



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعه بابل - كلية الادارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال

التمكين الإداري وأثره في تحسين الأداء المنظمي

(دراسة تطبيقية في الشركة العامة لتوزيع كهرباء الفرات الأوسط)

بحث تقدمت به الطالبتان

انفال فرحان حبيب

اسماء احمد طه

الى مجلس قسم ادارة الاعمال كجزء من متطلبات نيل شهادة البكالوريوس في ادارة الاعمال

بأشراف

د. كامل شكر الوطيفي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿فَرِحِينَ بِمَا آتَاهُمُ اللَّهُ مِنْ فَضْلِهِ﴾

ضُرُوبًا ۚ وَاللَّهُ الْعَلِيمُ الْعَظِيمُ

(ال عمران: 160)



الاهداء

من قال انا لها "نالها "

وانا لها ان ابت رغما اتيت بها

الحمد لله حبا وشكرا وامتنانا على البدء والختام لم تكن الرحله قصيره ولا ان تكون .

لم يكن الحلم قريبا ولا الطريق كان محفوبا بلتسهيلات لكنني فعلتها .

اهدي هذا النجاح لنفسي اولاً ثم الى كل من سعى معي لاتمام هذا المسيره دمتم لي سنداً لا عمر له ...

الى ركني العظيم في الحياه الى من احمل اسمه بكل فخر الى ذلك الرجل العظيم الذي بذل كل ما بوسعه

مامني الوحيد وفرحتي الدائمه " والدي الحبيب " متعه الله بالصحة والعافية

الى نبراس ايامي ووهج حياتي الى معنى الحب والحنان والتفاني الى بسمه الحياه وسر الوجود الى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي ، داعمي الاول ووجهتي التي استمد منها القوه والدتي الحبيبه متعهها الله بلصحه والعافيه .

الى الاعمدة الثابته في الحياه الداعمين الساندين ارضي الصلبه وجداري المتين الى من مدت ايديهم في اوقات الضعف ويؤمنوا بشجاعتي مهما ضعفت وارتخيت واقفين خلفي الى من شد الله بهم عضدي فكانوا

خير معين " اخواني واخواتي

واخص بالذكر المشرف الدكتور كامل شكير الوطيفي

سائله الله العلي القدير ان ينفعنا به ويمنحنا توفيقه

الشكر والتقدير

الحمد لله أولا وأخرا، ظاهرا وباطنا كما يحب ربي ويرضى، أحمده تعالى وأشكره على نعمه وجزيل عطائه، وأصلي وأسلم على خاتم الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد قدوتنا ومعلمنا صلوات ربي وسلامه عليه.

وامتثالا لقوله صلى الله عليه واله وسلم "لا يشكر الله من لا يشكر الناس" فأني أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى:

أستاذي ومشرفي الدكتور كامل شكير ، على قبوله الإشراف على هذا العمل والذي كان له الفضل الكبير في خروج هذا العمل إلى النور، من خلال نصائحه وتوجيهاته المفصلية والحاسمة، له مني جزيل الشكر والعرفان.

أعضاء لجنة المناقشة الموقرة لقبولهم مناقشة هذه الأطروحة، وعلى مساهمتهم في تحسين هذا العمل من خلال الملاحظات التي سيقدمونها لي.

والى كل من ساعدني في هذا العمل من قريب أو من بعيد.

المستخلص

يهدف البحث الحالي إلى بيان دور التمكين الإداري عبر ابعاده (تفويض السلطة ، فرق العامل ، تحفيز العاملين ، التدريب) في تحسين الاداء المنظمي والمتمثل بالابعاد (الكفاءة ،الفاعلية) ولتحقيق هذا الهدف تم اعداد استمارة استبيان وتوزيعها في الشركة العامة لتوزيع كهرباء الفرات الأوسط حيث تم توزيع 50 استمارة وجرى التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS V.26) حيث تبين أن هناك مستويات جيدة من الاداء ولكن وعند تطبيق التمكين وجعل الافراد العاملين متمكنين من أعمالهم ازدادت نسب الاداء بشكل جيد.

المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	الآية القرآنية
ت	الاهداء
ث	الشكر والتقدير
ج	المستخلص
ح	المحتويات
1	المقدمة
4-2	المبحث الاول (منهجية البحث)
13-5	المبحث الثاني: الاطار النظري
9-5	المطلب الاول (التمكين الاداري)
13-10	المطلب الثاني (الاداء المنظمي)
18-14	المبحث الثالث (الجانب التطبيقي)
20-19	المبحث الرابع (الاستنتاجات والتوصيات)
22-21	المصادر
	الملاحق

المقدمة

يعتبر موضوع التمكين الإداري من المواضيع الإدارية الحديثة التي لم تحظى الاهتمام الكافي من قبل الدارسين والباحثين في الدول العربية وفي العراق على وجه الخصوص .

وان موضوع الاداء المنظمي لم يعد طرحاً للمنظمات بخصوص اختباره أو التخلي عنه ، بل هو حتمية لا يمكن الوقوف ضدها ، لذا نجد المنظمات تسعى لتحقيقه ، إيماناً منها بتأثيراته الكبيرة على الأداء العام ، وتختلف الطرق وتتفاوت في هذا السعي من منظمة الأخرى حسب إمكانياتها ، ونوع القائمين عليها ، إلا أن هناك عدة أمور يجب أن تؤخذ بعين الإعتبار من بينها إلزامية تمكين العاملين بإعطائهم حرية أكثر في التعامل ، والمشاركة في اتخاذ القرار ، وتشجيع روح المبادرة ، والابتكار لديهم ، وتضييق الفجوة الموجودة بين الإدارة والعمال ، أي التخلي من الإدارات البيروقراطية النمطية وتسهيلها وتقوية نظامها المعلوماتي ، وتسريع اتخاذ القرارات ، وخاصة أن المنظمات في صراع مع الوقت في ظل عصر المعلومات ، ومنظمات الاعمال ليست بالبعيد ما يحدث في تأثيرات البيئة الخارجية .

ونظرا لأهمية المتغيرات تم تقسيم البحث الحالي الى اربع مباحث اشتمل الأول منه على المنهجية العلمية للبحث فيما تضمن الثاني التأطير النظري لمتغيرات البحث (التمكين الإداري والاداء المنظمي) ، اما الثالث منه فقد تناول الجانب التطبيقي منه وصولا الى الاستنتاجات والتوصيات التي تضمنها المبحث الرابع منه.

المبحث الأول

منهجية البحث

يتناول هذا المبحث عرضاً مفصلاً لمشكلة البحث ، أهمية البحث ، أهداف البحث ، ومتغيراته وذلك على النحو الآتي :

أولاً : مشكلة البحث

تواجه منظمات الأعمال المعاصرة باختلاف أنواعها العديد من الضغوط والتحديات الداخلية والخارجية والصعوبات بفعل التغييرات المتسارعة والتي يمكن ان تؤثر على نجاحها وبقائها وديمومتها على الاستمرار والمنافسة في ظل عالم يتسم بالسرعة والتغير والانفتاح ، ونظراً لشدة المنافسة بين المنظمات أدركت هذه المنظمات ضرورة العمل على إيجاد الحلول ومعالجة تلك التحديات ، وبما ان التمكين الإداري والاداء المنظمي يحتلان أهمية كبيرة في جميع المنظمات في الوقت الحالي وعلى اختلاف النشاطات التي تمارسها . ويمكن تأطير مشكلة البحث من خلال التساؤل الآتي :

(ما اثر التمكين الاداري في تحسين الاداء المنظمي)

وانطلاقاً من السؤال المحوري السابق ولغرض الإلمام بموضوع البحث سيتم طرح الأسئلة الفرعية التالية :

- 1- ما المقصود بالتمكين الاداري ؟
- 2- ما هي اهداف واهمية التي تركز عليها التمكين الاداري في تحسين مستوى الأداء؟
- 3- هل هناك تأثير للتمكين الإداري في تحسين الاداء المنظمي ؟

ثانياً : أهمية البحث

يمكن تحديد أهمية البحث على النحو الآتي :

- 1- يعد مفهوم التمكين مجالاً حياً للدراسة والبحث في المنظمات
- 2- ان التمكين الإداري من المفاهيم الإدارية المعاصرة وما زال هناك حاجة لدراسة جوانبه المختلفة
- 3- ارتباط التمكين الإداري بالعديد من العوامل التنظيمية والشخصية في المنظمات وكما يسهم في تحسين الاداء المنظمي لدى العاملين في تلك المنظمات .

4- افتقار المكتبات الى الدراسات التي تتناول التمكين الإداري والاداء المنظمي مما يتطلب الخوض
والبحت في هذين المجالين

ثالثاً : أهداف البحث

هناك مجموعة من الأهداف التي يمكن تحقيقها من العلاقة التي تربط بين متغيرات الدراسة تتمثل بالاتي :

- 1- توضيح مفهومي التمكين الإداري والاداء المنظمي .
- 2- توضيح علاقة التأثير للتمكين الاداري في الاداء المنظمي .
- 3- تناول مفاهيم متعددة حول متغيرات البحث للوقوف على طبيعتها النظرية ومدى إمكانية تطبيقها على أرض الواقع .

رابعاً : فرضيات البحث

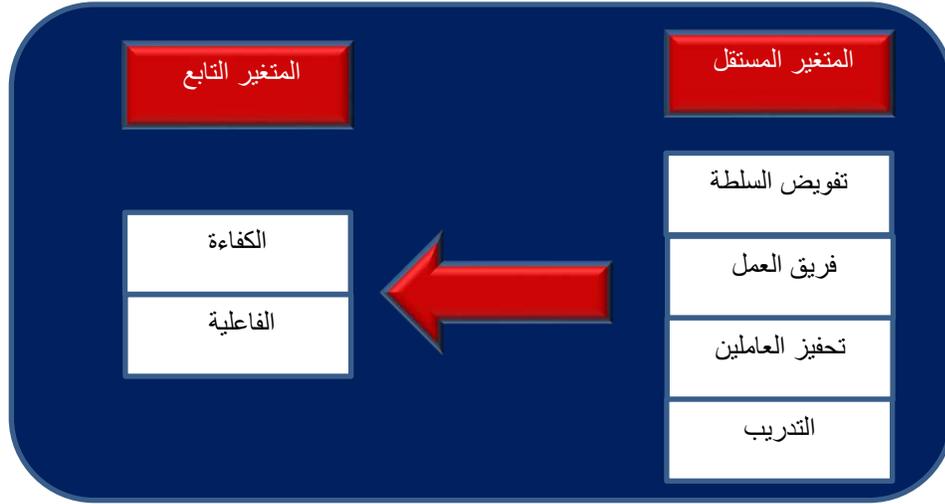
الفرضية الرئيسية الاولى : التي تنص (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية للتمكين الاداري في تحسين
الاداء المنظمي في الشركة المبحوثة

1. يوجد علاقة بين لتفويض السلطة في تحسين الاداء المنظمي في الشركة المبحوثة .
2. يوجد علاقة بين فرق العمل في تحسين الاداء المنظمي في الشركة المبحوثة.
3. يوجد علاقة بين تحفيز العاملين في تحسين الاداء المنظمي في الشركة المبحوثة.
4. يوجد علاقة بين لتدريب في تحسين الاداء المنظمي في الشركة المبحوثة.

الفرضية الرئيسية الثانية : التي تنص (توجد علاقة تأثير للتمكين الاداري في تحسين الاداء المنظمي في
الشركة المبحوثة) وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية :

1. يوجد تأثير لتفويض السلطة في تحسين الاداء المنظمي في الشركة المبحوثة .
2. يوجد تأثير لفرق العمل في تحسين الاداء المنظمي في الشركة المبحوثة.
3. يوجد تأثير لتحفيز العاملين في تحسين الاداء المنظمي في الشركة المبحوثة.
4. يوجد تأثير للتدريب في تحسين الاداء المنظمي في الشركة المبحوثة.

خامسا : المخطط الفرضي للبحث



(1)المخطط الفرضي للبحث

المصدر : اعداد الباحثتان

سادسا: منهج البحث

يعد منهج الدراسة من الفقرات المهمة في البحث العلمي، ويتمثل بمجموعة من الوسائل والخطوات الإجرائية التي يمارسها الباحث بالعقل ويطوعها من مرحلة إلى أخرى خلال دراسته لتحقيق الآثار التي يصبو إليها، وقد اعتمدت الدراسة الحالية لتحقيق أهدافها الفكرية منهجية تكاملية متعددة الرؤى واعتمد الاطار المفاهيمي النظري على على الكتب،المجلات،رسائل و الاطاريح .

المبحث الثاني

الاطار النظري للبحث

المطلب الأول : التمكين الإداري

توطئة :

ان التمكين مطلب هام وضروري في وقتنا الحاضر وهو من أدوات الجودة الشاملة ومن الأساليب الحديثة المتقدمة ، ويعتمد على الاختيار السليم والتدريب والتطوير والشراكة وتفويض الصلاحيات ، وجميعها عناصر لها أهمية كبيرة في ميدان الاعمال ، وتساهم في تعزيز الثقة لدى العاملين في منظمات الاعمال (الجهني ، 2011 : 35) .

أولاً : مفهوم التمكين الإداري

لا يعد التمكين الإداري من المفاهيم الحديثة لأن له جذور تاريخية تعود الى الفترة ما بين (1950 الى 1960) وقد إقترن تطبيقه بالمفاهيم الإدارية الأخرى مثل اللامركزية ، الإثراء الوظيفي ، ويرى الغرب أن مصطلح التمكين هو من إكتشاف الحضارة الغربية . تؤكد (خميس ، 2011 : 33) أن مفهوم التمكين في حد ذاته ليس مفهوماً جديداً ، ولكنه مر بعدة مراحل حتى ظهر بالصورة التي هو عليها الآن ، وظهر مفهوم تمكين العاملين في الثمانينات من القرن الماضي ، ولاقى رواجاً في التسعينات نتج عن زيادة التركيز على العنصر البشري داخل المنظمات وبالرغم من أن التمكين مفهوم حديث في الإدارة ، لكن الفكرة العامة التي يقوم عليها التمكين لا تعتبر حديثة حيث أن فكرة منح القوة والسلطة الكافية للعاملين للقيام بالعمل وتحسين الأداء تمثلت في عدة أفكار ونظريات سابقة ، ولكنها إتسعت لتضم مفاهيم جديدة مثل زيادة الدافعية الذاتية ، نقل السلطة ، تحفيز العاملين (Mobaideen . 2011 : 18) وقد تعددت تعريفات التمكين الإداري لدى الباحثين ، والجدول (1) إستعراض لمفاهيم التمكين الإداري كما أوردها بعض الباحثين .

ت	الكاتب	المفهوم
1	Goetsch & Davis , 2010	منح العاملين صفة الملكية لعملياتهم ، على أن يكونوا مسؤولين عن المخرجات الناجمة عن تلك العمليات
2	الساعدي ، 2010 : 167	التمكين يعني منح العاملين ما يكفي من السلطة والقوة والموارد

المتاحة وحرية العمل لتجعل منهم أفرادا قادرين على خدمة الشركة بفاعلية		
مفهوم إداري يركز على الاهتمام بالموارد البشرية وتحسين وتوثيق العلاقة بين الرئيس والمرؤوس كونها أساس نجاح العمل الإداري والثقة بالمرؤوسين وجعلهم يتحملون المسؤولية والعمل على تزويدهم بالمهارات التي يؤهلهم لاكتساب المعارف والخبرات ليكونوا قادرين على ممارسة دورا أكبر في المشاركة وإتخاذ القرارات وحل المشكلات .	عبد الحسين ، 2012 : 31	3
دائمة بما يغرز الشعور لديهم بالثقة ويسهم في تحقيق الأهداف . إنه منح العاملين صلاحيات أوسع ومزيد من المشاركة في إتخاذ القرارات بالإضافة إلى توفير فرص النمو المهني وبيئة العمل الملائمة وفق استراتيجية	الزامي ، 2013 : 15	4
هو إعطاء أهمية للعاملين من خلال مشاركتهم في عملية إتخاذ القرارات بالإضافة الى منحهم السلطة والمسؤولية والثقة بالنفس من خلال زيادة إستقلاليتهم عن طريق زيادة التدريب والتأهيل اللازم .	حمادي واخرون ، 2016 : 114	5

المصدر : من إعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر الواردة في الجدول

ثانياً : أهمية التمكين الإداري

يعد الاهتمام بمفهوم التمكين الإداري مطلباً أساسياً وحاسماً للمنظمات ولاسيما في ظل الإتجاه نحو تبني وتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة ، كالتمكن الإداري وإعادة هندسة العمليات الإدارية وهذا المفهوم يقوم على فلسفة جديدة قوامها الا يكون تركيز المدير على التنظيمات المنافسة وإنما التركيز على العاملين في المقام الأول ، وهو على صلة أكبر بإتجاهات التطوير السائدة والمتعلقة بتنمية الجانب الإنساني لكل منظمة (منصور ، 2013 - 233) .

ويرى (معراج : 2015 : 17) أهمية التمكين تكمن في كونه مفتاح أساسي وعامل مهم لتنمية عامل الاداء داخل الشركة ، كما إنه يعمل على توفير فرص لتطوير مهارات العاملين فهو يعد طريقة جديدة لتغيير المنظمات بإتجاه مستقبل أكثر منافسة وأكثر تعقيدا من أي وقت مضى .
في حين أشار (الأصة ، 2010 : 16) أن أهمية التمكين تكون في عدة جوانب منها :

1. إرتباط التمكين بمجموعة من القضايا المهمة تتعلق بنجاح وتفوق الشركة وقدرتها على تحقيق الأهداف والسياسات العامة لها مثل اللامركزية ، عمل الفريق ، الشركة المتعلمة
2. إرتباط التمكين بالموارد البشري الذي يعد ركيزة من ركائز الشركة وموردها الاستراتيجي و لاستمرارها وبقائها في الطليعة لابد من توفر الضمانات الحيوية لها ، لابد من إمتلاكها موارد بشرية مؤهلة وذات كفاية عالية في المهارات والخبرات .
3. إرتباط التمكين بتكنولوجيا المعلومات والإتصالات وفي ضوء التحديات العالمية المعاصرة ، أصبح من الأهمية إعادة هيكلية المنظمات وإطلاق الطاقات البشرية الكامنة لها من خلال توفير القيادات ذات الرؤى الثاقبة والبيئة المساندة لهم وتدريبهم وتأهيلهم لإستخدام التكنولوجيا الحديثة في أداء الواجبات والمهام الموكلة لهم وفق أحدث الأساليب والوسائل المعاصرة .
4. التمكين من الضمانات الحيوية لاستمرار الشركة من خلال خلق الصف للقيادة الثانية وتأهيلهم للقيادة وإتخاذ القرارات اللازمة
5. لتحقيق الشركة أهدافها فعلى المديرين والرؤساء اشراك العاملين في إتخاذ القرارات . فالشركة المعاصرة والمتعلمة اليوم بحاجة الى معلومات خبرات وقدرات ومهارات عاملها لكي تتمكن من أن تحقق أهدافها المرجوة بإستخدام أساليب ونظم وسياسات حديثة تتناسب مع التغييرات المستقبلية لذا بعد التمكين هو الأداة والأسلوب الانسب الذي يجب أن تأخذ به المنظمات المعاصرة (العمري ، 2016 : 34) .

ثالثاً : فوائد التمكين الإداري

- يرى (خلف ، حمادي ، 2016 : 114) أن تطبيق التمكين له فوائد عديدة منها :
1. تحسين جودة ونوعية الخدمة المقدمة
 2. الانفتاح المباشر والثقة بين العاملين والزبائن من خلال الإستفادة من توجهات الزبائن وآرائهم حول جودة السلعة أو الخدمة المقدمة
 3. زيادة فعالية الإتصالات وتحقيق علاقة متينة ومستدامة بين الشركة وزبائنها .
 4. تحسين دافعية وإلتزام العاملين فيما يتعلق بتنفيذ الأعمال
 5. تمكين الرؤساء من تحديد الأفراد الموهوبين والمبدعين والمتميزين ، وتمكينهم من تكريس الكثير من الوقت للشؤون الإدارية الهامة أما (العمري ، 2016 : 34) ترى أن التمكين يفيد كل من الشركة والفرد على النحو الآتي :-

أ. على مستوى الشركة : تحسين جودة الانتاج والخدمات ، وتحقيق مكانة متميزة ، وزيادة القدرة التنافسية ، وزيادة التعاون على حل المشكلات ، وارتفاع القدرات الابتكارية

ب . على مستوى الفرد : زيادة مقاومة الفرد لضغوط العمل ، وربط المصالح الفردية مع مصالح الشركة ، وتنمية الشعور بالمسؤولية . وأشار (الزالملي ، 2013 : 17) إلى أن التمكين يسهم في رفع رضا العاملين ومعنوياتهم اذ يجعلهم يشعرون بإتاحة الفرصة لإبراز قدراتهم في العمل ، كما يستمتعون بتقدير الإدارة وثقتها بهم ، هذا الرضا الذي يسهم بحرية التصرف ، يتجاوز حفز العاملين بحوافز خارجية المنشأ ، للاستعاضة عنها ببناء بيئة للعمل تحفزهم داخليا ، اي بحوافز ذاتية داخلية المنشأ تنبع من الأفراد العاملين ذاتيا . كالانتماء والاعتزاز بممارسة العمل وهذا بالإضافة الى أن التمكين يؤدي الى رشاقة وسرعة معالجة الشكاوي والاقتراحات والمشكلات .

رابعاً : معوقات التمكين الإداري

يرى (المغربي ، 2012 : 323) أن هناك بعض المعوقات التي تحد من إمكانية تطبيق برنامج التمكين الإداري في الشركة وهي :

1. زيادة المسؤوليات والواجبات والعبء على العاملين وبالتالي يصبحون غير قادرين على تحمل المسؤولية
 2. تركيز بعض من الأفراد العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعة .
 3. إقبال الأفراد على المفاهيم الشكلية والنظرية أكثر من إقبالهم على فعالية التطبيق .
- أما (عبد الحسين ، 2012 - 86) يرى أن المعوقات التي تعيق تطبيق التمكين هي :
1. حرص المديرين على مراكزهم ومناصبهم الوظيفية .
 2. ضعف مهارات العاملين وعجزهم عن تحمل المسؤولية
 3. رتابة الهيكل التنظيمي وتعدد مستوياته الإدارية

وأشار (تيشوري ، 2010) الى بعض المعوقات وهي : - عدم رغبة بعض الرؤساء في التخلي عن بعض من صلاحياتهم وعدم المشاركة فيها ، وعدم الثقة ، وافتراض أن تطبيق برنامج التمكين لا يمكن تطبيقه في

خامساً: ابعاد التمكين الاداري

تبين أن هناك أبعاد قد شكلت أعلى نسبة إتفاق بين الباحثين وهي : (تفويض السلطة ، التدريب ، فرق العمل ، تحفيز العاملين) وسيتم تناولها على النحو الآتي :

1. **تفويض السلطة** : هو عملية تفويض الصلاحيات الى المستويات الإدارية الدنيا وهو منح الأفراد الحق في التصرف لتمكينهم من ممارسة أعمالهم بصورة تضمن تحقيق الأهداف إذا أصبح للعاملين القدرة للتأثير على القرارات المتخذة في المستويات الإدارية العليا والمتعلقة بأداء أعمالهم (مهدي ، 2018 : 614)

2. **التدريب :** يجب تدريب العاملين بشكل مستمر ومنظم من أجل تعلم المهارات والمعارف الجديدة وينبغي على الشركة توفير نظام طموح لتطوير العاملين وتزويدهم بالمعرفة والمهارات الضرورية مثل مهارات حل الصراع ومهارات القيادة ومهارات إتخاذ القرارات ومهارات التفاوض . ومن خلال الجهود التدريبية يتمكن العاملين من بناء المعرفة والمهارات والقدرات ليس لأداء الأعمال فقط بل لتعلم مهارات واقتصاديات الشركة الكبيرة (الهيئي ، 2014 : 10) .
3. **فرق العمل :** في مجال التمكين تبرز مكانه فرق العمل كأحد الاسس والآليات الأساسية للتحسين الإداري ولتطبيق التمكين ، وفريق العمل هو عبارته عن مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم البعض من أجل تحقيق أهداف مشتركة ومحدودة (راضي ، 2010 : 64) .
4. **تحفيز العاملين :** يذكر (راضي . 2010 : 65) عندما لا توفر الشركة حوافز ومكافئات مناسبة فإن الغاية من تطبيق برنامج التمكين تصبح غير مجدية ، إذ أن برنامج التمكين يتطلب نظام عوائد مختلف ، كالعوائد المستندة إلى الأداء بدلا من العمل ، فعندما ترتبط العوائد بالأداء تؤدي إلى زيادة دافعية العاملين نحو تحقيق أهداف وغايات الشركة ، عن طريق ربط مكاسبهم بنجاح الشركة ، إذ يحصل العاملون المبدعون ذو المهارة والكفاءة على مكافئات تأخذ شكل أو صور المشاركة بالأسهم ومشاركة بالأرباح . وأيضا بين (عدوان ، 2017 : 14)

المطلب الثاني: الاداء المنظمي

اولاً: مفهوم الاداء المنظمي

لقد تناولت الكثير من الأدبيات مفهوم الأداء المنظمي فهناك من يعرف الأداء المنظمي على أنه "المحصلة النهائية لكافة القرارات التي يتم اتخاذها على مستوى المؤسسة ككل، ويمثل الهدف النهائي لكافة الجهود والأنشطة التطويرية التي تتم داخل المؤسسة، حيث تسعى أي مؤسسة بغض النظر عن نوعية نشاطها إلى تحسن مستوى أدائها المنظمي(حمود،2008،111).

وبالتالي يمكن النظر إلى الأداء المنظمي على أنه عبارة عن "تحقيق المؤسسة لأهدافها التي قامت بتحديدتها في رسالتها من خلال انفاق مستوى مقبول من مواردها، وذلك من أجل تحقيق هدف الاستمرارية والبقاء في الأجل الطويل للمؤسسة يعني الاداء الجيد أن العمل تم انجازه بكفاءة وفعالية من وجهة نظر المستفيدين منه، وفي بعض الأحيان يمكن النظر إلى الأداء المؤسسي على أنه "نشاط شمولي مستمر يعكس قدرة المؤسسة على استغلال إمكانياتها وفق أسس ومعايير معينة، فإن اختلفت نتائج الأداء عما هو موضوع من المعايير، فإن الإدارة تقوم بتصحيح الإجراءات لمعالجة الخلل بين النتائج المتوقعة والنتائج الفعلية Allan (Carnal,2005,145).

وبناء على ما سبق فإن الأداء المنظمي يقتضى التركيز على العناصر الفريدة التي تميز المؤسسة غير غيرها من المؤسسات الأخرى والتي تكون محوراً للتقييم، لذا لم يعد الأداء المنظمي المتميز أحد الخيارات المطروحة أمام المؤسسات بل هو حتمية ضرورية فرضته على المؤسسة العديد من الظروف والقوى الخارجية فالأداء المنظمي يعتبر من المتغيرات المثيرة للاهتمام والتي شغلت الكثير من الكتاب والباحثين لتحديد تعريفه، وكيفية قياسه، وتحسينه ورفع مستواه، والعوامل المؤثرة عليه وأبعاده. (صلاح،2008،118)

وباستقراء ما سبق يتضح أن الأداء المنظمي الجيد هو الذي يتم إنجازه بكفاءة وفعالية من وجهة نظر المستفيدين من الخدمة المقدمة، ووسائل تحقيقه هي الموارد البشرية والمادية والمالية والتكنولوجية.

وعلى الرغم من كثرة الأدبيات التي تناولت مفهوم إدارة الأداء المنظمي، وفيما يلي عرض لبعض منها حيث يرى البعض "أن إدارة الأداء تتميز بالنظرة الشمولية فيما يتعلق بإدارة شؤون العاملين من خلال مجموعة

الأنشطة، التي تتعلق بالتوظيف واستقطاب العاملين واختيارهم وتدريبهم وتحفيزهم وتطويرهم ومراجعة أدائهم، بغرض تحقيق أهداف المؤسسة والأهداف الخاصة بهم"،

كما يشير البعض الآخر إلى إدارة الأداء المؤسسي على أنه "عملية نظامية لمراقبة نتائج الأنشطة وجمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالأداء، لمتابعة التقدم نحو نتائج التخطيط وأيضاً الانتفاع بهذه المعلومات في عمليات صنع القرار وتخصيص الموارد وبحث النتائج التي تم إنجازها وتلك التي لم يتم تحقيقها للوصول الى التقدم التعليمي المنشود.(المياحي،2004،32)

بينما يرى آخرون أن إدارة الأداء "مفهوم واسع يشمل الجهود الهادفة من قبل المؤسسات المختلفة لتخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي، وضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف يسعى الجميع لقبوله من خلال التخطيط الاستراتيجي، والتركيز على الإدارة المالية، لتحفيزها وتطويرها وتحقيق الميزة التنافسية والاستفادة من الفرص المتاحة، باستخدام مجموعة التقنيات النوعية والكمية".

وباستقراء المفاهيم السابقة يتضح أن بعضها ركز فقط على إدارة الموارد البشرية، وأهمل المكونات المادية والمالية والتكنولوجية بينما البعض الآخر تناول المكونات: البشرية، المادية، والمالية.

وترى الباحثان إدارة الأداء المنظمي بأنها الإجراءات التي تتبعها المؤسسة لتخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي بداخلها، فضلاً عن استثمارها لإمكاناتها البشرية والمالية والمادية والتكنولوجية، وفق أسس ومعايير واضحة، لتحقيق أهدافها.

ثانياً: أهمية الاداء المنظمي :

يحتل موضوع الاداء المنظمي اهمية حاسمه بالنسبة لمنظمات الاعمال كونه يشكل جانبا أساسيا اذ من خلاله يحدد نجاح أو فشل الشركة وكذلك لمعرفة موقع الشركة وامكاناتها بالمقارنة مع الآخرين الذي يمكن عدمهم رواداً في مجال عملها أحتل موضوع الاداء اهمية حرجه للاعتبارات والتالية :

- 1- كونت محوراً مركزياً لتخمين نجاح وأخفاق قرارات و خطط واستراتيجيات المنظمات ولعدم اتفاق الباحثين على مقاييس يمكن أن تفسر كل جوانب الأداء دراسة الأداء وقياسه تواجه تحديات عديده خاصه في المواقع الاستراتيجية

- 2- تفهم في تباين المفهوم ومؤشرات قياسه وعلى وفق تباين أهداف المنظمات وطبيعتها واختلاف اهداف الاطراف المرتبطة بها ، ومن ثم يتطلب تحديد ماهية المقاييس الملائمة التي يمكن استعمالها في قياس الأداء ومصدر المعلومات
- 3- تعمل على ترشيد الطاقة البشرية في المؤسسة في المستقبل حيث يتم إبراز العناصر الناجحة وتنميتها وكذلك العناصر الغير منتجة التي يتم الاستغناء عنها .
- 4- تساعد مديري الأقسام على اتخاذ القرارات التي تحقق الأهداف من خلال توجيه نساء لهم نحو المجالات التي ستخضع للقياس والحكم
- 5- المساعدة على وجود نوع من الإقناع الوظيفي بتعرف المدير لكيفية أداء العمل الذي سيتولى مهامه مقدما.

ثالثا: اهداف الاداء التنظيمي :

- يشتمل الأداء التنظيمي على ثلاثة أهداف رئيسية وهي كما يأتي(عبد الحسن القصاب ،مقال الالكتروني)
- 1-أهداف طويلة المدى : الهدف التنظيمي طويل المدى يحدد نقطة نجاح في المستقبل ، سواء أشهر أو سنوات ، حيث تتضمن الأهداف طويلة المدى أهدافا تتعلق بالوظيفة والتعليم والحياة ، وغيرها
 - 2- أهداف رشيقة : تشمل الأهداف المرنة على مجموعة من القيم وعمليات التحقق من النتائج التي تطورت من خلال دورات صغيرة بالتعاون مع الفريق.
 - 3-اهداف الأداء صممت أهداف الأداء من أجل القياس والتحسين والتحليل مع مرور الوقت ، في فترات ربع سنوي ، أو ثلاث سنوات ، أو نصف سنوي ، ويمكن أن تشتمل أهداف الأداء على إنجازات في التعليم ، وحل المشكلات المهنية
 - 4- اكتشاف الانحرافات ومعرفة الأسبابها واقتراح الإجراءات التصحيحية منا لتكرار ويساعد ذلك بمختلف المستويات الإدارية على ممارسة الوظيفة الرقابية عن طريق الإثارة باستثناء ، إذ يركز المدراء على الانحرافات المكتشفة وفي نفس الوقت يتفكرون لمهامهم الأخرى
 - 6- تحمير العاملين على الاداء لوجود تقسيم موضعي لجهودهم ؛ تقييم سياسات الاختيار والتدريب ومعرفة آثار ذلك والعكساته على العاملين وقدراتهم .

رابعاً: ابعاد الأداء التنظيمي

ا- الكفاءة :

بأنها اتقان الأساليب المتبعة لبلوغ أعلى كميته نوعيه ممكنه من الأداء بأقل تكلفه ممكنه وبعض المفكرين نظروا الى ان الكفاءة في العلاقة بين المدخلات والمخرجات وذلك من خلال انجاز الكثير بأقل ما يمكن والمقصود هنا بأقل ما يمكن من تكاليف وموارد فكلما انخفضت كلفه انتاج المدخلات في توليد المخرجات بشرط أن لا يؤثر ذلك على نوعيه وكميه المخرجات من السلع والخدمات وهنا يعني أن مصطلح الكفاءة يهدف إلى تقليل الضياع في موارد الشركة

ب الفاعلية:

مشتق من مصطلح التأثير والذي يستخدم في اطار علاقه السبب والتأثير ، لذا فقد تباينت الاتجاهات في تحديد وصف دقيق للفاعلية وتطبيقاتها العملية في المنظمات ، وينتج عن ذلك التباين نتيجة، اختلاف الآراء بين الباحثين والكتاب وان مصطلح الفاعلية يشتق من مصطلح التأثير ويستخدم في أطار علاقات السبب والتأثير واشير الى وجود ثلاثة مستويات للفاعلية وهي فاعليه الافراد وفاعليه الجماعة وفاعليه الشركة .

المبحث الثالث

الجانب التطبيقي

المطلب الأول: توصيف متغيرات البحث وتشخيصها

تهدف هذه الفقرة الى عرض وتحليل وتفسير نتائج إجابات افراد عينة البحث بخصوص الفقرات الواردة في استمارة الاستبيان من خلال استعراض قيم الأوساط الحسابية الموزونة والاهمية النسبية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لكل فقرة من فقرات متغيرات البحث .

وقد حدد البحث مستوى الإجابات في ضوء المتوسطات الحسابية من خلال تحديد انتماءها لأي فئة, ولأن استمارة البحث تعتمد على مقياس ليكرت الخماسي (أوافق بشدة- لا أوافق بشدة) فإن هنالك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية, وتحدد الفئة من خلال أيجاد طول المدى (5-1 = 4)، ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات (5) ($0.80 = 5 \div 4$). وبُعد ذلك يضاف (0.80) إلى الحد الأدنى للمقياس (1) أو يطرح من الحد الأعلى للمقياس (5). وتكون الفئات كالاتي: (Dewberry,2004:15).

جدول (2) الأوساط الحسابية الموزونة ومستويات الإجابة لها

مستوى الإجابة	المتوسط الموزون
منخفض جدا	من 1 إلى 1.80
منخفض	من 1.81 إلى 2.60
معتدل	من 2.61 إلى 3.40
مرتفع	من 3.41 إلى 4.20
مرتفع جدا	من 4.21 إلى 5

Source: Dewberry, Chris,(2004).Statistical Methods for Organizational Research : Theory and practice. First published, Published in the Taylor & Franci , p15.

عرض وتحليل وتفسير استجابات افراد عينة البحث بخصوص التمكين الاداري (X) و الاداء المنظمي (Y).

سيتم تناول فقرات هذا المتغير من خلال تحليل المتغيرات التمكين الاداري و الاداء المنظمي من خلال استخراج قيم الأوساط الحسابية الموزونة وقيم شدة الاجابة وقيم الانحرافات المعيارية المحسوبة سواء على المستوى الجزئي او الكلي وكما مبين في الاتي:

جدول (3) الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث n=50

المتغيرات	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	شدة الاجابة %
التمكين الاداري	3.19	1.22	64
تفويض السلطة	3.21	1.13	64
فرق العمل	3.35	1.01	67
تحفيز العاملين	3.61	1.11	72
التدريب	3.33	1.08	66
الاداء المنظمي	3.70	1.19	74
الكفاءة	3.45	1.20	69
الفاعلية	3.53	1.14	70

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.26) و Microsoft Excel 2010

1- التمكين الاداري

يتضح من بيانات جدول (3) حقق متغير التمكين الاداري وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (3.19) بمعنى انه يقع ضمن فئة (معتدل)، فيما بلغت قيمة شدة الاجابة (64%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (1.22). مما تقدم يتضح ان الكلية عينة البحث تهتم بالتمكين الاداري وما له من اثار إيجابية عبر مكوناته على تحقيق اهدافها. وفيما يلي توضيح لأبعاد التمكين الاداري.

تفويض السلطة : حقق البُعد وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (3.21) بمعنى انه يقع ضمن فئة (معتدل)، فيما بلغت قيمة شدة الاجابة (64%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (1.13). مما تقدم يتضح ان البُعد متوافر في الكلية عينة البحث.

فرق العمل : حقق البُعد وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (3.35) بمعنى انه يقع ضمن فئة (معتدل)، فيما بلغت قيمة شدة الاجابة (67%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (1.01). مما تقدم يتضح ان البُعد متوافر في الكلية عينة البحث.

تحفيز العاملين : حقق البُعد وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (3.61) بمعنى انه يقع ضمن فئة (مرتفع)، فيما بلغت قيمة شدة الاجابة (72%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (1.11). مما تقدم يتضح ان البُعد متوافر في الكلية عينة البحث.

التدريب : حقق البُعد وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (3.33) بمعنى انه يقع ضمن فئة (معتدل)، فيما بلغت قيمة شدة الاجابة (66%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (1.08). مما تقدم يتضح ان البُعد متوافر في الكلية عينة البحث.

2- الاداء المنظمي

يتضح من بيانات جدول (3) حقق متغير الاداء المنظمي وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (3.70) بمعنى انه يقع ضمن فئة (مرتفع)، فيما بلغت قيمة شدة الاجابة (74%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (1.22)، مما تقدم يتضح ان الكلية عينة البحث تسعى لتحقيق الاداء المنظمي عبر توظيف مكونات التمكين الاداري. وفيما يلي توضيح لأبعاد الأداء المنظمي.

الكفاءة : حقق البُعد وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (3.45) بمعنى انه يقع ضمن فئة (مرتفع)، فيما بلغت قيمة شدة الاجابة (69%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (1.20). مما تقدم يتضح ان البُعد متوافر في الكلية عينة البحث.

الفاعلية : حقق البُعد وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (3.53) بمعنى انه يقع ضمن فئة (مرتفع)، فيما بلغت قيمة شدة الاجابة (70%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (1.14). مما تقدم يتضح ان البُعد متوافر في الكلية عينة البحث.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث

أولاً : اختبار فرضيات الارتباط

يهدف الى اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة، حيث سيتم اختبار علاقات الارتباط على مستوى الفرضيات الفرعية التي انبثقت عن الفرضيات الرئيسية من خلال استخدام معامل الارتباط البسيط (Pearson). ولتفسير قيمة معامل الارتباط وكيفية الحكم عليه ،سيتم النظر الى قيمة معامل الارتباط الى خمس فئات اساسية وكما يتضح في الجدول (3) :

الجدول (4) فئات تفسير مستوى معامل الارتباط

ت	تفسير علاقة الارتباط	قيمة معامل الارتباط
1	لا توجد علاقة ارتباط	$r = 0$
2	تامة موجبة او سالبة	$r = \pm 1$
3	ضعيفة ايجابية او سلبية	$\pm (0.00-0.30)$
4	قوية ايجابية او سلبية	$\pm (0.31-0.70)$
5	قوية جدا ايجابية او سلبية	$\pm (0.71-0.99)$

Source : Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). " *Research methods for business students* " 5th ed , Pearson Education Limited : Prentice Hall , England , P.459.

1- اختبار الفرضية الرئيسة الاولى المتعلقة بالارتباط بين التمكين الاداري والاداء المنظمي

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التمكين الاداري والاداء المنظمي)

يظهر الجدول (4) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين هذه المتغيرات وابعادها. وقبل الدخول في اختبار هذه الفرضية فإن الجدول (4) يشير أيضاً إلى حجم العينة (50) ونوع الاختبار (2-tailed). فإذا ظهر وجود علامة (*) على معامل الارتباط فإن هذا يعني بأن الارتباط معنوي عند مستوى (5%)، أما في حال وجود علامة (***) على معامل الارتباط فإن ذلك يعني بأن الارتباط معنوي عند مستوى (1%).

جدول (5) اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

		التمكين الاداري
الاداء المنظمي	Pearson Correlation	63 ^{***} 50.
	Sig. (2-tailed)	0.000
	n	50

***. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.26)

يظهر جدول (5) مصفوفة الارتباط الذي اختبر الفرضية الرئيسة الأولى وما تفرع عنها من فرضيات بأن هناك علاقات ارتباط موجبة قوية وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين التمكين الاداري ومتغير الاداء المنظمي، إذ بلغت قيمته (0.563) عند مستوى دلالة (1%) وتعد علاقة قوية.

وتدل النتائج المتحصلة من الجدول (5) قبول فرضية الوجود بالنسبة للفرضية الرئيسية الأولى ،
وعليه فان الفرضية تنص على انه ((توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التمكين الاداري والاداء
المنظمي))

ثانياً : اختبار فرضيات التأثير

2- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية المتعلقة بعلاقة التأثير بين التمكين الاداري والاداء المنظمي

(يوجد تأثير للتمكين الاداري في الاداء المنظمي).

جدول (6) تقدير علاقة الانحدار الخطي البسيط بين التمكين الاداري والاداء المنظمي

الاداء المنظمي				المتغير المعتمد
قيمة (F)	قيمة (T)	معامل التحديد (R ²)	معامل الانحدار (β)	ابعاد المتغير المستقل
7.66	2.77	0.32	0.56	التمكين الاداري
2.75	قيمة (T) الجدولية عند مستوى (1%)		7.56	قيمة (F) الجدولية عند مستوى (1%)

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.26)

يتضح من نتائج الجدول (6) بلغ معامل انحدار متغير التمكين الاداري على الاداء المنظمي (0.56) وهذا يعني انه اذا تغير التمكين الاداري بمقدار وحدة واحدة فإن الاداء المنظمي سيزداد بمقدار (56%) , علماً ان التأثير معنوياً وذلك لان قيمة (t) المحتسبة والبالغة (2.77) اكبر من نظيرتها الجدولية البالغة (2.75) عند مستوى معنوية (1%).

كما يلاحظ ان التمكين الاداري يفسر ما نسبته (32%) من التغيرات الحاصلة في الاداء المنظمي واما النسبة المتبقية والبالغة (68%) تعود الى متغيرات أخرى خارج نموذج البحث الحالي . علماً ان النموذج المقدر معنوي اجمالاً وذلك لان قيمة (f) المحتسبة اكبر والبالغة (7.66) من نظيرتها الجدولية والبالغة (7.56) عند مستوى معنوية (1%).

وعليه وبناءً على ما تقدم يتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على (توجد تأثير للتمكين الاداري في تحسين الاداء المنظمي).

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

في هذا المبحث سيتم تسليط الضوء على أبرز الاستنتاجات والتوصيات بعد استعراض الاطار النظري للتمكين الإداري والاداء المنظمي النحو الآتي :

اولاً: الاستنتاجات

- 1- حقق البُعد تفويض السلطة وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (3.21) بمعنى انه يقع ضمن فئة (معتدل)، فيما بلغت قيمة شدة الاجابة (64%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (1.13).
- 2- حقق البُعد فرق العمل وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (3.35) بمعنى انه يقع ضمن فئة (معتدل)، فيما بلغت قيمة شدة الاجابة (67%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (1.01).
- 3- حقق البُعد تحفيز العاملين وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (3.61) بمعنى انه يقع ضمن فئة (مرتفع)، فيما بلغت قيمة شدة الاجابة (72%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (1.11).
- 4- حقق البُعد التدريب وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (3.33) بمعنى انه يقع ضمن فئة (معتدل)، فيما بلغت قيمة شدة الاجابة (66%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (1.08).
- 5- حقق متغير الاداء المنظمي وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (3.70) بمعنى انه يقع ضمن فئة (مرتفع)، فيما بلغت قيمة شدة الاجابة (74%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (1.22)، مما تقدم يتضح ان الكلية عينة البحث تسعى لتحقيق الاداء المنظمي عبر توظيف مكونات التمكين الاداري.
- 6- حقق البُعد الكفاءة وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (3.45) بمعنى انه يقع ضمن فئة (مرتفع)، فيما بلغت قيمة شدة الاجابة (69%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (1.20).
- 7- حقق البُعد الفاعلية وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (3.53) بمعنى انه يقع ضمن فئة (مرتفع)، فيما بلغت قيمة شدة الاجابة (70%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (1.14).
- 8- هناك تبني لمفهوم التمكين الإداري من قبل افراد العينة لكونه من متطلبات نجاح تلك المنظمات وزيادة قدرتها على المنافسة فيما بينها ولكن لم يكن بالمستوى المطلوب .
- 9- تسعى الشركة المبحوثة إلى ترسيخ أهمية الاداء لدى الأفراد العاملين وذلك بغية تحقيق مستويات عالية من الأداء مما ينعكس ايجاباً على واقع منظمات الاعمال .

10- تم تبني ابعاد التمكين الإداري المتمثلة بـ (تفويض السلطة ، التدريب ، فرق العمل ، تحفيز العاملين) وذلك بغية تحقيق مستويات عالية من الاداء لدى الافراد العاملين والتأكد من انتمائهم لمنظماتهم .

ثانياً : التوصيات

في ضوء ما تقدم من استنتاجات فأن البحث الحالي يوصي بالاتي :

- 1- ضرورة تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة لدى منظمات الاعمال مثل تفعيل مبدأ التمكين الإداري بأبعاده المختلفة مثل (تفويض السلطة ، التدريب ، فرق العمل ، تحفيز العاملين) ، والعمل على زيادة مستوى اداء العاملين للتخلص من المشاكل المتعلقة بمهام عملهم مثل عدم الرضا الوظيفي ، التسرب الوظيفي ، ومعدل الغياب في دوران العمل .
- 2- نهية بيئة عمل منظمات الاعمال بما يدعم التمكين من خلال تبني التعاون والتنسيق بين الإدارات والاقسام والجماعات والافراد
- 3- العمل على اتباع اللامركزية وتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات .

المصادر والمراجع

أولاً : القرآن الكريم

ثانياً : المصادر العربية

1. الأصقة ، محمد بن ابراهيم ، 2010 ، التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي في جهاز قوات الأمن الخاصة في الرياض ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية
2. براف خبرة ، بن عيسى نسيمة ، 2007 ، التمكين الإداري واثره على المواطنة التنظيمية ، ماجستير علوم تسيير ، جامعة المدية ، الجزائر .
3. بلكير بومدين ، فؤاد بوفطيمة ، 2005 ، ثقافة الشركة كمدخل استراتيجي لتحقيق الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، جامعة ورقلة ، 8-9 مارس
4. بن سهلة ، صباح ، 2016 ، دور التمكين الاداري في بناء الشركة المتعلمة : دراسة حالة كليات جامعة محمد خيضر بسكرة ، جامعة محمد خيضر ، الجزائر .
5. الجهني ، محمد فالح ، 2011 ، تمكين مديري المدارس بالصلاحيات : مزايا ومتطلبات ومزالق ، مجلة المعرفة ، العدد 192 ، سوريا
6. جواد ، شوقي تاجي ، (2000) ، " سلوك التنظيمي " المطبعة الأولى ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن
7. حريم ، حسين (2003) " ادارة المنظمات منظور كلي " ، دار حامد للنشر ، عمان .
8. حريم ، حسين ، (2009) ، السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الاعمال ، الطبعة الثانية ، دار حامد للنشر ، عمان
9. حمادي ، احمد عباس و خلف ، ياسر لطيف ، 2016 ، التمكين الاداري وعلاقته بالرضا الوظيفي : دراسة استطلاعية للأراء عينة من المدراء العاملين في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي / الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية ، جامعة الفلوجة ، العراق .
10. راضي ، جواد محسن ، 2010 ، التمكين الاداري وعلاقته بالاداء العاملين دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الادارة والاقتصاد ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة القادسية.
11. الزاملي ، محمد يوسف ، 2015 ، درجة التمكين الاداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لديهم ، الجامعة الاسلامية ، غزة ، فلسطين .

12. الساعدي ، مؤيد ، 2010 ، السلوك التنظيمي وادارة الموارد البشرية ، الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن
13. الشباب ، احمد محمد ، وأبو حمور ، عنان محمد ، 2011 ، مفاهيم إدارية معاصرة ، الاكاديميون للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
14. الطاهر ، اسمهان ماجد ، (2012) ، ادارة المعرفة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، عمان
15. طموس ، ايمان ، 2015 ، التمكين الاداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في الهيئات المحلية الكبرى في قطاع غزة ، جامعة الازهر ، فلسطين .
16. عبد الحسين ، صفاء جواد ، 2012 ، اثر التمكين الاداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني ، المعهد الطبي التقني ، بغداد
17. عبوي ، زيد منير ، 2006 ، التنظيم الإداري : مبادئه واساسياته ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
18. عفانة ، حسن مروان ، 2013 : التمكين الاداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الاهلية الدولية العاملة بقطاع غزة ، جامعة الازهر ، غزة ، فلسطين .
19. العمري ، وفاء ، 2016 ، الية التمكين الاداري في الفكر التنظيمي الحديث ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة بسكرة
20. مصطفى ، شيرين ابراهيم سلامة ، 2016 ، " درجة التمكين الاداري وعلاقتها بالروح المعنوية " ، (دراسة تحليلية لآراء عينة من معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم) ، رسالة ماجستير ، جامعة النجاح الوطنية
21. المطري ، ضيف الله عبيد ، 2019 ، العلاقة بين التمكين الاداري والالتزام التنظيمي لدى موظفي وزارة الاسكان في المملكة العربية السعودية ، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية ، السعودية
22. جودة عبد الرؤوف ، " استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نظام لقياس الأداء في الأعمال المصرية " ، المجلة العلمية – التجارة والتمويل ، كلية التجارة جامعة طنطا ، العدد الأول ، 2003

استمارة استبانة

تحية احترام وتقدير

الاستمارة التي بين أيديكم تتضمن مجموعة من المتغيرات أو المؤشرات المتعلقة بموضوع الدراسة **(التمكين الإداري وأثره في تحسين الأداء المنظمي)** وتعد هذه الاستمارة مقياساً يعتمد لأغراض البحث العلمي ، وان تفضلكم بالإجابة المناسبة يساهم في الحصول على نتائج دقيقة بما يعزز تحقيق أهداف البحث ، علماً بان الإجابة تستخدم لأغراض البحث العلمي حصراً .

- 1- يرجى الإجابة عن جميع الأسئلة بوضع علامة (✓) امام اختيار واحد لكل سؤال ترونه يعكس الواقع او هو اقرب الى ذلك.
 - 2- عدم ذكر الاسم أو التوقيع على الاستبانة لطفاً.
 - 3- الإجابة عن الأسئلة المطروحة يوصل إلى النتائج المطلوبة وبالتالي إلى نجاح مشروع الدراسة بحول الله تعالى.
- متمنين مساعدتناوشاكرين تعاونكم معنا .

المحور الاول: التمكين الاداري

1- تفويض السلطة

ت	العبارات	المقياس			
		أتفق تماما	أتفق	غير متأكد	لا أتفق تماما
1	توفر لي الشركة المعلومات اللازمة لأداء عملي				
2	تتاح لي الفرصة أحيانا لاتخاذ القرار باستقلالية				
3	تثق الشركة : في قدراتي على أداء المهام الموكلة لي				
4	تمنحني الشركة المرونة المناسبة للتصرف في كيفية أداء عملي				

2- فرق العمل

ت	العبارات	المقياس			
		أتفق تماما	أتفق	غير متأكد	لا أتفق تماما
1	تتوفر أجواء التعاون والمساعدة بين زملاء العمل .				
2	تتجلى روح الفريق في صناعة واتخاذ القرارات في الشركة				
3	تسود الثقة بين أعضاء فريق العمل داخل الشركة .				
4	تتبنى الشركة فلسفة العمل بروح الفريق .				

3- تحفيز العاملين

ت	العبارات	المقياس			
		أتفق تماما	أتفق	غير متأكد	لا أتفق تماما
1	هناك منافسة عادلة بين الزملاء لمصلحة العمل				
2	وجود معايير موضوعيه في منح الحوافز للعاملين تشجعي على تطوير عملي				

					للافضل .	
					يتناسب نظام الترقيات والمكافآت في العمل مع حجم العمل .	3
					تقدر الإدارة جهودي المبذولة في العمل .	4

4- التدريب

ت	العبارات	المقياس			
		أتفق تماما	أتفق	غير متأكد	لا أتفق تماما
1	توفر الإدارة فرص متساوية لجميع العاملين للتدريب على متطلبات العمل.				
2	يستطيع العاملون الاعتماد على معارفهم وقدراتهم في حل المشاكل				
3	تشجع الإدارة العاملين على الإفادة من التدريب الذي يحصلون عليه				
4	تقوم الإدارة بتحديد الاحتياجات التدريبية بصفه مستمرة .				

المحور الثاني : الاداء المنظمي

1- الكفاءة

ت	الفقرات	المقياس			
		أتفق تماما	أتفق	غير متأكد	لا أتفق تماما
1	الشركة مهارات تشغيلية تحقق التفوق في الاداء .				
2	تأخذ الشركة المقترحات المقدمة اليها من قبل العاملين في تطوير الاداء				
3	تسعى الشركة إلى تحقيق اعلى الابرادات من خلال استغلال الامثل لمواردها .				
4	تحرص الشركة بشكل كبير على المحافظة على سمعتها في السوق بصفتها الناقل الوطني .				
5	تسعى الشركة الى الاهتمام بتحسين مهارات الافراد العاملين فيها .				
6	تعطي الشركة اهتمام كبير بتلبية رغبات زبائننا .				
7	تحفز ادارة الشركة العاملين لديها لغرض الابداع.				

المقياس					الفقرات	ت
لا أتفق تماما	لا أتفق	غير متأكد	أتفق	أتفق تماما		
					تسعى الشركة الى تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم خدمات اكثر كفاءة و اقل سعر .	8
					تطالب الادارة العليا الاقسام والفروع بمقترحات لتخفيض الكلف .	9
					تمكين الشركة من اعتماد التقنيات والأساليب الحديثة	10
					تقوم ادارة شركة توزيع النفط بمتابعة التقارير الخاصة بساعات العمل اليومية	11
					اسلوب اداء العمل في الشركة يتوافق مع ما تهدف اليه من اهداف محددة في الخطط والاستراتيجيات	12
					تتمكن الشركة من رصد العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتي ستؤثر في تحقيق الاهداف	13
					تقوم شركة توزيع النفط بالترويج لخدماتها باستمرار	14
					تستطيع الشركة من استخدام الطاقة المناسبة للاستجابة بسرعة للطلب على خدماتها .	15