين منظمات الاعمال والإدارات العمومية.

- الخروج بعض التوصيات التي تساهم نوعا ما في تحسين وضع مرفق الخزينة العمومية لولاية تامنغست محل الدراسة.

6.1 الدراسات السابقة:

كانت هناك العديد من الدراسات السابقة في دراسة التمكين الإداري وجودة الخدمة، اعتمدنا على بعض منها، والتي تعتبر ذات الصلة بالدراسة كما يلي:

1.6.1 دراسة لرشام كهينة وجميل أحمد (2017) بعنوان " التمكين الإداري كمدخل حديث لتحقيق جودة الخدمة المقدمة في منظمات الاعمال دراسة ميدانية مؤسسة اتصالات الجزائر "

سعت هذه الدراسة الى ما مدى مساهمة التمكين الإداري في تحسين جودة الخدمة لمؤسسة اتصالات الجزائر؟ وتبين دور التمكين الإداري في تحقيق جودة الخدمة المقدمة في منظمات الاعمال دراسة ميدانية مؤسسة اتصالات الجزائر، وظهرت نتائج هذه الدراسة من أهمها لا يوجد دور للتمكين الإداري في تحقيق جودة الخدمة وابعادها المختلفة في اتصالات الجزائر نتيجة انها مؤسسة إحتكارية في السوق الجزائري ولا تهتم بالمفاهيم الحديثة، هناك مستوى منخفض للتمكين الإداري من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر، ان مستوى جودة الخدمة وابعادها حسب وجهة نظر الزبائن منخفض نتيجة ارتفاع الشكاوي الزبائن عن سوء الخدمات.

2.6.1 دراسة كامل شكير الوظيفي وعدنان شمخي جابر وعباس خضر عباس (2019) بعنوان " التمكين الإداري ودوره في تحقيق جودة الخدمة دراسة تحليلية لأراء عينة من الزبائن والعاملين في شركة توزيع المنتجات النفطية هيئة توزيع الفرات الأوسط/ فرع بابل العراق "

سعت هذه الدراسة الى ما طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري وجودة الخدمة؟ وتبين اهمية دور التمكين الإداري في تحقيق جودة الخدمة دراسة تحليلية لأراء عينة من الزبائن والعاملين في شركة توزيع المنتجات النفطية هيئة توزيع الفرات الأوسط/ فرع بابل في دولة العراق، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباط و تأثير بين المتغيرات التمكين الإداري وجودة الخدمة بجميع ابعادها في شركة توزيع المنتجات النفطية هيئة.

3.6.1 دراسة فتيحة ونوغي ويحيوي محمد (2021) بعنوان " التمكين الإداري كمدخل لتحسين جودة الخدمة المقدمة من صندوق الوطني للعمال غير الاجراء وكالة البويرة الجزائر "

سعت هذه الدراسة ما مدى مساهمة التمكين الإداري في تحسين جودة الخدمة المقدمة في مديرية الصندوق الوطني للعمال غير الاجراء وكالة البويرة الجزائر؟، وظهرت نتائج هذه الدراسة من أهمها توفر التمكين الإداري بمستوى مرتفع جدا في الصندوق الوطني للعمال غير الاجراء وكالة بويرة، وجود علاقة انحدار المتعدد ذات دلالة معنوية بين ابعاد التمكين الإداري وجودة الخدمة المقدمة طرف الصندوق الوطني للعمال غير الاجراء وكالة البويرة، أي ان ابعاد التمكين الإداري يفسر 48 بالمائة من المتغيرات في جودة الخدمة المقدمة من الصندوق الوطني للعمال غير الاجراء وكالة البويرة، وجود أثر ذو دلالة معنوية بين ابعاد التمكين الإداري وجودة الخدمة المقدمة طرف الصندوق الوطني للعمال غير الاجراء وكالة البويرة.

وتعد هذه الدراسة إستكمالا للدراسات السابقة المختلفة التي سبق ذكرها، والتي تهدف جميعها الى دراسة الارتباط أو التأثير بين التمكين الإداري وجودة الخدمة في منظمات الاعمال، سواء كانت تابعة للدولة أو الافراد، لكنها تختلف باختلاف البيئة التي أجريت فيها الدراسة، حيث لفتت هذه الدراسة الى أهمية تطبيق التمكين الإداري وجودة الخدمة في الإدارة العمومية هل هي نفس النتائج والتوصيات بين القطاع الخاص وقطاع العام؟ التأكيد على صحة نتائج الدراسات السابقة، فهناك تناقض النتائج بين دراسة رشام كهيبة وجميل احمد (2017) " لا يوجد دور للتمكين الإداري في تحقيق جودة الخدمة وابعادها المختلفة في اتصالات الجزائر " و دراسة فتحة ونوغي ويحياوي محمد(2021) " وجود علاقة انحدار المتعدد ذات دلالة معنوية بين أبعاد التمكين الإداري وجودة الخدمة المقدمة طرف الصندوق الوطني للعمال غير الاجراء وكالة البويرة، وأيضا تختلف في حجم العينة المدروسة فتم اخذ عينة واحدة تدرس المتغيرين المستقل والتابع، عكس دراستين السابقتين في عينة موجهة الى مقدمي الخدمة (متغير المستقل التمكين الإداري) وعينة أخرى الى مستفيدي من الخدمة (متغير التابع جودة الخدمة) ويرجع ذلك الى عدم تجانس العينتين والمجتمع المدروس.

2. الإطار النظري لجودة الخدمة العمومية.

سننتقل في هذا المحور الى مفاهيم مختصرة حول الخدمة العمومية من منظور تقليدي وحديث في العناصر التالية:

1.2 مفهوم جودة الخدمة العمومية

يتكون مفهوم جودة الخدمة العمومية من عدة مصطلحات، وهي الجودة، والخدمة، والخدمة العمومية، وقبل الحديث في تعريف جودة الخدمة العمومية، سنعرف المصطلحات السابقة، فيما يلي:

1.1.2 مفهوم جودة الخدمة

الجودة Quality هي كلمة أصلها لاتيني Qualitas وتعني "طبيعة الشخص أو الشيء ودرجة صلاحيته، وكانت تعني قديما الدقة والاتقان، يقول جيرن(Juran) أن الجودة "هي الملائمة للغرض أو الاستعمال"، وأما Christian Meria فعرف الجودة بأنها "قدرة المنتج على تلبية حاجات المستعملين وبأقل تكلفة". (كافي، 2018، الصفحات 221-222)

أما بالنسبة لتعريف الخدمة فقد كانت هناك محاولات لتعريف الخدمة، ويرجع ذلك الى صعوبة عدم تمييزها بالسلعة، وعدم إعطاء تعريف شامل لها، فقد عرف شوستاك (Shostack) "الخدمة مقارنة بالسلعة استنادا الى الجوانب غير الملموسة ذات الصفة الغالبة وتلك الجوانب الملموسة ذات الصفة الغالبة من خلال مقياس أو خط بياني وضعته خصيصا لهذا الغرض". (العلاق، 2009، صفحة 42)

وأما بالنسبة لجودة الخدمة فقد تم تعريفها على أنها "جودة الخدمات المقدمة: المتوقعة والمدركة، وهي المحدد الرئيسي لرضا الزبون او عدم رضاه". (الطريفي، سويدان، والفقيه، 2018، صفحة 75)

2.1.2 مفهوم الخدمة العمومية

يعبر مفهوم الخدمة العمومية أو يسمى أيضا الخدمة المدنية بين الإدارة العمومية والمواطنين، يتم تعريفها بشكل عام على أنها الخدمات التي تقدمها الحكومة للمواطنين ضمن نطاق سلطتها، اما بشكل مباشر من خلال القطاع العام او عن طريق تنظيم الخدمات، وارتبط مفهوم الخدمة العمومية بنشاه الدولة كسلطة

ذات سيادة، وزيادة تدخلها في إشباع الحاجات العامة للجمهور بغرض رفاهية المجتمع وتحقيق التنمية الشاملة". (لبيد، 2021، الصفحات 10-11)

كما تعرف الخدمة العمومية بأنها "مجموعة الحاجات الإنسانية التي يطلبها المواطنون وتعمل الدولة على إشباعها من خلال كيانات إدارية تسمى المرافق العامة التي تسهر على تقديم المنافع العامة للمواطنين، هذه المرافق تديرها الدولة أو من ينوب عنها تحت سلطتها بحيث تضمن سيرها بانتظام وإطراد غير هادفة للربح كهدف أساسي". (عطية، 2009-2010، صفحة 30)

مما سبق نستنتج أن الخدمة العمومية مرتبطة بالمرفق عام قد يكون هيئة أو مؤسسة عمومية تهدف إلى غرض عام إقتصاديا أو إجتماعيا أو سياسيا... الخ من أجل تحقيق منفعة عامة.

3.1.2 مفهوم جودة الخدمة العمومية

ترتبط جودة الخدمة العمومية بالدرجة الأولى بمفهوم الجودة العامة، والتي تعرف بإنها "تكييف الخدمات العامة مع احتياجات المواطنين بالتكلفة المناسبة" (سغيري و بن يزة، 2022، صفحة 384)، يعتبر تقديم الخدمة العمومية أمرا معقدا، إنه يغطي كلا من الجودة العلاقة والمحتوى الفعلي للخدمة، وتقييمها حسب التوقعات الفردية للمستخدمين وحسب المهام والقيود ذات الاهتمام العام التي تستجيب لها (سغيري و بن يزة، 2022، صفحة 384)، فقد عرفت الجمعية الفرنسية العامة للجودة الجودة العمومية بإنها "قدرة المؤسسة على تلبية الاحتياجات الضمنية والصريحة للمصلحة العامة للمواطنين" وتمثل في الاحتياجات المتكررة (المياه، السكن، التوظيف، النقل، التعليم، ..)، والاحتياجات الخدمة ذات الصلة (المعلومات، البساطة، التخصيص، السرية، السرعة، الشكاوي)، والاحتياجات المجتمعية (التماسك الاجتماعي، التنمية المستدامة، المواطنة، ..)، الاحتياجات بالتكلفة المناسبة (دفعي الضرائب والرسوم، العملاء). (خليل و شنوفي، 2021، صفحة 147)

من أجل تطبيق جودة الخدمة العمومية في الإدارات العمومية يجب استقاء مجموعة من المتطلبات وهي أولا التزام الإدارة العليا في الإدارة العمومية بالجودة، الامر يتطلب التدريب على مفاهيم ومبادئ هذه الفلسفة، ثم أيضا توافر على القيادة والتي تتيح البحث والاستماع لمشاكل الموظفين وتدريبهم وتشجيعهم على خدمة المواطن، ثم يأتي تركيز عمليات الإدارة العمومية على الخدمات التي تقدم للمواطنين، وكذلك إنشاء فريق العمل مهمته التأكد على الجودة الخدمة العامة، والتنسيق والاندماج بين الفريق والموظفين، وأخيرا التقييم الفعال للخدمة العمومية المقدمة بين جهود الموظفين وتوفير متطلبات المواطنين. (رفاع وقاسمي، 2018، صفحة 328)

2.2 أبعاد جودة الخدمة العمومية

ذكر (Cluzel-Métayer 2006) الى أن ظهور مبدأ جودة الخدمة العمومية له متطلبان، أولا إمكانية الوصول الى الخدمة لجميع المستخدمين مع القدرة تكييف الخدمة مع جميع الأوضاع الاجتماعية والجغرافية المختلفة، مع المساواة والوضوح وتبسيط الإجراءات الادارية بين جميع مستخدمي الخدمة العمومية، ثانيا التحسين يتطلب الخدمة قبولاً من المستخدمين وموظفين أسرع، ويتم ذلك من خلال تحسين مراكز الاستعلام والاستقبال للمستخدمين وإزالة جميع جوانب التأخير. (بعيرة، السنة الجامعية 2021-2022، صفحة 98)

- ومنه خمسة أبعاد لجودة الخدمة العمومية، تنطبق عليها خدمات كثيرة، شارك فيها معظم الباحثين، وهي كما يلي: (الطريفي، سويدان، و الفقير، 2018، الصفحات 104-105)
- الاعتمادية Reliability: هو التسليم في الوقت المحدد، والوفاء بالتسليم والمواعيد النهائية، وتقديم الخدمة بشكل أساسي، وحل المشاكل والسعر المعقول.
 - الملموسية (المحسوسات) tangible: وتعني تمثيل الخدمة ماديا مثل المرافق العامة والمعدات والأدوات والافراد، المظهر الموظفين، التكنولوجيا المستخدمة، هي صور مادية تعكس مستوى الخدمة المقدمة للمواطنين، مما يساعدهم على تقييم جودة الخدمة العمومية.
 - الاستجابة Responsiveness: ويقصد بها أن يظهر الموظف إستعداده لتقديم المساعدة وتقديم الخدمة بسرعة، في توفير الخدمات للمواطنين بشكل سريع وفوري مع التعامل الجيد مع طلبات المواطنين واستفساراتهم وشكاويهم، يتم التعبير عن ذلك بطول الوقت الذي يجب انتظاره للمساعدة، والوقت الحصول إجابات أسئلة المواطنين وحلول مشاكلهم والمرونة والقدرة على تقديم الخدمة للمواطنين.
 - التعاطف Empathy: العلاقة بين الموظف والمواطن، وشعور المواطن أو الزبون بالرعاية والاهتمام وأنه فريد ومميز وخاص.
 - الموثوقية (الضمان): Assurance يقصد بها معرفة العاملين أو الموظفين وتمتعهم باللطف والكياسة والرغبة وقدرة المنظمة على خلق الثقة بينهما، فشعور المواطنين بالثقة يعزز ارتباط المواطنين أو العملاء بالمنظمة، فيصبح المواطن أو الزبون أنه في إيد امينة مثل شعارات وكلمات التامين والتي تتميز بدرجة المخاطرة، فتشعر المواطن وتقول له "إنك في ايد امينة معنا".
3. الإطار النظري للتمكين الإداري.

يعتبر مفهوم التمكين الإداري من الأساليب الإدارية الحديثة، والذي أحدثت تغييرا جذريا في الفكر الإداري الحديث، وذلك بالتركيز على جانب الموارد البشرية باعتبارها القوة الكامنة في المنظمة، ظهر في الثمانينات من القرن الماضي وازداد الاهتمام بمنظمات الاعمال في التسعينيات من الانتقال من الأوامر والتنفيذ الى قوة التنظيم (وافية، 2020، صفحة 104)، ويمكن تعريف التمكين الإداري من خلال ما يلي:

1.3 مفهوم التمكين الإداري

هناك إختلاف في إعطاء تعريف شامل للتمكين الإداري، ويرجع ذلك الى إختلاف المفكرين والباحثين في هذا المجال وحادثة الموضوع، ومن بين هذه التعاريف ما يلي:

فيعني التمكين لغة هو التقوية أو التعزيز (العيسوي، 2019، صفحة 19)، أما إصطلاحا فعرفه سيمون (simons) التمكين الإداري على أنه "إمتلاك الفرد الحرية في أداء العمل مع مسؤوليته الكاملة عن النتائج". (ونوغي و يحياوي، 2021، صفحة 387)، ويعرف التمكين على أنه " عبارة التعاون في عملية اتخاذ القرار التي لا تحدد بمواقع القوة الرسمية بقدر ما تحدد بنظم المعلومات ونظم التدريب والمكافئة، والمشاركة في السلطة، وأسلوب القيادة والثقافة التنظيمية". (كهينة و احمد، 2017، صفحة 71)

ويعرف التمكين الإداري أيضا على أنه "مدخل نحو تعزيز قدرات العاملين، ومنحهم حرية التصرف، وإتخاذ القرارات بشكل مستقل، وتحقيق المشاركة الفعلية في إدارة منظماتهم وحفزهم بما يساهم في تعزيز العلاقات الإنسانية". (بوقرة و بوقرة، 2017، صفحة 169)

في حين يعرف التمكين الإداري على إنه " إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة، ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم الخاصة دون تدخل مباشر من الإدارة بشكل يوثق العلاقة بين الإدارة والعاملين". (تريش، 2022، صفحة 830)

يعرف التمكين على إنه " تلك العملية التي يسمح من خلالها العاملين بالمشاركة في المعلومات وفي التدريب والتنمية والتخطيط والرقابة على مهام وظائفهم بغية الوصول الى نتائج الإيجابية في العمل وتحقيق الأهداف الفردية والجماعية". (كرسنة و بوعطبط، 2022، صفحة 355)

أما "جيندو" Ginnodo, 1997 " فعرف التمكين "بانه قيام المدير والموظفين بحل مشاكل كانت تقليديا مقصورة على المستويات العليا في المنظمة". (زرقين و غزيبان، 2021، صفحة 496)

ويعرف التمكين الإداري أيضا على انه " التركيز على تفويض السلطة لاتخاذ القرارات وتوفير النظم المناسبة التي تدعم التمكين، مثل ذلك ربط الأجور والمكافئات بالأداء، وبناء العمل الجماعي، التحكم في الجودة العامة، وتحقيق الاستراتيجية وإدارة الأهداف" (Asiri, 2020, p. 159)، أما يوننتون (Wetten) وكرامون (Camerion) فعرف التمكين الإداري على أنه " العملية التي من خلالها المنظمة تحسين ثقة الفرد بنفسه والتي يمكنه من خلالها التغلب على شعورهم بعدم القدرة وعدم الكفاءة" (AL-bdareen, 2020, p. 197)، وأيضا عرف كل من فيت (Vgt) وميرال (Murrel) على انها " الفترة التي يتم فيها تحسين قدرة الموظفين على اتخاذ القرارات من خلال التعاون والمشاركة والتدريب والتعلم وفريق العمل" (AL-bdareen, 2020, p. 197)، وأهو " مشاركة المديرين في المهام الإدارية في للمنظمة من خلال التمكين من تفويض السلطة والمسؤوليات، العمل الجماعي والتحفيز والتطوير الشخصي والاتصال الفعال" (Alfadli & AL-Mehaisen, 2019, p. 122).

من خلال التعاريف السابقة للتمكين الإداري، نستنتج أنه يركز على منح المسؤولين صلاحيات لمؤوسهم دون اللجوء الى مستويات إدارية أعلى، وتتمثل هذه الصلاحيات في تفويض السلطة، المشاركة في المعلومات، والتدريب، والحرية والمبادرة في إتخاذ القرارات، مما يكسب العاملين نوعا من الرضا والثقة والدعم النفسي والابداع الإداري بين العاملين والادارة يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

2.3 أبعاد التمكين الإداري

هناك عدة أبعاد مختلفة للتمكين الإداري، نذكر منها فيما يلي:

- تفويض السلطة: يقصد به التخلي عن جزء الصلاحيات والمسؤوليات للموظفين في المستويات الإدارية الدنيا، تمنح للعاملين القدرة في تأثير على القرارات الإدارية الاستراتيجية على القرارات المتعلقة بأداء مهامهم دون اللجوء الى المستويات الإدارية العليا، مما يعزز للعاملين الشعور في تقاسم السلطة والمشاركة في إتخاذ القرار مع الإدارة العليا. (طيفور، 2018، صفحة 105)
- التدريب: يعد التدريب من الركائز الأساسية لنجاح عملية التمكين الإداري، حيث يهدف الى تطوير أداء العاملين في المنظمة، سواء المهارات والمعرفة والخبرات المختلفة لتطوير كفاءتهم الحالية والمستقبلية، من خلال تقديم برامج تدريبية للعاملين، وتتمثل هذه المهارات في مهارات إتخاذ القرارات ومهارات إدارة الصراع، و مهارات حل المشاكل، التواصل والعمل مع فرق العمل. (الوظيفي، جابر، و عباس، 2019، صفحة 412)

- الاتصال الفعال: هو نقل المعلومات وتبادلها بين العاملين والإدارة داخل المنظمة، ومما يسمح لهم بأداء العمل بشكل كامل وسريع ودقيق، والقدرة على الحصول على المعلومات في المكان والزمان المناسبين داخل المنظمة. (كرسنة وبوعطبط، 2022، صفحة 357)
 - حفز العاملين: تساهم الحوافر المادية والمعنوية في التمكين الإداري قوة والتحفيز للأفراد، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين وولاءهم للمنظمة، بشرط أن تكون الحوافر المختلفة في الزمان والمكان المناسبين مع بعدالة ومساواة في منحها على العاملين لمن يستحقها، وبذلك تصبح دافعا لتطوير أداء العاملين. (الخليفة، 2020، صفحة 219)
 - فرق العمل أو العمل الجماعي: روح المجموعة هي أكبر قوة دافعة في المنظمة، فالعاملين الذين شكلوا فرق عمل في عملهم يحلون مشاكلهم بأنفسهم، تتحد أفكارهم على هدف واحد يشتركون جميعاً في تحقيقه، والقائد فيهم وهو القلب الذي يقوم بتوجيههم وتشجيعهم ويقدم لهم العون والسعي معهم من أجل التغلب على الصعوبات أثناء العمل، وتتميز الفرق بأعضاء الفريق المهارات المتنوعة والمستوى العالي من الخبرة والمسؤولية والسلطة والافضلية في إتخاذ القرارات المناسبة. (وافية، 2020، صفحة 105)
 - استقلالية العمل: يقصد بالاستقلالية حرية الفرد وشعوره أثناء أداء واجباته ببعض الحرية دون ضغوط، مما يسمح له دون قيد بإطلاق كل إبداعاته وإبتكاراته التي تفيد المنظمة، وتحمل مسؤوليات وعواقب هذا الاختيار. (زرقين وغزيباوان، 2021، صفحة 192)
 - وتوجد أبعاد أخرى للتمكين الإداري، تتمثل فيما يلي: (ونوغي و يحيواوي، 2021، صفحة 388)
 - المشاركة في اتخاذ القرارات: يوفر هذا البعد على أهمية مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات داخل المنظمة، والتعبير عن آراء العاملين حول مسائل العمل، وإقتراح للمديرين بدائل قد تفيد الإدارة في حل المشاكل أو توجيه الأهداف نحو الهدف المحدد.
 - الثقة الإدارية: الثقة بين الأفراد والمديرين داخل المنظمة تعطي نوعاً من الولاء والإخلاص يعزز التمكين الإداري في المنظمة.
 - الثقافة التنظيمية الداعمة: يعتمد نجاح التمكين الإداري على نجاح الثقافة التنظيمية السائدة في بيئة المنظمة، والثقافة التي يشترك فيها جميع العاملين لتحقيق هدف واحد مشترك وهو هدف المنظمة.
- وأما Lashely and McGoldrick (1994) فقد حدد أربعة أبعاد رئيسية للتمكين الإداري، تتمثل في: (العيسوي، 2019، الصفحات 23-24)
- البعد الأول: المهمة (Task): هذا البعد يعني حرية التصرف من لأداء واجباته الموكلة إليه من قبل مسؤوله المباشر، وهنا من الضروري مراعاة درجة الاستقلالية التي يتحملها الموظف أو الموظفين أثناء قيامهم بعملهم بتوجيهات الإدارة العليا للمنظمة، وكذلك في السماح للموظف أو الموظفين بإخذ الاذن لإنجاز عملهم تكون ضمن مهامهم، ومن ثم منح الموظف الفرصة للقيام بممارسة مهامه، وعدم التضارب بين مسؤولية إستقلالية الموظف وأهداف المنظمة؛
 - البعد الثاني: القوة (Power): يعتمد التمكين على مفهوم القوة وكيف يؤثر على عملية التمكين الإداري، والتمكين مرتبط بالقيادة والموظفين على حد سواء، فبعد القوة ينتج عنه الشعور بالقوة الشخصية

التي يمتلكها الافراد أثناء التمكين، والمهام التي سأتوكل لهم، ودرجة إمتلاكهم لتلك السلطة المحددة في المهام، وهل ستسمح الإدارة بمشاركة الموظفين في السلطة لتعزيز شعورهم بالتمكين الإداري؛

- البعد الثالث: الالتزام (Commitment): يرتبط هذا البعد بإكتشاف الافتراضات حول مصادر التزام الافراد وخضوعهم لأي أسلوب محدد للتمكين، فهذا البعد له علاقة بالمواضيع التي تهتم بزيادة تحفيز الافراد ومنحهم القوة وزيادة الثقة بالنفس وحاجاتهم الاجتماعية؛

- البعد الرابع: الثقافة (Culture): يدرس هذا البعد مدى قدرة ثقافة المنظمة على التأثير في التمكين الإداري، تشكل الثقافة التنظيمية التي تعتمد على القوة والسلطة والصلاحيات وتعقيد التنظيم عائقا لبيئة التمكين، لنجاح التمكين فإنه يعتمد على بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذ عملية التمكين، يؤدي الى تحسين أداء المنظمة وجودتها وخفض التكاليف والتكيف في العمل وزيادة مستوى الرضا الوظيفي للعاملين.

4. الدراسة الميدانية للخزينة الولائية تامنغست

1.4 منهجية الدراسة

في الإجابة على إشكالية الدراسة أعتمدنا على المنهج الوصفي والتحليلي المناسبان لوصف الظاهرة المدروسة وتحليلها لتحديد الجانب النظري للدراسة، وإستخدام المنهج الإحصائي في معالجة البيانات الدراسة وتحليلها في شكل نسب مئوية ونماذج إحصائية (المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري).

1.1.4 مجتمع وعينة الدراسة: المجتمع المدروس هو الخزينة العمومية في ولاية تامنغست من مختلف الجنسين والمؤهلات الوظيفية، عدد الموظفين: 95 موظفا.

2.1.4 أساليب جمع البيانات: لكي تحقق الدراسة أهدافها قمنا باستخدامنا الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وذلك بتوزيع إستمارة على موظفي الخزينة العمومية لولاية تامنغست، وأعتمدنا على أسئلة إستبيان دراسة رشام كهينة وجميل أحمد (2017) لمقارنة نتائجهم، والاعتماد على سلم ليكارت الخماسي، أخذنا عينة ب: 50 موظفا، حيث تم استرجاع 42 إستمارة، تم إلغاء 04 منها، و04 لم يتم إسترجاعها، فإن عينة الدراسة هي 38 بدلا من 50، قمنا بتحليل نتائج الدراسة عن طريق تحليل الارتباط البسيط والانحدار البسيط، وبإستخدام الأساليب الإحصائية، وإستخدام برنامج الإحصائي spss الإصدار 26. ولقياس ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل الفا كرونباخ (Cronbach Alpha) وكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (1): قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة

اسم المتغير	القسم الثاني	القسم الثالث	المجموع
	التمكين الإداري	جودة الخدمة العمومية	
معامل الثبات الفا كرونباخ	0.889	0.877	0.929

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss الإصدار 26.

نلاحظ من جدول رقم (01) أن معامل ثبات الاستبيان مقبول وزيد عن 0.60 في كل من القسمين الثاني (0.889) والثالث (0.877)، وعليه فإن ثبات الاستبيان الإجمالي لكل من القسمين هو (0.929) وهي نسبة ثبات يمكن الاعتماد عليها في هذه الدراسة.

3.1.4 لتحليل الوصفي لخصائص العينة: بنيت الدراسة على عدد من المتغيرات المستقلة المرتبطة

بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد الدراسة وهي كما يلي:

- الجنس: بلغ عدد الذكور ب: 18 أي (47.40%) وعدد الاناث ب: 20 أي (52.60%)، وهي نسبة متقاربة تبعا لطبيعة العمل في الخزينة الولائية تامنغست.
- العمر: تراوحت أعمار الموظفين والموظفات في الخزينة ولاية تامنغست بين 21-30 سنة والتي بلغت: 03 أي (7.90%)، وتراوحت أعمارهم بين 31-40 سنة وبلغوا: 20 أي (52.60%)، وأما بالنسبة لأعمارهم فقد بلغت بين 41-50 سنة ب 08 أي (21.10%)، وأما لمن تجاوزوا أكثر من 51 سنة فقد بلغ: 07 أي (18.40%)، وأن الفئة الغالبة هي نسبة الشباب.
- المؤهل العلمي (الدراسي): بلغ المستوى الدراسي للأفراد الدراسة ب: 28 أي (73.70%) جامعين، يليه المستوى الثانوي ب: 09 أي (23.70%)، ثم المستوى المتوسط ب: 01 أي (02.60%)، أما المستوى الابتدائي غير موجود، من خلال ذلك نلاحظ أن أغلبية الموظفين هم جامعون، وهذا يرجع الى طبيعة العمل التي تتطلب كفاءات علمية متخصصة في الجانب المالي والاداري.
- المنصب: بلغ عدد الموظفين الاداريين في الخزينة ب: 25 أي (65.80%) وهي النسبة الأعلى، يليهم عدد الإطارات العليا ب: 13 أي (34.20%)، ثم يليهم العمال المهنيين ب (00.00%).
- الخبرة: تفاوتت الخبرة المهنية بين الموظفين، حيث بلغت بين 02-05 سنوات ب: 02 أي (05.30%)، بينما الخبرة المهنية بين 06-10 سنة بلغت: 16 أي (42.10%)، أما للخبرة التي بين 11-20 سنة بلغت: 12 أي (31.60%)، أما بالنسبة للخبرة المهنية التي تزيد عن 21 سنة فبلغت: 08 أي (21.10%)، ونلاحظ أن غالبية الموظفين لديهم خبرة أقل من 10 سنوات، ويرجع الى حقيقة أن غالبية الموظفين هم من فئة الشباب.

4.1.4 دراسة التمكين الإداري في الخزينة العمومية لولاية تامنغست:

الجدول رقم (2): استجابات افراد الدراسة لفقرات التمكين الإداري.

رقم الفقرة	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	تقوم خزينة الولاية بتفويض السلطات الكافية للموظفين لإنجاز مهامهم.	2.84	1.242	08	متوسط
02	تثق في القرارات التي تقوم بها إدارة خزينة الولاية باتخاذها.	2.92	1.302	05	متوسط
03	تشعر خزينة الولاية بمكانتك كعنصر حيوي بالنسبة لها.	3.16	1.305	03	متوسط
04	يتم تقديرك في الخزينة الولائية على أساس ما تحمله من المهارات والقدرات وهذا بترقيتك الى منصب عالي او في الدرجة.	3.18	1.449	02	متوسط

05	تشجع الخزينة الولائية على ممارسة الاعمال من خلال فرق العمل او العمل الجماعي.	2.84	1.151	07	متوسط
06	تسعى إدارة الخزينة الى مشاركة الموظفين عند اتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفهم.	2.32	1.233	10	منخفض
07	تساهم في وضع الأهداف التي تكون مسؤولا على تنفيذها.	3.28	1.333	01	متوسط
08	تقوم الخزينة الولائية بتوفير المعلومات الضرورية في الوقت المناسب للموظفين لمساعدتهم على تأدية مهامهم.	3.08	1.343	04	متوسط
09	تقوم الخزينة الولائية بأعداد برامج التدريب والتكوين للموظفين من اجل زيادة كفاءتهم الإدارية والمعرفية.	2.92	1.459	06	متوسط
10	تشجع الخزينة الولائية على تنمية روح الابداع لموظفيها.	2.16	1.103	11	منخفض
11	تتيح الخزينة الولائية الحرية لموظفيها لأبداء آرائهم.	2.61	1.175	09	متوسط
التمكين الإداري		31.2105	9.74862	-	متوسط

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss الإصدار 26.

من خلال الجدول رقم (02) وجدنا أن مستوى التمكين الإداري في خزينة ولاية تامنغست كان متوسط (محايد)، حيث أحتلت الفقرة رقم (07) في المرتبة الأولى (تساهم في وضع الأهداف التي تكون مسؤولا على تنفيذها). مع متوسط حسابي قدره (3.28) وإنحراف معياري قدره (1.333)، حيث أجاب ب (63.60%) من عينة الدراسة بأنهم محايدون بشأن مساهمتهم في وضع الأهداف التي يكونون مسؤولين على تنفيذها. بينما جاءت الفقرة رقم (10) (تشجع الخزينة الولائية على تنمية روح الابداع لموظفيها) في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي قدره (2.16) وإنحراف معياري قدره (1.103)، حيث أجاب (43.20%) من عينة الدراسة بأنهم غير موافقون على أن الخزينة الولائية لا تشجعهم على تنمية روح الابداع.

5.1.4 دراسة جودة الخدمة العمومية في الخزينة العمومية لولاية تامنغست:

الجدول رقم (03): إستجابات أفراد الدراسة ل فقرات جودة الخدمة العمومية.

رقم الفقرة	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	يراعي الوقت بدقة عند تنفيذ طلبات المواطنين.	3.16	1.242	08	متوسط
02	الخزينة الولائية حريصة على حل مشاكل المواطنين بشأن الخدمات المقدمة.	3.29	1.250	05	متوسط
03	المرافق الخدمية للخزينة الولائية جذابة للمواطن.	2.34	1.258	11	منخفض

04	التكنولوجيا المستخدمة في العمل حديثة ومتطورة	3.05	1.272	09	متوسط
05	تراعي الخزينة الولائية تقديم الخدمات بصورة فورية وبدون تأخير.	2.68	1.276	10	متوسط
06	الموظفون مستعدون دائما للإجابة على أسئلة واستفسارات المواطنين.	3.63	1.051	02	مرتفع
07	يحظى المواطن باحترام وترحيب عند الاستقبال والتوديع	3.55	1.245	03	مرتفع
08	يتميز الموظفون في الخزينة الولائية بالروح المرحية والصدقة في التعامل مع المواطن.	3.55	1.288	04	مرتفع
09	الموظفون يتحملون دائما عندما يسأل المواطن أسئلة كثيرة او مزعجة	3.26	1.288	07	متوسط
10	يشعر المواطن بالاطمئنان في التعامل مع الخزينة الولائية	3.26	1.178	06	متوسط
11	تتبع الخزينة الولائية الأساليب والإجراءات الرقابية الصارمة للحد من عمليات الغش والتلاعب.	4.08	1.171	01	مرتفع
	جودة الخدمة العمومية	35.8684	9.05888		متوسط

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss الإصدار 26.

من خلال الجدول رقم (03) وجدنا أن مستوى جودة الخدمة العمومية في خزينة ولاية تامنغست كان متوسط (محايد)، حيث احتلت الفقرة رقم (11) المرتبة الأولى (تتبع الخزينة الولائية الأساليب والإجراءات الرقابية الصارمة للحد من عمليات الغش والتلاعب) بمتوسط حسابي قدره (04.08) وإنحراف معياري قدره (1.171)، حيث أجاب (81.60%) من عينة الدراسة بأنهم موافقون حول أن خزينة ولاية تامنغست تتبع أساليب وإجراءات رقابية صارمة للحد من عمليات الغش والتلاعب، وذلك بهدف تحسين من جودة الخدمة العمومية. بينما جاءت الفقرة رقم (03) (المرافق الخدمية للخزينة الولائية جذابة للمواطن) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (2.34) وإنحراف معياري قدره (1.258)، حيث بلغت نسبة (46.80%) من أجاب أفراد عينة الدراسة بأنهم غير موافقون حول أن المرافق الخدمية لخزينة الولائية جذابة للمواطنين.

2.4 اختبار الفرضيات حول تطبيق كل من التمكين الإداري وجودة الخدمة العمومية، وأثر التمكين الإداري

على تحسين جودة الخدمة العمومية المقدمة بخزينة العمومية لولاية تامنغست

في هذا الجزء سنقوم باختبار (t) لعينة واحدة ونقارنها مع مقياس ليكارت الخماسي، وتحليل نموذج تحليل الارتباط والانحدار الخطي البسيط بهدف التعرف على تأثير التمكين الإداري على تحسين جودة الخدمة العمومية في خزينة ولاية تامنغست من خلال الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى: لا تقوم الخزينة العمومية لولاية تامنغست بتطبيق التمكين الإداري.

الفرضية الصفرية H_0 : لا تقوم الخزينة العمومية لولاية تامنغست بتطبيق التمكين الإداري.

الفرضية البديلة H_1 : تقوم الخزينة العمومية لولاية تامنغست بتطبيق التمكين الإداري.

الجدول رقم (04): نتائج اختبار (t) لعينة واحدة للفرضية الأولى.

القسم	المتوسط الفرضي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	درجة الحرية	مستوى الدلالة	مستوى المعنوية SIG
التمكين الإداري	33	31.2105	9.74862	-1.132	37	0.05	0.265

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss الإصدار 26.

من خلال نتائج الجدول رقم (04) تبين لنا أن مستوى المعنوية $0.05 \leq \text{sig}$ اي (0.265) عند قيمة (t) يساوي (-1.132)، ومنه نقبل الفرضية الصفريية H_0 (لا تقوم الخزينة العمومية لولاية تامنغست بتطبيق التمكين الإداري) ونفرض الفرضية البديلة H_1 (تقوم الخزينة العمومية لولاية تامنغست بتطبيق التمكين الإداري)، ومنه نقول ان الخزينة ولاية تمنراست لا تطبق التمكين الإداري من طرف الموظفين عند مستوى الدلالة 0.05.

- الفرضية الثانية: لا تقوم الخزينة العمومية لولاية تامنغست بتطبيق جودة الخدمة العمومية. الفرضية الصفريية H_0 : لا تقوم الخزينة العمومية لولاية تامنغست بتطبيق معايير جودة الخدمة العمومية. الفرضية البديلة H_1 : تقوم الخزينة العمومية لولاية تامنغست بتطبيق معايير جودة الخدمة العمومية.

الجدول رقم (05): نتائج اختبار (t) لعينة واحدة للفرضية الثانية.

القسم	المتوسط الفرضي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	درجة الحرية	مستوى الدلالة	مستوى المعنوية SIG
جودة الخدمة العمومية	33	35.8684	9.05888	1.952	37	0.05	0.059

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss الإصدار 20.

من خلال نتائج الجدول رقم (05) تبين لنا أن مستوى المعنوية $0.05 \leq \text{sig}$ اي (0.059) عند قيمة (t) يساوي (1.952)، ومنه نقبل الفرضية الصفريية H_0 (لا تقوم الخزينة العمومية لولاية تامنغست بتطبيق معايير جودة الخدمة العمومية) ونفرض الفرضية البديلة H_1 (تقوم الخزينة العمومية لولاية تامنغست بتطبيق معايير جودة الخدمة العمومية)، ومنه نقول ان الخزينة ولاية تمنراست لا تطبق جودة الخدمة العمومية عند مستوى الدلالة 0.05 .

- الفرضية الثالثة: التمكين الإداري لا ينعكس انعكاسا إيجابيا على معايير جودة الخدمة العمومية المقدمة بخزينة العمومية ولاية تامنغست، سندرس تحليل الارتباط الخطي البسيط لمعرفة العلاقة بين التمكين الإداري وجودة الخدمة العمومية في خزينة ولاية تامنغست، ثم تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة الاثر بين التمكين الإداري وجودة الخدمة العمومية في خزينة ولاية تامنغست فيما يلي:

- دراسة تحليل الارتباط الخطي البسيط:

الفرضية الصفرية H_0 : لا ينعكس التمكين الإداري انعكاسا إيجابيا على معايير جودة الخدمة العمومية المقدمة بخزينة العمومية ولاية تامنغست.

الفرضية البديلة H_1 : ينعكس التمكين الإداري انعكاسا إيجابيا على معايير جودة الخدمة العمومية المقدمة بخزينة العمومية ولاية تامنغست.

الجدول رقم (06): نتائج تحليل الارتباط الخطي لاختبار اثر التمكين الإداري على تحسين جودة الخدمة العمومية المقدمة من خزينة ولاية تامنغست.

نوع معامل الارتباط	التمكين الاداري	جودة الخدمة العمومية
معامل بيرسون Corrélacion de Pearson	0.741	0.741
مستوى المعنوية Sig. (bilatérale)	0.000	0.000

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss الإصدار 26.

من خلال نتائج الجدول رقم (06) تبين لنا ان مستوى المعنوية ≥ 0.05 اي $\text{sig} (0.000)$ ، ومنه نفرض الفرضية الصفرية H_0 (لا ينعكس التمكين الإداري انعكاسا إيجابيا على معايير جودة الخدمة العمومية المقدمة بخزينة العمومية ولاية تامنغست) ونقبل الفرضية البديلة H_1 (ينعكس التمكين الإداري انعكاسا إيجابيا على معايير جودة الخدمة العمومية المقدمة بخزينة العمومية ولاية تامنغست) أي وجد ارتباط قوي ايجابي ذو دلالة إحصائية معنوية ذو دلالة إحصائية بين موجبة بين التمكين الإداري وتحسين جودة الخدمة العمومية في خزينة ولاية تامنغست، وان قيمة معامل الارتباط (R) هو (0.741) .

- دراسة فرضية تحليل الانحدار الخطي البسيط:

الفرضية الصفرية H_0 : لا يؤثر التمكين الإداري على تحسين جودة الخدمة العمومية المقدمة بخزينة العمومية ولاية تامنغست.

الفرضية البديلة H_1 : يؤثر التمكين الإداري على تحسين جودة الخدمة العمومية المقدمة بخزينة العمومية ولاية تامنغست.

الجدول رقم (07): نتائج تحليل الانحدار الخطي لاختبار أثر التمكين الإداري على تحسين جودة الخدمة العمومية المقدمة من خزينة ولاية تامنغست.

النموذج		المعاملات غير المعيارية		معامل المعيارية	t		F	
الثابت	A	الخطأ المعياري	Bêta	قيمة	Sig	قيمة	Sig	0.000
التمكين الاداري	0.689	0.104	0.741	6.626	0.000	43.902	0.000	

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss الإصدار 26.

من خلال نتائج الجدول رقم (05) تبين لنا ان مستوى المعنوية ≥ 0.05 اي sig (0.000)، ومنه نفرض الفرضية الصفرية H_0 (لا يؤثر التمكين الإداري على تحسين جودة الخدمة العمومية المقدمة بخزينة العمومية ولاية تامنغست). ونقبل الفرضية البديلة H_1 (يؤثر التمكين الإداري على تحسين جودة الخدمة العمومية المقدمة بخزينة العمومية ولاية تامنغست). أي يوجد انحدار ذو دلالة إحصائية معنوية ذو دلالة إحصائية بين التمكين الإداري (X) وتحسين جودة الخدمة العمومية (Y) في خزينة ولاية تامنغست، وان قيمة (F) (43.902) و sig (0.00)، وقيمة $B\hat{e}ta$ هي (0.741)، وقيمة (t) هي (6.626) ذو دلالة معنوية (0.000)، وان قيمة معامل التحديد ب (0.549) انه يفسر النتائج ب 54.90 بالمائة بالظاهرة المدروسة، ومنه فان معادلة الانحدار البسيط كما يلي:

$$Y=0.689X+14.370$$

حيث (X): المتغير المستقل (التمكين الإداري) و (Y): المتغير التابع (جودة الخدمة العمومية). ومنه نفرض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة ان هناك انعكاس وتأثير إيجابي للتمكين الإداري على تحسين جودة الخدمة العمومية في خزينة ولاية تامنغست في الجزائر.

3.4 الاستنتاج العام للدراسة:

- بعد عرض النتائج الدراسة المتوصل اليها نستنتج ما يلي:
- نتائج الفرضية الأولى التي نصت على: لا تقوم الخزينة العمومية لولاية تامنغست بتطبيق التمكين الإداري، فقد تم التحقق منها من خلال نتائج الجدول رقم (04) تبين لنا أن مستوى المعنوية ≤ 0.05 اي sig (0.265) عند قيمة (t) يساوي (-1.132)، ومنه نقول ان الخزينة ولاية تمنراست لا تطبق التمكين الإداري من طرف الموظفين عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا راجع حسب رأي الباحثين الى ان الخزينة لا زالت تطبق النظام البيروقراطي في الإدارة العمومية.
 - نتائج الفرضية الثانية: التي نصت على: لا تقوم الخزينة العمومية لولاية تامنغست بتطبيق معايير جودة الخدمة العمومية، فقد تم التحقق منها من خلال نتائج الجدول رقم (05) تبين لنا أن مستوى المعنوية ≤ 0.05 اي sig (0.059) عند قيمة (t) يساوي (1.952)، ومنه نقول ان الخزينة ولاية تمنراست لا تطبق جودة الخدمة العمومية عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا راجع حسب رأي الباحثين الى ان الخزينة لا زالت بعيدة عن تطبيق ابعاد جودة الخدمة العمومية في الإدارة العمومية.
 - نتائج الفرضية الثالثة: التي نصت على: التمكين الإداري لا ينعكس انعكاسا إيجابيا على معايير جودة الخدمة العمومية المقدمة بخزينة العمومية ولاية تامنغست، حيث هذه الفرضية تتجزأ الى جزئين هما: الجزء الأول من الفرضية الثالثة دراسة العلاقة والتي نصت على: لا ينعكس التمكين الإداري انعكاسا إيجابيا على جودة الخدمة العمومية المقدمة بخزينة العمومية ولاية تامنغست، من خلال نتائج الجدول رقم (06) تبين لنا ان مستوى المعنوية ≥ 0.05 اي sig (0.000)، وجود ارتباط قوي ايجابي ذو دلالة إحصائية معنوية ذو دلالة إحصائية بين موجبة بين التمكين الإداري وتحسين جودة الخدمة العمومية في خزينة ولاية تامنغست، وان قيمة معامل الارتباط (R) هو (0.741) ومنه رفض الفرضية الجزئية الأولى وقبول الفرضية الجزئية الأولى البديلة وهي وجود ارتباط قوي ايجابي ذو دلالة إحصائية معنوية

ذو دلالة إحصائية بين موجبة بين التمكين الإداري وتحسين جودة الخدمة العمومية في خزينة ولاية تامنغست .

وأما الجزء الثاني من الفرضية الثالثة دراسة الأثر التي نصت على: لا يؤثر التمكين الإداري على تحسين جودة الخدمة العمومية المقدمة بخزينة العمومية ولاية تامنغست، من خلال نتائج الجدول رقم (05) تبين لنا ان مستوى المعنوية ≥ 0.05 اي sig (0.000)، وجود انحدار ذو دلالة إحصائية معنوية ذو دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وتحسين جودة الخدمة العمومية في خزينة ولاية تامنغست، وان قيمة (F) (43.902) و sig (0.00)، وقيمة Bêta هي (0.741)، وقيمة (t) هي (6.626) ذو دلالة معنوية (0.000)، وان قيمة معامل التحديد ب (0.549) انه يفسر النتائج ب 54.90 بالمائة بالظاهرة المدروسة، ومنه رفض الفرضية الجزئية الثانية وقبول الفرضية الجزئية الثانية البديلة وهي وجود انحدار ذو دلالة إحصائية معنوية ذو دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وتحسين جودة الخدمة العمومية في خزينة ولاية تامنغست.

وفي الأخير اختلفت نتائج هذه دراسة مع دراسة رشام كهيبة وجميل احمد (2017) بعنوان " التمكين الإداري كمدخل حديث لتحقيق جودة الخدمة المقدمة في منظمات الاعمال دراسة ميدانية مؤسسة اتصالات الجزائر" والتي تنتج انه لا يوجد دور للتمكين الإداري في تحقيق جودة الخدمة وابعادها المختلفة في اتصالات الجزائر نتيجة انها مؤسسة احتكارية في السوق الجزائري.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة كامل شكير الوظيفي وعدنان شمخي جابروعباس خضر عباس (2019) بعنوان " التمكين الإداري ودوره في تحقيق جودة الخدمة دراسة تحليلية لأراء عينة من الزبائن والعاملين في شركة توزيع المنتجات النفطية هيئة توزيع الفرات الأوسط/ فرع بابل العراق ودراسة فتحة و نوغي ويحيواوي محمد (2021) بعنوان " التمكين الإداري كمدخل لتحسين جودة الخدمة المقدمة من صندوق الوطني للعمال غير الاجراء وكالة البويرة الجزائر"، بوجود علاقة انحدار المتعدد ذات دلالة معنوية بين ابعاد التمكين الإداري وجودة الخدمة المقدمة.

4 خاتمة

بعد عملية التحليل والتفسير التي قمنا بها من خلال الإجابة على إشكالية الدراسة، إتضح أن تطبيق أسلوب التمكين الإداري في الإدارة العمومية لا يزال بعيدا كل البعد عن المستوى المطلوب لتحقيق جودة الخدمة العمومية، ويرجع ذلك الى عدة عوامل من بينها تمسك الإدارة العمومية بالأساليب القديمة، وهذا تطبيق الإدارة العمومية للنظام البيروقراطي، وذلك من خلال النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة، وهي كما الاتي:

- كان مستوى التمكين الإداري في إدارة خزينة ولاية تامنغست متوسطا.
- كان مستوى جودة الخدمة العمومية في إدارة خزينة ولاية تامنغست متوسطا.
- لا تطبق إدارة الخزينة ولاية تمنراست التمكين الإداري من قبل المسؤولين عند مستوى الدلالة 0.05.
- لا تطبق إدارة الخزينة ولاية تمنراست معايير جودة الخدمة العمومية من طرف المسؤولين عند مستوى الدلالة 0.05.
- توجد علاقة ارتباطية موجبة قوية ذو دلالة إحصائية معنوية بين التمكين الإداري وتحسين جودة الخدمة العمومية في خزينة ولاية تامنغست، وان قيمة معامل الارتباط (R) هو (0.741) .

- توجد علاقة إنحدار ذو دلالة إحصائية معنوية بين التمكين الإداري وتحسين جودة الخدمة العمومية في خزينة ولاية تامنغست، وأن قيمة معامل التحديد ب: (0.549) يفسر النتائج ب 54.90 بالمائة بالظاهرة المدروسة.

ومن بين أهم توصيات الدراسة ما يلي:

- منح الموظفين سلطات كافية في العمل نظرا لأهميتها في توجيه الموظفين نحو تحسين سلوكهم في تحسين جودة الخدمة العمومية المقدمة في الخزينة العمومية بتامنغست، والتقليل من المستويات الهرمية من خلال تبني أسلوب المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات مع الموظفين.
- تشجيع الموظفين على أداء مهامهم من خلال منحهم حوافز مادية ومعنوية تتناسب مع أدائهم.
- الاهتمام بتشكيل فرق للعمل وإلحاقهم ببرامج التكوين والتدريب والاتصال الفعال من أجل تنمية قدراتهم الإبداعية والمهنية.
- إعادة النظر في الخدمات المقدمة وهذا بالتركيز على العميل أو المواطن في تحديد مواعيد تقديم الطلبات للمواطنين، وحل مشاكلهم وهذا حسب نوع وطبيعة الخدمة.
- إعادة النظر في هيكل مرفق الخزينة بما يتوافق مع المتطلبات الحديثة لهياكل المرافق العمومية.
- استخدام تكنولوجيا المعلومات والاعلام والاتصال في الخزينة العمومية " الإدارة الالكترونية " ثم الانتقال الى الحكومة الالكترونية.

6. قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

• الكتب:

- بشير العلاق. (2009). ثقافة الخدمة. عمان، الاردن: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- رجائي محمد احمد العيسوي. (2019). التمكين الإداري. (الطبعة الاولى، المحرر) القاهرة، مصر: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
- شادي محمود الطريفي، نظام موسى سويدان، وحسن باسم الفقيه. (2018). تسويق الخدمات. (الطبعة الاولى، المحرر) عمان، الاردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- مصطفى يوسف كافي. (2018). ادارة الاداء. (الطبعة الاولى، المحرر) عمان، عمان الاردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

• المقالات:

- امينة كرسنة، و جلال الدين بوعطبط. (2022). التمكين الإداري وعلاقته بسلوك المواطن التنظيمية دراسة ميدانية على العاملين في مديرية التعمير. مجلة البحوث والدراسات الانسانية، المجلد 16(العدد 01)، ص 345- 374 .
- حمزة زرقين، و علي غزيباون. (جانفي، 2021). مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الولاء التنظيمي دراسة ميدانية مؤسسة مناجم الفوسفات. مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 12(العدد 01)، ص 493-510.
- رشام كهيبة، و جميل احمد. (جوان، 2017). التمكين الإداري كمدخل حديث لتحقيق جودة الخدمة في منظمات الاعمال دراسة ميدانية على مؤسسات اتصالات الجزائر. مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد 03(العدد 01)، ص 67-94.
- الزين الخليفة الخضر الخليفة. (جويلية، 2020). واقع التمكين الإداري داخل الاقسام الاكاديمية من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الخرطوم. مجلة ضياء للبحوث النفسية والتربوية، المجلد 01(العدد 01)، ص 212-237.

- شريفة رفاع، و عائشة قاسمي. (ديسمبر، 2018). اثر استخدام ادارة العلاقة مع الزبون على جودة الخدمة العمومية- دراسة حالة مجموعة من الادارات العمومية- مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 11(العدد 02)، ص 325-338.
- عواطف بوقرة، و حليلة بوقرة. (جوان، 2017). التمكين الاداري للسلاتة وعلاقته بالالتزام التنظيمي. مجلة الرواق، (العدد 05).
- فتحة ونوغي، و محمد يحيوي. (جوان، 2021). التمكين الاداري كمدخل لتحسن جودة الخدمة المقدمة من طرف الصندوق الوطني للعمال غير الاجراء. مجلة معارف، المجلد 16(العدد 01)، ص 381-402.
- فروخي وافية. (ديسمبر، 2020). محددات التمكين الاداري لدى رؤساء مفتشيات التجارة بولاية الجزائر العاصمة. مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 03(العدد 02)، ص 101-120.
- كامل شكير الوظيفي، عدنان شمخي جابر، و عباس خضر عباس. (2019). التمكين الاداري ودوره في تحقيق جودة الخدمة دراسة تحليلية لآراء عينة من الزبائن والعاملين.... محلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية، المجلد 11(العدد 03)، ص 404-436.
- لحسن تروش. (2022). التمكين الاداري وعلاقته بالمواطنة التنظيمية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة. مجلة المنظومة الرياضية، المجلد 09(العدد 02)، ص 826-840.
- مولاي خليل، و نور الدين شنوفي. (2021). الحكومة الالكترونية كمدخل لتحقيق جودة الخدمة العمومية-الحكومة الالكترونية في البحرين نموذجا-. مجلة الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، المجلد 13(العدد 01)، ص 142-156.
- هيفاء طيفور. (سبتمبر، 2018). التمكين الاداري للقيادات الاكاديمية النسائية في جامعة حائل ومعوقاته من وجه نظرهن انفسهن. مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الانسانية، المجلد 02(العدد 08)، ص 103-122.
- وهبة سغيري، و يوسف بن يزة. (جانفي، 2022). المشاركة العامة واثرها على جودة الخدمة العمومية في الجزائر. المجلة الجزائرية للامن الانساني، المجلد 07(العدد 01)، ص 377-400.

● الرسائل والاطروحات:

- العربي عطية. (2009-2010). دور الحكومة الالكترونية في تحسين اداء الخدمات العمومية في الجزائر. اطروحة دكتوراه علوم. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة الجزائر: جامعة محمد خيضر.
- فطوم بعيرة. (السنة الجامعية 2021-2022). أثر الالتزام بأخلاقيات الاعمال على جودة الخدمات العمومية في الجزائر دراسة ميدانية. اطروحة دكتوراه ل م د علوم التسيير تخصص تسيير عمومي. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة زيان عاشور الجلفة الجزائر.

● مواقع الانترنت:

- عماد لبيد. (2021). الخدمة العمومية الالكترونية في الجزائر: معطيات الواقع ورهانات المستقبل تحميل من الموقع الالكتروني: democratirac.de/p=74772 (الإصدار الطبعة الاولى). برلين المانيا: الإصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية الاقتصادية والسياسية

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية:

- AL-bdareen, R. (2020). THE IMPACT OF THE ADMINISTRATIVE EMPOWERMENT ON THE EMPLOYEES PERFORMANCE MANAGEMENT PROCESS. *Interational Journal of Asian Social Science*, vol:10(No:04), 193-206.
- ALfadli, M., & AL-Mehaisen, S. (2019). The Reality of Administraive Empowerment among The Recently Employed Administrators in The Intermediate Schools. *International Education Sudies*, vol:12(No:06).

- Asiri, A. I. (2020). The Impact of Administrative Empowerment on The Performance of King Abdul-Aziz Hospital in Makkah (An applied Sudy). *journal of Human Resource and Sustainability Sudies*, vol:08, 157-184.

7. الملاحق

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,741 ^a	,549	,537	6,16446

a. Prédicteurs : (Constante), TOTAL_A_POWERMENT

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	14,370	3,395		4,233	,000
	TOTAL_A_POWERMENT	,689	,104	,741	6,626	,000

a. Variable dépendante : TOTAL_B_QULLIY_SERVCE_PUBLIC

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,929	22

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
TOTAL_A_POWERMENT	38	31,2105	9,74862	1,58143
TOTAL_B_QULLIY_SERVCE_PUBLIC	38	35,8684	9,05888	1,46954

Test sur échantillon unique

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
TOTAL_A_POWERMENT	-1,132	37	,265	-1,78947	-4,9938	1,4148
TOTAL_B_QULLIY_SERVICE_PUBLIC	1,952	37	,059	2,86842	-,1092	5,8460