

## الفصل الرابع

### عرض النتائج

#### ٤,١ التمهيد

يحتوي الفصل الرابع على تحليل البيانات والمعلومات لدراسة أثر استراتيجية التدريب الإداري والتمكين الإداري على الإرتقاء بأداء الموارد البشرية في دائرة الموارد البشرية بأمانة الشارقة العدالة التنظيمية كمتغير وسيط. ويتضمن الفصل الرابع معالجة وتحليل الإستهانة لبرنامج الحزم الإحصائية SPSS الإصدار الخامس والعشرون وبرنامج سمارت بلس الإصدار الثالث. ويحتوي هذا الفصل على العديد من التحليلات الإحصائية من بينها التحليل الوصفي وتحليل الثبات والمصدقية لمحاور الدراسة وتحليل الإرتباط بين متغيرات الدراسة ومبررات استخدام برنامج سمارت بلس. كما يحتوي الفصل الرابع على كافة المعلومات والبيانات الخاصة بفرضيات الدراسة المباشرة وغير المباشرة، وكذلك فإن الفصل الرابع يحتوي على العديد من التحليلات الإحصائية بخصوص علاقات الدراسة المباشرة وغير المباشرة، كما أن الفصل الرابع يحتوي على تحليل تحليل الفرضيات الغير مباشرة وكيفية بروز التأثير على متغيرات الدراسة وفقاً لنتائج التحليل.

ومن المؤكد أن الفصل الرابع هو نتيجة تطبيق المنهج الوصفي التحليلي بإستخدام عينة الدراسة من أجل التعرف على مدى تأثير استراتيجية التدريب الإداري والتمكين الإداري للإرتقاء بأداء الموارد البشرية بأمانة الشارقة: العدالة التنظيمية كمتغير وسيط. حيث استخدمت الدراسة برنامج الحزم الإحصائية وبرنامج سمارت بلس كأحد أهم البرامج الإحصائية المتميزة في نمذجة الهندسية البنائية لمتغيرات الدراسة والأكثر قدرة على تفسير النتائج بشكل منهجي وواضح. وكذلك فإن الفصل الرابع سوف يساهم بالتعرف على النتائج

اللازمة لتوصيات الدراسة في الفصل الخامس، وسوف نستعرض فيما يلي كافة التحليلات الإحصائية فيما

يلي:

## ٤,٢ التحليلات الأولية للمتغيرات الديمغرافية

### أولاً: معدلات الإجابة

أوضحت نتائج التحليل الإحصائي أنه قد تم توزيع عدد ٤٠٠ استمارة استبانة إحصائية على العاملين بإمارة الشارقة وخاصة مديري الإدارات المسؤولين في تحسين الأداء الوظيفي، ولقد تم الحصول على ٣٥١ استمارة استبيان صالحة لإجراء التحليل الإحصائي بنسبة ٨٧,٧٪ من الإستمارات الموزعة، ولقد بلغت عدد الإستمارات التالفة ٢٠ بنسبة ٥٪ من إجمالي الإستمارات الموزعة، وبلغت عدد الإستمارات غير المكتمله ٢٩ استمارة بنسبة ٧,٣٪ من الإستمارات الموزعة. ولقد بلغت عدد فقرات الإستبانة الإحصائية ٧٠ فقرة موزعة كالتالي ٦ فقرات للمحور الأول البيانات الرئيسية و ١٦ فقرة موزعة لمحور استراتيجية التدريب بواقع أربع فقرات لكل محور فرعي، حيث يتكون محور استراتيجية التدريب من أربع متغيرات فرعية بواقع ٤ فقرات لكل محور، حيث أن التدريب على المهارات الإدارية يحتوي على أربع فقرات والتدريب على المعلومات الإدارية يحتوي على أربع فقرات والتدريب على صناعة القرارات الإدارية يحتوي على أربع فقرات التدريب على تشخيص المواقف يحتوي على أربع فقرات. كما يحتوي المحور الثاني التمكين الإداري على ١٦ فقرة بواقع ٤ فقرات لكل محور فرعي، حيث يحتوي محور السلطة الممنوحة على أربع فقرات والمسؤوليات الإدارية على أربع فقرات والإستقلالية وحرية التصرف على أربع فقرات وفرق العمل على أربع فقرات، وكذلك يحتوي محور العدالة التنظيمية على ١٦ فقرة بواقع ٤ فقرات لكل محور فرعي، حيث يحتوي

محور العدالة الإجرائية على ٤ فقرات ومحور العدالة التقييمية على ٤ فقرات ومحور العدالة التوزيعية على ٤ فقرات ومحور العدالة التفاعلية على أربع فقرات، اما المحور الأخير الإرتقاء بأداء الموارد البشرية يحتوي على ١٦ فقرة بواقع ٤ فقرات لكل محور حيث بلغ محور تنفيذ كفاءة تنفيذ الأعمال على ٤ فقرات والجهد المبذول على ٤ فقرات والإبداع والإبتكار على ٤ فقرات وتنفيذ الأعمال على ٤ فقرات.

### ثانياً: تنقيح البيانات والتحليل الأولي لمتغيرات الدراسة

ولقد تم إدخال البيانات في البداية سواء في برنامج الحزم الإحصائية أو برنامج سمات من خلال عمل أكواد لمتغيرات الدراسة ومحاورها الفرعية حتي يسهل عملية التحليل بشكل كبير، حيث أن متغير التدريب على المهارات الإدارية حصل على كود TM وحصل متغير التدريب على المعلومات الإدارية على كود TI أما متغير التدريب على صناعة القرارات الإدارية فقد حصل على كود TD وكذلك متغير التدريب على تشخيص المواقف قد حصل على كود رقم TS. أما متغير السلطة الممنوحة فقد حصل على كود AU أما متغير المسؤوليات الإدارية فقد حصل على كود RM أما متغير الإستقلالية وحرية التصرف فقد حصل على كود DF وكذلك فإن متغير فرق العمل قد حصل على كود رقم GW، أما متغير العدالة الإجرائية فقد حصل على كود PJ أما متغير العدالة التقييمية فقد حصل على كود AJ وكذلك متغير العدالة التوزيعية فقد حصل على كود CJ، أما متغير العدالة التفاعلية فقد حصل على كود DJ. وكذلك فإن متغير كفاءة تنفيذ الأعمال قد حصل على كود EF ومتغير تنفيذ الأعمال قد حصل على كود FM أما متغير الإبداع والإبتكار فقد حصل على كود IW، وتعد هذه الأكواد اختصاراً لما يقابل محاور الدراسة كإختصاراً باللغة الإنجليزية.

### ٤,٣ القيم المفقودة

القيم المفقودة هي تلك القيم التي تسقط سهواً أثناء إدخال إجابات المشاركين داخل برنامج الحزم الإحصائية، أو وضحت النتائج أنه لا يوجد قيم مفقودة أو سقطت سهواً أثناء ادخال البيانات إلى برنامج الحزم الإحصائية

### ٤,٤ القيم الشاذة

القيم المتطرفة هي تلك القيم الشاذة التي تكون قيمتها غير ملائمة مع عموم النتائج التي تحصل عليها الدراسة بعد إجراء التحليل الإحصائي اللازم. وقد تبين بعد إجراء التحليل الإحصائي أنه لا يوجد قيم شاذة أو قيم متطرفة في نتائج الدراسة بشكل واضح، الجدول ٤,١ يوضح تفاصيل مجتمع الدراسة وعينة الدراسة وعدد الإمتيانات الصالحة لإجراء التحليل الإحصائي، حيث بلغ مجتمع الدراسة ٥٥٠ من العاملين بدائرة الموارد البشرية بإمارة الشارقة بدولة الإمارات العربية المتحدة، وبلغت عينة الدراسة ٢٢٦، حيث تم توزيع عدد ٤٠٠ استبانة إحصائية، وبلغت عدد الإستمارات الصالحة للتحليل الإحصائي ٣٥١ بواقع ٨٧,٧٪ من إجمالي عينة الدراسة، وكذلك بلغت الإستمارات التالفة ٢٠ بنسبة ٥٪، وبلغت عدد الإستمارات الغير مكتمله ٢٩ استمارة بنسبة ٧,٣٪.

جدول ٤,١: جدول تحليل عينة الدراسة

البيان	
مجتمع الدراسة	٥٥٠ من العاملين بدائرة الموارد البشرية بإمارة الشارقة
عينة الدراسة	٢٢٦
إجمالي الموزعة الإستثمارات	٤٠٠
إجمالي الإستثمارات الصالحة للتحليل	٣٥١ بنسبة ٨٧,٧٪ من الإستثمارات الموزعة
إجمالي الإستثمارات التالفة	٢٠ بنسبة ٥٪ من الإستثمارات الموزعة
إجمالي الإستثمارات الغير صالحة أو غير مكتملة	٢٩ بنسبة ٧,٣٪

#### ٤,٥ التحليل الوصفي

يعتبر التحليل الوصفي من أهم التحليلات الإحصائية والتي تشير إلى وصف وتحليل فقرات ومحاور الدراسة من خلال بيان عدد التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لها، وبناء على نتائج التحليل الوصفي فإنه سوف نستعرض نتائج التحليل الوصفي للبيانات الرئيسية للدراسة وكذلك لمحاور ومتغيرات الدراسة الفرعية، الجدول ٤,٢ يوضح نتائج التحليل الوصفي للبيانات الرئيسية للدراسة.

#### أولاً: تحليل اتجاه وآراء العينة تجاه البيانات الرئيسية للدراسة

أوضح جدول ٤,٢ أن متغير الذكر قد حقق ١٨٢ من المشاركين الذكر بنسبة ٥١,٩٪ أما الإناث فقد شاركوا في الإستبانة الإحصائية ١٦٩ بنسبة ٤٨,١٪، وبلغ متغير الحالة الإجتماعية للذكور عدد ١٨٢

من المشاركين أعزب أما المتزوجين فقد بلغوا ١٦٩ بنسبة ٤٨,١٪ بالمقارنة بنسبة ٥١,٩٪ للذكور. أما  
المستوي التعليمي فقد بلغ عدد المشاركين ٥ من الحاصلين على التعليم الإعدادي بنسبة ٢,٣٪ أما الحاصلين  
على الدبلوم فقد بلغ عددهم ٥ بنسبة ٢,٣٪ وكذلك فإن بلغ عدد المشاركين في الإستهيبان من الحاصلين  
على درجة البكالوريوس ٢٦١ بنسبة ٧٤,٤٪ حيث تعتبر هي النسبة الأكثر شيوعاً والتي تعكس وجود  
قطاع كبير من المتعلمين داخل دائرة الشؤون الإدارية بإمارة الشارقة بدولة الإمارات العربية المتحدة، وكذلك  
فإن نتائج التحليل الإحصائي قد أشارت إلى أن الحاصلين على درجة الماجستير بلغ عددهم ٤٩ بنسبة  
١٤٪ وكذلك بلغ عدد الحاصلين على الدكتوراة من المشاركين في الإستهيبان ٣١ بنسبة ٩٪، وأوضحت  
النتائج أن متغير العمر من فئة ٢٠-٣٠ قد بلغوا ٢٤ من المشاركين في الإستهيبان بنسبة ٧٪، أما المشاركين  
من فئة ٣٠-٤٠ فقد بلغوا ١١١ بنسبة ٣١,٨٪، وكذلك فقد بلغ عدد المشاركين في الإستهيبان من فئة  
٤٠-٥٠ ١٣٤ مشارك بنسبة ٣٨٪ وهي النسبة الأكبر في الفئة العمرية، كما بلغ عدد المشاركين من عمر  
٥٠ فما فوق ٨٢ مشارك بنسبة ٢٣,٣٪. أما متغير الخبرة في العمل فقد أشارت نتائج التحليل الإحصائي  
أن الخبرة في العمل من فئة ٥-٩ سنوات قد بلغ ١٧ مشاركين بنسبة ٤,٧٪، أما من فئة ١٠-١٤ سنة  
فقد بلغ ٦ من المشاركين في الإستهيبان بنسبة ١,٦٪، وكذلك من فئة ١٥-٢٠ سنة فقد بلغوا ٨ مشاركين  
بنسبة ٢,٣٪ أما المشاركين في الإستهيبان من أصحاب الخبرة في العمل من ٢١-٢٩ فقد بلغوا ١١٧ بنسبة  
٣٣,٣٪ أما أصحاب الخبرة في العمل من ٣٠ فما فوق فقد بلغوا ٢٠٣ بنسبة ٧٥,١٪ وهي الفئة الأعلى  
والتي تعكس مدى الخبرة الموجودة داخل دائرة الموارد البشرية بإمارة الشارقة بدولة الإمارات العربية المتحدة.  
أما متغير الوظيفة فقد بلغ عدد المشاركين من الموظفين الإداريين ١٢٢ بنسبة ٣٤,٩٪، أما مديري الإدارات  
فقد بلغوا ١٥٠ بنسبة ٤٢,٦٪، أما مديري العموم فقد بلغوا ٧٩ من إجمالي المشاركين بنسبة ٢٢,٥٪.

جدول ٤,٢: التحليل الوصفي للبيانات الرئيسية للدراسة

المتغير	التكرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة
الجنس	ذكر	١,٤٨	٠,٥٠٢	١٨٢
	أنثى			١٦٩
الحالة الاجتماعية	أعزب	١,٤٨	٠,٥٠٢	١٨٢
	متزوج			١٦٩
المستوي التعليمي	إعدادي	٣,٢١	٠,٧٠٤	٥
	دبلوم			٥
	بكالوريوس			٢٦١
	ماجستير			٤٩
	دكتورة			٣١
العمر	من ٢٠-٣٠	٢,٧٨	٠,٨٨٦	٢٤
	٣٠-٤٠			١١١
	٤٠-٥٠			١٣٤
	٥٠ فما فوق			٨٢
الخبرة في العمل	من ٥-٩	٤,٣٩	٠,٩٧١	١٧
	١٠-١٤			٦
	١٥-٢٠			١١
	٢١-٢٩			١١٧
	٣٠ سنة فما فوق			٢٠٣
الوظيفة	موظف إداري	١,٨٨	٠,٧٥٠	١٢٢
	مدير إدارة			١٥
	مدير عام			٧٩

### ثانياً: تحليل آراء واتجاهات العينة حول محور استراتيجيات التدريب الإداري

يحتوي محور استراتيجيات التدريب الإداري على ٤ متغيرات فرعية ويحتوي كل متغير فرعي على ٤ فقرات،

وسوف نتناول نتائج التحليل الوصفي وفقاً لمحور استراتيجيات التدريب الإداري كما يلي:

جدول ٤,٣: تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول محور التدريب

على المهارات الإدارية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البيان	الرقم
٤	١,١٠٧	٣,٨٧	المحتوى العلمي المقدم بالدورات التدريبية على المهارات الإدارية	١
١	٠,٩٩٢	٤,٠٢	يتم اختيار المدربين الكفاء لتنفيذ البرامج التدريبية المتعلقة بالمهارات الإدارية	٢
٢	١,١١١	٣,٩٧	المدرّبون على المهارات الإدارية في إمارة الشارقة قادرون على استخدام التقنيات التدريبية بكفاءة عالية	٣
٣	١,١٠٣	٣,٩٠	يتم استخدام طرق وأساليب مختلفة بتقديم التدريب على المهارات الإدارية) أسلوب المحاضرة، أسلوب الحوار والنقاش، وأسلوب تمثيل الأدوار التدريب أثناء العمل).	٤
		٤,٣٨	إجمال المتوسط الحسابي	

أوضحت نتائج التحليل الإحصائي بجدول ٤,٣ محور التدريب على المهارات الإدارية أن الفقرة التي حصلت على الترتيب الأول بين الفقرات هي الفقرة التي حققت أعلى متوسط حسابي حيث حققت الفقرة التي تنص على (يتم اختيار المدربين الكفاء لتنفيذ البرامج التدريبية المتعلقة بالمهارات الإدارية) على متوسط حسابي قدرة ٤,٠٢، أما الفقرة التي حصلت على الترتيب الثاني هي الفقرة التي تنص على (المدرّبون على المهارات الإدارية في إمارة الشارقة قادرون على استخدام التقنيات التدريبية بكفاءة عالية)، حيث حصلت على متوسط حسابي قدره ٣,٩٧، أما الفقرة الثالثة في الترتيب حصلت على متوسط حسابي قدره ٣,٩٠ والتي تنص على (يتم استخدام طرق وأساليب مختلفة بتقديم التدريب على المهارات الإدارية) أسلوب المحاضرة، أسلوب الحوار والنقاش، وأسلوب تمثيل الأدوار التدريب أثناء العمل)، كما أن الفقرة الأخيرة في

الترتيب تنص على ( المحتوى العلمي المقدم بالدورات التدريبية على المهارات الإدارية)، حيث حصلت على متوسط حسابي ٣,٨٧. وبالتالي فإنه وفقاً لمعامل ليكارت الحماسي فإنه يمكن الفقرات تكون مقبولة إذا حققت من ٣-٥

أما جدول ٤,٦ الذي تناول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول محور التدريب على المعلومات العلمية فقد أوضحت نتائج التحليل الإحصائي أن الفقرة التي حصلت على أعلى ترتيب بين الفقرات والتي تنص على (أشعر برغبة كبيرة في القدرة على تطبيق المعلومات العلمية في دائرة الموارد البشرية بإمارة الشارقة) حيث حققت متوسط حسابي قدره ٤,١٥، أما الفقرة الثانية في الترتيب فقد حصلت على متوسط حسابي قدرة ٤,٠٤ والتي تنص على (يتيح التدريب الفرصة لتبادل المعلومات العلمية داخل وخارج التدريب بما يفيد العمل). أما الفقرة الثالثة في الترتيب فهي الفقرة التي تنص على (هناك تطور ملحوظ في مستوى المعلومات العلمية لدى كافة المتدربين، حيث حصلت على متوسط حسابي قدره ٣,٩٩ والتي تنص على (هناك تطور ملحوظ في مستوى المعلومات العلمية لدى كافة المتدربين)، أما الفقرة الأخيرة في الترتيب فقد حصلت على الترتيب الرابع والتي تنص على (يستفيد المتدرب من المعلومات العلمية بشكل كبير)، حيث حصلت الفقرة على متوسط حسابي ٣,٨٩.

**جدول ٤,٤:** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول محور التدريب على المعلومات العلمية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البيان	الرقم
٤	١,٠٧٧	٣,٨٩	يستفيد المتدرب من المعلومات العلمية بشكل كبير	١
١	١,٠٩٨	٤,١٥	أشعر برغبة كبيرة في القدرة على تطبيق المعلومات العلمية في دائرة الموارد البشرية بإمارة الشارقة	٢
٣	١,٠٨٦	٣,٩٩	هناك تطور ملحوظ في مستوى المعلومات العلمية لدى كافة المتدربين	٣
٢	١,٠١١	٤,٠٤	يتيح التدريب الفرصة لتبادل المعلومات العلمية داخل وخارج التدريب بما يفيد العمل	٤
		٤,٣٨	إجمالي المتوسط الحسابي	

جدول ٤,٥: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات أفراد العينة حول محور التدريب على

صناعة القرارات الإدارية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البيان	الرقم
٣	١,٠٠٥	٤,١٢	يساعد أسلوب التدريب أثناء العمل على إدراك المهارات المكتسبة	١
٤	١,٠٤٣	٣,٨٨	يساعد أسلوب التدريب أثناء العمل على صناعة القرارات الإدارية	٢
٢	٠,٩٠١	٤,٢٢	يساعد أسلوب التدريب أثناء العمل على تطوير المعلومات الإدارية للتوصل إلى القرار الملائم	٣
١	٠,٨١٩	٤,٦٤	أشعر أنني أستطيع التوصل إلى القرار الإداري المناسب	٤
		٤,٣٨	إجمالي المتوسط الحسابي	

جدول رقم ٤,٥ عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات أفراد العينة حول محور التدريب على صناعة القرارات الإدارية أن نتائج التحليل الإحصائي أوضحت أن الفقرة الأولى التي حصلت على أعلى متوسط حسابي وفقاً لمعامل ليكارت الحماسي الفقرة التي تنص على (أشعر أنني أستطيع التوصل إلى القرار الإداري المناسب)، حيث حصلت على متوسط حسابي ٤,٦٤، كما حصلت الفقرة الثانية في الترتيب على متوسط حسابي قدره ٤,٢٢ للفقرة التي تنص على (يساعد أسلوب التدريب أثناء العمل على تطوير المعلومات الإدارية للتوصل إلى القرار الملائم)، كما حصلت الفقرة التي تنص على (يساعد أسلوب التدريب أثناء العمل على إدراك المهارات المكتسبة) الترتيب الثالث وذلك لحصولها على متوسط حسابي قدره ٤,١٢، أما الفقرة الأخيرة وفقاً لمعامل ليكارت الحماسي والتي تنص على (يساعد أسلوب التدريب أثناء العمل على صناعة القرارات الإدارية)، حيث حصلت الفقرة على متوسط حسابي قدره ٣,٨٨.

جدول ٤,٦: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات أفراد العينة حول محور التدريب على

تشخيص المواقف

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	يقوم التدريب بتأهيل المتدربين على تشخيص المواقف المختلفة	٤,٠٧	٠,٩٧٨	٤
٢	أشعر بقدرتي على التكيف كافة المواقف التي يواجهها الموظف خلال العمل	٤,١٢	٠,٩١٥	٢
٣	التدريب جعلني أكثر قدرة على مواجهة المواقف الصعبة داخل المؤسسة	٤,٢٢	٠,٨٦٦	١
٤	أقوم بتقدير المواقف ثم اتخاذ القرار الملائم	٤,٠٩	١,٠٢٣	٣
	إجمال المتوسط الحسابي	٤,٣٨		

أوضحت نتائج التحليل الإحصائي بجدول ٤,٦ أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات أفراد العينة حول محور التدريب على تشخيص المواقف قد أظهرت أن الفقرة الأولى التي حصلت على أعلى ترتيب وفقاً لمعامل ليكارت الخماسي هي الفقرة التي تنص على (التدريب جعلني أكثر قدرة على مواجهة المواقف الصعبة داخل المؤسسة)، حيث حصلت على متوسط حسابي قدره ٤,٢٢، أما الفقرة الثانية فقد حصلت على متوسط حسابي قدره ٤,١٢ والتي تنص على (أشعر بقدرتي على التكيف كافة المواقف التي يواجهها الموظف خلال العمل)، أما الفقرة الثالثة التي تنص على (أقوم بتقدير المواقف ثم اتخاذ القرار الملائم)، حيث حصلت على متوسط حسابي قدره ٤,٠٩، أما الفقرة الأخيرة التي تنص على (يقوم التدريب

بتأهيل المتدربين على تشخيص المواقف المختلفة)، حيث حصلت على متوسط حسابي قدره ٤,٠٧. ويمكن القول أن نتائج فقرات محور استراتيجية التدريب الإداري تعتبر كلها مقبولة وفقاً لمعامل ليكارت الحماسي الذي يفترض أن الفقرات تكون مقبولة إذا حققت من ٣-٥. وبالتالي فإن كافة الفقرات مقبولة.

### ثالثاً: تحليل اتجاه آراء العينة لمحور التمكين الإداري

يحتوي هذا المحور على أربع متغيرات فرعية ويحتوي كل متغير فرعي على أربع فقرات، وسوف نستعرض فيما يلي نتائج التحليل الوصفي لمحور التمكين الإداري:

**جدول ٤,٧:** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات أفراد العينة لمتغير السلطة الممنوحة

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	أساهم في وضع الأهداف والخطط في الجانب الذي أعمل به	٤,٣٠	٠,٩٠٧	١
٢	أعمل على استغلال مناصبي في تحقيق الأهداف الموضوعية	٢,٧١	١,١٦١	٢
٣	أشعر بأنني السلطة الممنوحة لي تمكيني من إدارة أعمالي بشكل جيد	٢,٧٠	١,١٢٩	٣
٤	لدي من السلطة ما يمكنني من تصحيح أخطاء الآخرين	٢,٦٧	١,١٢٣٠	٤
	إجمالي المتوسط الحسابي	٤,٣٨		

أشارت نتائج التحليل الإحصائي للجدول رقم ٤,٦ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الدراسة السلطة الممنوحة كمتغير فرعي من المتغير المستقل التمكين الإداري، ولقد أوضحت نتائج التحليل الإحصائي أن الفقرة الأولى التي حصلت على أعلى متوسط حسابي الفقرة التي تنص على (أساهم في وضع الأهداف والخطط في الجانب الذي أعمل به)، حيث حصلت على متوسط حسابي ٤,٣٠، أما

الفقرة الثانية في الترتيب هي الفقرة التي تنص على (أعمل على استغلال مناصبي في تحقيق الأهداف الموضوعية)، حيث حصلت على متوسط حسابي ٢,٧١، أما الفقرة الثالثة في التصنيف هي الفقرة التي تنص على (أشعر بأني السلطة الممنوحة لي تمكيني من إدارة أعمالي بشكل جيد)، وكذلك فإن الفقرة الأخيرة في الترتيب تنص على (لدي من السلطة ما يمكنني من تصحيح أخطاء الآخرين)، حيث حصلت على متوسط حسابي ٢,٦٧ وذلك وفقاً لمعامل ليكارت الحماصي الذي يقضي بأن الفقرات تكون مقبولة.

**جدول ٤,٨:** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات أفراد العينة لمتغير المسؤوليات الإدارية

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
أقوم بالمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال الإدارية	٢,٦٥	١,١٤٣	٤
أساهم إيجابياً في مساعدة الآخرين لإنجاز أعمالهم	٤,١٥	٠,٩٤٥	٢
عندما تكون لدى فكرة أو طرح ما أقنع به الآخرين	٤,٠٢	٠,٩١٤	٣
تلقي مبادرات واجتهادات الموظف تشجيع ودعم الإدارة	٤,١٧	٠,٧٨٥	١
إجمال المتوسط الحسابي	٤,٣٨		

أشارت نتائج التحليل الإحصائي بجدول ٤,٨ أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير المسؤوليات الإدارية قد أوضحت أن الفقرة الأولى في الترتيب هي الفقرة التي تنص على (تلقي مبادرات واجتهادات الموظف تشجيع ودعم الإدارة)، حيث حصلت على متوسط حسابي قدرة ١٧.٤، أما الفقرة الثانية في الترتيب تنص على (أساهم إيجابياً في مساعدة الآخرين لإنجاز أعمالهم)، حيث حصلت على متوسط حسابي قدره ٤,١٥، وكذلك فإن الفقرة الثالثة التي تنص على (عندما تكون لدى فكرة أو طرح ما أقنع

به الآخرين) حيث حصلت على متوسط حسابي قدره ٤,٠٢، أما الفقرة الأخيرة في الترتيب هي الفقرة التي تنص على (أقوم بالمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال الإدارية) حيث حصلت الفقرة على متوسط حسابي ٢,٦٥.

جدول ٤,٩: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات أفراد العينة لمتغير الإستقلالية وحرية

التصرف

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البيان	الرقم
٤	٠,٧٨٥	١,٨٤	يتاح لي الحرية في الأسلوب المناسب لإنجاز عملي	١
١	٠,٩٣٦	٣,٨٥	يسمح لي بإيجاد حلول مبتكرة لمشكلات عملي	٢
٢	١,٠٤٧	٣,٢٩	طبيعة عملي تشعرني بأن الأنشطة التي أقوم بها مهمة وذات مسؤولية	٣
٣	١,٠٥١	٢,٧٣	أستطيع تغيير الطرق التي أؤدي بها عملي عندما أرغب في ذلك	٤
		٤,٣٨	إجمال المتوسط الحسابي	

أكد جدول ٤,٩ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء عينة الدراسة تجاه متغير الإستقلالية وحرية التصرف، حيث أوضحت النتائج أن الفقرة الأولى التي حصلت على أعلى ترتيب وفقاً لمعامل ليكارت الخماسي هي الفقرة التي تنص على (يسمح لي بإيجاد حلول مبتكرة لمشكلات عملي) حيث حصلت على متوسط حسابي ٣,٨٥، أما الفقرة الثاني في الترتيب والتي تنص على (طبيعة عملي تشعرني بأن الأنشطة التي أقوم بها مهمة وذات مسؤولية) حيث حصلت على متوسط حسابي قدره ٣,٢٩، أما الفقرة الثالثة تنص على (أستطيع تغيير الطرق التي أؤدي بها عملي عندما أرغب في ذلك)، حيث حصلت على

متوسط حسابي قدره ٢,٧٣، أما الفقرة الأخيرة في الترتيب وفقاً لمعامل ليكارت هي الفقرة التي تنص على

(يتاح لي الحرية في الأسلوب المناسب لانجاز أعمالي)، حيث حصلت على متوسط حسابي ١,٨٤.

جدول ٤,١٠: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات أفراد العينة لمتغير فرق العمل

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	يعتبر عملي هام جدا بالنسبة لي	٣,٤٤	٠,٩٣٥	٣
٢	إن مهام عملي لها معنى وقيمة بالنسبة لرئيسي وزملائي في العمل	٣,٣٣	١,١٠٦	٤
٣	يقوم رئيسي بالشكر والتقدير ألدائي للعمل من وقت إلى آخر	٣,٧٤	٠,٩٢١	٢
٤	استطيع أن أقنع رئيسي المباشر بأي أفكار إيجابية	٣,٨٨	٠,٨٨٤	١
	إجمال المتوسط الحسابي	٤,٣٨		

أوضحت نتائج التحليل الإحصائي بجدول ٤,١٠ أن المتوسطات الإحصائية والانحرافات المعيارية لمتغير فرق العمل قد أوضح أن الفقرة الأولى التي حصلت على أعلى ترتيب هي الفقرة التي تنص على (استطيع أن أقنع رئيسي المباشر بأي أفكار إيجابية)، حيث حصلت الفقرة الأولى على متوسط حسابي قدره ٣,٨٨، أما الفقرة الثانية في التصنيف فقد حصلت على متوسط حسابي قدره ٣,٧٤، حيث تنص الفقرة على أنه (يقوم رئيسي بالشكر والتقدير ألدائي للعمل من وقت إلى آخر) أما الفقرة الثالثة في التصنيف هي الفقرة التي تنص على (إن مهام عملي لها معنى وقيمة بالنسبة لرئيسي وزملائي في العمل)، حيث حصلت الفقرة على متوسط حسابي قدره ٣,٤٤، أما الفقرة الأخيرة في الترتيب وفقاً لمعامل ليكارت الحماسي فإنها الفقرة

التي تنص على (يعتبر عملي هام جدا بالنسبة لي)، حيث حصلت الفقرة على متوسط حسابي قدره ٣,٣٣. وبالتالي فإن فقرات محور فرق العمل تعتبر مقبولة وفقاً لمعامل ليكارت الخماسي الذي يقضي بأن الفقرات تكون مقبولة إذا حققت متوسطاً حسابياً قدره من ٣ إلى ٥.

#### رابعاً: تحليل اتجاهات آراء العينة المحور العدالة التنظيمية

أوضحت نتائج الإستبانة الإحصائية أن محور العدالة التنظيمية يحتوي على أربع متغيرات فرعية (العدالة الإجرائية والعدالة التقييمية والعدالة التوزيعية والعدالة التفاعلية، ويحتوي كل محور على أربع فقرات فرعية، وسوف نتناول فيما يلي نتائج التحليل الوصفي كما يلي:

جدول ٤,١١ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات أفراد العينة حول محور العدالة الإجرائية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البيان	الرقم
١	٠,٨٣١	٣,٩٣	تناسب ساعات العمل مع ظروفنا الخاصة	١
٢	٠,٨٩٩	٣,٨١	تم عملية الترقيات إلى الوظائف الأعلى وفق أسس عادلة	٢
٤	٠,٨٦١	٣,٦٦	تناسب الرواتب والمكافآت التي أحصل عليها مع الجهد الذي أبذله في العمل	٣

٤	يتخذ المدير قراراته الوظيفية بموضوعية	٣,٧١	٠,٩٣٠	٣
	إجمال المتوسط الحسابي	٤,٣٨		

أوضح جدول ٤,١١ نتائج التحليل الإحصائي عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات أفراد العينة حول محور العدالة الإجرائية حيث حصلت الفقرة الأولى في الترتيب وفقاً لمعامل ليكارت الخماسي والتي تنص على (تناسب ساعات العمل مع ظروف الخاصة)، حيث حصلت على متوسط حسابي ٣,٩٣، كما حصلت الفقرة الثانية في الترتيب والتي تنص على (تم عملية الترقيات إلى الوظائف الأعلى وفق أسس عادلة)، حيث حصلت على متوسط حسابي قدره ٣,٨١، كما حصلت الفقرة الثالثة في الترتيب والتي تنص على ( يتخذ المدير قراراته الوظيفية بموضوعية)، حيث حصلت على متوسط حسابي قدره ٣,٧١، وكذلك الفقرة الرابعة تنص على (تناسب الرواتب والمكافآت التي أحصل عليها مع الجهد الذي أبذله في العمل)، حيث نضت حصلت الفقرة متوسطاً حسابياً قدره ٣,٦٦.

جدول ٤,١٢: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات أفراد العينة حول محور العدالة التقييمية

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	تبع مديري الشفافية والوضوح في تعامله مع العاملين	٣,٧١	٠,٨٥٠	٤
٢	يشجع ويعزز مديري العلاقات المبنية على المحبة والاحترام بين العاملين	٤,٠٠	٠,٨٧٥	١
٣	يشرح لي مديري مبررات القرارات التي اتخذت بالنسبة لوظيفتي	٣,٩٥	٠,٨٩١	٢

٤	يتمتع مديري بالموضوعية والتجرد فيما يتعلق بالقرارات الخاصة بوظيفتي	٣,٨١	٠,٩٠٢	٣
	إجمال المتوسط الحسابي	٤,٣٨		

أوضحت نتائج التحليل الإحصائي بجدول ٤,١٢ أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات أفراد العينة محور العدالة التقييمية، حيث حصلت الفقرة الأولى في الترتيب التي تنص على (يشجع ويعزز مديري العلاقات المبنية على المحبة والاحترام بين العاملين)، حيث حصلت على متوسط حسابي ٤,٠٠، أما الفقرة الثانية في الترتيب وفقاً لمعامل ليكارت الحماسي والتي تنص على (يشرح لي مديري مبررات القرارات التي اتخذت بالنسبة لوظيفتي)، حيث حصلت على متوسط حسابي قدره ٣,٩٥، كما حصلت الفقرة الثالثة في الترتيب على متوسط حسابي قدره ٣,٨١ والتي تنص على (يتمتع مديري بالموضوعية والتجرد فيما يتعلق بالقرارات الخاصة بوظيفتي)، أما الفقرة الأخيرة في الترتيب وفقاً لمعامل ليكارت الحماسي هي الفقرة التي تنص على (تبع مديري الشفافية والوضوح في تعامله مع العاملين)، حيث حصلت على متوسط حسابي قدره ٣,٧١.

جدول ٤,١٣: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات أفراد العينة حول محور العدالة التوزيعية

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	يوزع عبء العمل بين العاملين بشكل عادل	٤,٥٣	٠,٧٨١	١
٢	توزع الحوافز بين العاملين بعدالة	٤,٥٠	٠,٧٠٨	٢
٣	تتم عملية الترقيات إلى الوظائف الأعلى وفق أسس عادلة	٤,٤٠	٠,٧٩٥	٣

٤	٠,٨٧٠	٤,١٨	يسود الاحترام المتبادل بيني وبين مديري فيما يتعلق بوظيفتي	٤
		٤,٣٨	إجمال المتوسط الحسابي	

أوضحت نتائج التحليل الإحصائي لجدول ٤,١٢ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات أفراد العينة حول محور العدالة التوزيعية، حيث حصلت الفقرة الأولى في الترتيب على أعلى متوسط حسابي قدره ٤,٥٣ والتي تنص على (يوزع عبء العمل بين العاملين بشكل عادل)، كما أن الفقرة الثانية في الترتيب وفقاً لمعامل ليكارت والتي تنص على (توزع الحوافر بين العاملين بعدالة)، حيث حققت الفقرة الثانية على متوسط حسابي قدره ٤,٥٠، كما حصلت الفقرة الثالثة والتي تنص على (تتم عملية الترقيات إلى الوظائف الأعلى وفق أسس عادلة)، حيث حصلت على متوسط حسابي ٤,٤٠، أما الفقرة الأخيرة في التصنيف هي الفقرة التي تنص على (يسود الاحترام المتبادل بيني وبين مديري فيما يتعلق بوظيفتي)، حيث حصلت على متوسط حسابي قدره ٤,١٨.

جدول ٤,١٤: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات أفراد العينة حول محور العدالة التفاعلية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البيان	الرقم
١	٠,٨٠٤	٤,٢٠	يحرص المدير على أن يبدي كل موظف رأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل	١
٢	٠,٨٧٥	٤,١٢	يجمع المدير المعلومات المطلوبة قبل اتخاذ القرارات الوظيفية	٢

٣	٠,٨٩٨	٤,٠٨	يشرح مديري مضامين القرارات ويزود للعاملين بتفاصيل إضافية عند استفسارهم عن تلك القرارات	٣
٣	٠,٩٤١	٤,٠٨	للعاملين حق الاعتراض أو الاستئناف حول القرارات التي يتخذها المدير	٤
		٤,٣٨	إجمال المتوسط الحسابي	

أوضحت نتائج التحليل الإحصائي بجدول ٤,١٤ عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات أفراد العينة حول محور العدالة التفاعلية، حيث حصلت الفقرة الأولى في الترتيب على متوسطاً حسابياً قدره ٤,٢٠، وتنص الفقرة على (يحرص المدير على أن يبدي كل موظف رأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل)، كما حصلت الفقرة الثانية على متوسط حسابي قدره ٤,١٢، وتنص على (يجمع المدير المعلومات المطلوبة قبل اتخاذ القرارات الوظيفية)، كما تساوت في الترتيب الثالث الفقرات التي تنص على (يشرح مديري مضامين القرارات ويزود للعاملين بتفاصيل إضافية عند استفسارهم عن تلك القرارات) والفقرة التي تنص على (للعاملين حق الاعتراض أو الاستئناف حول القرارات التي يتخذها المدير)، حيث حصلت على متوسط حسابي قدره ٤,٠٨.

#### خامساً: تحليل اتجاه آراء العينة تجاه محور الإرتقاء بأداء الموارد البشرية

يشمل محور الإرتقاء بأداء الموارد البشرية على أربع متغيرات فرعية، وسوف يتم عرض نتائج التحليل الإحصائي كما يلي:

جدول ٤.١٥: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات أفراد العينة حول محور كفاءة تنفيذ

الأعمال

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البيان	الرقم
٢	٠,٨٩٨	٤,٠٨	أتمتع بالمهارة المهنية والمعرفة الفنية المطلوبة لتنفيذ الأعمال بكفاءة	١
٢	٠,٩٤١	٤,٠٨	أشعر بالتفاني والجدية والقدرة على تحمل المسؤولية	٢
١	٠,٨٤٦	٤,١٩	أقوم بأعمالي وفقاً لسياسات وإجراءات محددة	٣
٣	٠,٩٣٥	٤,٠٢	تتوفر لدى المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية	٤
		٤,٣٨	إجمال المتوسط الحسابي	

أوضحت نتائج التحليل الإحصائي بجدول ٤,١٥ أن المتوسطات الإحصائية والانحرافات المعيارية لاتجاه العينة لمحور كفاءة تنفيذ الأعمال أن الفقرة الأولى في الترتيب وفقاً لمعامل ليكارت الخماسي والتي تنص على (أقوم بأعمالي وفقاً لسياسات وإجراءات محددة)، حيث حصلت الفقرة على متوسط حسابي قدره ٤,١٩، أما الفقرة الثانية في الترتيب فقد حصلت فقرتين على نفس قيمة المتوسط الحسابي ٤,٠٨، وتنص على (أتمتع بالمهارة المهنية والمعرفة الفنية المطلوبة لتنفيذ الأعمال بكفاءة)، وكذلك الفقرة التي تنص على (أشعر بالتفاني والجدية والقدرة على تحمل المسؤولية)، كما أن الفقرة الأخيرة وقد حصلت على الترتيب الثالث وينص على (تتوفر لدى المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية)، وقد حصلت على قيمة المتوسط الحسابي ٤,٠٢.

جدول ٤,١٦: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاه أفراد العينة حول محور تخطيط الأعمال

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البيان	الرقم
٤	٠,٩٢١	٣,٩٥	لدى القدرة على التخطيط لأعمالها وإكمالها حسب الجدول الزمني المخطط لها	١
١	٠,٩٣٢	٤,٣٠	التخطيط قبل تنفيذ العمل يختصر الوقت	٢
٢	٠,٨٤٧	٤,٢٢	التخطيط قبل تنفيذ العمل يعطيني شعوراً بالراحة	٣
٣	٠,٩٠٩	٤,٠٥	التخطيط قبل تنفيذ العمل يساهم في تحقيق الأهداف المراد الوصول إليها	٤
		٤,٣٨	إجمال المتوسط الحسابي	

ولقد أوضحت نتائج التحليل الإحصائي بجدول ٤,١٦ على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتباع أفراد العينة محور تخطيط الأعمال، حيث أوضحت نتائج التحليل الإحصائي أن الفقرة الأولى في الترتيب هي الفقرة التي تنص على (التخطيط قبل تنفيذ العمل يختصر الوقت)، حيث حصلت على متوسط حسابي قدره ٤,٣٠، كما حصلت الفقرة الثانية في الترتيب التي تنص على (التخطيط قبل تنفيذ العمل يعطيني شعوراً بالراحة)، حيث حصلت على متوسط حسابي قدره ٤,٢٢، أما الفقرة الثالثة في الترتيب فقد كانت من نصيب الفقرة التي تنص على (التخطيط قبل تنفيذ العمل يساهم في تحقيق الأهداف المراد الوصول إليها)، حيث حصلت على متوسط حسابي قدره ٤,٠٥، أما الفقرة الأخيرة في الترتيب (التخطيط قبل تنفيذ العمل يساهم في تحقيق الأهداف المراد الوصول إليها)، فقد حصلت على متوسط حسابي قدره ٣,٩٥.

جدول ٤,١٧: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتباع آراء العينة حول محور الجهد المبذول

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البيان	الرقم
١	٠,٨٤٦	٤,٢٤	أشعر بالفخر والإعتزاز للجهد المبذول لتحقيق أهداف التنمية البشرية	١
٣	٠,٩٧٨	٣,٩٣	أنجز المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الكفاءة التنظيمية المطلوبة	٢
٤	٠,٨٩٧	٣,٩١	تتوافر لدى القدرة على العمل بعد أوقات الدوام الرسمية لتحقيق التنمية البشرية المنشودة	٣
٢	٠,٨١٤	٤,١٣	وجود تعليمات إلزامية باستخدام التكنولوجيا يجعل استخدامها أمراً ضرورياً.	٤
		٤,٣٨	إجمال المتوسط الحسابي	

أوضحت نتائج التحليل الإحصائي بجدول ٤,١٧ أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاه آراء العينة حول محور الابتكار والإبداع، حيث أوضحت نتائج التحليل الإحصائي أن الفقرة الأولى التي تنص على (أشعر بالفخر والإعتزاز للجهد المبذول لتحقيق أهداف التنمية البشرية)، حيث حصلت على متوسط حسابي قدره ٤,٢٤، أما الفقرة الثانية في الترتيب وفقاً لمعامل ليكارت الحماسي تنص على (وجود تعليمات إلزامية باستخدام التكنولوجيا يجعل استخدامها أمراً ضرورياً)، حيث حصلت على متوسط حسابي قدره ٤,١٣، كما أن الفقرة الثالثة في الترتيب والتي تنص على (أنجز المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الكفاءة التنظيمية المطلوبة)، حيث حصلت على متوسط حسابي قدره ٣,٩٣، أما الفقرة الأخيرة في الترتيب وفقاً لمعامل ليكارت الحماسي تنص على (تتوافر لدى القدرة على العمل بعد أوقات الدوام الرسمية لتحقيق التنمية البشرية المنشودة)، حيث حصلت على متوسط حسابي ٣,٩١.

جدول ٤,١٨ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاه آراء العينة حول محور الابتكار والإبداع

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	أنجز ما يسند إلى من أعمال بأسلوب متجدد بما يحقق أهداف التنمية البشرية	٤,٣٩	٠,٧٤٣	١
٢	البعد عن تكرار أخطاء الآخرين من أجل حل مشكلات العمل	٣,٩٢	٠,٩٢٤	٣
٣	لدى القدرة على ابتكار أفكار جديدة لمواجهة مشاكل العمل لتحسين مقومات التنمية البشرية	٤,٠٥	٠,٩٠٠	٢
٤	لدى القدرة على تقديم حلول متنوعة لمشكلات كثيرة في أقصر وقت ممكن	٣,٧٧	٠,٩٢٣	٤
	إجمال المتوسط الحسابي	٤,٣٨		

أوضحت نتائج التحليل الإحصائي بجدول ٤,١٨ أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاه أفراد العينة لمحور الإبداع والابتكار قد أشار إلى أن الفقرة الأولى التي حصلت على الترتيب الأول بين الفقرات والتي تنص على (أنجز ما يسند إلى من أعمال بأسلوب متجدد بما يحقق أهداف التنمية البشرية)، حيث حصلت على متوسط حسابي قدره ٤,٣٩، أما الفقرة الثانية فقد حصلت على متوسط حسابي قدره ٤,٠٥ والتي تنص على (لدى القدرة على ابتكار أفكار جديدة لمواجهة مشاكل العمل لتحسين مقومات التنمية البشرية)، كما أن الفقرة الثالثة في الترتيب فقد حصلت على متوسط حسابي قدره ٣,٩٢ والتي تنص على (البعد عن تكرار أخطاء الآخرين من أجل حل مشكلات العمل)، كما أن الفقرة الأخيرة في الترتيب فقد

حصلت على متوسط حسابي قدره ٣,٧٧ والتي تنص على (لدى القدرة على تقديم حلول متنوعة لمشكلات كثيرة في أقصر وقت ممكن).

سادساً: التحليل الإحصائي الوصفي للمجيبين

جدول ٤,١٩: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحاور الدراسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحاور	الرقم
٠,٨١٦	٣,٩٤	محور التدريب على المهارات الإدارية	١
٠,٧٩٤	٤,٠١	محور التدريب على المعلومات العلمية	٢
٠,٧١٥	٤,٢١	محور التدريب على صناعة القرارات الإدارية	٣
٠,٧٦١	٤,١٢	محور التدريب على تشخيص المواقف	٤

٥	محور السلطة الممنوحة	٣,٠٩	٠,٦٨١
٦	محور المسؤوليات الإدارية	٣,٧٤	٠,٥٨٢
٧	محور الإستقلالية وحرية التصرف	٢,٩٢	٠,٢٤٢
٨	محور فرق العمل	٣,٥٩	٠,٧١٠
٩	محور العدالة الإجرائية	٣,٧٧	٠,٧٥٧
١٠	محور العدالة التقييمية	٣,٨٦	٠,٧٠٩
١١	محور العدالة التوزيعية	٤,٤٠	٠,٦٦٩
١٢	محور العدالة التفاعلية	٤,١٢	٠,٧٥٣
١٣	محور كفاءة تنفيذ الأعمال	٤,٠٨	٠,٧٨٥
١٤	محور تخطيط الأعمال وتنفيذها	٤,١٢	٠,٦٧٧
١٥	محور الجهد المبذول	٤,٠٥	٠,٦٧٣
١٦	محور الإبداع والابتكار	٤,٠٣	٠,٧٢٢

أوضحت نتائج التحليل الإحصائي الوصفي بجدول ٤,١٩ أن المتوسط الحسابي لكافة محاور الدراسة مقبولة وجيده وفقاً لمعامل ليكارت الخماسي، حيث معيار معامل ليكارت الخماسي أن المحاور إذا حققت من ٣ إلى ٥ تعتبر مقبولة وجيدة، وبالتالي فإن الفقرات مقبولة وفقاً لمعامل ليكارت الخماسي. ومن الملاحظ أيضاً أنه يمكن قبول محور السلطة الممنوحة الذي حقق ٢,٩٢، حيث أنه بتقريب النسبة المئوية يصبح المتوسط الحسابي ٣. وهو ما يؤكد على قبول نتائج التحليل الإحصائي الوصفي.

## ٤,٦ الافتراضات الأولية لاستخدام النمذجة

يقوم تحليل الارتباط بالتعرف على درجة الارتباط بين متغيرات الدراسة بشكل واضح، أوضح جدول تحليل الارتباط المرفق بالملاحق أن كافة الفقرات قد حققت قيمة أقل من ٠,٧ لكافة محاور الدراسة بشكل واضح، حيث بلغت قيمة معامل أعلى قيمة لمعامل الارتباط ٠,٥٦٦ في محور التدريب على المهارات الإدارية كما بلغت أعلى قيمة لمعامل الارتباط التدريب على المعلومات العلمية ٥,٨٣، أما معامل الارتباط لمحور التدريب على صناعة القرارات الإدارية ٥,٨٣، وكذلك فإن أعلى قيمة لمعامل الارتباط بمحور التدريب على تشخيص المواقف ٥,٤٢، أما محور السلطة الممنوحة قد حقق أعلى قيمة بينه وبين المتغيرات الأخرى قدرها ٠,١٢٩، أما محور المسؤوليات الإدارية فقد بلغت أعلى قيمة ٠,٤٥٩، أما محور الإستقلالية وحرية التصرف فقد حقق أعلى قيمة بينه وبين المتغيرات الأخرى وهي ٠,١٢٩، وكذلك فإن أعلى قيمة في الارتباط بين فرق العمل وبين المتغيرات الأخرى قد حققت ٢٩٠، الأمر الذي يشير إلى الارتباط بين المتغيرات المستقلة قد حقق أقل من ٠,٧ وهو ما يعني أن درجة الارتباط بين متغيرات الدراسة قوية للغاية، كما أن قيمة معامل الارتباط أقل من ٠,٧ هي تعد من إحدى المبررات لاستخدام برنامج PLS SMART الذي يدعم الارتباط بين متغيرات الدراسة، كما بلغت مستوى المعنوية لمحاور الدراسة من ٠,٠٠٠ إلى ٠,٠٠٥.

## ٤,٧ التوزيع الطبيعي

يرتبط التوزيع الطبيعي بمتغير عشوائي متصل وهو دالة في المتغير العشوائي ويمكن تمثيله بيانياً وهو من أهم التوزيعات الاحتمالية لتمثيله العديد من الظواهر وهو المناسب لها سواء كانت القيم التي تحدث في الظاهرة كبيرة جداً أو صغيرة جداً باحتمالات صغيرة. هو توزيع مستمر يعرف أيضاً بتوزيع جاوس (كارل جاوس) حيث جرى نشره سنة ١٧٣٣م ويعتبر المتغير المعتدل عشوائي مستمر لكونه يتكون من عدد لانتهائي من القيم الحقيقية والتي يمكن ترتيبها على مقياس متصل، وهو من أهم التوزيعات في علم الإحصاء بل يعتبر

أساساً لكثير من النظريات الإحصائية الرياضية ويلعب دوراً أساسياً في اختبارات الفروض الإحصائية وفترات الثقة وغير ذلك وأن الكثير من الصفات كالطول والوزن ومستوى الذكاء والزواج وما إلى ذلك إذا قيست ولعدد كبير من المشاهدات فإن توزيعها يقترب من التوزيع الطبيعي إن لم يكن يأخذ صورة التوزيع الطبيعي، ويعرف بأسماء مختلفة منها التوزيع الجرسى لكون شكله يشبه الجرس (امثال، ٢٠١٣).

#### ٤,٨ التوزيع الطبيعي للمتغيرات الدراسة

للتأكد من أن البيانات موزعة توزيعاً غير طبيعياً فإنه يمكن إجراء اختبار كلموجروف سيمانروف للعينة الواحدة واختبار شابيرو، وهو اختبار يقارن توزيع طبيعي أو توزيع معين وهو اختبار لامعلمى ولا يحتاج فرضيات تتبع توزيع معين. كما أن اختبار إحصائي يُقارن توزيع المجتمع الإحصائي من خلال عينتين مستقلتين مأخوذتين من هذا المجتمع. ويمكن استخدامه لمقارنة أي توزيع نظري theoretical distribution مع التوزيع المشاهد observed distribution. يسمى في بعض الأحيان حسن المطابقة goodness of fit ، وهو يحدث في بعض قوانين القياسات البليومتريّة bibliometrics .

جدول ٤,٢٠: تحليل كلموجروف سيمانروف للتوزيع الطبيعي

		الإرتقاء بأداء الموارد البشرية
	N	١٢٩
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	٤,٠٨٩١
	Std. Deviation	.٧٨٥٤٩
Most Extreme Differences	Absolute	.١٣٣
	Positive	.١٢٣
	Negative	-.١٣٣
	Test Statistic	.١٣٣
	Asymp. Sig. (٢-tailed)	... <sup>c</sup>

يتضح من الجدول ٤,٢٠ تحليل كلمورجوف سيمانروف للتوزيع الطبيعي أن معامل كلمرجوف سيمانروف قد حصل على ٤,٠٨ وأن مستوى المعنوية ٠,٠٠٠، وهو ما يعني أن البيانات لا تتبع توزيعاً طبيعياً حيث أن التوزيع توزيعاً غير طبيعياً وهو ما يدعم استخدام برنامج هندسة النمذجة البنائية سمارت بلس الذي يمكنه إجراء التحليل الإحصائي للبيانات التي لا تتبع توزيعاً طبيعياً.

#### ٤,٩ خطية البيانات والتماثل

هو نوع من التداخلات بين المتغيرات في النموذج الاحصائي , غالباً ما تتسبب بفشل النموذج و عدم مقدرته على شرح العلاقة بين عدد من المتغيرات و متغير تابع " رغم وجود العلاقة أساسا. " يعتبر التداخل الخطي نوع من " المرض " الذي يصيب النموذج بسبب التداخل بين المتغيرات . هذا المرض هو من النوع العضال في بعض الاحيان لا يمكن علاجه. اعني بكلمه " مرض " نوع من " العدوى " التي تنفشي في بيانات ( داتا ) النموذج الاحصائي مسببه " تلبك " في مقدره النموذج على توضيح العلاقة وشرحها ب " دقه " . هذا " المرض " إن لم يتم الانتباه له وعلاجه بوصفه " سحريه " مناسبه لكل شكل من اشكال هذه التداخلات كل حسب نوعه من المشار اليها اسفل سيؤدي بالباحث لطريق مسدود و عجز عن الاجابه عن الاستفسار العلمي بطريقه صحيحه علميا و نظريا وعمليا .على الرغم ان الشخص يعجز عن الاحاطه بكل انواعها ان لم يكن متمرس ب فهم الموضوع النظري للدراسه و الجانب الاحصائي بشكل جيد جدا (امثال، ٢٠١٣). حيث يتم فحص التداخل الخطي من خلال مقياس *Collinearity* *Diagnostics*، وذلك باحتساب معامل *Tolerance* لكل متغير من المتغيرات المستقلة، ومن ثم يتم إيجاد معامل (*VIF*)(*Variance Inflation Factor*) حيث يعد هذا النموذج مقياسا لتأثير الارتباط بين المتغيرات المستقلة ومن التالي يلاحظ أن معامل المتغيرات فترة السماح (*Tolerance*) لم

يتجاوز الخمسة (٥)، وكذلك VIF أكبر من ١,٠ (هير واخرون، ٢٠٠٦) لذلك يمكن القول بأن نموذج الدراسة لا يعاني من مشكلة التداخل الخطي، فالارتباط بين المتغيرات منخفض ولا يتجاوز ٠,٨٠. كما أظهرت النتائج في الجدول ٤,٢٢ (معامل الارتباط)، وهذا يدل على قوة نموذج الدراسة في تفسير الأثر على المتغير التابع وتحديده.

وبناء على ما تقدم فإن الجدول ٤,٣ قد أشار أن البيانات لاتعاني من مشكلة التداخل الخطي حيث أن معامل VIF لم يتخطى ٢ وكذلك معامل السماح تتجاوز الواحد الصحيح. ومن الجدير بالذكر أن البيانات تعاني من مشكلة التعدد الخطي إذا كان متوسط التباين المشترك قد تخطى ١٠ وإذا كانت معامل السماح قد تخطى ٥. وبناء على ذلك فإنه طبقاً للمتغيرات ونتائج تحليل التعدد الخطي فإن البيانات لاتعاني من مشكلة التعدد الخطي.

جدول رقم ٤,٢١: اختبار التداخل الخطي والارتباط الذاتي لنموذج استراتيجية التدريب الإداري والتمكين الإداري للإرتقاء بأداء الموارد البشرية: العدالة التنظيمية كمتغير وسيط.

التداخل الخطي		
Tolerance	VIF	المحاور

أقل من ١٠	أكبر من ١٠	
١,٣٢٣	٠,٧٥٦	الإرتقاء بأداء الموارد البشرية
١,٦١٤	٠,٦١٩	استراتيجية التدريب الإداري
١,٣٧٩	٠,٧٢٥	التمكين الإداري
١,٢٩٩	٠,٧٧٠	العدالة التنظيمية

المصدر: من مخرجات برنامج (Spss)

#### ٤,١٠ ثبات المتغيرات

يعتبر تحليل الثبات والمصدقية هو التحليل الأولي الذي يمكن إجراؤه من أجل التأكد من سلامة البيانات وأنها قابلة لإجراء التحليل الإحصائي بشكل كبير، وكذلك فإن تحليل الثبات والمصدقية ومن خلال معامل كرونباغ ألفا للمحاور والفقرات يمكنه أن يشير إلى مدى سلامة البيانات وقابليتها لإجراء التحليل الإحصائي، حيث أنه إذا حصلت محاور الدراسة أو الفقرات على قيمة  $0,7$  فأعلى فإن البيانات سليمة وجاهزة لإجراء التحليل الإحصائي بشكل كبير. حيث أوضحت نتائج التحليل الإحصائي أنه تم تحليل  $70$  فقرة وأن معامل كرونباغ ألفا قد حقق  $0,939$  وهو ما يشير إلى درجة وقوة سلامة البيانات وأنها قابلة لإجراء كافة التحليلات الإحصائية، كما أشار جدول تحليل الثبات والمصدقية المرفق في الملحق أن الفقرات قد حققت  $0,937$  إلى  $0,943$  وهو ما يعكس مدى قوة وسلامة البيانات وأنها قابلة لإجراء التحليل الإحصائي.

## ٤,١١ الملخص

يتناول الملخص تقييم نوعية نموذج الدراسة تسليط الضوء على الصدق المركب والصدق الظاهري والصدق التنبؤي والصدق التقاربي والتمايزي من خلال معاملات التحميل التقاطعية مع معاملات التحميل الخارجية لكل متغير كامن.

## ٤,١٢ التحليل العاملي التوكيدي

ويشمل الصدق التقاربي العديد من أنواع الصدق من بينها الصدق التنبؤي والصدق المركب ومعامل الثبات، ويمكن القول أن الصدق التنبؤي بين متغيرات وأبعاد الدراسة (Average Variance Extracted) يقوم بدور هام لقياس قدرة الإختبار على التنبؤ واستخلاص النتائج وذلك بإستخدام برنامج نمذجة الهندسة البنائية، ومن الجدير بالذكر أن تحليل متوسط التباين المستخلص (convergent validity) يقوم بالتحقق من مدى تقارب الفقرات مع بعضها البعض، ولقد أكد Hair (٢٠١٦) أنه إذا حققت الفقرات متوسط تباين قدره ٠,٥ فإن نسبة التباين مقبولة وجيدة للمتغيرات الكامنة، كما أنه إذا حقق الصدق المركب composite reliability قيمة ٠,٨ فإن درجة التباين بين المتغير الكامنة قوية ولا يمكن إلغاء أي فقرة من النموذج حتي لو حققت قيمة أقل من ٠,٧، أما الفقرات التي حققت قيمة أقل من ٠,٣ فإنه يجب أن تلغي من النموذج بشكل واضح، وكذلك فإن معامل كرونباغ ألفا يجب أن يحقق ٠,٧ فما فوق، وسوف نتناول تقييم كل هذه الأنواع كما يلي:

## أولاً: الصدق التقاربي

الجدول ٤,٢٢ يشير إلى مدى الصلاحية لمشاهدات متغيرات القياس (الصدق التقاربي) كما يلي.

جدول ٤,٢٢ الصلاحية لمشاهدات متغيرات القياس (الصدق التقاربي)

معامل كرونباغ	LUHLG	CR	AVE متوسط	معامل التحميل	الفقرات	محاور النموذج	تركيب النموذج
ألفا (معامل الثبات)	V,	(الصدق المركب)	نسبة التباين (الصدق التنبؤي)				
٠,٧٥٤	٠,٧٦٥	٠,٨٤٧	٠,٥٨١	٠,٦٦٣	TM١	التدريب على المهارات الإدارية	استراتيجية التدريب الإداري
				٠,٧٨٣	TM٢		
				٠,٦٢٠	TM٣		
				٠,٨٦١	TM٤		
٠,٧٣٢	٠,٧٩٧	٠,٨٤٠	٠,٥٨٤	٠,٦٣٠	TI١	التدريب على المعلومات العلمية	
				٠,٨٥٥	TI٢		
				٠,٨٦٧	TI٣		
				٠,٨٥٢	TI٤		
٠,٧٤٢	٠,٧٦٢	٠,٨٤٣	٠,٥٨١	٠,٨٤٣	TD١	التدريب على صاغة القرارات الإدارية	
				٠,٧٢٣	TD٢		
				٠,٨٤٦	TD٣		
				٠,٥٨٤	TD٤		
٠,٨٢٠	٠,٨٢٣	٠,٨٨٢	٠,٦٥٢	٠,٨٤٨	TS١	التدريب على تشخيص المواقف	
				٠,٨٦٠	TS٢		
				٠,٧٣٧	TS٣		
				٠,٧٥٩	TS٤		
٠,٤٣٤	٠,٦٣٧	٠,٥٦٣	٠,٤٨٤	٠,٦٥٨	AU١	السلطة الممنوحة	التكئين الإداري
				٠,٧٧٥	AU٢		
				٠,٥٧٩	AU٣		
				٠,٦٤٤	AU٤		
٠,٥١٣	٠,٧٢٤	٠,٦٩٢	٠,٥٢٢	٠,٨٩١	RM١	المسؤوليات الإدارية	
				٠,٧٧٤	RM٢		
				٠,٩٠٣	RM٣		
				٠,٧٧٣	RM٤		
-٢,٩٧٨	٠,٥٨٢	٠,٠٠٣	٠,٣٨٧	٠,٧٥٥	DF١	الإستقلالية وحرية التصرف	
				٠,٨٨٠	DF٢		
				٠,٧٥٤	DF٣		
				٠,٧٣٤	DF٤		
٠,٧٣٨	٠,٧٥٥	٠,٨٣٠	٠,٥٥٤	٠,٧٣٤	GW١	فرق العمل	
				٠,٥٤٧	GW٢		
				٠,٨٣٨	GW٣		
				٠,٨١٧	GW٤		
٠,٨٨٢	٠,٨٨٣	٠,٩١٩	٠,٧٣٩	٠,٨١١	PJ١	العدالة التنظيمية	العدالة الإجرائية
				٠,٧٧٧	PJ٢		
				٠,٨٨٦	PJ٣		
				٠,٨٦٠	PJ٤		
٠,٨٢٠	٠,٨٢٤	٠,٨٨١	٠,٦٥١	٠,٧٤٧	AJ١	العدالة التقييمية	
				٠,٧٧٢	AJ٢		
				٠,٨٤٤	AJ٣		
				٠,٨٥٣	AJ٤		
٠,٨٦٩	٠,٨٧٠	٠,٩١١	٠,٧١٩	٠,٧٩٥	CJ١	العدالة التوزيعية	
				٠,٨٨٠	CJ٢		
				٠,٨٧٢	CJ٣		
				٠,٨٧٦	CJ٤		
٠,٨٧٨	٠,٨٨٢	٠,٩١٧	٠,٧٣٣	٠,٨٨٦	DJ١	العدالة التفاعلية	
				٠,٨٣٧	DJ٢		
				٠,٨٠٢	DJ٣		
				٠,٦٦١	DJ٤		
٠,٨٩٢	٠,٨٩٢	٠,٩٢٥	٠,٧٥٦	٠,٦٣٥	EF١	الإرتقاء بأداء الموارد البشرية	كفاءة تنفيذ الأعمال
				٠,٩٩٤	EF٢		
				٠,٨٩٩	EF٣		
				٠,٨١٥	EF٤		
٠,٧٤٣	٠,٧٥٧	٠,٨٣٧	٠,٥٦٥	٠,٦٩٨	FM١	تخطيط الأعمال وتنفيذها	
				٠,٨٤٨	FM٢		
				٠,٧٣٨	FM٣		
				٠,٦٤٤	FM٤		
٠,٧٥٤	٠,٧٥٦	٠,٨٤٧	٠,٥٨٤	٠,٦١١	CR١	الجهد المبذول	
				٠,٨٠٠	٢CR		
				٠,٦٣٨	CR٣		
				٠,٧٤٨	CR٤		
٠,٨٤٠	٠,٨٥٤	٠,٨٩٤	٠,٦٨٠	٠,٦٨٩	IW١	الإبداع والإبتكار	
				٠,٦٩٩	IW٢		
				٠,٨٧٦	IW٣		
				٠,٨٥١	IW٤		

أوضحت نتائج التحليل الإحصائي بجدول ٤,٢٢ الصدق التقاربي أو النموذج القياسي أن معظم النتائج التي حصلت عليها الدراسة مقبولة بشكل واضح، حيث أن المتغير الكامن استراتيجية التدريب على المهارات الإدارية قد حصلت معاملات التحميل الخاصة به على (٠,٦٧٦ إلى ٠,٨٥٨)، كما حصل

الصدق المركب لمتغير التدريب على المهارات الإدارية على ٠,٨٤٧، وبلغ الصدق التنبؤي ٠,٥٨١، وكذلك فإن معامل كروبناغ ألفا قد حقق ٠,٧٥٤ فضلاً عن قيمة معامل رو على ٠,٧٦٥. أما المتغير الكامن للتدريب على المعلومات العلمية قد حقق متوسط التباين المستخلص ٠,٥٨٤، كما حقق معامل الصدق المركب ٠,٨٤٠، و بلغ معامل رو ٠,٧٩٧، أما معامل كروبناغ ألفا للمصدقية والثبات فقد حقق ٠,٧٥٤، وهو ما يشير إلى أن قوة التباين المركب فضلاً عن قوة التباين المستخلص.

وكذلك فقد حقق المتغير الكامن للتدريب على صناعة القرارات الإدارية فقد حصلت على معاملات تحميل من (٠,٣٩٤ إلى ٠,٨٥٩)، كما حصل متوسط التباين المستخلص على ٠,٥٨١، أما التباين المركب فقد حصل على ٠,٨٤٣، وبلغ معامل رو ٠,٧٦٢، وكذلك فقد حقق معامل كروبناغ ألفا على ٠,٧٣٢. وهو ما يشير إلى قوة التباين المستخلص وقوة التباين المركب وقبول نتائج معاملات التحميل التقاطعية، ويمكن القول أن المتغير الكامن للتدريب على المعلومات العلمية يحتوي على متغير واحد ٠,٣٩٤ وهي الفقرة TI١، ولا يمكن إلغاء هذه الفقرة من النموذج حيث أن التباين المركب قد حقق أعلى من ٠,٨ وبالتالي فإن الفقرة لا يمكن إلغاؤها لتدني قيمتها. أما التدريب على صناعة القرارات الإدارية فقد حقق معاملات التحميل حيث حققت معاملات التحميل التقاطعية (٠,٥٢٢ إلى ٠,٨٦٥)، كما أن متوسط التباين المستخلص أو الصدق التنبؤي قد حقق ٠,٥٨١، كما حقق التباين المركب ٠,٨٤٣، وهو ما يدل على قوة الارتباط والتباين بين متغيرات الدراسة بشكل كبير، كما حقق معامل رو ٠,٧٦٢ فضلاً عن معامل كروبناغ ألفا ٠,٧٤٢. وهو ما يدل على أن درجة التباين بين المتغيرات الكامنة لمحور صناعة القرارات الإدارية قوية للغاية.

أما التدريب على تشخيص المواقف فقد حققت معاملات التحميل التقاطعية (٠,٧١٦ إلى ٠,٨٦٠)، كما أن متوسط التباين أو الصدق التنبؤي قد حقق ٠,٦٥٢، كما حقق التباين المركب ٠,٨٨٢، كما بلغ

معامل رو ٠,٨٢٣، أما معامل كروبناغ ألفا فقد حقق ٠,٨٢٠، وهو ما يدل على قبول معاملات التحميل التقاطعية وأن نسبة متوسط التباين أو الصدق التنبؤي قوية بشكل كبير. أما متغير السلطة الممنوحة فقد حققت معاملات التحميل التقاطعية على (٠,٥٦٤ إلى ٠,٨٢٥)، كما حققت نسبة التباين ٠,٤٨٤، وهي نسبة تعد مقبولة أما التباين المركب فقد حصل محور السلطة الممنوحة على تباين مركب قدره ٠,٦٩٢، أما معامل رو فقد حقق ٠,٧٢٤، فضلاً عن أن معامل كروبناغ ألفا قد حصل على قيمة ٠,٥١٣، وبالرغم من أن المتغير قد حصل على قيمة تباين مركب أقل نسبياً من ٠,٧ إلا أنه يمكن قبول متغير السلطة الممنوحة للحصول المتغيرات الكامنة على معاملات مطابقة بشكل كبير.

وكذلك فإن متغير المسؤوليات الإدارية فقد حققت معاملات التحميل التقاطعية على (٠,٣٤٩ إلى ٠,٨٨٦)، وهو ما يفسر قبول فقرات المتغير، كما أن المتغير قد حصل على صدق تنبؤي قدره ٠,٥٢٢، كما حصل على تباين مركب قدره ٠,٦٩٢، كما حصلت فقرات المحور على معامل رو قدره ٠,٧٢٤ فضلاً عن معامل كروبناغ ألفا الذي حقق ٠,٥١٣، وبالتالي فإنه يمكن قبول فقرات المتغير الكامن المسؤوليات الإدارية.

أما متغير الإستقلالية وحرية التصرف فقد حقق معامل التحميل التقاطعية على ٠,٣٩٧ إلى ٠,٨٣٠، كما بلغت نسبة التباين أو الصدق التنبؤي على ٠,٣٨٧، وكذلك فقد بلغ الصدق المركب ٠,٠٠٣، أما معامل رو فقد بلغ قيمة ٠,٥٨٢، وبلغ معامل كروبناغ ألفا للمتغير ٢,٩٧٨-، وبالنظر إلى نتائج الفقرات فإنه سوف يتم استبعاد المتغير من النموذج وإلغاء الفقرات التي تخص متغير الإستقلالية وحرية التصرف من النموذج القياسي وذلك لعدم انسجامها مع القيم الموجودة في النموذج.

أما متغير فرق العمل فقد بلغت معاملات التحميل التقاطعية للمتغير الكامن (٠,٥٩٢ إلى ٠,٨٣٩)، حيث بلغت نسبة متوسط التباين أو الصدق التنبؤي ٠,٥٥٤، وبلغ التباين المركب ٠,٨٣٠، كما بلغ

معامل رو ٠,٧٥٥، وكذلك بلغ معامل كروبناغ ألفا ٠,٧٢٨، وهو ما يشير إلى قبول الفقرات والمتغير في النموذج القياسي للدراسة.

ومن ناحية أخرى فقد بلغت معاملات التحميل التقاطعية لمتغير محور العدالة الإجرائية (٠,٨١٦ إلى ٠,٨٨١)، حيث حصل متوسط نسبة التباين أو الصدق التنبؤي على ٠,٧٣٩، كما حصل التباين المركب لفقرات المتغير الكامن ٠,٩١٩، وبلغ معامل رو ٠,٨٨٣ فضلاً عن قيمة معامل كروبناغ ألفا ٠,٨٨٢. وهو ما يدل على قبول فقرات المتغير الكامن وقابله للقياس.

أما العدالة التقييمية فقد حصلت معاملات التحميل التقاطعية على (٠,٧٥٥ إلى ٠,٨٦٠)، كما حصلت نسبة متوسط التباين على ٠,٧١٦، كما حصل المتغير الكامن العدالة التقييمية على ٠,٨٨١، وكذلك فقد حصل معامل رو للمتغير الكامن ٠,٨٢٤، وكذلك حصل المتغير الكامن على معامل كروبناغ ألفا بقيمة ٠,٨٢٠، وهو ما يؤكد على قبول فقرات ومحاور الدراسة.

وكذلك فإن متغير العدالة التوزيعية قد حصل على معاملات التحميل التقاطعية والتي تقدر (٠,٨٠٤ إلى ٠,٨٨٠)، كما بلغت نسبة متوسط التباين ٠,٧١٩، وحصل المتغير الكامن العدالة التوزيعية على تباين مركب قدره ٠,٩١١، في حين بلغ معامل رو ٠,٨٧٠، أما معامل كروبناغ ألفا فقد بلغ ٠,٨٦٩، وكذلك فقد حققت معاملات التحميل التقاطعية للمتغير الكامن العدالة التفاعلية (٠,٨٠٥ إلى ٠,٨٨٧)، وبلغت نسبة التباين أو الصدق التنبؤي ٠,٧٣٣، في حين بلغ التباين المركب للمتغير الكامن ٠,٩١٧، وبلغ معامل رو ٠,٨٨٢، أما معامل كروبناغ ألفا ٠,٨٧٨، وهو ما يشير إلى قبول المتغير الكامن في النموذج القياسي.

ويمكن القول أن متغير كفاءة تنفيذ الأعمال قد حققت معاملات التحميل التقاطعية (٠,٨١٥ إلى ٠,٨٩٤)، في حين بلغت نسبة التباين أو الصدق التنبؤي على ٠,٧٥٦، وبلغ التباين المركب للمتغير الكامن كفاءة تنفيذ الأعمال ٠,٩٢٥، أما متغير رو ٠,٨٩٢، أما معامل كروبناغ ألفا ٠,٨٩٢، وبالتالي

فإن فقرات المتغير الكامن كفاءة تنفيذ الأعمال مقبولة في النموذج القياسي، أما متغير تخطيط الأعمال فقد حققت معاملات التحميل التقاطعية من (٠,٦٤٧ إلى ٠,٨٤٨)، وبلغت نسبة التباين أو الصدق التنبؤي ٠,٥٦٥. أما التباين المركب للمتغير الكامن تخطيط الأعمال ٠,٨٣٧، أما معامل رو ٠,٧٥٧ وكذلك بلغ معامل كروبناغ ألفا ٠,٧٤٣، وهو ما يؤكد قبول فقرات المتغير الكامن في النموذج القياسي، أما متغير الجهد المبذول فقد حصلت معاملات التحميل التقاطعية على (٠,٦١١ إلى ٠,٨٦٨)، كما حصلت نسبة التباين أو الصدق التنبؤي على ٠,٥٨٤ وكذلك حصل المتغير الكامن الجهد المبذول ٠,٨٤٧، وهو ما يدل على قوة التباين في المتغير الكامن الجهد المبذول، وقد حصل معامل رو ٠,٧٥٦ ومعامل كروبناغ ألفا على ٠,٧٥٤، وهو ما يدل على قبول فقرات المتغير الكامن الجهد المبذول، أما متغير الإبداع والابتكار فقد حصلت معاملات التحميل التقاطعية على (٠,٦٨٩ إلى ٠,٨٧٦)، كما أن نسبة التباين ٠,٦٨٠، وكذلك فإن التباين المركب للمتغير الكامن الإبداع والابتكار قد بلغ ٠,٨٩٤ أما معامل رو فقد بلغ ٠,٨٥٤ وكذلك فإن معامل كروبناغ ألفا قد بلغ ٠,٨٤٠، وهو ما يدل على قبول الفقرات في النموذج القياسي.

### ثانياً: الصدق التمييزي

من المؤكد أن الصدق التمييزي يعتمد على فكرة معامل ليكارت الحماسي التي تتكون من خمس فئات والتي تساهم في التعرف على آراء المشاركين في الاستبانة الإحصائية رفضاً أو قبولاً، ويمكن القول أن هذا المقياس هو الأكثر شيوعاً والأكثر استخداماً في البحوث الكمية والتي تخص العلوم الاجتماعية والإدارية بشكل كبير، وسوف نتناول فيما يلي معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة

جدول ٤,٢٣: معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة (الصدق التمييزي) باستخدام معامل فرونال ليكر

المحاور	الإبداع والابتكار	الإستراتيجية وحرية التصرف	التدريب على المعلومات العلمية	التدريب على المهارات الإدارية	التدريب على تشخيص المواقف الإدارية	التدريب على صناعة القرارات الإدارية	الجهد المبذول	السلطة الممنوحة	العدالة الإجرائية	العدالة التفاعلية	العدالة التقييمية	العدالة التوزيعية	المسؤوليات الإدارية	تخطيط الأعمال	فرق العمل	كفاءة تنفيذ الأعمال
	٠,٨٢٥															
الإبداع والابتكار	٠,٤٧٩	٠,٦٢٢														
الإستراتيجية وحرية التصرف																
التدريب على المعلومات العلمية	٠,٢٥٩	٠,٢٨١	٠,٧٦٤													
التدريب على المهارات الإدارية	٠,١٨٩	٠,٢٤٦	٠,٥٠٩	٠,٧٦٠												
التدريب على تشخيص المواقف	٠,١٣٤	٠,٤٤٦	٠,٥٤٨	٠,٨٠٧												
التدريب على صناعة القرارات الإدارية	٠,٢٤٦	٠,٣٠٩	٠,٦٠٣	٠,٥٥٦	٠,٧٦٢											
الجهد المبذول	٠,٧٢٨	٠,٤٩٥	٠,٣٥٥	٠,١١٩	٠,٣١٤	٠,٦٦٨	٠,٧٦٥									
السلطة الممنوحة	٠,٤٨٢	٠,٣٦٢	٠,٢٤٦	٠,٢٨٨	٠,٤٤٤	٠,٣٨٥	٠,٢٢٤	٠,٦٩٦								
العدالة الإجرائية	٠,٦٦٣	٠,٥٦٧	٠,٤٤٧	٠,٣٠٦	٠,٥٨٦	٠,٤٠٠	٠,٤٥٤	٠,٨٦٠								
العدالة التفاعلية	٠,٦٥٥	٠,٥٣٠	٠,٤٤٩	٠,١٢٩	٠,٣٧١	٠,٤٢٠	٠,٤١٢	٠,٥٩٠	٠,٨٥٦							
العدالة التقييمية	٠,٦٤٤	٠,٦١٦	٠,٥١٦	٠,٢٥١	٠,٤٧٢	٠,٤٢٤	٠,٥٢١	٠,٨٠٦	٠,٦٥٦	٠,٨٠٧						
العدالة التوزيعية	٠,٦٠٩	٠,٦١٤	٠,٤٥٥	٠,٢٨٠	٠,٤٣٥	٠,٣٥٢	٠,٦٦٠	٠,٥٩١	٠,٧٦٤	٠,٥٦٨	٠,٨٥٥					
تشغيلات الإدارة	٠,٤٧٦	٠,٣٥٩	٠,٤٤٠	٠,٢٩٢	٠,٤٥٦	٠,٣٨١	٠,٤٧٩	٠,٣٥٨	٠,٥٧٣	٠,٥٢٦	٠,٥٩٢	٠,٦٠٦	٠,٧٢٢			
تخطيط الأعمال	٠,٥٣٣	٠,٤٨٨	٠,٢٢٢	٠,١٥٨	٠,٣٢٨	٠,٢٠٩	٠,٢٨٧	٠,٦٥٧	٠,٦٣٩	٠,٥٩٣	٠,٦٩٣	٠,٤١١	٠,٧٥٢			
فرق العمل	٠,٦٩٨	٠,٤١٠	٠,٤٤٣	٠,٥١٥	٠,٣٢١	٠,٥٨٥	٠,٥٤٥	٠,٧٨٠	٠,٥٩٨	٠,٧٣٦	٠,٦٨٠	٠,٦٢٤	٠,٥٥٢	٠,٧٤٤		
كفاءة تنفيذ الأعمال	٠,٦٠٨	٠,٥٧٢	٠,٤٠٩	٠,١٢٥	٠,٣٢٧	٠,٣٨١	٠,٢٦٨	٠,٣٦٠	٠,٦١٧	٠,٥٢٦	٠,٧٢٦	٠,٥٤٠	٠,٦٨٨	٠,٥٣٦	٠,٨٦٩	

أوضحت نتائج الجدول ٤,٢٣ أن قيم معامل ارتباط المتغيرات الكامنة بين بعضها البعض والتي تمثل الجذر التربيعي للتباين المستخرج عند كل متغير كامن مع أكبر معاملات الارتباط بين المتغيرات المختلفة والتي تمثل البناءات المختلفة الممكنة وهو ما يؤكد أن النموذج له صلاحية تمايز أفضل عند كل متغير كامن مع أكبر معاملات الارتباط بين المتغيرات الكامنة المختلفة والتي تمثل البناءات المختلفة الممكنة. ويشير الجدول السابق أن البيانات داخل المحاور بأنها لاتعاني من مشكلة التداخل وأن المخرجات تؤكد قابلية البيانات للقياس والتحليل، ويتضح من الجدول ٤,٢٢ أن كافة المحاور قد حققت ارتباطاً ما بين ٠,٦٢٢ إلى ٠,٨٦٩. يلاحظ من الجدول التالي ٤,٢٤ أن معاملات التحميل الخارجية للمتغيرات الكامنة سجلت





rapping. وتُجدر الإشارة إلى أنه قد تم استخدام طريقة بارون والتي تقضي بأهمية وجود العلاقة المباشرة

بين المتغيرات (Baron and Kenny ١٩٨٦). ويرى بارون (١٩٨٦) أن المؤثر كمتغير يمثل كل أو

جزء من العلاقة بين المتغيرات بعضها البعض.

جدول ٤,٢٥: تحليل الفرضيات المباشرة

القرار	معامل p P value	T statistics احصاء ستودنت	standard deviation الانحراف المعياري	sample mean (M) متوسط العينة	قيم بيتا	العلاقة	الفرضية
قبول الفرضية	٠,٠٠٠	١٥,٥٣٦	٠,٠٢٠	٠,٣٠٧	٠,٣٠٨	استراتيجية التدريب الإداري على الارتقاء بأداء الموارد البشرية	H <sub>1</sub>
قبول الفرضية	٠,٠٠٥	٢,٨٢١	٠,٠٨٦	٠,٢٣٢	٠,٢٤١	استراتيجية التدريب الإداري على العدالة التنظيمية	H <sub>2</sub>
قبول الفرضية	٠,٠٠٠	١١,٥٨٨	٠,٠٢٩	٠,٣٣١	٠,٣٣٢	التمكين الإداري على الارتقاء بالموارد البشرية	H <sub>3</sub>
قبول الفرضية	٠,٠٠٠	٥,٤١٣	٠,٠٤٤	٠,٢٣٠	٠,٢٣٧	التمكين الإداري على العدالة التنظيمية	H <sub>4</sub>
قبول الفرضية	٠,٠٠٠	١١,٩٦٨	٠,٠٣٢	٠,٣٧٣	٠,٣٧٨	العدالة التنظيمية على الارتقاء بالموارد البشرية	H <sub>5</sub>

ولقد أوضحت نتائج الفرضيات المباشرة بأنها مقبولة كلها حيث أنها حققت مستوى المعنوية من ٠,٠٠٠ إلى ٠,٠٠٥، في حين أن فرضية استراتيجية التدريب الإداري على الارتقاء بأداء الموارد البشرية قد حققت مستوى أعلى من مستوى المعنوية، وكذلك فرضية التمكين الإداري على الارتقاء بأداء الموارد البشرية قد حققت مستوى أعلى من مستوى المعنوية وهو ما يعني رفض الفرضية في حين أن العدالة التنظيمية تصلح لأن تكون متغيراً وسيطاً بين استراتيجية التدريب الإداري والتمكين الإداري على الارتقاء بأداء الموارد البشرية حيث أنهم حققوا مستوى المعنوية.

جدول ٤,٢٦: تحليل الفرضيات غير المباشرة

نوع العلاقة	القرار	معامل p P value	T statistics احصاء ستودنت	standard deviation الانحراف المعياري	sample mean (M) متوسط العينة	قيم بيتا	العلاقة	الفرضية
وساطة كلية	قبول الفرضية	٠,٠٠٠	١١,٩٦٨	٠,٠٣٨	٠,٣٠٥	٠,٣٠٥	الاستراتيجية التدريب الإداري على الإرتقاء بالموارد البشرية باستخدام العدالة التنظيمية	٦H
وساطة كلية	قبول الفرضية	٠,٠٠٠	٦,١٤٩	٠,٠٣٥	٠,٢١٢	٠,٢١٦	التمكين الإداري على الإرتقاء بالموارد البشرية باستخدام العدالة التنظيمية	٧H

اختبارات أخرى

أولاً: معامل R ومعامل R المعدل (Coefficient of Determination)

جدول ٤,٢٧: تحليل معامل R

النتيجة	قيمة معامل R <sup>٢</sup> المعدل	قيمة معامل R <sup>٢</sup>	المتغيرات
مرتفع	٠,٧٨٥	٠,٧٩٠	الإرتقاء بأداء الموارد البشرية
مرتفع	٠,٧٨٣	٠,٧٢٩	العدالة التنظيمية

المصدر: من مخرجات برنامج (smart pls)

قيمة معامل R للمتغيرات بلغت ١,٠٠٠ حيث أقر Falk and Miller (١٩٩٢) بأن قيمة معامل R المعدل لا بد أن تكون أقل شيء ١٠٪ ولكن chin (١٩٩٨) أقر بأن معامل R المعدل إذا بلغ ٦٧٪ يكون مرتفع أو إذا بلغ ٣٣٪ يكون متوسط أو أن يبلغ ١٩٪ يكون ضعيف ويرفض. وبالتالي وبناء على ما تقدم فإن قيمة معامل R المعدل للمتغيرات قد بلغت قيمة من مرتفع.

### ثانياً: تحليل Effect size ( F square )

يبين هذا التحليل مدى تأثير كل متغير على حده. (Cohen) ١٩٩٨ حيث أقر بأن نتائج التحليل إذا حققت ٣٥٪ يكون كبير وأن بين ١٥٪ إلى ٣٥٪ يكون متوسط وبين ٠,٢ إلى ٠,١٥ يكون صغير أما إذا حقق أقل من ٠,٢ يكون بلا تأثير. الجدول التالي يوضح نتائج تحليل f square

جدول ٤,٢٨: تحليل Effect size

المتغيرات	قيمة f square	درجة التأثير
الإرتقاء بأداء الموارد البشرية	٠,٥٥	كبير
استراتيجية التدريب الإداري	٠,٦٧	كبير
التمكين الإداري	٠,٦٩	كبير
العدالة التنظيمية	٠,٧٠	كبير

### ثالثاً: تحليل القدرة على التنبؤ Construct crossvalidated Redundancy

يتم إجراء تحليل القدرة على التنبؤ وهو ما يطلق عليه (Q<sup>2</sup>) predictive relevance والغرض من هذا التحليل هو قدرة هذا النموذج على التنبؤ بالمتغير التابع. حيث أوضح الجدول أن الرقم المعني به أعلي من صفر ولذلك فإن النتائج تشير إلى أنها أعلى من ١ صحيح وهو ما يجعلها قيم مقبولة.

جدول ٤,٢٩: تحليل القدرة على التنبؤ

$Q^2(=1 - \text{SSE}/\text{SSO})$	SSE	SSO	Total
٠,٣٣٥	١٣٧٢,٩٧٨	٢٠٦٤	استراتيجية التدريب الإداري
٠,٤٢٥	١١٨٦,٣٨٢	٢٠٦٤	الإرتقاء بأداء الموارد البشرية
٠,٢٩١	١٤٦٢,٦٦٥	٢٠٦٤	التمكين الإداري
٠,٤٨٥	١٠٦٢,٣١٧	٢٠٦٤	العدالة التنظيمية

المصدر: من مخرجات برنامج (smart pls)

#### رابعاً: تحليل إمكانية الاعتماد علي النموذج Goodness of fit of the model (GOF)

حيث يعمل على قياس مدى إمكانية الاعتماد علي نموذج الدراسة، ويتم إجراء الاختبار من خلال المعادلة التالية :

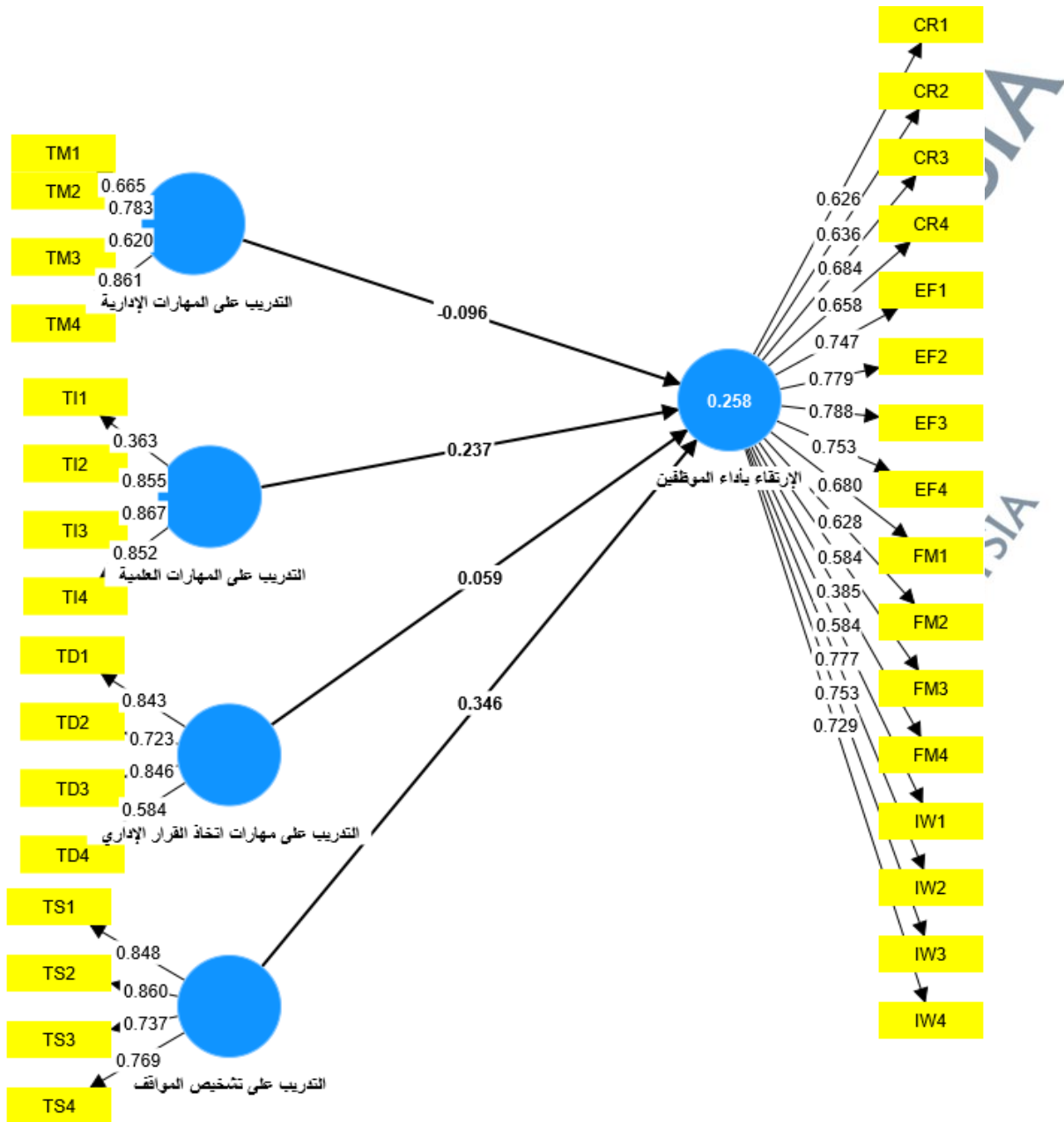
$GOF = R^2 * AVE$  وبالتالي فإن  $Gof = ٥٥.٠$  ويمكن القول بأن قدرة الاعتماد علي النموذج تعتبر

كبيرة للغاية

#### ٤,١٣ إجابة السؤال الأول

أوضحت نتائج التحليل الاحصائي أن استراتيجية التدريب لها علاقة إحصائية مباشرة مع الارتقاء على أداء الموارد البشرية، حيث حققت الفرضية مستوي المعنوية، حيث حصلت الفرضية على مستوي المعنوية ٠,٠٠٠، وهو ما يشير إلى وجود علاقة معنوية بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

#### نتائج السؤال الأول



الشكل رقم ٤,١: النموذج القياسي للسؤال الأول

لقد أوضحت نتائج الفرضيات المباشرة بأنها مقبولة كلها حيث أنها حققت مستوى المعنوية من ٠,٠٠٠ إلى ٠,٠٠٥، في حين أن فرضية استراتيجية التدريب الإداري على الإرتقاء بأداء الموارد البشرية قد حققت مستوى أعلى من مستوى المعنوية.

### ملخص نتائج السؤال الأول

أن هناك علاقة إحصائية مباشرة بين استراتيجية التدريب الإداري وبين الإرتقاء بأداء الموارد البشرية بأدارة الموارد البشرية بدولة الإمارات العربية المتحدة.

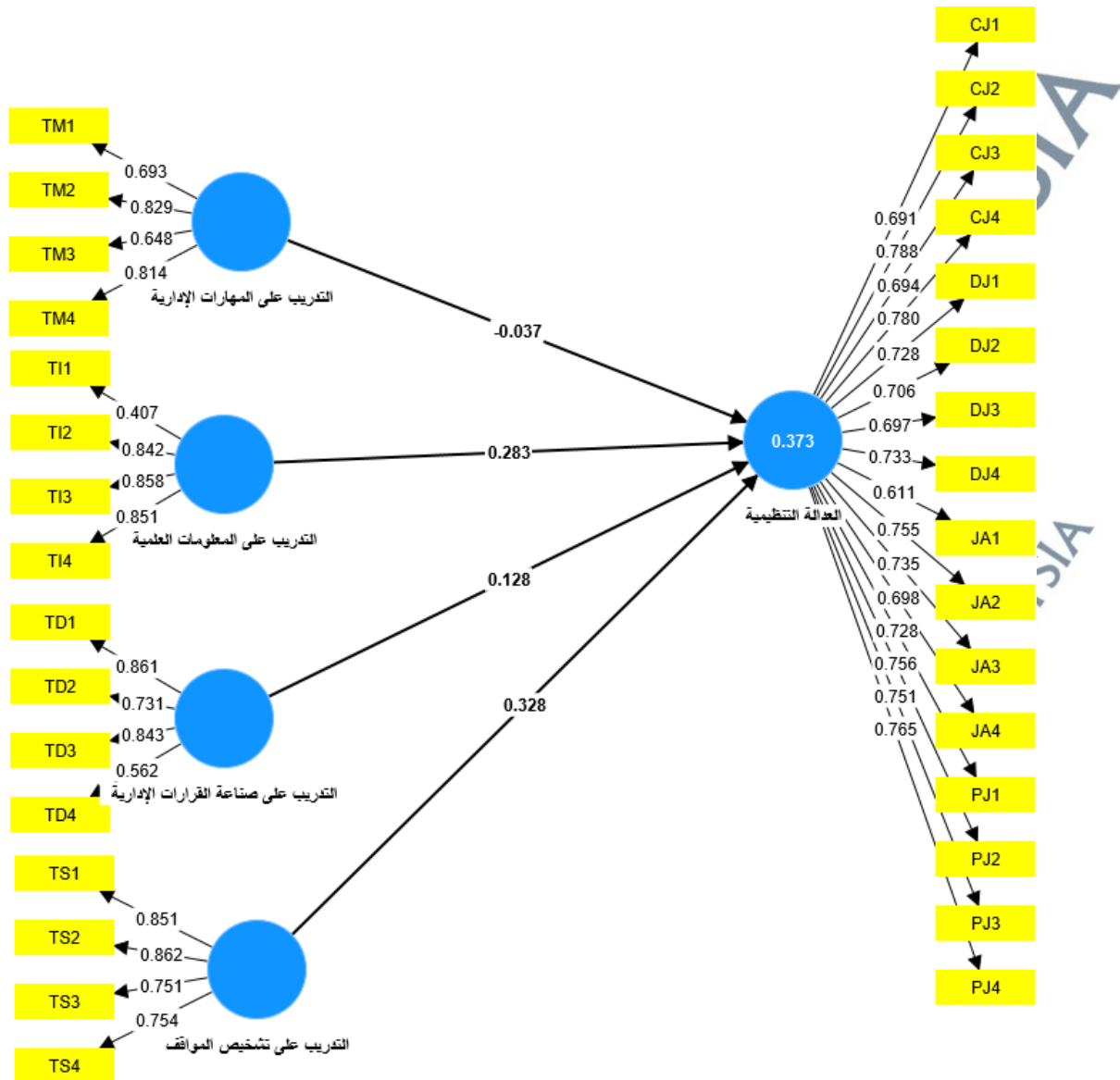
#### ٤,١٤ إجابة السؤال الثاني

ما أثر استراتيجية التدريب الإداري على العدالة التنظيمية بإدارة الموارد البشرية بدولة الإمارات العربية المتحدة؟

أوضحت النتائج أن هناك علاقة إحصائية مباشرة بين استراتيجية التدريب الإداري على العدالة التنظيمية بإدارة الموارد البشرية بدولة الإمارات العربية المتحدة، حيث حققت الفرضية مستوى المعنوية أقل من ٥٪.

#### نتائج السؤال الثاني:

أشارت النتائج أن استراتيجية التدريب الإداري لها علاقة إحصائية مباشرة مع العدالة التنظيمية، حيث كشفت الدراسة أن معامل المسار لمتغير التدريب على المهارات الإدارية قد حقق -٠,٠٣٧، وكذلك متغير التدريب على المعلومات الإدارية قد حقق معامل المسار ٠,٢٨٣، أما متغير التدريب على صناعة القرارات الإدارية فقد حقق معامل المسار ٠,١٢٨، وكذلك فإن التدريب على تشخيص المواقف قد حقق معامل المسار ٠,٣٢٨.



الشكل رقم ٤,٢: النموذج القياسي للسؤال الثاني

٤,١٥ إجابة السؤال الثالث

ما أثر التمكين الإداري على الارتقاء بأداء الموارد البشرية بدولة الإمارات العربية المتحدة؟

أوضحت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك علاقة إحصائية بين التمكين الإداري والارتقاء بأداء الموارد

البشرية

### نتائج السؤال الثالث

حصلت الفرضية على مستوي المعنوية حيث حقق معامل P على مستوي المعنوية أقل من ٥٪، وهو ما يشير إلى وجود علاقة معنوية بين التمكين الإداري والارتقاء بأداء الموارد البشرية.



الشكل رقم ٤,٣: النموذج القياسي للسؤال الثالث

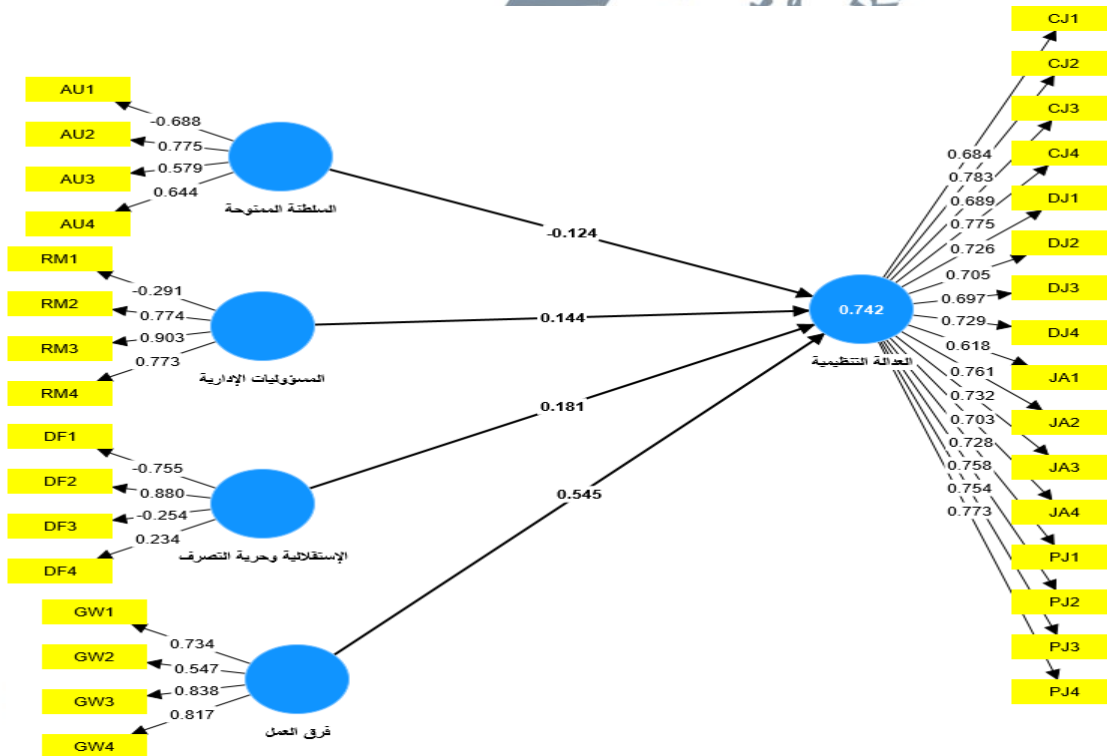
### ملخص السؤال الثالث

التمكين الإداري له علاقة إحصائية مباشرة مع الإرتقاء بأداء الموارد البشرية بدولة الإمارات العربية المتحدة. حيث كشفت النتائج أن معامل المسار لمتغير السلطة الممنوحة قد حقق -0,098، أما متغير المسؤوليات الإدارية فقد حقق 0,090، وكذلك فإن متغير الإستقلالية وحرية التصرف قد حقق 0,163، أما متغير فرق العمل فقد حقق 0,509.

### ٤,١٦ إجابة السؤال الرابع

ما أثر التمكين الإداري على العدالة التنظيمية بإدارة الموارد البشرية أوضحت النتائج أن هناك علاقة إحصائية بين التمكين الإداري والعدالة التنظيمية بإدارة الموارد البشرية حيث حققت الفرضية أقل من مستوى المعنوية 5٪.

### نتائج تحليل السؤال الرابع



الشكل رقم ٤,٤: النموذج القياسي للسؤال الرابع

#### ملخص نتائج السؤال الرابع

أشارت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك علاقة إحصائية بين التمكين الإداري والعدالة التنظيمية، حيث أوضحت النتائج أن معامل P-value قد حقق مستوى المعنوية، كما أن النتائج قد أشارت إلى أن معامل المسار لمتغير السلطة الممنوحة قد حقق -0,124، كما أن معامل المسار لمتغير المسؤوليات الإدارية في علاقته بالعدالة التنظيمية قد حقق 0,144، أما نتائج معامل المسار لمتغير الإستقلالية وحرية التصرف قد بلغ 0,181، وكذلك فقد بلغت نتائج معامل المسار لمتغير فرق العمل في علاقته بالعدالة التنظيمية 0,045.

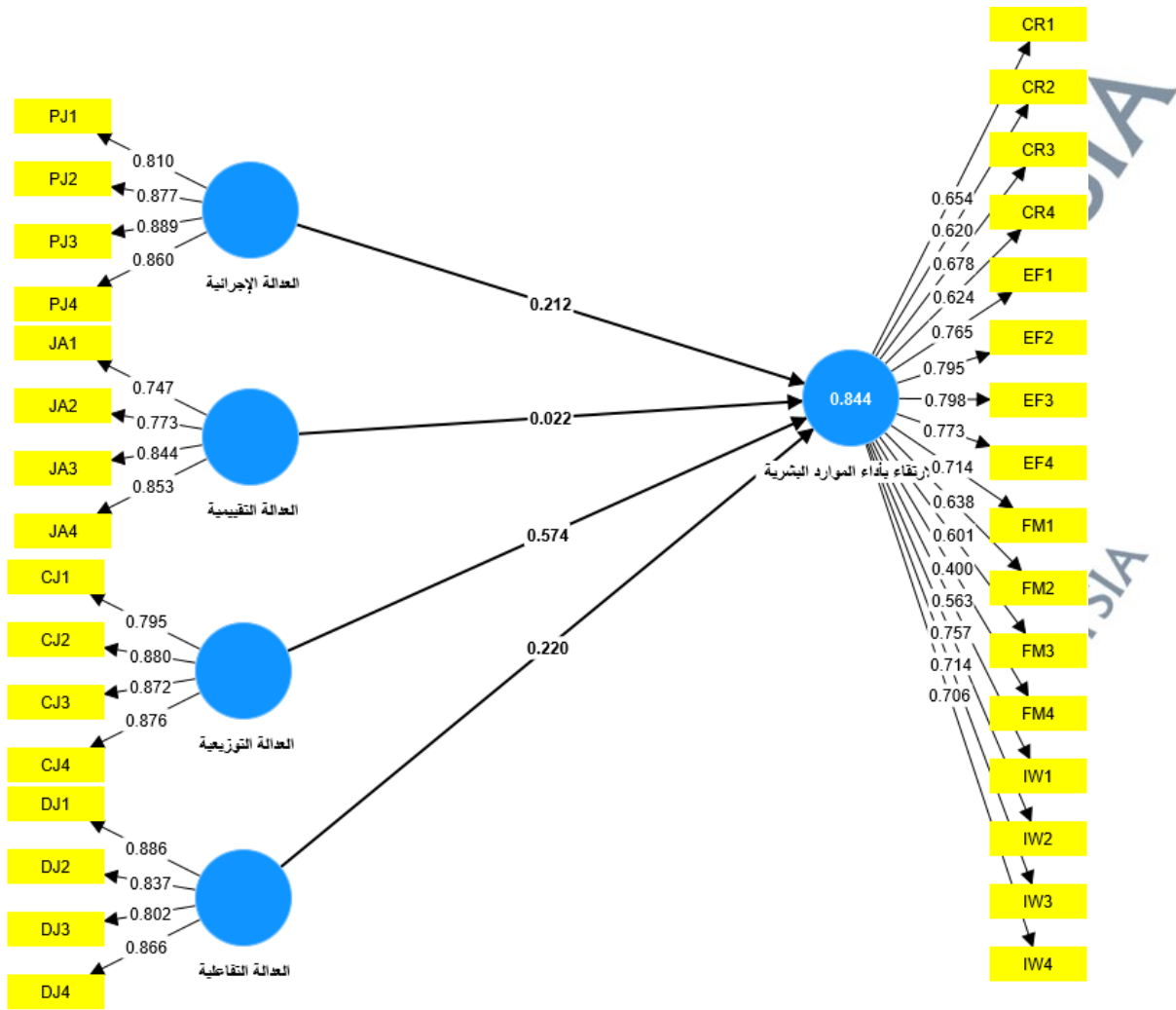
#### ٤,١٧ إجابة السؤال الخامس

ما أثر العدالة التنظيمية على الارتقاء بأداء الموارد البشرية بإدارة الموارد البشرية بدولة الإمارات العربية المتحدة؟

أوضحت النتائج أن هناك علاقة إحصائية بين العدالة التنظيمية والارتقاء بأداء الموارد البشرية بإدارة الموارد البشرية بدولة الإمارات العربية المتحدة، حيث أشارت نتائج معامل P-value أن الفرضية حققت أقل من 5٪.

#### نتائج تحليل السؤال الخامس

أوضحت النتائج أن هناك علاقة إحصائية بين العدالة التنظيمية على الارتقاء بأداء الموارد البشرية بإدارة الموارد البشرية بدولة الإمارات العربية المتحدة، حيث حققت الفرضية أقل من 5٪. كما أوضحت النتائج أن نتائج تحليل المسار قد أشارت إلى أن العدالة الإجرائية قد حققت 0,212، كما أن العدالة التقييمية قد حققت 0,022، وكذلك فقد حققت العدالة التوزيعية 0,074، أما العدالة التفاعلية فقد حققت 0,220.



الشكل رقم ٤,٥: النموذج القياسي للسؤال الخامس

### ملخص نتائج السؤال الخامس

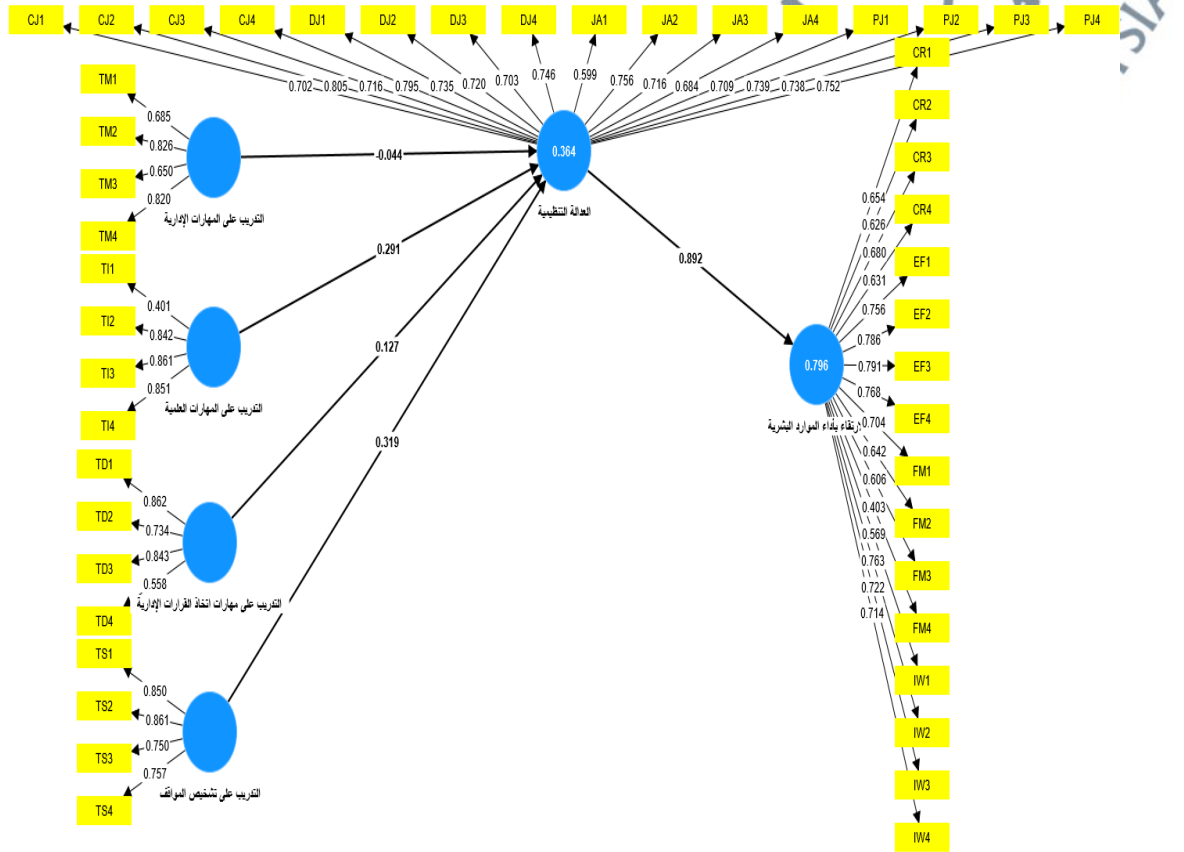
أوضحت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك علاقة إحصائية مباشرة للعدالة التنظيمية والارتقاء بأداء الموارد البشرية.

## ٤,١٨ إجابة السؤال السادس

ما تأثير العدالة التنظيمية في العلاقة بين استراتيجية التدريب الإداري على الارتقاء بأداء الموارد البشرية بإدارة الموارد البشرية بدولة الإمارات العربية المتحدة؟

### نتائج السؤال السادس

أوضحت نتائج التحليل الاحصائي أن معامل P الاحصائي قد حصل على أقل من ٥٪، وهو ما يشير إلى تأثير كلي للعدالة التنظيمية في العلاقة بين استراتيجية التدريب الإداري والارتقاء بأداء الموارد البشرية



الشكل رقم ٤,٦: النموذج القياسي للسؤال السادس

### ملخص السؤال السادس

العدالة التنظيمية قد حققت مستوى المعنوية في علاقتها بإستراتيجية التدريب الإداري والارتقاء بأداء الموارد البشرية.

## ٤,١٩ إجابة السؤال السابع :

ما تأثير العدالة التنظيمية في العلاقة بين التمكين الإداري والارتقاء بأداء الموارد البشرية بإدارة

الموارد البشرية بدولة الإمارات العربية المتحدة.

أوضحت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك تأثير إيجابي وعلاقة غير مباشرة للعدالة التنظيمية في العلاقة

بين التمكين الإداري والارتقاء بأداء الموارد البشرية.

### نتائج السؤال السابع

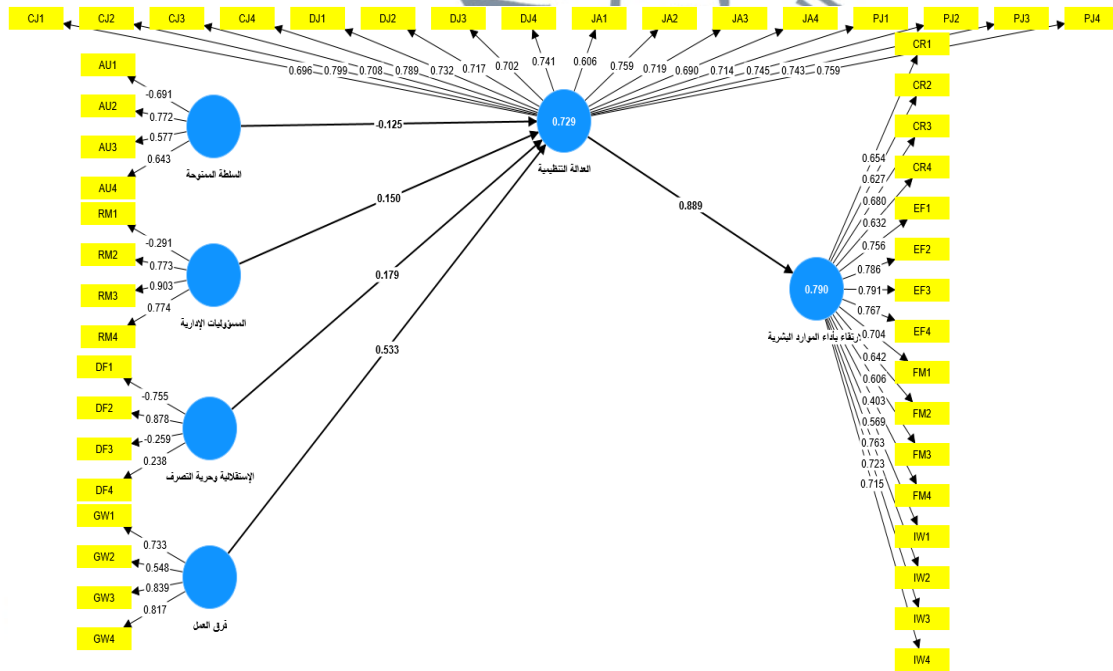
أوضحت نتائج التحليل الإحصائي أن معامل P الاحصائي قد حصل على أقل من ٥٪، وهو ما يشير

إلى تأثير كلي للعدالة التنظيمية في العلاقة بين التمكين الإداري والارتقاء بأداء الموارد البشرية، حيث بلغ

معامل المسار لمتغير السلطة الممنوحة -٠,١٢٥، كما أن معامل المسار للمسؤوليات الإدارية ٠,١٥٠،

وكذلك الإستقلالية وحرية التصرف بلغ ٠,١٧٩، فرق العمل ٠,٥٣٣. كما بلغ معامل المسار ٠,٨٨٩

لمحور الثقافة التنظيمية.



الشكل رقم ٤,٧: النموذج القياسي للسؤال السابع

## ملخص السؤال السابع

العدالة التنظيمية قد حققت مستوى المعنوية في علاقتها بالتمكين الإداري والإرتقاء بأداء الموارد البشرية.

### ٤,٢٠ خلاصة الفصل الرابع

استعرض الفصل الرابع تحليل البيانات والمعلومات عن دراسة أثر التدريب الإستراتيجي والتمكين الإداري والإرتقاء بأداء الموارد البشرية بدائرة الموارد البشرية بدولة الإمارات العربية المتحدة، كما سلط الفصل الرابع الضوء على تحليل الإستبانة الإحصائية وتحليل متغيرات الدراسة والإرتباط بين المتغيرا المستقلة، ويمكن القول أن الفصل الرابع يحتوي أيضاً على النموذج القياسي والنموذج الهيكلي للدراسة، كما يشمل الفصل الرابع مدى صلاحية النموذج القياسي والهيكلي واستعراض لفرضيات الدراسة بشكل كبير.