

## التمكين الإداري وأثره في تحسين مستوى الأداء المنظمي

دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد والمحاسبة - جامعة سبها

### Management Empowerment and Significant Improvement in Organizational Performance

Analytical study of the views of a sample of faculty members at the Faculty of Economics and Accounting - University of Sabha

د . حسن عبد السلام علي عمران ، جامعة سبها ، ليبيا .

تاريخ التسليم: (11 / 09 / 2017 ) ، تاريخ التقييم: (04 / 11 / 2017 ) ، تاريخ القبول: (09 / 11 / 2017)

#### Abstract

This study aims at identifying the effect of administrative empowerment on improving organizational performance levels in higher education institutions, which is an analytical study of the opinions of a sample of the employees of the Faculty of Economics and Accounting. The study focused on the researcher's attempt to construct a theoretical framework suitable for administrative empowerment and organizational performance and their dimensions. (34) items to collect primary data from the sample of the study (27) single, and then use a number of statistical means to process data, and the study reached a set of results, most of which confirm the relations of influence referred to by the presuppositions. By increasing the adoption of administrative empowerment through the adoption of objective measures that identify the strengths and weaknesses of the Organization to improve the level of organizational performance.

**Keywords**(Empowerment - Performance - Organizational Performance)

#### المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على اثر التمكين الإداري في تحسين مستويات الاداء المنظمي بمؤسسات التعليم العالي والتي هي دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين بكلية الاقتصاد والمحاسبة ، تمحورت الدراسة بسعي الباحثان نحو بناء إطار نظري مناسب للتمكين الإداري والأداء المنظمي وأبعادهما .ولتحقيق أهداف الدراسة صمم الباحث استبانة شملت ( 34 ) فقرة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة البالغة ( 27 ) مفردة ، وتم استخدام عدد من الوسائل الإحصائية لمعالجة البيانات ، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتي تؤكد معظمها علاقات التأثير التي أشارت إليها فرضيات الدراسة وذلك من خلال العمل على زيادة تبني التمكين الإداري من خلال اعتماد مقاييس موضوعية تشخص نقاط القوة ونقاط الضعف لدى المنظمة لتحسين مستوى الاداء المنظمي.

الكلمات المفتاحية ( التمكين - الاداء - الاداء المنظمي )

**المقدمة:**

يعتبر الإنسان هو محور العملية الإدارية وأساس نجاح أي عمل، فالاهتمام بتنمية المورد البشري هو بداية نجاح أي منظمة سواء كانت خدمية أو إنتاجية لذلك كان الاهتمام بالمورد البشري وادارته وتوجيهه وتحفيزه من أهم الأعمال، والمؤسسات التعليمية كغيرها من المنظمات إذا ما أرادت أن ترتقي عليها أن تمتلك القدرات والإمكانات وعليها الابتعاد عن الاساليب التقليدية في أدائها لأعمالها ، وبالتالي يعد التمكين احد أهم المداخل الحاكمة والذي يمكن تبنيته وتوظيفه لأجل تحسين الاداء من خلال ما يوفره من بيئة ايجابية في أداء الأعمال .

**أ - مشكلة الدراسة:**

تعاني الكثير من مؤسسات التعليم العالي في الوقت الحاضر من انخفاض كبير في مستويات أدائها المنظمي ، وذلك لظهور الكثير من العقبات التي تحول دون تطبيق مستويات جيدة من الأداء بهذه المؤسسات ، إن التمكين الإداري بصفته مفهوم معاصر يستلزم تنمية الأفراد ورفع قدراتهم ومهاراتهم لحل المشكلات ومواجهة المواقف ومنحهم الفرصة للمبادأة والتحدي من خلال تخويل الصلاحيات واعطائهم المسؤوليات لاتخاذ القرارات ، ولما كان مستوى الاداء بالمنظمات الخدمية يعتمد بالدرجة الأولى على أداء العنصر البشري في تفاعله مع الزبائن ، وهنا يبرز التمكين الإداري كضرورة هامة لتحسين مستويات الاداء والذي بدوره قد ينعكس في زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمنظمة ويزيد من قبولهم للمهام والواجبات المكلفين بها ، وبالتالي جاءت مشكلة الدراسة في السؤال التالي : هل للتمكين الإداري اثر في تحسين مستوى الاداء المنظمي بمؤسسات التعليم العالي ؟

**ب - أهداف الدراسة :**

- من خلال العرض السابق لمشكلة الدراسة يمكن القول بأن الأهداف الأساسية لهذه الدراسة تتمثل في :
1. التعرف على اثر التمكين الإداري في تحسين مستويات الاداء المنظمي بمؤسسات التعليم العالي .
  2. العمل على تحديد أبرز العوامل التي تساهم في تحسين مستويات الاداء المنظمي بمؤسسات التعليم العالي والوقوف على جميع المشكلات بهذه المنظمات التي تسهم في تدني مستويات الاداء المنظمي بمؤسسات التعليم العالي.
  - 3 . إمكانية التوصل إلى استنتاجات من خلال تحليل إجابات عينة الدراسة حول أهمية تطبيق مفهوم التمكين الإداري كمارسة إدارية لتحسين مستويات الاداء المنظمي .

**ج - فرضيات الدراسة :**

تقوم الدراسة على فرضيتين هما :

- 1 - لا يوجد اثر معنوي ذو دلالة إحصائية لعناصر التمكين الاداري بدلالة متغيراته على تحسين مستويات الاداء المنظمي بمؤسسات التعليم العالي .
- 2 - يوجد اثر معنوي ذو دلالة إحصائية لعناصر التمكين الاداري بدلالة متغيراته على تحسين مستويات الاداء المنظمي بمؤسسات التعليم العالي .

**د - أهمية الدراسة :**

تكتسب الدراسة أهميتها من حيوية موضوعها حيث تتناول الدراسة مفهوم إداري معاصر هو التمكين الإداري وأهمية تطبيقه في المنظمات لتحقيق مشاركة ودور اكبر للعاملين في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتحمل المسؤولية وتطوير أساليب العمل بما يساعد على تقديم مستويات أداء منظمي عالية و ممتازة تساهم في تحقيق الرضا لكافة الأطراف ذات العلاقة ، فضلا عن تقديم مجموعة من التوصيات المنبثقة من نتائج الدراسة وتطبيقها في الواقع العملي .

**هـ - مجتمع وعينة الدراسة :****مجتمع الدراسة:**

تمثل مجتمع الدراسة بكافة أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد والمحاسبة بجامعة سبها والبالغ عددهم ( 135 ) ليكون مجتمع الدراسة .

**عينة الدراسة:** تمثلت باختيار عينة عشوائية بلغت ( 27 ) مفردة ثم اختيارهم من أعضاء هيئة التدريس بشكل عشوائي .

**و - منهج الدراسة :** اعتمد الباحث على المنهجين الوصفي والتحليلي في وصف مجتمع وعينة الدراسة فضلاً عن وصف وتشخيص متغيرات الدراسة.

**ز - حدود الدراسة :**

حدود زمنية : حددت فترة الدراسة من 2017/2/1 إلى 2017/9/10.

حدود مكانية : اقتصرت الدراسة على كلية الاقتصاد والمحاسبة مرزق .

**ح - أساليب جمع البيانات والمعلومات :**

اعتمد الباحثان في جمع البيانات والمعلومات التي ساعدتهم في كتابة الجانب النظري، فضلاً عن الجانب الميداني والوصول إلى نتائج واستنتاجات الدراسة على الأساليب الآتية:

- الاستعانة بالعديد من المصادر العربية والأجنبية التي لها علاقة بموضوع الدراسة لتغطية الجانب النظري، فضلاً عن دعم الجانب الميداني بها.
- استمارة الاستبانة : أعتد الباحثان على استمارة الاستبيان كأداة رئيسية للحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب الميداني للدراسة.

#### ط - أداة الدراسة :

- بغية الحصول على البيانات والمعلومات من أفراد مجتمع الدراسة تطلب الأمر تصميم استبانته خصيصاً لهذا الغرض وذلك بناء على فرضيات الدراسة ومتغيراتها التابعة ( مستوى الاداء المنظمي ) والمستقلة ( التمكين الاداري ) وتتكون الاستبانة على النحو التالي :
- التمكين الاداري ( متغير مستقل ) : تضمن ( 24 ) فقرة تقيس أبعاد التمكين الاداري .
- مستوى الاداء المنظمي ( متغير تابع ) : تضمن ( 10 ) فقرات تقيس الاداء المنظمي .
- تجدر الإشارة إلى استخدام مقياس ليكرت الثلاثي في أداة الدراسة حيث منحت الدرجات من ( 3 ، 2 ، 1 ) إلى ( موافق ، محايد ، غير موافق ) وذلك لغايات التحليل الإحصائي .

#### ي - دراسات سابقة :

- دراسة ( إيثار ، علاء الدين ، 2016 ) بعنوان عوامل التمكين الاداري وتأثيرها في أداء المنظمة الخدمية هدفت الدراسة إلى تحديد ودراسة علاقات الارتباط والتأثير بين التمكين الاداري بأبعاده في الاداء ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج جاء أهمها أن اغلب مستويات التمكين ضعيفة في المديرية مما ينتج عنة تعذر تحقيق الأهداف بالكفاءة والفاعلية وان التمكين له اثر و دور هام في أداء المنظمات الخدمية .
- دراسة ( عالية ، سيف الدين ، 2013 ) بعنوان اثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي حيث هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على مفهوم التمكين وماهية علاقته بالتطوير التنظيمي لتحقيق نجاح وتميز المنظمات ومن ابرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي وجود علاقة موجبة بين التمكين والتطوير التنظيمي وان قيادة الشركة المبحوثة تولي اهتمام كبير بتمكين العاملين بالشركة .
- دراسة ( باسم ، 2012 ) بعنوان أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي حيث هدفت الدراسة إلى الكشف عن اثر تمكين العاملين في مستوى الالتزام التنظيمي في الهيئة العامة للسود والخرانات ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباط واثر معنوي لتمكين العاملين في مستوى الالتزام التنظيمي .

- دراسة ( حنان ، 2010 ) بعنوان اثر حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر انتهاج التمكين باعتباره احدث الاساليب التسييرية في مجال إدارة الموارد البشرية على تحسين جودة الخدمة التعليمية وتوصلت

الدراسة إلى محصلة من النتائج أهمها أن التمكين لم ينشأ من فراغ وإنما نشأ من أهمية ، كما أنه لا يمكن نجاح التمكين في أي منظمة إلا بتوفر المناخ التنظيمي المناسب والاستعداد الإداري المناسب وتوفر الموظف الذي يمتلك الكفاءة والقابلية لتحمل المسؤولية .

دراسة (قاسم وآخرون ، 2008) بعنوان دور إستراتيجية التمكين في تحسين الاداء المنظمي حيث هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة والأثر بين إستراتيجية التمكين كمتغير مستقل وتحسين الاداء كمتغير تابع وبينت الدراسة وجود اثر متبادل بين كل من إستراتيجية التمكين وتحسين الاداء وهذا يتطلب استغلال واستثمار مستويات التمكين في المنظمة المبحوثة .

### الإطار المفاهيمي للدراسة :

### أولاً: مفهوم التمكين الإداري :

ظهر مفهوم التمكين في الربع الأخير من القرن الماضي كأحد المفاهيم الإدارية المعاصرة والذي يعطي اهتماما أكبر إلى دور الموارد البشرية في المنظمات ، وتقوم فكرة التمكين على توجه الإدارة العليا بمنح الثقة والسلطة وحرية التصرف للمرؤوسين في مجال أعمالهم . ( كرين ، 2013 ) ، وهناك عدة تعريفات تناولت هذا المفهوم فقد عرّفه ( Bester et al , 2003 ) بأنه امتلاك الأفراد العاملين القابلية والثقة والالتزام لتحمل مسؤوليات تحسين العمليات والمبادرة بالخطوات الضرورية للوفاء بحاجات الزبون ضمن حدود واضحة المعالم بقصد تحقيق القيم والأهداف التنظيمية . ويضيف ( Heizer , Render , 2004 ) التمكين هو توسيع وظائف الأفراد العاملين ومنحهم المسؤوليات والسلطة ودفعها للمستويات الدنيا في المنظمة ، كما عرفه ( Evans , 2008 ) أنه منح السلطة لفرد للقيام بكل ما هو ضروري لتلبية احتياجات الزبائن ، كما عرفه ( Pande & Dhar , 2014 ) بأنه أسلوب الإدارة حيث يشارك المديرين مع بقية أعضاء المنظمة تأثيرهم في عملية صنع القرار .

### ثانياً : عناصر التمكين الإداري :

1 . **تفويض الصلاحيات** : وهو منح الحق في التصرف وإعطاء الصلاحيات اللازمة للأفراد لتمكينهم من ممارسة أعمالهم بصورة تضمن تحقيق الأهداف ، فالتفويض هو منح الرئيس الذي يمتلك الصلاحيات في المستوى الإداري الأعلى إلى المرؤوسين في المستوى الأدنى حق إصدار الأوامر واتخاذ القرارات دون الرجوع للرئيس المباشر في حدود الصلاحيات الممنوحة لهم . (الهيبي ، 2005).

2 . **الحرية والاستقلالية** : تشكل الحرية والاستقلالية البعد الاستراتيجي لتمكين العاملين لأنها تتضمن منحهم حرية التصرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها في حين تشير الاستقلالية إلى

تقليل دور المشرفين ومنح العاملين صلاحيات واسعة باتخاذ إجراءات ذات مساحات أوسع . (النعمة ، سليمان ، 2012 )

3 . **التعليم والتدريب** : ينبغي لأي منظمة أن توفر نظام لتدريب العاملين لتزويدهم بالمعارف والمهارات الضرورية كمهارة التفاوض ومهارة اتخاذ القرار و حل المنازعات وغير ذلك من المهارات القيادية ، فالتدريب يمكن العاملين من بناء مهارات ليس لأداء أعمالهم فقط بل لتعلم مهارات واقتصاديات المنظمات الكبيرة لذلك لا بد من أن يكون التدريب بشكل مستمر ومنظم . (تركي ، 2017 )

4 . **الدافعية** : هي الاستعداد نحو الانجاز وأداء الأعمال بدافعية ذاتية من قبل الأفراد وهي قوى نابغة من داخل الفرد تؤثر في توجيهه بشدة نحو العمل والمثابرة وهو سلوك إرادي وطوعي . (Steven , 2007 )

### **ثالثاً : مفهوم الاداء المنظمي :**

يعتبر الاداء المنظمي هو المحدد الرئيسي لقدرات المنظمة وبقائها على قيد الحياة لفترات طويلة فالمنظمات التي تحقق أداء جيد ستكون ناجحة في حين أن تلك التي تؤدي أداء سيئ ستطر للخروج من الأعمال في مواجهة الضرورات الحالية فعرف بأنة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية فعرف بأنة انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية واستثمارها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها ( طالب ، سوسن ، 2008 ) .

### **رابعاً : أبعاد الاداء المنظمي :**

ظهرت العديد من المقاييس للتعرف على كيفية قياس الاداء المنظمي وتختلف هذه المقاييس وفقاً لأهداف وتوجهات المنظمات وقد حددت أبعاد الاداء المنظمي بالاتي :

1 . **البعد المالي** : يتكون من مجموعة من المقاييس التي تستخدم في تقويم أداء المنظمة ، والتي يساهم استخدامها مجتمعة في إعطاء صورة عن أداء المنظمة المالي خلال فترة محددة كما يوفر مستلزمات للتحليل والمقارنة بين أداء المنظمة المالي الحالي مع أدائها لفترة سابقة وتعد المقاييس المالية مهمة لقياس أداء المنظمة ولكنها غير كافية .

2 . **بعد رضا الزبون** : يعد رضا العميل من الأهداف الإستراتيجية للمنظمات والذي يتمركز في المحافظة على العملاء الحاليين والحصول على عملاء جدد ويتم قياس الأداء لهذا المنظور من خلال رضا العميل والاحتفاظ به ، والحصول على عميل جديد وذلك بتحقيق حاجاته والخدمات التي يسعى للحصول عليها .

3 **بعد التعلم والنمو** : يكون التركيز وفق هذا المنظور على الاستثمار في الموارد البشرية ، ومقدار البحث والتطوير وكلفة التدريب لذا تحدد البنية التحتية للمنظمة في هذا المنظور بالاستناد إلى استخدام التكنولوجيا ، وكفاءة النظم التي سوف تساعد المنظمة في تحقيق غاياتها وأهدافها . ( Alhyari et al , 2013 )

## الجانب العملي للدراسة :

يهدف الجانب العملي لمعرفة مدى الأثر الذي يلعبه التمكين الإداري في تحسين الأداء المنظمي داخل كلية الاقتصاد والمحاسبة مرزق، هذا وقد تم استخدام استمارة الاستبيان كأداة رئيسة للدراسة صممت لجمع البيانات المطلوبة عن مجتمع الدراسة من خلال العينات العشوائية :

## ● تحليل الصدق والثبات :

قبل الشروع في تحليل أسئلة الاستبيان المتعلقة بأنشطة التمكين الإداري لابد من اختبار وقياس مدى ثبات أسئلة الاستبيان (يقصد بالثبات: أي في حال إعادة توزيع الاستبيان مرة أخرى تحصل على نفس نتائج المرة الأولى) وذلك باستخدام معامل "ألفا كرونباخ" الذي يعطي قيم تتراوح بين "الصفر والواحد" ، فكلما كان هناك ثبات أكبر كان قيمة المعامل أقرب للواحد والعكس بالعكس. ومن خلال الجدول رقم (1) يتبين أن معامل ألفا كرونباخ يساوي (0.82) ما يدل على ثبات فقرات الاستبيان.

## جدول رقم (1) :معامل ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات فقرات الاستبيان

## Reliability Statistics

المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا
لتمكين الاداري	24	0.77
لاداء المنظمي	10	0.81
لأداة ككل	34	0.82

هذا وسيتم استخدام الجدول رقم (2) لغرض قياس اتجاهات ردود المشاركين في الدراسة.

## جدول رقم (2) : بيان اتجاه ردود المشاركين بناءً على المتوسط المرجح

## مقياس ليكرت الثلاثي

المستوى	المتوسط المرجح
غير موافق	من 1 إلى 1.66
محايد	من 1.67 إلى 2.33

موافق	من 2.34 إلى 3
-------	---------------

## 1- الأنشطة التي تعكس التمكين الإداري:

## أ - تفويض الصلاحيات.

من خلال الجدول رقم (3) نلاحظ أن آراء المشاركين في الدراسة تختلف وتتباين حول فقرات الاستبيان المتعلقة بتفويض الصلاحيات، فالفقرة "يمنح الرئيس الصلاحيات للمرؤوسين من ذوي الخبرة والمهارة." تحصلت على متوسط مرجح يساوي (2.5882) وهو أكبر المتوسطات في الجدول، ما يدل على أن المشاركين يوافقون على هذه الفقرة. كما يوافق المشاركون في الدراسة على أن الرئيس يشجع مرؤوسيه على ممارسة الدور القيادي، كما يرى المشاركون في الدراسة أن المرؤوسين يلتزمون بحدود السلطة الممنوحة لهم. أما باقي الفقرات المتعلقة بتفويض الصلاحيات فكان رأي المشاركين محايد حولها، إجمالاً يمكن القول من خلال الجدول رقم (3) أن المشاركين بشكل عام يوافقون على أن هذه الأنشطة المتعلقة بتفويض الصلاحيات هي من ضمن الأنشطة التي تعكس التمكين الإداري داخل كلية الاقتصاد والمحاسبة مرزق، حيث بلغ المتوسط المرجح الإجمالي (2.4216) وهو رقم أكبر من المتوسط النظري (2).

## جدول رقم (3): الأنشطة التي تعكس التمكين الإداري : تفويض الصلاحيات

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	محايد	غير موافق	البيان
			العدد	العدد	العدد	
			النسبة	النسبة	النسبة	
محايد	0.68599	2.2941	10	12	5	تسمح الإدارة للمرؤوسين بالمشاركة في اتخاذ القرارات.
			37	44	19	
موافق	0.61835	2.5882	15	8	4	يمنح الرئيس الصلاحيات للمرؤوسين من ذوي الخبرة والمهارة.
			56	29	15	
موافق	0.62426	2.4706	13	10	4	يلتزم المرؤوسين بحدود السلطة الممنوحة لهم.
			48	37	15	
موافق	0.72744	2.5625	15	6	6	يشجع الرئيس مرؤوسيه على ممارسة الدور القيادي.
			56	22	22	
محايد	0.70415	2.3125	11	11	5	تمنح الإدارة المرونة الكافية للمرؤوسين لعملية انجاز أعمالهم.
			40.5	40.5	19	
محايد	0.77174	2.2941	12	9	6	يستطيع المرؤوسين اتخاذ القرار عند تفويض سلطة القرار بهم.
			44	33.3	22.2	
موافق	0.43043	2.4216	76	56	30	ويض الصلاحيات

			18.5	34.5	47	
--	--	--	------	------	----	--

## ب - الحرية والاستقلالية.

يتبين لنا خلال النظر في الجدول رقم (4) ومن النظرة الأولى اتجاه ردود المشاركين في الدراسة حيث كان اتجاه كل الفقرات في الجدول المتعلق بالحرية والاستقلالية "موافق" عدا الفقرة الأولى "يتمتع المرؤوسين بدرجة عالية من الحرية الاستقلالية في عملهم عند تمكينهم." حيث كان اتجاه المشاركين فيها محايد ما قد يشير إلى قصور في هذا الجانب. أما أكبر متوسط مرجح كان للفقرة "يشعر المرؤوسين بالاحترام والتقدير من رؤسائهم عند تمكينهم." حيث بلغ المتوسط المرجح "2.7059". ذلك كله انعكس على المتوسط المرجح الإجمالي البالغ (2.4706) الذي يشير إلى "موافق". عليه يمكن القول أن المشاركين في الدراسة يرون أن هذه الأنشطة المتعلقة بالاستقلالية تعكس التمكين الإداري داخل كلية الاقتصاد والمحاسبة مرزق، من وجه نظرهم، وأن الاستقلالية تعد من الأنشطة التي تعكس التمكين الإداري أكثر من تفويض الصلاحيات في الكلية، يتضح هذا من خلال المقارنة بين (الجدولين (3) و(4)).

## جدول رقم (4): الأنشطة التي تعكس التمكين الإداري - الاستقلالية

م	البيان	موافق			محايد			غير موافق		
		العدد	النسبة	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	النسبة	
		المتوسط الحسابي	الاتجاه	الاتجاه	الاتجاه	الاتجاه	الاتجاه	الاتجاه		
1	يتمتع المرؤوسين بدرجة عالية من الاستقلالية في عملهم عند تمكينهم.	12	44	9	33.3	6	22.2	2.2941	محايد	0.771 74
2	التمكن الإدارة يساعد المرؤوسين في الرقابة الذاتية على أعمالهم.	10	37	13	48	4	15	2.3529	موافق	0.606 34
3	يسمح التمكين الإداري للمرؤوسين بحرية التصرف في أداءهم للأعمال.	13	48	10	37	4	15	2.4706	موافق	0.624 26
4	يشعر المرؤوسين بالرضا عن أداءهم لأعمالهم عند تمكينهم.	13	48	8	30	6	22	2.3529	موافق	0.785 91
5	يساعد التمكين الإداري من تخفيف العبء عن الرؤساء.	16	59	7	26	4	15	2.6471	موافق	0.606 34
6		17		9		1		2.7059	موافق	

	0.469 67		4	33	63	يشعر المرؤوسين بالاحترام والتقدير من رؤسائهم عند تمكينهم.
موافق	0.409 25	2.4706	25	56	81	الحرية والاستقلالية
			15	35	50	

### ج - التعليم والتدريب:

الجدول رقم (5) ككل يصب في اتجاه "موافق" ولكن بمتوسط مرجح يفوق الجداول السابقة حيث بلغ (2.6225)، ومن الملاحظ أيضا أن 100% من المشاركين يقرون بأن المرؤوسين يستطيعون حل المشاكل باستخدام ما عندهم من معرفة وقدرات في حال تمكينهم، كما يرى المشاركون في الدراسة أن للتمكين الإداري والتدريب دور كبير في إعداد قيادات إدارية على مستوى عال، ويساهم أيضا في تحسين مخرجات العملية التدريبية.

### جدول رقم (5): الأنشطة التي تعكس التمكين الإداري - التعليم والتدريب

م	البيان	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه			
								العدد	العدد	النسبة
								النسبة	النسبة	النسبة
1	يستطيع المرؤوسين من الاعتماد على معارفهم وقدراتهم في حل المشكلات عند تمكينهم.	27	-	-	3.0000	0.0000	موافق			
		100	-	-						
2	التمكين الإداري يساعد المرؤوسين على الاستفادة مما تعلموه.	16	6	5	2.5882	0.71229	موافق			
		59	22	19						
3	توفر الإدارة فرص متساوية لجميع المرؤوسين للتدريب والتعلم.	8	14	5	2.2000	0.67612	محايد			
		30	52	18						
4	يساهم التمكين الإداري في إعداد قيادات إدارية كفؤة.	17	6	4	2.7333	0.59362	موافق			
		63	22	15						
5	يساهم التمكين الإداري في تطوير معارف ومهارات المرؤوسين.	17	7	3	2.5882	0.71229	موافق			
		63	26	1						
6	يساهم التمكين الإداري في تحسين مخرجات العملية التدريبية.	19	5	3	2.7647	0.56230	موافق			
		71	18	11						
	التعليم والتدريب	104	38	20	2.6225	0.41210	موافق			
		64	23	13						

د - الدافعية:

الجدول رقم (6) بين آراء المشاركين في الدراسة حول الدافعية كأحد الأنشطة التي تعكس التمكين الإداري، حيث كان المتوسط المرجح للجدول (2.5941) الذي يشير إلى "موافق"، كما تجدر الإشارة إلى الإجماع الكبير بين المشاركين حول فقرات هذا الجدول، الذي يشير إليه انخفاض قيمة الانحراف المعياري عن الجداول السابقة. ويبين الجدول أيضاً أن المشاركين في الدراسة وبنسبة 81% تقريباً يرون أن المرؤوسين ينجزون أعمالهم بشكل جيد عند تمكينهم، وكان المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (2.8824) وهو أكبر متوسط في الجدول وتحصلت هذه الفقرة على أقل انحراف معياري فيه.

جدول رقم (6): الأنشطة التي تعكس التمكين الإداري - الدافعية

م	البيان	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه		
								العدد	النسبة
								العدد	النسبة
1	ينجز المرؤوسين أعمالهم بشكل جيد عند تمكينهم.	22	5	-	2.8824	0.33211	موافق		
		81	19	-					
2	يسهم التمكين الإداري في الدفع نحو الإبداع والتميز في العمل.	15	9	3	2.5625	0.62915	موافق		
		55	34	11					
3	تشجع الإدارة المرؤوسين على تحمل المسؤولية من خلال التمكين الإداري.	10	12	5	2.4667	0.51640	موافق		
		37	44	19					
4	يساعد التمكين الإداري المرؤوسين في تحقيق الترقية لمنصب أعلى.	15	9	3	2.5294	0.62426	موافق		
		55	34	11					
5	تعتمد الإدارة على مدى استعداد المرؤوسين لتحمل المسؤولية في عملية التمكين.	15	8	4	2.5294	0.62426	موافق		
		55	29	16					
6	يشعر المرؤوسين عند تمكينهم ببقّة عالية بالنفس.	16	8	3	2.6471	0.60634	موافق		
		59	29	12					
الدافعية		93	51	18	2.5941	0.38010	موافق		
		57	30	13					

هـ - الأنشطة التي تعكس تحسين مستوى الأداء في الكلية:

الجدول رقم (7) بين آراء المشاركين في الدراسة حول الأنشطة التي تبين تحسين مستوى الأداء في الكلية محل الدراسة، والتي تشير بشكل عام إلى "محايد" بمتوسط مرجح (2.2268)، وهو يختلف عن كل ما تم التوصل إليه في الجداول السابقة المتعلقة بالأنشطة التي تعكس التمكين الإداري، ومن الملاحظ صغر

قيمة الانحراف المعياري التي قد تشير إلى اتفاق كبير بين وجهات نظر المشاركين في الدراسة على فقرات هذا الجدول يفوق اتفاقهم حول الأنشطة التي تعكس التمكين الإداري السابقة. ومن خلال هذا الجدول يتضح أن من أهم أسباب القصور في جانب تحسين مستوى الأداء في الكلية هو انخفاض نسبة العاملين في الكلية والذين يمثلون قيمة مضافة، حيث يرى 33 % من المشاركين عدم توفر العاملين الذين يمثلون قيمة مضافة ، إضافة إلى 44% من لا يؤيدون ذلك. ومن بين أهم تلك الأسباب أيضا عدم اهتمام الإدارة بشكل كبير بتذليل كافة الصعوبات التي تعيق تحقيق مستويات عالية من جودة الأداء. ويتضح هذا جليا من خلال النظر في الفقرة رقم (6)، وذلك على الرغم من أن المشاركين يدركون ويتفقون على أن الكلية تمتلك تصورات عن درجة رضا الزبون عن أنشطتها، والمتمثل في الفقرة رقم (1).

#### جدول رقم (7): الأنشطة التي تعكس تحسين مستوى الأداء المنظمي في الكلية:

م	البيان	موافق العدد النسبة	محايد العدد النسبة	غير موافق العدد النسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
2	تمتلك بعض الأقسام المهارات والخبرات التي تساعدها على كسب الزبائن	15 55	8 30	4 15	2.4706	0.71743	موافق
3	تقوم الكلية بتحسين أدائها من خلال إرضاء زبائنها .	12 44	12 44	3	2.4706	0.62426	موافق
4	ترتفع نسبة العاملين في الكلية والذين يمثلون قيمة مضافة	6 23	12 44	9 33	1.8235	0.72761	محايد
5	تسعى الكلية إلى اعتماد إستراتيجية لتخفيض التكاليف	13 48	9 33	5 19	2.2667	0.79881	محايد
6	تهتم الإدارة العليا بتذليل كافة الصعوبات التي تعيق تحقيق مستويات عالية من جودة الأداء.	6 23	10 37	11 40	1.8824	0.78121	محايد
7	يهتم الرؤساء بتحسين مستويات الخدمة من خلال التفاعل الإيجابي مع مرؤوسهم.	12 44	9 33	6 23	2.1765	0.80896	محايد
8	تحرص إدارة الكلية على تهيئة بيئة عمل مشجعة للحفاظ على موقعها التنافسي	12 44	12 44	3	2.0588	0.82694	محايد
9	تسعى الكلية إلى زيادة الموجودات الكلية لديها	12 44	13 48	2 8	2.0588	0.82694	محايد
10		7	15	5	2.1176	0.69663	محايد

			19	55	26	يقدم الرؤساء برامج تدريبية متنوعة من أجل تحسين الأداء.
			48	102	120	تحسين مستوى الأداء
محايد	0.36194	2.2268	17	38	45	

يتبين من الجدول رقم (8) المتعلق بالمقارنة بين الأنشطة التي تعكس التمكين الإداري والأنشطة تعكس تحسين مستوى الأداء بالكلية أن كل الأنشطة وبدون استثناء تعكس التمكين الإداري في كلية الاقتصاد والمحاسبة مرزق من وجهة نظر المشاركين في الدراسة، إلا أن المشاركين يرون أن التعليم والتدريب هو أكبر الأنشطة في بيان مدى التمكين الإداري وأن تفويض الصلاحيات هو أقل الأنشطة التي تعكس التمكين الإداري، كل النتائج التي تم التوصل إليه سابقا هي نتائج التحليل الوصفي للبيانات التي تخص عينة الدراسة .

**جدول رقم (8): مقارنة بين الأنشطة التي تعكس التمكين الإداري والأنشطة التي تعكس مستوى تحسين الأداء في الكلية**

م	البيان	المتوسط	الاتجاه
التمكين الإداري:			
1	التعليم والتدريب	2.6225	موافق
2	الدافعية	2.5941	موافق
3	الاستقلالية	2.4706	موافق
4	تفويض الصلاحيات	2.4216	موافق
	الأنشطة التي تعكس التمكين الإداري	2.5272	موافق
	تحسين مستوى الأداء المنظمي	2.2268	محايد

### ثانيا: التحليل الاستنتاجي للبيانات (اختبار الفرضيات):

يهدف هذا الجزء من الجانب العملي للدراسة إلى اختبار فرضيات الدراسة والإجابة على أسئلتها من خلال استخدام الاحصاء الاستنتاجي وباستخدام معامل الارتباط بيرسون المستخدم لإيجاد ومعرفة مدى قوة العلاقة بين المتغيرات، وبيان ما إذا كانت هذه العلاقة ذات اثر معنوي ام لا. فمعامل الارتباط بيرسون يشير إلى مدى قوة العلاقة واتجاهها بين المتغيرين محل الدراسة وتتراوح قيمة هذا المعامل بين

(1) و (-1) ، فإذا كان المعامل أكبر من (0) كانت العلاقة طردية وتزداد قوتها كلما اقتربنا من (1)، وإذا كان المعامل أصغر من (0) كانت العلاقة عكسية وتزداد قوتها كلما اقتربنا من (-1) سالب واحد، وتكون هذه العلاقة ذات مستوى معنوية إذا كانت قيمة (Sig.) أقل من أو تساوي (0.05). من خلال الجدول رقم (9) يتضح أن معامل بيرسون  $R = 0.187$  موجب وان مستوى المعنوية ( $P=0.042$ ) اصغر من (0.05) بكثير، عليه يتم قبول الفرضية التي تنص على " يوجد تأثير معنوي للتمكين الإداري على تحسين مستوى الأداء المنظمي " ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على " لا يوجد تأثير معنوي للتمكين الإداري على تحسين مستوى الأداء المنظمي " .

## جدول رقم (9)

Correlations			
		تحسين مستوى الأداء	الأنشطة التي تعكس التمكين الإداري في المنظمة.
تحسين مستوى الأداء	Pearson Correlation	1	.187
	Sig. (2-tailed)		.473
	N	27	27
الأنشطة التي تعكس التمكين الإداري في المنظمة.	Pearson Correlation	.187	1
	Sig. (2-tailed)	.473	
	N	27	27

## النتائج والتوصيات

## أ. النتائج :

- 1 - أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن هناك اتجاها إيجابيا لدى المبحوثين بشأن أبعاد التمكين الإداري وذلك من خلال تفويض الصلاحيات للعاملين والحرية والاستقلالية والتعليم والتدريب والدافعية .
- 2 - أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة اثر معنوية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وتحسين مستوى الاداء المنظمي .
- 3 - جاءت اكبر قيمة تأثير حققها بعد ( التعليم والتدريب ) ضمن المتغير المستقل التمكين الإداري في متغير الاداء المنظمي حيث كانت قد بلغت (2.6225) .
- 4 - يوجد مستوى جيد من الاهتمام بموضوع التمكين الإداري في المنظمة المبحوثة الأمر الذي من شأنه أن ينعكس إيجابا على مستوى تحسين الاداء المنظمي .
- 5 - كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن الإدارة العليا يقل اهتمامها بتذليل الصعوبات التي تعيق تحقيق مستويات عالية من جودة الأداء بالإضافة إلى وجود انخفاض في نسبة العاملين والذين يمثلون قيمة مضافة .

## ب. التوصيات :

- 1 - ضرورة العمل على تعزيز وتنمية وعي وإدراك القيادات الإدارية و العاملين بأبعاد التمكين الإداري وذلك عن طريق تهيئة الظروف التنظيمية المناسبة التي تتميز بالثقة وتبادل المعلومات والمعرفة وبما يضمن الاستفادة من تطبيق هذا المفهوم .
- 2 - تشجيع الرؤساء والمؤوسين على ممارسة وتطبيق مفهوم التمكين الإداري بأبعاده وذلك من خلال تبني هذا المفهوم وتضمينه لثقافة المنظمة والتي يجب أن تكون قائمة على منح مساحة واسعة لممارسة الأعمال والأدوار لكافة العاملين والبعده عن المركزية في اتخاذ القرارات .
- 3 - العمل على تحسين مستويات الاداء وذلك من خلال الابتعاد عن التركيز على البعد المالي والاهتمام بكافة الجوانب التي من شأنها أن تسهم في تحقيق كفاءة وفاعلية المنظمة كرضا الزبون والتعلم والنمو والاهتمام بالعمليات الداخلية بشكل متوازن بالإضافة إلى الاهتمام بالبعد الاجتماعي بما يسهم في تحقيق أهداف المنظمات والعاملين بشكل كفؤ وفعال .
- 4 - الاهتمام بعملية اختيار القيادات الإدارية والتي تتوفر لها المعرفة الكافية والقدرة على التفويض والثقة بقدرات الآخرين ومنح الحماس بالفريق لما لها من دور هام في إنجاح تطبيق مفهوم التمكين الإداري وتحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي مما ينعكس على مستويات الاداء المنظمي .

## المراجع :

- أيثار عبد الهادي أل فيحان ، علاء الدين برع العامري ، عوامل التمكين الاداري وتأثيرها في أداء المنظمة الخدمية ( 2016 ) ، جامعة بغداد ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد 22 ، العدد 88 .
- باسم عبد الحسين ، اثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي ،(2012) ، جامعة بغداد ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد 31 .
- خالد الهيتي ، إدارة الموارد البشرية ، ( 2005 ) ، عمان ، دار وائل للنشر .
- سنية كاظم تركي ، التمكين الاداري وأثره في الإبداع التقني ( 2017 ) ، جامعة بغداد ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، العدد 96 ، المجلد 23 .
- رزق الله حنان ، اثر التمكين على تحسين جودة الخدمة الجامعية ، ( 2010 ) ، الجزائر ، جامعة منتوري قسنطينة ، رسالة ماجستير غير منشورة .
- عالية جواد محمد علي ، سيف الدين عماد احمد ، اثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي ( 2013 ) ، جامعة بغداد ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد 36 .
- عادل ذاكر النعمة ، أمال سرحان سليمان ، دور التمكين في دعم أهداف التحسين المستمر ، ( 2012 ) ، جامعة الموصل ، تنمية الرافدين ، العدد 108 ، مجلد 34 .
- قاسم احمد ، غسان فيصل ، حكمت فليح ، دور إستراتيجية التمكين في تحسين الاداء المنظمي ، ( 2008 ) ، جامعة تكريت ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد 4 ، العدد 12 .
- كرين مصطفى خالد ، اثر التمكين النفسي في الاغتراب الوظيفي ، ( 2013 ) ، جامعة دهوك ، مجلة تنمية الرافدين ، العدد 113 ، المجلد 35 .
- طالب اصغر دوسة ، سوسن جواد حسين ، التغيير الاستراتيجي وانعكاساته على الاداء التنظيمي ، ( 2008 ) ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، العدد 69 .
- Alhyari S., Alazab , M. , Venkatraman ,S ., Alazab, M. and Alazab ,A ., ( 2013 ) ,Performance evaluation of e-government services using balanced scorecard : Anempiricalstudy in Jordan Benchmarking : An international journal , Vol .20, No.4,pp.512 -536
- Pande , shorn & Dhar , Udayan," Organization Conditions Enabling Employee Empowerment and the Moderating Role of Individual Personalities " , (2014) International Journal of Business and Management . V . 9 . No , 10 .

- Bester fild , D , Total quality Management ( 2003 ) , person prentice Hall , New Jersey .
- Evans , J , quality and performance excellence , Management Organization and strategy (2008) , Thomson , south – Western , USA .
- Heizer , J , and Render . " Principles of operations Management " ( 2004 ) , prentice Hall , New Jersey .
- Mc shane , steven L.& Glinow , Mary Ann Von ,( 2007 ) , Organizational Behavior : essentials, Tata Mc Graw – Hill publishing company , Inc, New Delhi .