

تأثير التمكين في جودة الرقابة - بحث ميداني في ديوان الرقابة المالية الاتحادي**The impact empowerment on Quality of control
A field research in the Federal Board of Supreme Audit**

مها عصمت بهجت العبيدي

Maha Esmat Bahjat Al-Obeidy

maha.assmat1203b@coadec.uobaghdad.edu.iq

كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد

أ.د. سناء عبد الرحيم سعيد العبادي

Prof .Dr. Sanaa A. Alubadi

Ubadisanaa@coadec.uobaghdad.edu.iq

كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد

تاريخ تقديم البحث: 2022/10/09

تاريخ قبول البحث: 2022/10/23

المستخلص:

يهدف البحث إلى التحقق من أثر التمكين (كمتغير مستقل) في جودة الرقابة (كمتغير تابع) ، في ديوان الرقابة المالية الاتحادي ، فضلاً عن تشخيص مستوى اهتمام الديوان بمتغيرات البحث وأبعادها ، ولتحقيق أهداف البحث اعتمد المنهج الوصفي التحليلي ، حيث تم تطبيق البحث في ديوان الرقابة المالية الاتحادي (المقر العام - بغداد) ، وكانت عينة البحث قصدية ، ضمت (144) من قيادات الإدارة العليا والوسطى (المدراء العامون ومعاونيهم ، الخبراء ، رؤساء الأقسام والهيئات الرقابية ومديري التنسيق) ، فضلاً عن المشاهدات الميدانية كأداة مساعدة لتعزيز نتائج الاستبيان . وقد خرج البحث بعدد من النتائج كان أبرزها؛ وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتمكين في جودة الرقابة بشكل واضح وعلى مستوى الأبعاد، إذ يسعى الديوان إلى استباق الأحداث البيئية من خلال استشعار المتغيرات والاستجابة لها، ساعده جهوده في حُسن تمكين موارده البشرية لمواكبة هذه التغيرات والتكيف معها في تعزيز الجودة الرقابية.

الكلمات المفتاحية: التمكين، جودة الرقابة.**Abstract**

The research aims; to verify the impact of empowerment as an independent variable in the quality of control as a dependent variable, in the Federal Board of Supreme Audit, as well as diagnosing the office's level of interest in research variables and their dimensions. and in order to achieve the objectives of the research adopted the analytical descriptive approach, As research was applied in Federal Board of Supreme Audit (General Headquarters - Baghdad), The research sample was intentional, included (144) of the senior and middle management leaders (general managers and their assistants, experts, heads of departments and supervisory bodies, coordination managers), as well as field observations as an aid tool to enhance the results of the questionnaire. The research came out with a number of results; the most prominent of which was the presence of effect with a statistical significance for empowerment on the quality of control clearly and at the level of dimensions, While the Federal Board of Supreme Audit seeks to anticipate environmental events through sensing and responding to variables, its efforts have helped in enabling its human resources to keep pace with and adapt to these changes

Keywords: empowerment, quality of control

المقدمة:

ان ما يشهده عالمنا اليوم من تغييرات بيئية سريعة ومتنوعة، قد أنعكس بشكل كبير على عمل المنظمات فجعلها مليئة بالتحديات كالتطور السريع في التكنولوجيا، انتشار وتداول المعلومات بسرعة، فضلاً عن التنافسية وتحدي إيجاد القيمة والمنافع للمستفيدين، فعلى تلك المنظمات ان تسعى الى تبني فلسفات ادارية ومنها (التمكين والجودة)، إذ تعد من المفاهيم المهمة في استدامة عمل المنظمات وكفاءة وفاعلية أدائها. فالمنظمات العراقية قاطبةً والرقابية خاصةً هي ليست بمعزل عما يحدث في البيئة العالمية فهي تواجه ذات التحديات وعليها تبني تلك الفلسفات الادارية كالتمكين الذي ينطوي على اطلاقات المقدرات الجوهرية الكامنة لدى العاملين ومشاعر الفخر بالانتماء والاندماج الطوعي في العمل بما يضمن تحقق الجودة والتميز الرقابي. وتتعلق فكرة البحث حول تحديد مستوى التمكين وجودة الرقابة في ديوان الرقابة المالية الاتحادية المبحوث ومعرفة العلاقات التأثيرية فيما بينهم. واستناداً لما تقدم، قُسم البحث الى أربعة مباحث، حُدد الأول لمنهجية البحث والدراسات السابقة، بينما كان المبحث الثاني للطروحات الفكرية والمعرفية لمتغيرات البحث، المبحث الثالث للجانب العملي، اما المبحث الرابع فقد عُرض من خلاله أبرز الاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها البحث.

المبحث الأول: منهجية البحث والدراسات السابقة

أولاً- منهجية البحث:

1. مشكلة البحث:

تواجه المنظمات بمختلف نشاطاتها تحديات وصعوبات كبيرة في ظل بيئة تتسم بظروف ديناميكية وحالة من اللاتأكد والتعقيد نتيجة مجموعة متداخلة من العوامل الاقتصادية والثقافية والتكنولوجية ، نجد ان بيئة المنظمات العراقية والرقابية منها ليست بمعزل عن هذه التحديات اذ يتحتم الامر عليها بالبحث عن السبل الكفيلة لمواجهة تلك التحديات ، فيعد(التمكين) كأحد الاساليب الادارية الذي يبرز فيها دور المورد البشري لإيجاد القيمة المضافة في المنظمة من خلال تطوير وتمكين العاملين وتهيئة الارضية المناسبة لإخراج الطاقات الكامنة لديهم في العمل المنظمي ، فالتمكين من المرتكزات الأساسية التي تستطيع من خلالها المنظمات تحقيق جودتها وتحسين عملياتها . ومما تقدم تم تحديد بعض ملامح مشكلة البحث على شكل تساؤلات والتي يسعى البحث من خلاله الإجابة عنها، وتمثلت بالآتي: -

أ. ما مستوى تبني واهتمام ديوان الرقابة المالية الاتحادية بالتمكين وابعاده (القوة، امتلاك المعرفة، توافر المعلومات، الحوافز والمكافآت).

ب. ما مستوى تبني واهتمام ديوان الرقابة المالية الاتحادية بجودة الرقابة والمحاور التي تتمثل في ابعاد (الاعتمادية، الاستجابة، الملموسية ، الموثوقية ، التعاطف) .

ج. هل يوجد تأثير للتمكين وابعاده في جودة الرقابة في ديوان الرقابة المالية الاتحادية ؟

2. أهمية البحث:

يستمد البحث أهميته من خلال الاتي:

أ. يعد البحث محاولة موضوعية لتسليط الضوء على التطور المتسارع في المفاهيم الادارية الحديثة، سيما مفهومي (التمكين وجودة الرقابة) وأهمية تلك المتغيرات لمنظمات اليوم مما يستدعي دراستها وتحليلها في المنظمات الرقابية والخروج برؤية واضحة عنها.

ب. يتوقع من هذا البحث انه سيقدم مؤشرات ونتائج رقمية مستوحاة من واقع الحال عن (تحديد مدى اثر التمكين في جودة الرقابة في ديوان الرقابة المالية الاتحادية) .

3. أهداف البحث:

يمثل البحث محاولة لإيجاد اجابات مناسبة لتساؤلات مشكلة البحث الفكرية والميدانية والاسهام بتحقيق مجموعة من الاهداف، وكالاتي:

أ. يوفر البحث فهم نظري يصف مكونات متغيرات البحث (التمكين، جودة الرقابة) ومعرفة ابعاد كل متغير من هذه المتغيرات ولغرض الوقوف على الجدوى العلمية والعملية والوصول إلى نتائج تدعم وضع المتغيرات في الديوان المبحوث وبما ينسجم مع متطلبات البيئة العراقية.

ب. تشخيص واقع ومستوى اهتمام القيادات الادارية في الديوان بطبيعة متغيرات البحث (التمكين، جودة الرقابة) .

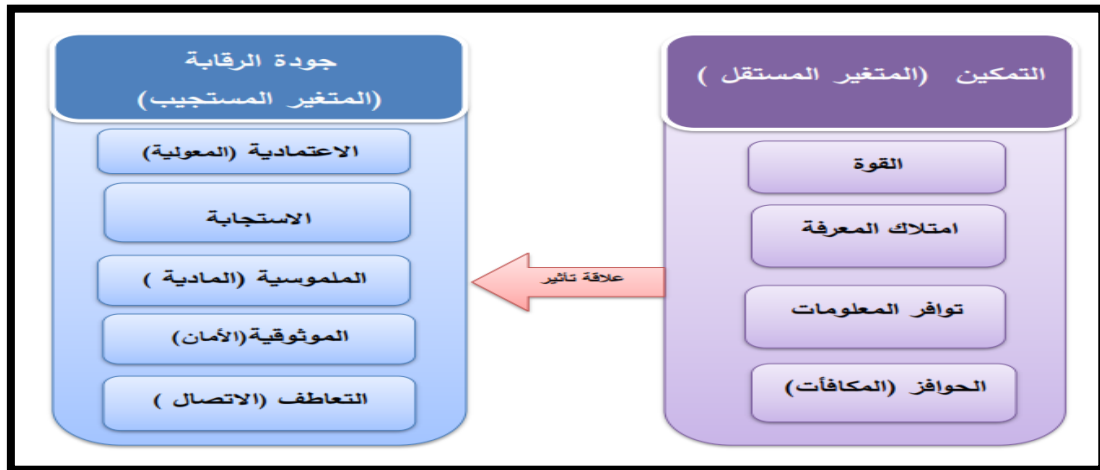
ج. تشخيص وقياس مستوى وطبيعة العلاقات التأثيرية لـ (التمكين واباعده في جودة الرقابة)، ومن ثم التوصل إلى النتائج التي من الممكن أن تسهم في تعزيز المعرفة والخبرة في هذا المجال.

4. المخطط الفرضي للبحث:

من خلال مراجعة الادبيات الفكرية ذات الصلة بمتغيرات البحث (التمكين ، جودة الرقابة) تم بلورة انموذج المخطط الفرضي للبحث ليعكس ابعاد ومتغيرات المشكلة المبحوثة والعلاقة بين المتغيرات ، وكما موضح في الشكل (1) وبحسب المتغيرات الاتية :

أ. المتغير المستقل: ويتمثل المتغير التمكين بأبعاده (القوة ، امتلاك المعرفة، توافر المعلومات ، الحوافز (المكافآت))، وبحسب دراسة (Yasothai et al., 2015).

ب. المتغير المعتمد: ويتمثل بـ(جودة الرقابة) وتم قياسه بحسب مقياس دراسة (Parasuraman et al., 1985) أنموذج جودة الخدمة "SERVQUAL" مع تكييف فقرات المقياس وفق ما يتناسب بيئة المنظمة الرقابية ومقتضيات البحث المتمثلة ابعادها (الاعتمادية، الاستجابة، الموثوقية الملموسية، التعاطف).



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: تم اعداده بالاعتماد على المصادر مقاييس المتغيرات المذكورة اعلاه .

5. فرضيات البحث:

تم تحديد الفرضية الرئيسة للبحث (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتمكين في جودة الرقابة)، ولقد انبثقت عنها الفرضيات الفرعية الآتية:-

- الفرضية الفرعية الاولى: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للقوة في جودة الرقابة.
 الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لامتلاك المعرفة في جودة الرقابة.
 الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لتوافر المعلومات في جودة الرقابة
 الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للحوافز والمكافآت في جودة الرقابة.

6. منهج البحث:

اعتمد البحث أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، إذ يمنح للباحث بصيرة لا يمكن الحصول عليها الا من خلال التدقيق والتحليل للظواهر داخل المنظمات، وخاصة عندما يصعب المقارنة والفصل بين الظواهر الواجب ملاحظتها عن سياق وعمل المتغيرات المبحوثة.

7. مصادر جمع بيانات البحث:

- تم تغطية البيانات والمعلومات المطلوبة لموضوع البحث الشامل لمتغيرات (التمكين، جودة الرقابة) على جانبين، وهما:-
 أ. الجانب النظري: تم الاعتماد على ما موجود في الأدبيات من المراجع والمصادر العربية، والأجنبية، والرسائل، والأطاريح، فضلاً عن ما توفر من معلومات في الشبكة العنكبوتية الدولية من مقالات وبحوث وكتب قيمة وحديثة ذات علاقة بموضوع البحث.
 ب. الجانب العملي: تم استخدام (الاستبانة) كونها المصدر الرئيس لجمع المعلومات والبيانات، لاستكمال مستلزمات الجانب العملي والوصول للنتائج النهائية، معززة بالمقابلات الميدانية.

8. مجتمع البحث وعينه:

إن اختيار المجتمع المناسب لتطبيق البحث يعد من الأمور المهمة التي تقع على عاتق الباحث لضمان تحقيق النتائج المرجوة من بحثه وفرضياته ، حيث تم اختيار مجتمع البحث (ديوان الرقابة المالية الاتحادي في المقر العام - بغداد)، وإن عينة البحث قصدية بلغت حجمها (144) فرداً من القيادات الادارية العليا والوسطى في الديوان والتي تضمنت العناوين الوظيفية (المدراء العامون ومعاونيهم، الخبراء ، مدراء التنسيق، رؤساء الاقسام والهيئات) من اصل المجتمع الكلي من القيادات البالغ حجمه (229) فرداً ، اذ تم تحديد حجم العينة بالاستعانة بجداول تصنيف موركان (Krejcie & Morgan.,1970:608)
 العالمي لتحديد حجم العينة الاحصائية. فضلاً عن تطبيق معادلة ستيفن ثومسون لتحديد حجم العينات (Thompson S. , 2012,66) والموضحة ادناه:

$$n = \frac{229 * 0.50 * (1 - 0.50)}{\left((229 - 1) * \frac{0.05^2}{1.96^2} \right) + (0.50 * (1 - 0.50))}$$

$$n = 144$$

حيث ان:

- N: حجم المجتمع
- Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى المعنوية 0.05 ومستوى الثقة 0.95 وتساوي 1.96
- d: نسبة الخطأ وتساوي 0.05
- p: نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي 0.50

9. الأساليب والوسائل الإحصائية المستخدمة:

يهدف اختبار وقياس فرضيات البحث، وإيجاد قيم الإحصاء الوصفي والاستدلالي، واستعان البحث بعدد من الوسائل والأدوات الإحصائية عبر برنامج (SPSS V.25) و(اختبار F, T test)، النسب المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، معامل الانحدار الخطي البسيط، اختبار الفا كرونباخ، التحليل العاملي التوكيدي).

ثانياً: الدراسات السابقة لمتغيرات البحث (التمكين، جودة الرقابة) :

الباحث والسنة	1. دراسة اجنبية (Al-Ajmi, 2022)
عنوان الدراسة	(The Degree of Administrative Empowerment Practice and its Relationship with Talent Management in Colleges' Administration of Kuwait University as Perceived by Faculty Members) (درجة ممارسة التمكين الإداري وعلاقته بإدارة المواهب في إدارة الكليات بجامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس)
اهم اهداف الدراسة	التعرف على درجة ممارسة التمكين الإداري وعلاقته بإدارة المواهب في إدارة كليات جامعة الكويت كما يراها أعضاء هيئة التدريس
منهج الدراسة	المنهج الوصفي باستخدام مسح مكون من (41) فقرة.
متغيرات وابعاد الدراسة	المتغير المستقل فتمثل بالتمكين الاداري بأبعاده (ترسيخ ثقافة التمكين , التحفيز, المشاركة في صنع القرار) والمتغير التابع بأبعاده(تنمية المواهب , الاحتفاظ بالموهبة , جذب المواهب).
ادوات الدراسة	استخدام استبانة مكونة من (41) فقرة
مجتمع وعينة الدراسة	تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية الطبقية وتكونت من (82) فرداً
أبرز النتائج	ان درجة التمكين الإداري في إدارة كليات جامعة الكويت كما يراها أعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة .
الباحث والسنة	2. دراسة اجنبية (Yasothai& et al.,2015)
عنوان الدراسة	(A Study on the Impact of Empowerment on Employee Performance: The Mediating Role of Appraisal) (دراسة حول تأثير التمكين على أداء الموظف: الدور الوسيط للتقييم)
اهم اهداف الدراسة	تبحث هذه الدراسة في تأثير التمكين على الأداء التنظيمي مع تقييم الأداء كدور وسيط
منهج الدراسة	هو اجراء مسحي المتمثل باستبيان استطلاعي في الانترنت
متغيرات وابعاد الدراسة	المتغير المستقل فتمثلت بعناصر التمكين (القوة والمعرفة والمعلومات والمكافآت) والمتغير الوسيط (تقييم الاداء) والمتغير التابع (اداء الموظف).
ادوات الدراسة	في هذه الدراسة , تم استخدام الاستبانة والحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات , فضلاً عن إجراء تحليل العوامل باستخدام تحليل المكون الرئيسي مع دوران varimax للتحقق من صحة البناء لعناصر القياس في الاستبيان
مجتمع وعينة الدراسة	تم إجراء استطلاع على 200 موظف من شركات التصنيع العاملة في Seberang Prai , بينانغ , ماليزيا.
أبرز النتائج	ان عناصر التمكين مثل (القوة والمعرفة ومشاركة المعلومات والمكافآت) تؤثر على أداء الموظف. وفي الوقت نفسه , وان تقييم الأداء وهو متغير الوسيط كوسيط للعلاقة بين التمكين وأداء الموظف.
الباحث والسنة	3. دراسة اجنبية (Mutlag et al.,2022)
عنوان الدراسة	(The role of Managing Knowledge Flows in Improving The Quality of Supervisory Work According to ISSAI 40) دور إدارة تدفقات المعرفة في تحسين جودة العمل الرقابي وفقاً لمعيار رقابة الجودة ISSAI 40
اهم اهداف الدراسة	تحديد دور إدارة تدفق المعرفة في تحسين جودة المراجعة الخارجية وفقاً لمعيار رقابة الجودة ISSAI 40
منهج الدراسة	التحليلي
متغيرات وابعاد الدراسة	المتغير المستقل عمليات تدفق المعرفة (تعبئة المعرفة , تشخيص المعرفة , وتوليد المعرفة , واكتساب المعرفة , وتبادل المعرفة وتنفيذ المعرفة), المتغير المعتمد جودة العمل الرقابي عناصر معيار رقابة الجودة ISSAI40 (قيادة الجودة , متطلبات السلوك الاخلاقي , القبول والاستمرارية , الموارد البشرية , اداء المهام , المراقبة).
ادوات الدراسة	الاستبيان لجمع المعلومات وحزمة احصائية للتحليل واستخدام برنامج spssv.26
مجتمع وعينة الدراسة	ديوان الرقابة المالية الاتحادي , والعينة (80) فرداً من موظفي الديوان
أبرز النتائج	ان هنالك عمليات ادارة المعرفة ويقوم بها ديوان الرقابة المالية الاتحادي والتي تؤثر بشكل ايجابي على تحسين جودة العمل الرقابي نظراً لان ادارة المعرفة مورد مهم في توحيد وتطوير المعرفة بين موظفي الديوان.

الباحث والسنة	4.دراسة عربية (بدوي, 2021)
عنوان الدراسة	"دور ديوان الرقابة المالية والإدارية في تحسين جودة العمل الرقابي في فلسطين"
أهم أهداف الدراسة	التعرف على دور ديوان الرقابة المالية والإدارية في تحسين جودة العمل الرقابي في فلسطين
متغيرات وإبعاد الدراسة	المتغير المستقل (دور ديوان الرقابة المالية والإدارية "دعم الإدارة العليا , الأنظمة والتشريعات والقوانين , التكنولوجيا , أنظمة وبرامج , المؤهلات العلمية والمهنية , الدورات والبرامج التدريبية , الأدوات والأساليب الرقابية) "المتغير الضابط (البيانات الديموغرافية) , المتغير المعتمد (جودة العمل الرقابي في فلسطين)
أدوات الدراسة	الاستبانة وبعض الأساليب الإحصائية والبرامج الإحصائية لأجراء الاختبارات الإحصائية للدراسة
مجتمع وعينة الدراسة	عينة الدراسة (30) فرداً من موظفي تفتيش في ديوان الرقابة المالية والإدارية في المحافظات الجنوبية (قطاع غزة)
أبرز النتائج	أن تحسين جودة العمل الرقابي في فلسطين يتأثر إيجاباً بمجموعة من العوامل ومنها : (دعم الإدارة العليا , الأنظمة والتشريعات والقوانين , التكنولوجيا , أنظمة وبرامج , المؤهلات العلمية والمهنية , الدورات والبرامج التدريبية , الأدوات والأساليب الرقابية).

واستناداً لكل ما استعرض من دراسات سابقة غُيت بالمتغيرات المبحوثة، يرى الباحث تميز البحث الحالي ومجالات الاستفادة عن الدراسات السابقة كانت وفقاً للمعطيات الآتية:-

1. يتشابه البحث الحالي مع دراسات عديدة في تناول التمكين كمتغير مستقل اما الجودة الرقابية كمتغير معتمد.
2. قد يختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة من خلال متغيرات البحث والتأثير الذي يحققه المتغير المستقل (التمكين) على المتغير المعتمد جودة الرقابة .
3. يعد البحث الحالي اسهام معرفي وتطبيقي وازافة فكرية قيمة في واحد من اهم الاجهزة الرقابية (ديوان الرقابة المالية الاتحادية) فقد حاول البحث تشخيص واقع التمكين في جودة الرقابة وفحص العلاقات التأثيرية من خلال عينة من القيادات الإدارية العليا والوسطى في الديوان .
4. قد إفادت الدراسات السابقة البحث الحالي بالرصد المعرفي للجانب النظري والعملية في الابعاد وكيفية قياس الاستبانة.

المبحث الثاني: الطروحات الفكرية والمعرفية لمتغيرات البحث

أولاً : التمكين

1. مفهوم التمكين :

ولقد اثارت دراسة التمكين جدلاً واسعاً بين الباحثين حول ماهيته ومضامينه الفلسفية والفكرية، ويمكن اعتبار التمكين من الآليات الحديثة التي يمكن استخدامها لإدارة الموارد البشرية والاستفادة الكاملة من قدراتها، والتي يمكن أن يكون لها آثار إيجابية على تحفيز الموظفين وابتكارهم لتحقيق أهداف المنظمة ، فالتمكين هو رأس المال المحفز والمعرفي الذي لديه القدرة على القيام بكل شيء بشكل ممتاز (Aldaihani, 2019: 213)، وقد عبر (GanjiNia et al., 2013:38) عن التمكين بأنه إيجاد مجموعة من القدرات المطلوبة في الموظفين لتمكينهم من توفير قيمة مضافة في المنظمة من خلال لعب الأدوار والمسؤوليات في المنظمة بكفاءة وفعالية، واما (Asiri & Sharqi, 2020:159) فقد ذكر ان التمكين عملية ادارية يتم فيها رعاية الموظفين من خلال إثراء معلوماتهم ومعرفتهم وزيادة مهاراتهم ، وتطوير قدراتهم الفردية ، وتشجيعهم على المشاركة وتوفير القدرات اللازمة لهم بشكل يحفزهم لاتخاذ القرارات المناسبة . اما (McNaughtan et al., 2022:2) فقد ذكر بأن التمكين مفتاح لإطلاق العنان لإبداع الموظفين والمبادرة ومهارات التفكير النقدي، مع تعزيز مستويات أعلى من الالتزام والرضا داخل القوى العاملة.

ومما تقدم نجد تبايناً في منطلقات ونقطة بداية كل مفهوم تبعاً لفلسفة كل باحث ومنطلقه الفكري ، دون الاختلاف في الجوهر والمضمون فيوصف التمكين بعملية (التنسيق المنظم ، التعلم والاثراء المعلوماتي، التوجيه الفاعل، المبادرة والمشاركة ، التفاعل الاستباقي ، ...) . وعلى هذا الاساس يلخص الباحث مفهوم التمكين بأنه (عملية إدارية وتنظيمية يبرز فيها دور المورد البشري لإيجاد القيمة المضافة في المنظمة من خلال المبادرات في لعب الأدوار والمسؤوليات في المنظمة بكفاءة وفعالية ، واثراء معلوماتهم ومعرفتهم وزيادة مهاراتهم ، واطلاق قدراتهم الإبداعية الفردية تحقيقاً لأهداف المنظمة).

2. أهمية التمكين :

يعد التمكين من الموضوعات بالغة الأهمية للمنظمة، إذ يساهم في توليد بيئة عمل صحية داعمة للتعليم ومعمزة لجودة حياة العمل ورفاهية أفرادها، فضلاً عن دوره المساعد في أداء المديرين لمهامهم القيادية والى تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها، ويرى (معراج, 2015: 17) ان أهمية التمكين تكمن في كونه عامل مهم ومفتاح أساسي لتنمية عامل الابداع داخل المؤسسة، كما أنه يعمل على توفير فرصة لتطوير مهارات العاملين. وقد أشار (Asiri & Sharqi, 2021: 161) الى أهمية عملية التمكين لعدة مبررات , مثل (حاجة المنظمة للاستجابة للظروف ومتغيرات الطوارئ, تركيز الإدارة العليا للقضايا الاستراتيجية طويلة الأجل , وضرورة الاستفادة المثلى من جميع مصادر الموارد المتاحة وخاصة الموارد البشرية للحفاظ على تطور وتميز المنظمة , وأهمية خفض التكلفة وسرعة اتخاذ القرارات , وتطوير القدرات الإبداعية والمبتكرة للأفراد, والدافع الوظيفي , وإعطاء الأفراد قدراً أكبر من المسؤولية والشعور بالإنجاز في عملهم). ويعمل التمكين على تطوير طريقة تفكير المديرين، وتطوير قدراتهم الإبداعية، وإتاحة مزيد من الوقت لهم للتركيز على الأمور الاستراتيجية، وتطوير الرؤى، وصياغة المهمة والأهداف طويلة المدى ، والاثار الجوهرية لتطبيق استراتيجية تمكين العاملين على نجاح المنظمة، لأن التمكين هو استجابة حتمية لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة (Al Maani et al. , 2020: 501) .

وقد اوضح (Wojcik, 2017: 66) بعض الفوائد الحيوية الناتجة عن إدخال التمكين تتمثل ب :

- أ. المشاركة في التحسين الدائم للعمليات والمنتجات والخدمات.
- ب. تعزيز ولاء الموظفين .
- ج. الحد من الهدر، وتحسين الجودة كنتيجة للاستجابة لاحتياجات المستهدفين.
- د. تعزيز التواصل بين الموظفين وبين الإدارات المختلفة داخل المنظمة.
- هـ. تمكين الموظفين من تحديد المشاكل وحلها مما يسمح لهم بذلك تحسين عملهم.
- و. تحسين الالتزام التنظيمي والفعالية التنظيمية.

3. ابعاد التمكين:

تتباين آراء الباحثين حول تحديد ابعاد التمكين فمنهم (Kariuk & Kiambati, 2017)، ذكر ان ابعاد التمكين تتضمن (توافر المعلومات، التفويض، التدريب، صنع القرار)، وقد أشار (Al-Ha'ar, 2016) انها تضمنت (توافر المعلومات، السلطة، المشاركة، التدريب)، اما (Melhem, 2006) فقد أشار الى ان ابعاد التمكين تضمنت (توافر المعلومات، امتلاك المعرفة، المكافآت، الثقة)

واخيراً دراسة (Yasothai, 2015) تضمنت دراسته ابعاد التمكين (القوة، امتلاك المعرفة ، توافر المعلومات , الحوافز والمكافآت) وقد اعتمد الباحث في بناء مقياس البحث ابعاد دراسة (Yasothai, 2015) لجملة أسباب ، ان هذه الابعاد هي الأكثر تفصيلاً والأقرب تجسيدا للتمكين. وانها تقريبا شملت جميع الابعاد التي ذكرها الباحثين، فضلاً عن انها الأكثر ملائمة لبنية المنظمة المبحوثة ، وسيتم استعراضها حسب الآتي :-

أ. القوة: قد اشار (Dahou & Hacini, 2018: 52) بأن التمكين هو إعطاء القوة والانفتاح وإطلاق طاقات الافراد العاملين واحتضان الانخراط الوظيفي وإثراء الوظائف ومشاركة الافراد في مختلف الأشكال. وقد يمنح الموظف مزيداً من القوة في أداء مهامه , والمزيد من الحرية للمساهمة بالأفكار في صنع القرار , والمزيد من الثقة في التفكير والبقاء كشركاء تنظيميين , واستراتيجية أفضل للتعامل بفعالية وإبداع في بيئات العمل الجديدة (Yasothai et al. , 2015: 94) وان القوة هي الخطوة الاولى في اكتساب النظرة الثاقبة لمفهوم التمكين في مكان العمل سواءً أكان من منظور القيادة التنظيمية أم منظور الموظف، ويأخذ بعد القوة بنظر الاعتبار الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الافراد العاملين نتيجة تمكينهم (الكبي , 2019 : 56).

ب. **امتلاك المعرفة:** تعتبر المعرفة مورداً مهماً يجب إدارته كما يدار التدفق النقدي والموارد البشرية أو المواد الأولية، ولا سيما في المنظمات التي تسعى أن تكون منظمة متعلمة، أما (الحسناوي, 2018: 36) فيرى أن المعرفة تمثل مجموعة من الأفكار والمهارات والمعلومات المكتنزة داخل العقول البشرية في المنظمات والتي تعد أصول مميزة ومستدامة لتلك المنظمات، أما وجهة نظر (Arlander et al., 2018: 10) فإن المعرفة: هي "أي نشاط منهجي إبداعي يتم إجراؤه من أجل زيادة المخزون المعرفي واستخدام هذه المعرفة لابتكار تطبيقات جديدة. وإن طريقة فهم تمكين الموظفين مضمونه في أغلب الأحيان تبادل المعرفة وتحسين القدرة الفكرية والاستقلالية، وعندما يقتنع الأفراد بأن لديهم تلك القدرة فضلاً عن علاقة المخاطر بأداء مهام معينة فأنهم سيولدون أفكار وحلولاً إبداعية تساهم في فعالية المنظمة (Abualoush et al., 2022: 421). ويلعب التمكين المعرفي دوراً مهماً في تنمية الموارد البشرية في المنظمات من خلال توفير المناخ المناسب لتبادل المعرفة وزيادة التعلم والاهتمام بتنمية الموارد البشرية لزيادة الانتاجية فضلاً عن تعظيم استغلال الموظفين وازدهار الأدوات لخلق المسؤولية (Shibly et al., 2021: 1683).

ج. **توافر المعلومات:** المعلومات أنها حقائق وبيانات أو نتائج أصبحت ذات معنى من خلال وضعها في سياق محدد (محمود, 2019: 65) ويؤكد (Idris et al., 2018: 3) أن المنظمة المُمكنة تعمل على مشاركة المعلومات، المشاركة الفردية والتقديرية، وبالتالي فإن التمكين يعزز شعور الموظف بالازدهار في العمل، مما يزيد من قدرته على الإبداع والابتكار. وإن توافر المعلومات تدعم عملية الاتصالات بين المستويات التنظيمية، وهذا ما يساعد على التنسيق بين المستويات الإدارية في المنظمة ويسهم في إدارة وتنظيم شؤونها الداخلية والخارجية (الجيزاني, 2021: 65)، وأن نجاح نظم المعلومات يعتمد على كفاءة الإدارة في استثمار لمواردها المتاحة، واستخدامها بكفاءة من أجل إيجاد قيمة اضافية بواسطة جمع المعلومات المطلوبة والدعم المقدم للعمليات التشغيلية والاستراتيجية (Abu-Nahel et al, 2020: 218).

د. **الحوافز والمكافآت:** أن الحوافز بالمعنى الواسع هي مرادفة لكلمة المكافآت والعوائد (rewards) أي هي تلك المواقف التي تحرك الدوافع والحاجات أوهي كل الأدوات والخطط والوسائل التي تستخدمها الإدارة لبدء سلوك ما أو إيقافه أو تشجيعه أو تثبيطه أو توجيه اتجاهاته (فجنان، حمادي, 2013: 109)، وقد أشار (Hanaysha, 2016: 301) أن التمكين هو بناء تحفيزي تلجأ إليه المنظمة لزيادة القدرة على الأداء وهو مستوى الذي يرتفع فيه الدافع الجوهري لأداء المهام أو أنه التزام داخلي للمهمة إذ يساهم التحفيز سواء أكان مادياً أو معنوياً بتقوية ارتباط المرؤوسين بالمنظمة. وإن نظام المشاركة العالي يتطلب نظاماً مختلفاً للمكافآت نظام يكافئ الأداء بدلاً من الوظيفة في حد ذاتها وتسمى هذه "المكافآت الحوافز" بناءً على نتائج سلوك الموظفين بدلاً من سلوكيات محددة وتعمل الحوافز على التوفيق بين تفضيلات الموظفين وتفضيلات المنظمة مما يقلل من مخاطر السلوك المهم بالذات (Melhem, 2004: 80).

ثانياً : جودة الرقابة :

1. مفهوم جودة الرقابة:

قبل التطرق الى جودة الرقابة في العمل الرقابي للأجهزة الرقابية العليا ، لابد من التعرف على مفهوم الجودة والرقابة **فالجودة:** من المفاهيم الفكرية والفلسفية التي لاقت رواجاً كبيراً ومازالت، أذ اجتذبت اهتمام الباحثين الأكاديميين والميدانيين وغيرهم من ذوي الاختصاص، فقد جاءت كلمة (Quality) في اللغة العربية بمعنى الجودة أو النوعية أما الجودة لغوياً فأنها تأتي من الفعل جاد ويجود والتي يقصد بها الاجادة والانتان في العمل الحسن ويمكن ترجمة كلمة (Quality) بحسب غرض المستفيد (النجار , جواد , 2017 : 30)، وإن الجودة هي درجة من التميز ووفقاً لـ (Crosby (1979) " هي المطابقة للمتطلبات / المواصفات". وهذا التعريف مثالي لفرق مراقبة الجودة التي تحتاج إلى التحقق من صحة العمليات والأنظمة والخدمات وجودة المنتج. اعتماداً على المتطلبات، ويمكنهم بسهولة التحقق من الامتثال وتحديد حالات عدم المطابقة، الموثوقية، الملموسية، الاستجابة، جودة القيمة مقابل المال ضمان التعاطف والملائمة وتحقيق الرضا لتوقعات وافكار اصحاب المصلحة (Luthra et

(al.,2021:5) **الرقابة** :- يعني مصطلح الرقابة من الناحية اللغوية بأنها عملية المراقبة ويعرف الرقيب من الناحية اللغوية بأنه الحافظ والمنتظر الذي لا يغيب عنه أمراً ما والارتقاب هو الانتظار (حسن , 2015: 43) وقد عبر عنها من علماء الادارة القدماء فايول (Fayol,1949) **الرقابة** بانها "التحقق بأن ما يحدث يطابق الخطة المقررة والتعليمات والمبادئ الصادرة وهي تهدف بشكل رئيس الى تحديد نقاط الضعف والانحرافات لمعالجتها وتصحيحها في الوقت المناسب ومنع تكرار حدوثها (صادق , 2015 : 64)، فوجهة نظر (Robbins et al.,2013: 348) ان الرقابة هي "الوظيفة التي تتضمن مراقبة الأنشطة للتأكد من أن يتم إنجازها كما هو مخطط لها وتصحيح أي انحرافات كبيرة، او انها "كعملية تنظيمية لوضع المعايير الرقابية" (Williams, 2019:316) ، وقد اشار (عبد الحسن , 2020: 343) عن أهمية الرقابة كونها تمثل التكامل المستمر، والمنظم للعمليات؛ وبهذا فهي تمكن الإدارة من خلالها تحديد ووضع الاهداف ، وتنفيذها وفق الآليات الموجودة ، لإتمام عملية المراقبة وتقييمها ، وتعد الرقابة بمثابة الآلية التي تعزز الأداء وصولاً لاستخدام وسائل متكاملة وبالا اعتماد على تصميم متقن عليه للنشاطات المطلوبة للمنظمة ، لذا تبرز أهمية الرقابة من خلال ما تحققه من نتائج .

ومما تقدم فان جودة الرقابة تم الإشارة إليها من قبل (بدوي، 2021: 11) بأنه " أداء عمل بشكل متميز وبمستوى عالٍ من الجودة بما يتصل بأبعاد جوهرية أهمها قيمة اعمال الرقابة، الموضوعية، الشفافية، الحياد، والانصاف في ابداء الرأي، مدى اكتمال التخطيط للأعمال الرقابية ووجاهة توصيات الديوان، الانضباط الزمني في اصدار التقارير وصولاً لفعالية النتائج ومخرجات الديوان". وقد ذكرت (المنظمة الدولية الانتوساي) في وثيقة معيار (ISSAI40) بأن الجودة المرتبطة بالعمل الرقابي تتضمن التزام الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبية بتقديم خدمات واعمال رقابية ذات جودة عالية، والتي تؤثر بسمعة ومصادقية تلك الأجهزة الرقابية قدر تعلق الأخيرة بقدرتها على تنفيذ ما تكلف بمهامها ، اما وجهة نظر (هاشم، ناجي، 2014: 2) فقد عبر عن جانب مهم في الجودة من خلال ضمان جودة العمليات المصاحبة لأنشطة الرقابة والتدقيق من خلال تصميم اجراءات ووضع المعايير للتغلب على المشاكل التي تصاحب العمليات والتي تقلل من جودة المخرجات الرقابية. ومما تقدم يرى الباحث ان الجودة الرقابية يمكن تحديدها من خلال الجودة المدركة (التي يتم الحصول عليها فعلاً وتحقيقها) والتي تفوق التوقعات وتحقق ثقة اصحاب المصلحة والمستفيدين .

2. معايير قياس جودة الرقابة:

اشار (Tsan Chang et al. ,2019: 5) ان بعض الباحثين قد اقترحوا ان الممارسات والاجراءات والقواعد الهيكلية والمحددة هي افضل طريقة لمراقبة الجودة وتحسين الاداء ، ويرى بعضهم في التركيز على النظرة المؤسسية - العناصر التنظيمية والمعيارية والثقافية التي تكمن وراء النظام المؤسسي ، فضلاً عن ان المنظمة التي توفر الممارسات واللوائح والتوجيهات يمكن ان تكون افضل للبقاء والاستدامة في بيئة متغيرة وتحقيق درجة عالية من المرونة ، ويمكن ان يؤدي اتباع اجراءات التشغيل القياسية الى تقليل المخاطر والاختفاء وتحسين سرعة الانتاج والخدمات. وان ابعاد الجودة تعرف بأنها عناصر مختلفة ضمن إطار الجودة مثل الوظيفة والاداء، المظهر، المعولية، الديمومة، القابلية على الصيانة.. وغيرها (عبد , 2015: 10) ، وقد ذكر (Nejadjavad & Gilaninia,2016:23) في دراسته انه من اهم الانماط لقياس الجودة هو أنموذج مقياس (Parasuraman et al. ,1985) أنموذج "SERVQUAL" **جودة الخدمات**: هو مقياس واداة تستخدمه المؤسسات للمساعدة في تحسين الجودة او أداة تشخيصية ل الإدارة التي تسهل تشخيص إدارة الفجوات المتعددة والجهود المبذولة في تحسين الجودة لمتلقيها ، فهو انموذج مكون من خمسة أبعاد تشمل : (الاعتمادية ، الموثوقية ، الملموسية ، الاستجابة، التعاطف) . وقد اشار انموذج دراسة (Duff,2004) ان جودة الخدمة تتناول القضايا ذات الصلة بأصحاب المصلحة والمستخدمين مثل: الاستجابة لتوقعات اصحاب المصلحة وتقديم خدمات ذات قيمة مضافة والقدرة على التعاطف مع التحديات التي تواجه اصحاب المصلحة ، لذا تم استخدام معايير الجودة المدركة للخدمة (SERVQUAL) كدلائل ومعايير لبناء وتوظيف مقياس جودة الرقابة (CONTQUAL) وحسب عناصر انموذج الجودة المتمثل ب :

- أ. الاعتمادية (المعولية) : بأنها القدرة على الاداء ماتم تحديده مسبقاً بشكل موثوق ودقيق "(الجزائري واخرون , 2011: 20)، ويرى (حبيب الله , 2018: 205) ان الاعتمادية هي مقياس منتج او خدمة . ويرى كل من (El Saghier & Nathan 2013:4)، و (Wilson et al . , 2016: 169) ان مفهوم الاعتمادية هي القدرة على اداء الاعمال والخدمات الموعودة بشكل يعتمد عليه وموثوق ودقيق لأداء الوظيفة المطلوبة منه بنجاح في ظروف الاستعمال العادية او المدة المحددة حيث يضم هذا التعريف اربعة عناصر مهمة وهي: الاداء، وظروف الاستعمال، المدة الزمنية المحددة، والتعبير عن القياس بالاحتمال.
- ب. الاستجابة: يركز هذا البعد على سرعة موقف الاستجابة والتعامل مع الاستفسارات والمشكلات (المستفيدين) وكما يركز هذا البعد بالمواعيد والحضور والالتزام المهني للموظفين وغيرها.. (الحسني , 2021: 72) اما من وجهة نظر (Wilson et al . , 2016: 169) فإن الاستجابة تجسد فكرة المرونة والقدرة على التعامل مع الاسئلة والاستفسارات والمشكلات الموجهة من المستفيدين فضلاً عن ان للتميز في بعد الاستجابة تتجسد في معالجات تلك الاستفسارات وفق معايير المرونة والسرعة في الإنجاز.
- ج. الموثوقية (الامان) : يُعرف (Wilson et al.,2016: 169) الموثوقية بأنها المعرفة والقدرة لدى المنظمة وموظفيها على إلهام الثقة. وقد أشار (Akel & Köse, 2013: 5505) ان الاجهزة العليا للرقابة المالية تكتسب اهمية كبيرة في دورها ومسؤولياتها المتزايدة باستمرار على النحو المنصوص عليه في "إعلان ليما" وان جزء مهم من دورة المساءلة هو وجود جهاز مستقل وموثوق للرقابة العليا لتدقيق الحسابات على الموارد العامة واستخدامها فضلاً عن ان تقارير المراجعة والمخرجات الأخرى للأجهزة العليا للرقابة هي مصادر المعلومات الأكثر صلة وموثوقية بالنسبة لأصحاب المصلحة .
- د. التعاطف (الاتصال) : هي انعكاس الذي يحدث جراء الاهتمام وفهم احتياجات ومتطلبات المستفيدين من قبل المنظمة (الحسني , 2021: 72) , ويشير (Wilson et al.,2016: 170) الى التعاطف بأنه معيار الانتباه والاستماع والمرونة واطهار الادراك واليقظة المقدمة من قبل المنظمة وموظفيها في الاداء والتعامل مع المستفيدين .
- هـ. الملموسية : تتعلق بجودة البيئة المادية وتشمل العناصر الملموسة والمرافق المادية والمواد والمعدات بالإضافة إلى مواد الاتصال , (Al-Azzam, 2015: 46) اما (Fully & David, 2020: 46) فقد ذكر ان الموارد هي العمود الفقري لأي منظمة وخاصة هيئات الرقابة العامة عندما يتعلق الأمر بأداء مسؤولياتها. ويمكن وصف الموارد من حيث الموارد المالية والموارد البشرية والموارد التكنولوجية. والقدرة على شراء الاجهزة الكمبيوتر المحمول والآلات الطابعة والاستنساخ والقرطاسية وغيرها من الاحتياجات والدعم اللوجستي في العمل الميداني ...) . ويشير (Kotler , 2020: 248) الى الجودة الداخلية في بيئة العمل تبدأ من اختيار وتدريب ممتاز للموظفين، وبيئة عمل عالية الجودة والدعم الوظيفي، مما يؤدي الى موظفين راضين ومنتجين وإيجاد قيمة أكبر وفعالية وكفاءة ونمو في اداء المنظمة من الاعمال والخدمات المقدمة للمستفيدين.

المبحث الثالث: الجانب العملي

اولاً: اختبار مقياس البحث: -

1. قياس الصدق الظاهري:

عُرِضَت الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين والخبراء في تخصص (الإدارة الاستراتيجية، المنظمة والسلوك التنظيمي، إدارة الموارد البشرية، إدارة المعرفة، إدارة العمليات، إدارة التسويق، الجودة، مراقبي حسابات)، والبالغ عددهم (23) محكم بهدف التأكد من قدرتها على قياس متغيرات البحث وصحة الابعاد والفقرات , وملائمتها لهدف البحث من حيث المحتوى والمضمون , وتم استطلاع آرائهم واجراء التعديلات على وفق ملاحظاتهم وتوجيهاتهم عنها , ولاسيما وان نسبة الاتفاق على فقراتها بلغ اكثر من (90%) من المحكمين .

2. اختبار جودة الثبات البنائي للمقياس باستخدام معامل الثبات الفا كرونباخ (Alpha- Cronbach) :

اعتمدت الباحثة الاسلوب الاحصائي معامل (Alpha- Cronbach) (الفا كرونباخ) لمعرفة اتساق فقرات الاستبانة وثبات النتائج والتي يتم التوصل اليها بفترات زمنية مختلفة، اذ ينبغي قيمته ان تكون اكبر من (70%) لكي تقبل احصائيا في جميع الدراسات والبحوث الإدارية والسلوكية، اذ حصل المتغير (التمكين) على معامل ثبات بلغ (0.863) عبر (20) فقرة، بينما حصل متغير (جودة الرقابة) على معامل ثبات (0.958) عبر (25) فقرة، اما على مستوى العام لـ (45) فقرة للمتغيرين المبحوثين فقد حصل على معامل ثبات بلغ (0.954) ، مما يعني انها بمقاييسها المختلفة ذات ثبات جيد ويمكن اعتماده في أوقات مختلفة لتعطي نفس النتائج .

3. الصدق البنائي باستخدام (التحليل العاملي التوكيدي) :

يعد التحليل العاملي التوكيدي من أفضل الاساليب الإحصائية استعمالاً للتحقق من الصدق البنائي للمقاييس، فوظفت الباحثة برنامج (AMOS PLS V.25) للتأكد من نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات البحث (التمكين، جودة الرقابة) ، وإن قضية المطابقة مهمة جداً في نمذجة المعادلة البنائية وتتعلق بالمدى الذي يطابق فيه النموذج النظري بالبيانات الميدانية (الواقع)، وكانت النتائج كالآتي في الجدول (1) :

الجدول (1) نتائج جودة المطابقة للتحليل العاملي التوكيدي

المؤشر	الشرط	التمكين	جودة الرقابة	القبول
النسبة بين قيم X^2 الى درجة الحرية df	اقل من 5	1.410	1.679	√
مؤشر جودة المطابقة المقارن (CFI)	اكبر من 0.90	0.929	0.931	√
مؤشر توكر لويس (TLI)	اكبر من 0.90	0.917	0.919	√
مؤشر المطابقة المتزايد (IFI)	اكبر من 0.90	0.931	0.932	√
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)	اقل من او يساوي 0.08	0.054	0.069	√

المصدر: الاعتماد على برنامج (AMOS PLS V.25)

ثانياً: عرض وتشخيص المتغير المستقل (التمكين) على ضوء اجابات العينة:

يتمثل المتغير المستقل وبحسب العنوان والمخطط الفرضي للبحث بالتمكين، وتم قياسه من خلال ابعاده (القوة، امتلاك المعرفة، توافر المعلومات، الحوافز والمكافآت)، اذ تمثل بـ (20) فقرة ، وقد خلص نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لمتغير التمكين الى حصوله على وسط حسابي موزون (4.31) مرتفع، واهتمام نسبي قدره (86.2%)، وبمعامل اختلاف نسبي (7.33%) ، وعلى انحراف معياري (0.316) ، ليؤشر اجابات العينة حول (اهتمام الديوان بعملية التمكين كاستراتيجية عمل حيوية تزود الافراد العاملين بالصلاحيات المناسبة والفرص الممكنة لتحسين مواهبهم ومعرفتهم وتشجيعهم وحفزهم على ممارسة الابداع والمبادرة ، وبما يكسب الديوان مرونة عمل وأداء متميز) ، وقد ترتبت ابعاده بحسب أولوية معامل الاختلاف النسبي وبحسب نتائج الجدول (2):-

1. أظهرت نتائج بعد القوة عبر فقراتها على وسط حسابي موزون (4.24) مرتفع ، وباهتمام نسبي (84.8%)، وبمعامل اختلاف نسبي (9.03%)، وبانحراف معياري (0.383) ، وقد حصلت مستوى فقراتها الخمسة على وسط حسابي موزون تراوح (4.40-4.07)، وباهتمام نسبي (81.4%-88%)، ومعامل اختلاف نسبي (12.69%-16.71%)، وانحراف المعياري (0.680-0.529)، وتشير النتائج الى (حرص واهتمام ادارة الديوان ببعد القوة وإطلاق طاقات الافراد العاملين واحتضان الانخراط والأثر الوظيفي ..).

2. أظهرت نتائج بعد امتلاك المعرفة عبر فقراتها على وسط حسابي موزون (4.49) مرتفع، وباهتمام نسبي (89.9%)، وبمعامل اختلاف نسبي (8.75%)، وبانحراف معياري (0.393) ، وقد حصلت الفقرات الخمسة للبعد على وسط حسابي موزون تراوح (4.06-4.70)، وباهتمام نسبي (81.2%-94%)، ومعامل اختلاف نسبي (10.55%-16%) وانحراف معياري (0.469-0.650). وتشير النتائج الى انسجام اجابات العينة حول (امتلاك الديوان "رأس المال الفكري والمعرفي" كقيمة مضافة يتم اكتشافها واستثمارها من قبل الديوان ومن ثم تحويلها الى قيمة مهمة من خلال تطبيقها وتوظيفها بكفاءة وفعالية لتظهر بشكل مجموعة من الحقائق والآراء واساليب العمل والخبرات والمعلومات والبيانات والمفاهيم التي يمتلكها افراد الديوان).
3. اظهرت نتائج بعد توافر المعلومات عبر فقراتها على وسط حسابي موزون (4.32) مرتفع، وباهتمام نسبي (86.4%)، وبمعامل اختلاف نسبي (9.80%)، وبانحراف معياري (0.423) وقد حصلت الفقرات الخمسة للبعد على وسط حسابي موزون تراوح (4.17-4.42)، وباهتمام نسبي (83.4%-88.4%)، ومعامل اختلاف نسبي (13.11%-14.53%)، وبانحراف معياري بلغ (0.569-0.635). اذ تشير هذه النتائج الى انسجام في اراء العينة حول ان (ادارة الديوان تحرص على اتاحة المعلومات وتوافرها بين المستويات الادارية بالشكل الذي يمكنهم من أداء مهامهم على اتم وجه).
4. أظهرت نتائج بعد الحوافز والمكافآت عبر فقراتها على وسط حسابي موزون (4.20) مرتفع، وباهتمام نسبي (84%)، وبمعامل اختلاف نسبي (12.62%)، وبانحراف معياري (0.530) وقد حصلت الفقرات الخمسة للبعد على وسط حسابي موزون تراوح (4.06-4.38) ، وباهتمام نسبي (81.2%-87.6%) ، ومعامل اختلاف نسبي (13.74%-18.26%) ، وانحراف معياري (0.575-0.747). اذ تشير هذه النتائج الى (حرص ادارة الديوان على تشجيع الموظفين مادياً او معنوياً كوسيلة لتعزيز من عملية التمكين وبموجب الصلاحيات القانونية الممنوحة للديوان).

الجدول (2) الإحصاء الوصفي لبيانات التمكين (n=144)

الفرقات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%الأهمية النسبية	%معامل الاختلاف	ترتيب الأولوية
X1	4.33	0.603	86.6	13.93	4
X2	4.22	0.548	84.4	12.99	2
X3	4.07	0.680	81.4	16.71	5
X4	4.40	0.595	88	13.52	3
X5	4.17	0.529	83.4	12.69	1
القوة	4.24	0.383	84.8	9.03	الثاني
X6	4.70	0.469	94	10.55	1
X7	4.67	0.513	93.4	10.99	2
X8	4.45	0.553	89	12.43	4
X9	4.06	0.650	81.2	16	5
X10	4.56	0.538	91.2	11.80	3
امتلاك المعرفة	4.49	0.393	89.9	8.75	الأول
X11	4.34	0.569	86.8	13.11	1
X12	4.31	0.571	86.2	13.25	2
X13	4.17	0.579	83.4	13.88	4
X14	4.42	0.586	88.4	13.26	3
X15	4.37	0.635	87.4	14.53	5
توافر المعلومات	4.32	0.423	86.4	9.80	الثالث
X16	4.09	0.747	81.8	18.26	5
X17	4.31	0.653	86.2	15.15	3
X18	4.38	0.602	87.6	13.74	1
X19	4.14	0.575	82.8	13.88	2
X20	4.06	0.731	81.2	18	4
الحوافز والمكافآت	4.20	0.530	84	12.62	الرابع
التمكين	4.31	0.316	86.2	7.33	

ثالثاً: عرض وتشخيص المتغير التابع (جودة الرقابة) على ضوء إجابات العينة:

يتمثل المتغير التابع بجودة الرقابة وبحسب عنوان البحث ومخططة الفرضي ، اذ تضمن خمسة ابعاد (الاعتمادية)(المعولية)، الاستجابة، الملموسية، الموثوقية(الامان)، التعاطف) ، اذ تمثل البعد (25) فقرة ، وقد خلص التحليل الاحصائي الوصفي لجودة الرقابة في حصوله على وسط حسابي موزون (4.32) مرتفع جداً وبنسبة اهتمام (86.4%) ، وبمعامل اختلاف نسبي (9.51%) ، بينما حصل المتغير اجمالاً على انحراف معياري (0.411) ، وتشير النتائج الى (سعي إدارة الديوان الى امتلاك المقومات الاساسية المعززة لجودة اعماله وخدماته الرقابية وبما يسهم من توفير القيمة والمنفعة التي يحصل عليها اصحاب المصالح والاطراف المستفيدة) ، وكما مبين في الجدول (3) والتي رتبت فقرات اولويتها بحسب معامل الاختلاف من الأكثر اتفاقاً الى الأقل وبحسب الاتي:-

1. أظهرت نتائج بعد الاعتمادية(المعولية) عبر فقراتها على وسط حسابي موزون بلغ (4.32) مرتفع، وباهتمام نسبي (86.4%)، وبمعامل اختلاف نسبي (10.74%)، وبانحراف معياري (0.464) ، وقد حصلت الفقرات الخمسة من البعد على وسط حسابي موزون تراوح (4.13-4.49)، وباهتمام نسبي (82.6%-89.8%) ، وبمعامل اختلاف نسبي (11.47%-16.17%) وبانحراف معياري (0.515-0.668). وتشير النتائج (اهتمام إدارة الديوان ببعد الاعتمادية من خلال القدرة والكفاءة العالية وتوخي الدقة في انجاز العمل الرقابي والتدقيقي وفقاً للأهداف المحددة).

2. أظهرت نتائج بعد الاستجابة عبر فقراتها على وسط حسابي موزون (4.25) مرتفع، وباهتمام نسبي (85%)، وبمعامل اختلاف نسبي (11.18%)، وبانحراف معياري (0.475) وقد حصلت الفقرات الخمسة من البعد على وسط حسابي موزون تراوح (4.15-4.33)، و باهتمام نسبي (83%-86.6%)، ومعامل اختلاف نسبي (11.59%-15.42%) وبانحراف معياري (0.502-0.640). وتشير النتائج الى (حرص إدارة الديوان على تحقيق الاستجابة والتواصل المناسبين مع مختلف أصحاب المصلحة، وبما يضمن قيمة منافعه الرقابية).

3. أظهرت نتائج بعد الملموسية (المادية) عبر فقراتها، على وسط حسابي موزون بلغ (4.31) مرتفع، و باهتمام نسبي (86.2%)، وبمعامل اختلاف نسبي (10.90%)، وبانحراف معياري (0.470) اما النتائج على مستوى الفقرات الخمسة فقد حصلت على وسط حسابي تراوح (4.21-4.39)، وباهتمام نسبي (84.2%-87.8%)، وعلى معامل اختلاف نسبي (12.73%-13.87%)، وانحراف معياري (0.550-0.599). وتشير النتائج حرص ادارة الديوان في موازلة المهام الرقابية بمستوى من الجودة والمعتمدة في تفاصيلها على ما يسعى الديوان لتوفيره من التجهيزات والوسائل المادية اللازمة كالمستلزمات المكتبية، الأجهزة الالكترونية، الوسائل الفنية وغيرها...، والاهتمام بتخصيص الموارد وتعزيز الخبرات المهنية والقدرات اللازمة للعمل الرقابي.

4. أظهرت نتائج بعد الموثوقية (الأمان) عبر فقراتها وسط حسابي موزون (4.43) مرتفع، وباهتمام نسبي (88.6%)، وبمعامل اختلاف نسبي (10.63%)، وبانحراف معياري (0.471)، وقد حصلت الفقرات الخمسة من البعد على وسط حسابي موزون تراوح (4.35-4.49) باهتمام نسبي (86.4%-89.8%) ، ومعامل اختلاف نسبي (11.47%-14.21%)، وانحراف معياري (0.515-0.618)، وتشير النتائج الى (اهتمام ادارات الديوان في التركيز على أهمية كسب الثقة الكاملة لأصحاب المصالح من خلال وجود جهاز اعلى للرقابة المالية يتسم بالاستقلالية والفعالية والمصادقية والمهنية في عمله الرقابي والتدقيقي).

5. أظهرت نتائج بعد التعاطف(الاتصال) عبر فقراتها، وسط حسابي (4.29) مرتفع، وباهتمام نسبي (85.8%)، وبمعامل اختلاف نسبي (11.24%)، وبانحراف معياري (0.482)، وقد حصلت الفقرات الخمسة من البعد على وسط حسابي موزون تراوح (4.18-4.37) ، وباهتمام نسبي (83.6%-87.4%)، ومعامل اختلاف نسبي (12.55%-15.91%) وبانحراف معياري (0.546-0.665). وتشير هذه النتائج الى (اهتمام إدارة الديوان بفقرات بعد التعاطف كمياري العناية والاهتمام واليقظة لتوقعات واحتياجات اصحاب المصالح).

الجدول (3) تحليل وتشخيص جودة الرقابة (n=144)

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الأولوية
X21	4.49	0.515	89.8	11.47	1
X22	4.44	0.576	88.8	12.97	3
X23	4.13	0.668	82.6	16.17	5
X24	4.16	0.633	83.2	15.22	4
X25	4.37	0.552	87.4	12.63	2
الاعتمادية (المعولية)	4.32	0.464	86.4	10.74	الثاني
X26	4.15	0.640	83	15.42	5
X27	4.20	0.621	84	14.79	4
X28	4.33	0.591	86.6	13.65	2
X29	4.22	0.593	84.4	14.05	3
X30	4.33	0.502	86.6	11.59	1
الاستجابة	4.25	0.475	85	11.18	الرابع
X31	4.21	0.566	84.2	13.44	3
X32	4.39	0.556	87.8	12.67	2
X33	4.32	0.599	86.4	13.87	5
X34	4.30	0.592	86	13.77	4
X35	4.32	0.550	86.4	12.73	1
الملموسية (المادية)	4.31	0.470	86.2	10.90	الثالث
X36	4.47	0.541	89.4	12.10	2
X37	4.49	0.515	89.8	11.47	1
X38	4.47	0.554	89.4	12.39	3
X39	4.36	0.562	86.8	12.89	4
X40	4.35	0.618	86.4	14.21	5
الموثوقية (الامان)	4.43	0.471	88.6	10.63	الأول
X41	4.18	0.665	83.6	15.91	5
X42	4.37	0.552	87.4	12.63	2
X43	4.24	0.614	84.8	14.48	4
X44	4.33	0.579	86.6	13.37	3
X45	4.35	0.546	87	12.55	1
التعاطف (الاتصال)	4.29	0.482	85.8	11.24	الخامس
جودة الرقابة	4.32	0.411	86.4	9.51	

المصدر: بالاعتماد على مخرجات (SPSS- V.25)

رابعاً: اختبار العلاقة التأثيرية للتمكين في جودة الرقابة:

ان الهدف الرئيسي لهذا المحور هو اختبار العلاقة التأثيرية ما بين المتغير المستقل (التمكين) في المتغير التابع (جودة الرقابة) وفي ضوء الفرضية الرئيسية (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتمكين في جودة الرقابة) ، والفرضيات الفرعية المنبثقة منها ، سيجري التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط والجدول (4) ادناه يوضح نتائج اختبار وتحليل العلاقات التأثيرية للتمكين وابعاده في جودة الرقابة ومنه الاتي :

جدول (4) تحليل التمكين وابعاده في جودة الرقابة "									
جودة الرقابة	ابعاد متغير التمكين		(R ²)	Adjusted (R ²)	(t)	(F)	Sig	الدلالة	
	القوة	(α)	2.500	0.159	0.153	5.185	26.889	0.000	معنوي
		(β)	0.429						
	امتلاك المعرفة	(α)	1.514	0.356	0.352	8.863	78.546	0.000	معنوي
		(β)	0.625						
	توافر المعلومات	(α)	2.147	0.267	0.261	7.183	51.602	0.000	معنوي
		(β)	0.502						
	الحوافز والمكافآت	(α)	2.843	0.205	0.200	6.059	36.715	0.000	معنوي
		(β)	0.351						
	التمكين	(α)	0.571	0.447	0.443	10.709	114.674	0.000	معنوي
(β)		0.869							
قيمة (F) الجدولية = 3.91 قيمة (t) الجدولية = 1.97 حجم العينة = 144									

1. اختبار الفرضية الرئيسية (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتمكين في جودة الرقابة)

$$(جودة الرقابة) = 0.571 + 0.869 * (التمكين)$$

أظهرت النتائج لأنموذج تأثير التمكين في جودة الرقابة قيمة (F) المحسوبة (114.674) وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.91) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءً عليه سيجري قبول الفرضية التي مفادها (يؤثر التمكين في جودة الرقابة تأثيراً معنوياً) عند مستوى دلالة (5%) اي بدرجة ثقة (95%) , مما يدل على وجود تأثير فاعل وواضح للتمكين في جودة الرقابة . ومن خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.447) ويتضح ان التمكين يفسر ما نسبته (45%) من المتغيرات التي تطرأ على جودة الرقابة , اما النسبة الباقية والبالغة (55%) فتعزى الى متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج البحث . ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي ($\beta=0.869$) بأن زيادة التمكين بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى زيادة جودة الرقابة بنسبة (87%) , اذ حققت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الميل الحدي للتمكين (10.709) , وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.977) عند مستوى دلالة (0.05) , وهذا يشير الى ثبوت معنوية معامل الميل الحدي للتمكين , وحققت قيمة الثابت (α) في المعادلة (0.571) , بمعنى عندما يكون التمكين مساوياً للصفر فان جودة الرقابة لن تقل عن هذه القيمة

2. اختبار الفرضية الفرعية الاولى (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقوة في جودة الرقابة)

$$(جودة الرقابة) = 2.500 + 0.429 * (القوة)$$

أظهرت النتائج لأنموذج تأثير بعد (القوة) في جودة الرقابة قيمة (F) المحسوبة (26.889) وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.91) عند مستوى دلالة (0.05) اي بدرجة ثقة (95%) وبناءً عليه سيجري قبول الفرضية التي مفادها (يؤثر بعد القوة في جودة الرقابة تأثيراً معنوياً) , مما يدل على وجود تأثير فاعل وواضح لبعدها في جودة الرقابة . ومن خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.159) ويتضح ان بعد القوة يفسر ما نسبته (16%) من المتغيرات التي تطرأ على جودة الرقابة , اما النسبة الباقية والبالغة (84%) فتعزى الى متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج البحث . ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي ($\beta=0.429$) بأن زيادة بعد القوة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى زيادة جودة الرقابة بنسبة (43%) , اذ حققت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الميل الحدي لبعدها (5.185) , وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.977) عند مستوى دلالة (0.05) , وهذا يشير الى ثبوت معنوية معامل الميل الحدي لبعدها , وحققت قيمة الثابت (α) في المعادلة (2.500) , بمعنى عندما يكون بعد القوة مساوياً للصفر فان جودة الرقابة لن تقل عن هذه القيمة

3. اختبار الفرضية الفرعية الثانية (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لامتلاك المعرفة في جودة الرقابة)

$$(جودة الرقابة) = 1.514 + 0.625 * (امتلاك المعرفة)$$

أظهرت النتائج لأنموذج تأثير بعد (امتلاك المعرفة) في جودة الرقابة قيمة (F) المحسوبة (78.546) وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.91) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءً عليه سيجري قبول الفرضية التي مفادها (يؤثر بعد امتلاك المعرفة في جودة الرقابة تأثيراً معنوياً) عند مستوى دلالة (5%) اي بدرجة ثقة (95%) , مما يدل على وجود تأثير فاعل وواضح لبعدها امتلاك المعرفة في جودة الرقابة . ومن خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.356) ويتضح ان بعد امتلاك المعرفة يفسر ما نسبته (36%) من المتغيرات التي تطرأ على جودة الرقابة , اما النسبة الباقية والبالغة (64%) فتعزى الى متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج البحث . ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي ($\beta=0.625$) بأن زيادة بعد امتلاك المعرفة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى زيادة جودة الرقابة بنسبة (63%) , اذ حققت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الميل الحدي لبعدها امتلاك المعرفة (8.863) , وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.977) عند مستوى دلالة (0.05) , وهذا يشير الى ثبوت معنوية معامل الميل الحدي لبعدها امتلاك المعرفة , وحققت قيمة الثابت (α) في المعادلة (1.514) , بمعنى عندما يكون بعد امتلاك المعرفة مساوياً للصفر فان جودة الرقابة لن تقل عن هذه القيمة .

4. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتوافر المعلومات في جودة الرقابة)

$$(جودة الرقابة) = 2.147 + 0.502 * (توافر المعلومات)$$

أظهرت النتائج لأنموذج تأثير بعد (توافر المعلومات) في جودة الرقابة قيمة (F) المحسوبة (51.602) وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.91) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءً عليه سيجري قبول الفرضية التي مفادها (يؤثر بعد توافر المعلومات في جودة الرقابة تأثيراً معنوياً) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%) ، مما يدل على وجود تأثير فاعل وواضح لبعد توافر المعلومات في جودة الرقابة . ومن خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.267) ويتضح ان بعد توافر المعلومات يفسر ما نسبته (27%) من المتغيرات التي تطرأ على جودة الرقابة ، اما النسبة الباقية والبالغة (73%) فتعزى الى متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج البحث . ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي ($\beta=0.502$) بأن زيادة بعد توافر المعلومات بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى زيادة جودة الرقابة بنسبة (50%) ، اذ حققت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الميل الحدي لبعد توافر المعلومات (7.183) ، وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.977) عند مستوى دلالة (0.05) ، وهذا يشير الى ثبوت معنوية معامل الميل الحدي لبعد توافر المعلومات ، وحققت قيمة الثابت (α) في المعادلة (2.147) ، بمعنى عندما يكون بعد توافر المعلومات مساوياً للصفر فان جودة الرقابة لن تقل عن هذه القيمة .

5. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للحوافز والمكافآت في جودة الرقابة)

$$(جودة الرقابة) = 2.843 + 0.351 * (الحوافز والمكافآت)$$

أظهرت النتائج لأنموذج تأثير بعد الحوافز والمكافآت في جودة الرقابة قيمة (F) المحسوبة (36.715) وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.91) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءً عليه سيجري قبول الفرضية التي مفادها (يؤثر بعد "الحوافز والمكافآت" في جودة الرقابة تأثيراً معنوياً) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%) ، مما يدل على وجود تأثير فاعل وواضح لبعد الحوافز والمكافآت في جودة الرقابة . ومن خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.205) ويتضح ان بعد "الحوافز والمكافآت" يفسر ما نسبته (21%) من المتغيرات التي تطرأ على جودة الرقابة ، اما النسبة الباقية والبالغة (79%) فتعزى الى متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج البحث . ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي ($\beta=0.351$) بأن زيادة بعد الحوافز والمكافآت بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى زيادة جودة الرقابة بنسبة (35%) ، اذ حققت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الميل الحدي لبعد الحوافز والمكافآت (6.059) ، وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.977) عند مستوى دلالة (0.05) ، وهذا يشير الى ثبوت معنوية معامل الميل الحدي لبعد "الحوافز والمكافآت" ، وحققت قيمة الثابت (α) في المعادلة (2.843) ، بمعنى عندما يكون بعد "الحوافز والمكافآت" مساوياً للصفر فان جودة الرقابة لن تقل عن هذه القيمة .

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

خصص هذا المبحث لاستعراض اهم الاستنتاجات والتوصيات التي قدمها البحث ومن خلال الاتي:-

اولاً: الاستنتاجات :

1. حقق متغير **التمكين** من خلال ابعاده (القوة، امتلاك المعرفة، توافر المعلومات، الحوافز والمكافآت) مستوى أهمية مرتفع يعكس مستوى الادراك العالي لأفراد عينة البحث حول (اهتمام الديوان بالتمكين كممارسة او استراتيجية لتبني الدور المهم للمورد البشري بوصفه أحد أهم رؤوس الأموال المعرفية والفكرية ، ومن خلال منحهم الفرصة لممارسة أدوارهم الحقيقية وإكسابهم المهارات اللازمة من خلال التعليم والتدريب المستمر وإثبات ذاتهم ومعالجة المشاكل التي تواجههم أثناء تأدية العمل ومكافأتهم وحفزهم على ممارسة الابداع والمبادرة وبما يكسب المرونة في العمل والاداء المتميز) .
2. حقق متغير **جودة الرقابة** من خلال ابعاده (الاعتمادية)(المعولية)، الاستجابية، الملموسية، الموثوقية(الأمان)، التعاطف) مستوى أهمية مرتفع لمستوى اراء عينة البحث الناجم عن ان(إدارة الديوان تبذل اقصى الجهود المعززة لجودة العمل والخدمة الرقابية، وبما يسهم من توفير القيمة والمنفعة التي يحصل عليها اصحاب المصالح والاطراف المستفيدة).

3. اظهرت نتائج التحليل الاحصائي إلى وجود تأثير ذي دلالة معنوية احصائية للتمكين وابعاده (القوة، امتلاك المعرفة، توافر المعلومات، الحوافز والمكافآت) في جودة الرقابة ، مما يؤدي الى قبول الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية المنبثقة منها. وهذا يشير الى ان الديوان استثمر التمكين بأبعاده بشكل مباشر في تحسين مستوى جودة الرقابة.

ثانياً: التوصيات :

1. الاهتمام بنشر وترسيخ فلسفة التمكين داخل الديوان والنظر اليه كإبداعات تنظيمية فكرية وذهنية ومعرفية تزيد من يقظة افرادها بتقديم أفكار بناءة وتدابير دفاعية وتكتيكات استراتيجية واضحة لتحقيق أهداف الديوان المستقبلية .
2. تعزيز الاهتمام بالجودة الرقابية وابعادها وبما يسهم في تحقيق اعلى قيمة ومنفعة يقدمها الديوان لأصحاب المصالح من خلال استراتيجيات وتحسينات مستمرة وتميزة للعمل الرقابي.
3. تعزيز جوانب القوة في الديوان فيما يتعلق بتوظيف كل من مفهومي (التمكين وجودة الرقابة) وابعادها، والعمل على تنميتها وتطويرها واستثمار التأثير المباشر للتمكين في جودة الرقابة ، وبالاعتماد على قوة عمل متعددة المواهب في المكان المناسب، وخلق مستوى من التعاون والتفاعل بين المستويات الإدارية المختلفة مع الشركاء الاستراتيجيين لتبادل الأفكار والموارد والخبرات التي تولد أفكار إبداعية .

المصادر:

أولاً-المصادر العربية

1. بدوي , محمد سمير , (2021) , "دور ديوان الرقابة المالية والإدارية في تحسين جودة العمل الرقابي في فلسطين", بحث ماجستير من كلية الإدارة والتمويل تخصص القيادة والإدارة في جامعة الأقصى - غزة - فلسطين .
2. الجيزاني , ايناس مالك هادي , (2022) , " تأثير المرونة الإستراتيجية في إبداع أنموذج الأعمال بتوسيط أنشطة الإبداع المفتوح: بحث ميداني في الأمانة العامة لمجلس الوزراء " , رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والإقتصاد في جامعة بغداد وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في التخطيط الإستراتيجي
3. حبيب الله , شاخه وان , جميل , مريوان مهدي , حبيب الله , شاخه وان , (2018), " دور نظام التعويضات في تحسين جودة الخدمات التعليمية " , مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية , العدد 108, المجلد 24, الصفحات 199-215.
4. الحسنوي , حيدر عباس عبيد , (2018) , " رأس المال المعرفي واثره في تحقيق الابتكار التنظيمي دراسة تحليلية لاراء اعضاء مجالس الكليات والجامعات الاهلية في محافظة كربلاء المقدسة " , ماجستير في اختصاص ادارة الاعمال , كلية الادارة والاقتصاد , جامعة كربلاء
5. الحسني , هبه عبد الهادي احمد , (2021), " دور استراتيجيات ادارة الانطباع في جودة الخدمة -دراسة مقارنة بين شركة المشاريع النفطية وعينة من الشركة الاجنبية " , بحث ماجستير في علوم التخطيط الاستراتيجي, كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد
6. فنجان , محمد رحمة , حمادي , انتصار عباس (2013) , " تمكين المرؤوسين في اطار القيادة التحويلية " , مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية العدد 100, المجلد 23, الصفحات 100- 117 .
7. الكعبي , رعد فرحان عذيب , (2019) , "تأثير استراتيجيات التمكين في اداء العاملين بتوسيط الثقة التنظيمية – دراسة استطلاعية تحليلية لاراء عينة من المهندسين في شركة خطوط الانابيب النفطية " , دراسة في الماجستير في علوم ادارة الاعمال , كلية الادارة والاقتصاد , جامعة بغداد .
8. محمود, حيدر علي, (2019) , " الدور الوسيط لخصائص اثراء العمل في العلاقة بين تمكين العاملين والابتكار التنظيمي - بحث تحليلي في وزارة النفط" ماجستير علوم في الإدارة العامة, كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد.
9. معراج , قدرى احمد , (2015) , " اثر التمكين الاداري على الابداع التنظيمي – دراسة ميدانية بمديرية الصيانة لشركة سوناطراك – بسكرة " , ماجستير في علوم التيسير المنظمات – الموارد البشرية , كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خضير – بسكرة .
10. النجار, صباح مجيد, جواد, مها كامل, (2018), "ادارة الجودة مبادئ وتطبيقات", الذاكرة للنشر والتوزيع, العراق.

ثانياً- المصادر الأجنبية :

1. Abualoush, Shadi, Obeidat, Abdallah Mishael, Aljawarneh, Nader Mohammad, Al-Qudah, Shaker, Bataineh, Khaled,(2022), "The effect of knowledge sharing on the relationship between empowerment, service innovative behavior and entrepreneurship", International Journal of Data and Network Science 6 . 419-428
2. Abu-Nahel, Z. O., Alagha, W. H., Al Shobaki, M. J., Abu-Naser, S. S., & El Talla, S. A. (2020). Flexibility of Information and Its Relationship to Improving the Quality of Service.
3. AKYEL, Recai, KÖSE, H. Ömer, (2013), "AUDITING AND GOVERNANCE: IMPORTANCE OF CITIZEN PARTICIPATION AND THE ROLE OF SUPREME AUDIT INSTITUTIONS TO ENHANCE DEMOCRATIC GOVERNANCE ", Journal of Yasar University 8(32) 5495-5514.
4. Al-Ajami, Naser Mansour.(2022)"The Degree of Administrative Empowerment Practice and its Relationship with Talent Management in Colleges' Administration of Kuwait University as Perceived by Faculty Members."
5. Al Maani, A. I., Al Adwan, A., Areiqat, A. Y., Zamil, A. M., & Salameh, A. A. (2020). Level of administrative empowerment at private institution and its impact on institutional performance: a case study. Entrepreneurship and Sustainability Issues, 8(2), 500.
6. Al-Azzam, Z. F. (2015). The Effect of Information System's on Quality Performance of Human Resource Management Functions Through Using Human Resource Information Systems in Banking Industry of Jordan. International Journal of Advanced Research in Engineering and Management Vol,
7. Aldaihani, Sultan Ghaleb,(2019), "Administrative empowerment among Kuwait University staff and its effect on their job satisfaction" , Journal of Applied Research in Higher Education , Vol. 12 No. 2, 2020 , pp. 210-229 ,© Emerald Publishing Limited , 2050-7003 Al-Ha'ar, Hamzeh. "The Impact of Administrative Empowerment on the Organization Performance at Jordanian Industrial Companies." *Canadian Social Science* 12.2 (2016): 19-29.
8. Arlander, Annette , Barton ,Bruce ,Lude, Melanie Dreyer-,Spatz, Ben,(2018)," Performance as Research Knowledge, Methods, Impact", First edition , Routledge.
9. Asiri, Ali Ahmed Ibrahim., & Al Sharqi, Omar. (2020). The Impact of Administrative Empowerment on the Performance of King Abdul-Aziz Hospital in Makkah City (An Applied Study). Journal of Human Resource and Sustainability Studies, 8(2), 157-184.
10. Dahou, K., & Hacini, I. (2018). Successful employee empowerment: Major determinants in the Jordanian context. Eurasian Journal of Business and Economics, 11(21), 49-68.
11. Duff, Angus,(2004), "AUDITQUAL :DIMENSIONS OF AUDIT QUALITY", First Published The Institute of Chartered Accountants of Scotland Printed and bound in Great Britain by Antony Rowe Ltd, Published by The Institute of Chartered Accountants of Scotland .
12. Fatehi, Kamal , Choi, Jeongho ,(2019)," International Business Management Succeeding in a Culturally Diverse World", Second Edition, © Springer Nature Switzerland AG
13. Fully, Richard Baros, David, Kortu Duke,(2020)," Causes of Audit Delay and their Effects on Public Sector Audit Quality (A case of the Supreme Audit Institution of Liberia General Auditing Commission), Master Thesis, 15 credits, for Master Degree of Master of Science in Business Administration: Auditing and Control
14. GanjiNia, Hosein, Shahram Gilaninia, and Reza PoorAli Motlagh Sharami.(2013) "Overview of employees empowerment in organizations." Arabian Journal of Business and Management Review (Oman Chapter)Vol. 3, No.2, pp: 38.
15. Hanaysha,Jalal,(2016)," Testing the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Employee Productivity in Higher Education Sector", International Journal of Learning & DevelopmentISSN 2164-4063 20156 Vol. 6, No. 1.

16. Idris, A., See, D., & Coughlan, P. (2018). Employee empowerment and job satisfaction in urban Malaysia: Connecting the dots with context and organizational change management. *Journal of Organizational Change Management*, 31(3), 697-711
17. Khawaldeh, Faleh, Qudah, Mohammad, Bashayreh, Anas M., (2021), "The Relation between the Administrative Empowerment and Creative Behavior at Jordanian Private Universities " , *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education* Vol.12 No.9, 2720-2731.
18. Kariuki, Anne, and Kellen Kiambati. (2017). "Empowerment, organizational commitment, organization citizenship behavior and firm performance. *Management Studies*, Vol. 5, No.4, 290-300.
19. Kotler, Philip, author. Armstrong, Gary (Gary M.), author. Harris, Lloyd C., (2020), "Principles of Marketing " , Eight European edition published (print and electronic published by Pearson Education,
20. Luthra, Sunil, Garg, Dixit, Agarwal, Ashish, Mangla, Mangla, (2021), "Total Quality Management (TQM(Principles, Methods, and Applications", First edition published, Taylor & Francis Group, India
21. McNaughtan, J., Eicke, D., Thacker, R., & Freeman, S. (2022). Trust or Self-Determination: Understanding the Role of Tenured Faculty Empowerment and Job Satisfaction. *The Journal of Higher Education*, 93(1), 137-161.
22. Melhem, Yahya, (2004), "The antecedents of customer-contact employees' empowerment" , *Employee Relations* , Vol. 26 No. 1, 2004 , pp. 72-93 , q Emerald Group Publishing Limited, 0142-545
23. Krejcie , Robert V . , Morgan , Daryle W . , " Determining Sample Size for Research Activities " , *Educational and Psychological Measurement* , 1970
24. Mutlag, Waleed Saiwan, Khansaa Naser Hussain, and Alaa Fareed Abdulahad. "The role of Managing Knowledge Flows in Improving The Quality of Supervisory Work According to ISSAI 40 Quality Control Standard: A Survey Stud." *CENTRAL ASIA AND THE CAUCASUS* 23.1 699-712.
25. Nejadjavad, Gilaninia, (2016), THE ROLE OF SERVICE QUALITY IN ORGANIZATIONS", *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review* Vol. 5, No.7
26. Parasurman, A., Zeithaml, V. Berry, L.L. (1985) "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research", *Journal of Marketing*, Vol. 49, No. 4 , pp: 41-50.
27. ROBBINS, STEPHEN P., DECENZO, DAVID A., COULTER, MARY, (2013), "Fundamentals of management: essential concepts and applications", 8th ed. Library of Congress Cataloging-in Publication
28. Shibly, Mohammad, Alawamleh, Hamzeh Ahmad, AL Nawaiseh, ; Kafa, Ali, Basel J.A., Almasri, Ammar, Alshibly, Emad, (2021), "The Relationship between Administrative Empowerment and Continuous Improvement: An Empirical Study", *Revista Gestão Inovação Tecnologias*, ISSN: 2237-0722 , Vol.11 No. 2
29. Tsan Chang, Huo, Chou, Yu-Jia, Chih Miao , Min, Liou, Jia-Wen (2019), "The effects of leadership style on service quality: enrichment or depletion of innovation behaviour and job standardization" , *Total Quality Management & Business Excellen*
30. Steven K. Thompson, (2012). "Sampling "Third Edition, 35 Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey. Published simultaneously in Canada.
31. Williams, chuck, Terri, champion, lke, Hall, (2018) ", *MGMT principles of management* " , 3ed, Nelson Education Ltd.
32. Wilson, Alan, Zeithaml, Valarie A., Bitner, Mary Jo, Gremler, Dwayne D., (2016), "Services marketing integrating c MARKETING INTEGRATING CUSTOMER FOCUS ACROSS THE FIRM " , Third European Edition, Published by McGraw-Hill Education.
33. Wójcik, P. (2017). Empowerment in Modern Organizations – Determinants and Benefits. *Pobrane z czasopisma Annales H*, vol. Li, 3 Sectio H 2017. DOI:10.17951/h.2017.51.3.161.
34. Yasothai, Rajalingam, Jauhar, Junaimah, Bashawir, Abdul Ghani, (2015), "A Study on the Impact of Empowerment on Employee Performance: The Mediating Role of Appraisal", *International Journal of Liberal Arts and Social Science* , ISSN: 2307-924X