

مستوى التمكين الإداري وأثره على الاداء الوظيفي للعاملين بالشركة العامة للكهرباء المنطقة الوسطى فرع سرت

زينب عمر سالم

قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة سرت، ليبيا

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر أبعاد التمكين الإداري (التحفيز- تفويض السلطة- الاتصال الفعال) على الاداء الوظيفي للعاملين بالشركة العامة للكهرباء المنطقة الوسطى فرع سرت، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، كما تم استخدام أسلوب العينة لجمع بياناتها حيث كان عدد العاملين بالشركة (100) موظف وشملت العينة عدد (80) مفردة لتمثل مجتمع الدراسة وفقاً للشروط الاحصائية، وزعت الاستبانة على العاملين بطريقة اليد استرد منها (50) استبانة خضعت منها (48) استبانة للتحليل الإحصائي وكان عدد (2) استبانة غير صالحة للتحليل. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى ممارسة متوسط لأبعاد التمكين الإداري (التحفيز-تفويض السلطة-الاتصال الفعال) كما ان درجة الممارسة للأداء الوظيفي لدى العاملين بالشركة محل الدراسة جاءت مرتفعة نسبياً بمتوسط حسابي وقدره (3.66). كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية معنوية بين أبعاد التمكين الإداري مجتمعة والاداء الوظيفي للعاملين بالشركة.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، التحفيز، تفويض السلطة، الاتصال الفعال، الاداء الوظيفي.

1- المقدمة

يُعد مفهوم التمكين الإداري من المفاهيم الإدارية الحديثة المحدودة التطبيق، و قد يرجع ذلك لعدة اسباب اهمها الرؤيا القاصرة للمدراء في الادارات العليا للتمكين الإداري لمؤوسيم على انه محدد لسلاطنتهم ولنفوذهم الإداري، كذلك ضعف ثقافتهم بقدرات المؤوسين يشكل تحدياً اخر امام المدراء يجعل من الصعب عليهم اتباع سياسة التمكين للمؤوسين ومنحهم حرية التصرف لأداء مهام وظائفهم(النعيمي،2018)، ايضا وعلى اعتبار ان العنصر البشري هو المحرك الرئيسي في اتباع سياسة التمكين داخل المنظمات فان ضعف الاهتمام بوظائف ادارة الموارد البشرية وعدم تنمية مهارات وقدرات الاتصال لدى العاملين وعدم تحفيزهم وتشجيعهم على تطوير اساليب العمل قد يجعل من الصعب تطبيق مفهوم التمكين داخل تلك المنظمات(نيادي،2011).

من المعروف ان كل المنظمات الادارية هدفها الرئيسي هو النجاح في تحقيق اهدافها وان ذلك يتوقف وبدرجة كبيرة على الجهود التي يبذلها العاملين في تلك المنظمات في سبيل ذلك وهذا ما يسمى بالأداء الوظيفي. كما ان اغلب الاتجاهات الحديثة في الادارة تسعى الى تحسين اداء العاملين وتطويره وذلك باتباع سياسة التمكين الإداري للعاملين داخل منظماتهم والذي ظهر كحل للكثير من المشاكل الادارية اذ يعتبر تحفيز العاملين وتشجيعهم وتفويض السلطة الكافية لهم لأداء وظائفهم والسماح بتدفق المعلومات وزيادة فرص التواصل بين الادارة والعاملين يساهم الى حد كبير في خلق مناخ تنظيمي ايجابي داخل المنظمة من شأنه ان يؤثر على سلوك العاملين ويحفزهم على تطوير وتحسين اساليب اداء مهام وظائفهم وبالتالي تحقيق اهداف المنظمة التي يعملون بها.

وبالنظر الى الدور المهم الذي تلعبه الشركة العامة للكهرباء المنطقة الوسطى فرع سرت حيث يتوقف تحقيق اهدافها الرئيسية وهي ادارة وتوزيع الكهرباء بمدينة سرت على جهودات العاملين وادائهم لوظائفهم، فان الباحثة ومن خلال هذه الدراسة تسعى الى معرفة ما اذا كانت الادارة العليا للشركة محل الدراسة تنتهج ثقافة التمكين في التعامل مع مؤوسيها، وما اثر ذلك على مستوى الاداء الوظيفي لديهم، وبذلك يمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية :

-ما هو مستوى ممارسة ابعاد التمكين الاداري (التحفيز، تفويض السلطة، الاتصال الفعال) لدى العاملين بالشركة العامة للكهرباء المنطقة الوسطى فرع سرت ؟

-ماهو مستوى ممارسة الاداء الوظيفي لدى العاملين بالشركة العامة للكهرباء المنطقة الوسطى فرع سرت ؟

-هل هناك تأثير ذا دلالة احصائية لأبعاد التمكين الاداري (التحفيز، تفويض السلطة، الاتصال الفعال) على الاداء الوظيفي لدى العاملين بالشركة العامة للكهرباء المنطقة الوسطى فرع سرت ؟

كما تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مستوى ممارسة التمكين الاداري (التحفيز، تفويض السلطة، الاتصال الفعال) لدى العاملين بالشركة العامة للكهرباء المنطقة الوسطى فرع سرت.
- التعرف على مستوى ممارسة الاداء الوظيفي لدى العاملين بالشركة العامة للكهرباء المنطقة الوسطى فرع سرت.
- التعرف على تأثير ابعاد التمكين الاداري (التحفيز، تفويض السلطة، الاتصال الفعال) على الاداء الوظيفي للعاملين بالشركة العامة للكهرباء للمنطقة الوسطى فرع سرت.
- تقديم بعض التوصيات والمقترحات للشركة محل الدراسة وذلك في ضوء ما سيتم التوصل إليه من نتائج.

2- أهمية الدراسة

اولا: تتمثل أهميه هذه الدراسة في اعتبار هذا المجهود العلمي المتواضع إضافة إلى المكتبة العربية.

ثانيا : يمكن للشركة العامة للكهرباء الاستفادة من الجانب العملي في هذه الدراسة حيث يمكنهم من التعرف على مدى امكانية اتباع سياسة التمكين الاداري لتطوير وتحسين اداء العاملين وكذلك التعرف على الصعوبات التي تعترض تطبيق هذا المفهوم ومدى استعداد العاملين لتقبل هذه الثقافة والتي تعتمد بدرجة كبيرة على مهاراتهم وقدراتهم ورغبتهم في تطوير اساليب ادائهم لوظائفهم وبالتالي تحقيق اهداف الشركة التي يعملون بها .

3- فرضيات الدراسة

بنيت هذه الدراسة على **الفرضية الرئيسية** التالية :يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الاداري(التحفيز،تفويض السلطة،الاتصال الفعال) على الاداء الوظيفي للعاملين بالشركة العامة للكهرباء المنطقة الوسطى فرع سرت.

ينبثق من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:-

الفرضية الأولى : يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية لُبعد التحفيز على الاداء الوظيفي للعاملين بالشركة العامة للكهرباء المنطقة الوسطى فرع سرت.

الفرضية الثانية : يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية لُبعد تفويض السلطة على الاداء الوظيفي للعاملين بالشركة العامة للكهرباء للمنطقة الوسطى فرع سرت.

الفرضية الثالثة : يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية لُبعد الاتصال الفعال على الاداء الوظيفي للعاملين بالشركة العامة للكهرباء المنطقة الوسطى فرع سرت.

4- حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة في الآتي:

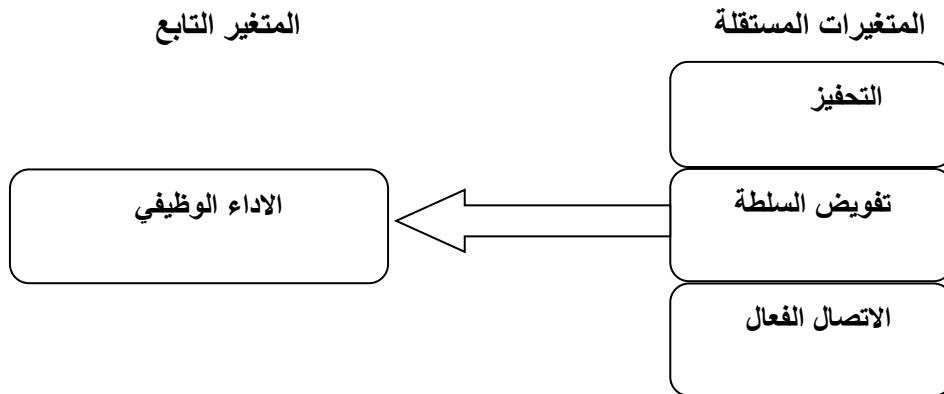
- **الحدود الزمنية** : حيث تقتصر هذه الدراسة على الفترة الزمنية الممتدة من شهر أكتوبر إلى شهر ديسمبر 2019.
- **الحدود البشرية**: اقتصرت هذه الدراسة على الموظفين العاملين بالشركة العامة للكهرباء المنطقة الوسطى فرع سرت.
- **الحدود المكانية** : شملت هذه الدراسة الشركة العامة للكهرباء المنطقة الوسطى فرع سرت.
- **الحدود الموضوعية**: حيث تقتصر هذه الدراسة على دراسة تأثير أبعاد التمكين الإداري (التحفيز، تفويض السلطة، الاتصال الفعال) على الاداء الوظيفي.

5- التعريفات الإجرائية

يمكن توضيح التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة كما يلي :

- 1- **التمكين الإداري**: هو منح الصلاحيات للعاملين لاتخاذ قرارات تتعلق بمهام وظائفهم باستقلالية ودون تدخل من الإدارة على ان يصاحب ذلك تحميلهم مسؤولية نتائج قراراتهم، وكذلك العمل على توفير المعلومات اللازمة لهم و تحفيزهم وتشجيعهم ليكونوا قادرين على أداء تلك الوظائف بنجاح مما يؤدي الى تحقيق اهداف المنظمة ككل .
- 2- **الاداء الوظيفي**: هو المجهودات التي يقوم بها العاملون لإنجاز مهام وظائفهم والتي تعتمد بدرجة كبيرة على ما يمتلكونه من قدرات ومهارات ومعرفة علمية وعملية، وكذلك يتوقف على ما تقوم به الإدارة من تحفيز وتشجيع ومشاركة للمعلومات مع العاملين في سبيل تحقيق اهداف العمل .

6- نموذج الدراسة:



الشكل (1) يبين نموذج الدراسة

المصدر: إعداد الباحثة

1- الدراسات السابقة :

إن أهمية الدراسات السابقة تتبع من الدور المهم الذي تلعبه في وضع الاسس النظرية والعملية للدراسات اللاحقة وذلك من خلال البيانات التي استندت عليها والنتائج التي توصلت إليها تلك الدراسات ومن الدراسات التي استندت إليها الدراسة الحالية الآتي:

-دراسة القرشي واخرون (2014) بعنوان "أثر تمكين العاملين على تحسين الاداء الوظيفي دراسة ميدانية على قطاع الخدمات الصحية بمدينة الطائف " ، حيث اتبع الباحثين المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على اسلوب المقابلة الشخصية لجمع البيانات وتوصلت الدراسة الى :

1- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اراء العاملين في المؤسسات الصحية بمدينة الطائف حول ابعاد التمكين للعاملين (وضوح الغرض، والاخلاقيات، الاعتراف والتقدير والعمل الجماعي) ودرجات ممارسة الاداء الوظيفي .

2- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اراء العاملين حول ابعاد التمكين (وضوح الغرض، والاخلاقيات، الاعتراف والتقدير والعمل الجماعي) في تأثيرها على تحسين مستوى الاداء الوظيفي .

-دراسة البريدي وأخرون (2012) بعنوان " مستويات ومعوقات التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي في المصارف السعودية "استخدم الباحثين المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة كما اعتمدوا على الاستبانة كأداة لجمع البيانات وقد اعتمدت الدراسة على سبعة ابعاد لقياس التمكين (التفويض، التحفيز الذاتي، فرق العمل، تطوير الشخصية، تنمية السلوك الابداعي، الهيكل التنظيمي والتقليد والمحاكاة)وقد خلصت الدراسة الى وجود مستوى مرتفعا نسبيا لكل من التمكين والولاء التنظيمي وأشارت الى ارتفاع مستوى معوقات التمكين .

-دراسة مسعود (2012) بعنوان " درجة التمكين الإداري وتطوير الاداء والعلاقة بينهما من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية "اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة الى الآتي :

1- ان درجة امتلاك المديرين لتطوير الاداء كبيرة جدا .

2-توجد علاقة ارتباطية ايجابية قوية بين التمكين الإداري وتطوير الاداء لدي المديرين .

3-عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في درجات امتلاك المديرين للتمكين الإداري وتطوير الاداء تعزى لمتغير الجنس ، المؤهل العلمي ، التخصص الأكاديمي ، سنوات الخبرة ، مرحلة المدرسة، مهارة استخدام الحاسوب والعمر .

4-وجود فروق ذات دلالة احصائية في درجة امتلاك المديرين للتمكين الإداري في مجالات (الجانب الشخصي، الجانب الإداري، الجانب الفني، جانب التدريب والتأهيل) تبعا لمتغير التدريب والتأهيل ومتغير العمر .

-دراسة طيفور (2018) بعنوان "التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية في جامعة حائل ومعوقاته من وجهة نظرهن أنفسهن"، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وطبقت على عينة تكونت من (44) من القيادات الأكاديمية النسائية ، توصلت الدراسة الى الآتي :

1- الدرجة الكلية لمعوقات التمكين متوسطة

2- وجود فروق دالة احصائية في درجة التمكين للقيادات النسائية تعزى لاختلاف متغير الخبرة وعدم وجود فروق دالة احصائية في درجة التمكين تعزى لاختلاف متغيري المؤهل العلمي والوظيفة وكذلك

عدم وجود فروق دالة احصائيا في معوقات التمكين تعزى لاختلاف متغيرات الخبرة المؤهل العلمي والوظيفة .

واوصت الدراسة بضرورة تبني جامعة حائل خطة فعالة لتمكين القيادات الاكاديمية النسائية وضرورة انشاء مركز تدريبي لتقديم دورات للقيادات النسائية ولموظفات الجامعة من اجل تمكينهن إداريا .

-دراسة بومعزة(2016) بعنوان " اثر التمكين الاداري على الابداع التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، دراسة حالة مؤسسة **Cvenco** بتقرت" ، دفت الدراسة الى التعرف على اثر التمكين الاداري على الابداع التنظيمي حيث اجريت الدراسة بمؤسسة **Cvenco** بتقرت بالجزائر ،اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كما تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات للدراسة ،وتوصلت الدراسة الى ان هناك ارتباط بين ابعاد التمكين الاداري (تفويض السلطة ،فرق العمل ، التدريب ، الاتصال الفعال ، والتحفيز)والابداع التنظيمي.

-دراسة كليب (2018) بعنوان " أثر الحوافز في التمكين الإداري دراسة ميدانية في المؤسسة العامة للمياه والصرف الصحي بمدينة المكال، محافظة حضرموت – اليمن" ، هدفت الدراسة الى معرفة اثر الحوافز على التمكين الاداري بأبعاده مجتمعة ومنفردة (تفويض السلطة ،اداء فرق العمل ، الاتصال الفعال وتنمية الموارد البشرية)،واعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة دالة احصائيا و ايجابية بين ابعاد كل من الحوافز والتمكين الاداري مجتمعة ومنفردة ،ووجود اثر ايجابي للحوافز على التمكين الاداري وان اثر الحوافز المادية على التمكين الاداري كان مرتفعا، في حين ان الحوافز المعنوية كان تأثيرها منخفضا في التمكين الاداري ، واوصت الدراسة بضرورة تصميم نظام حوافز عادل وفاعل لمال من اثر ايجابي في التمكين الاداري.

- دراسة ديوب (2014) بعنوان " تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات" وهدفت الدراسة الى تحديد طبيعة العلاقة بين تمكين العاملين وتحسين الحياة الوظيفية في شركات قطاع الاتصالات في سوريا ،واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لتحليل البيانات ، وتمثلت نتائج الدراسة في وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين ابعاد تمكين العاملين (تفويض السلطة ، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ،مشاركة العاملين في الملكية، وتشجيع العاملين وتقدير افكارهم ومقترحاتهم) ، وجود الحياة الوظيفية في المنظمات محل الدراسة، و اشارت الدراسة الى ان تقدير الانجاز هو اكثر ابعاد التمكين ارتباطا بجودة الخدمة يليه مشاركة العاملين بالملكية وتفويض السلطة ، واوحت الدراسة ان حياة الفرد الاسرية بعيدة عن اهتمام الشركات محل الدراسة وهناك مشاركة محدودة للعاملين في اتخاذ القرارات .

- دراسة ابازيد (2010) بعنوان "اثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن"هدفت الدراسة الى الكشف عن مستوى التمكين النفسي واثره على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الاردن ، ولجمع البيانات استخدم الباحث الاستبانة ، واطهرت النتائج وجود درجة عالية لمستوى التمكين النفسي وسلوك المواطنة لدى العاملين كما تبين وجود أثر للتمكين النفسي في سلوك المواطنة لدى العاملين .

-دراسة عكاشة (2008) بعنوان "اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي "حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي لتحليل اثر الثقافة التنظيمية على الاداء الوظيفي كما اعتمد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، واطهرت نتائج الدراسة ان ناك اثر ايجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية (**PalTel**)،واوصت الدراسة بضرورة زيادة درجة الاهتمام بمجال الثقافة التنظيمية من قبل ادارة الشركة والعاملين لان ذلك يساهم في تنمية وتطوير اداء الشركة.

دراسة الشريف (2013) بعنوان " دور ادارة التطوير الاداري في تحسين الاداء الوظيفي " استخدمت الباحثة المنهج الوصفي في تحليل بياناتها كما استخدمت الاستبانة لجمع تلك البيانات وجاءت نتائج هذه الدراسة مؤكدة على اهمية الدور الذي تلعبه ادارة التطوير في تحديث وتطوير اساليب وطرق العمل داخل المنظمة واوصت الدراسة بضرورة تعاون إدارة التطوير الإداري مع الإدارات العليا في إعادة دراسة إجراءات العمل والتغلب على التعقيدات المتبعة وذلك لتسهيل العمل الإداري.

التعقيب على الدراسات السابقة :

يلاحظ مما سبق تعدد الدراسات السابقة واختلافها وذلك باختلاف الأهداف التي سعت كل منها لتحقيقها والمتغيرات التي تطرقت إليها والبيئة التي تمت فيها . تشابهت جميعها في استخدام المنهج الوصفي لتحليل البيانات ، أيضا في استخدامها الاستبانة كأداة لجمع البيانات باستثناء دراسة (القرشي،2014) حيث استخدم أسلوب المقابلة لجمع بياناته . كما يتضح أن هناك دراسات ربطت بين التمكين الإداري ومتغيرات أخرى (البريدي ،2013، بومعزة 2016، كليب،2018، دبوب ،2014، ابازيد 2010)، وان دراسات أخرى تطرقت الى عوامل مختلفة لها اثر على الاداء الوظيفي (عكاشة ،2008، الشريف 2013) كما ان هناك دراسة واحدة ربطت بين المتغيرين معا (التمكين الإداري والاداء الوظيفي) كما في الدراسة الحالية وهي دراسة القرشي(2014) إلا انها تختلف عن الدراسة الحالية في مجتمع الدراسة واداة جمع البيانات حيث تعتمد على أسلوب المقابلة بدلا من الاستبانة كما في الدراسة الحالية، بالإضافة إلى اختلاف البيئة التي أجريت فيها الدراسة الحالية عن بيئة تلك الدراسة مما أثار اهتمام الباحثة لإجراء هذه الدراسة ، اتفقت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في استخدامها الاستبانة كأداة لجمع البيانات أيضا في استخدامها المنهج الوصفي باعتباره الأنسب لدراسة الظواهر التنظيمية المتعلقة بالسلوك الانساني وتختلف عن الدراسات السابقة من حيث بيئة وزمن التطبيق وعلى الرغم من ذلك فإن هذه الدراسة قد استفادت من نتائج الدراسات السابقة في صياغة الجانب المفاهيمي والنظري لها.

الإطار النظري للدراسة

المحور الاول :التمكين

لقد ظهر مفهوم التمكين في الادب الاداري في العقدين الاخيرين من الالفية الثانية وذلك على اثر تزايد الاهتمام بالإصلاح الإداري عبر تنمية العنصر البشري وبأولوية جودة الاداء الوظيفي فضلا عن التوجه نحو مفهوم اللامركزية في الادارة والادارة الذاتية (النعيمي ،2018) ويؤكد البريدي والرشيد (2012) على ان التمكين كمفهوم اداري جديد نسبيا يسعى لان يسهم في تطوير جزء من المركزية الادارية للموارد البشرية في المنظمات المعاصرة حيث يقوم على بناء وتنمية اتجاهات ايجابية تدفع المنظمات الى تنمية الانسان وتعزيز الثقة بقدراته وتميزه ، وايضا يؤكدان على انه يجب ان ينظر الى التمكين على انه عملية ديناميكية وليست اساتيكية ذلك لأنه يتطلب قدرا كبيرا من التفاعل والتأثير المتبادل بين أطراف هذه العملية.

مفهوم التمكين

في الادبيات العلمية تعددت تعريفات التمكين ذلك نظرا لتعدد ابعاده واختلاف وجهات نظر الباحثين فيه وسنتناول فيما يلي بعض التعريفات للتمكين :

عرفه (البريدي وآخرون،2012) على انه " اطلاق حرية الموظف وهذه حالة ذهنية وسياق ادراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الانسان من الخارج بين عشية وضحاها ، بل هو حالة ذهنية داخلية ،تحتاج الى تبني لهذه الحالة من قبل الفرد ،لكي تتوافر له الثقة في النفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية ،تساعده في اتخاذ قراراته واختيار النتائج التي يريد ان يصل إليها .

كما اشار (Randolph,1995) الى ان التمكين هو "تفويض السلطة من المدير الى العاملين"، ويتفق بردهان (Pradhan et al, 2014) مع راندولف على تعريف التمكين حيث عرفوه بأنه "منح العاملين في كل المستويات الادارية السلطة التي تمكنهم من اتخاذ القرارات المتعلقة بالمهام الموكلة إليهم"، وفي هذا السياق كومار واخرون (Kumr et al,2017) اكدوا على ان التمكين لا يقتصر فقط على منح السلطة للعاملين ولكن يشمل ذلك تحميلهم المسؤولية، حيث عرفوه على انه "منح السلطة للعاملين لاتخاذ القرارات مع تحميلهم مسؤولية النتائج المترتبة عليها، وذلك لتحفيزهم ورفع مستوى رضاهم و والتزامهم بوظائفهم حيث يساعد ذلك المنظمة في تحقيق اهدافها المنشودة".

ويعرف الشبراوي (2016) التمكين على انه "وسيلة تمكن العاملين من اتخاذ القرارات ومشاركة العاملين الادارة العليا في المعلومات، والمعرفة التي تساعد العاملين على فهم أدوارهم، والمساهمة في الاداء الكلي للمنظمة، والمكافآت التي تؤثر على اداء وانجاز المنظمة".

ويرى البلوي(2008) يجب عدم الخلط بين التمكين والتفويض ويعلل ذلك بأن عملية التمكين الاداري أكثر إثراء من التفويض، حيث يقول بان التفويض مرتبط بتفويض المستوى الاعلى للمستوى الادنى في جزئية محددة، ولا يسمح للموظف الا بقدر يسيرا من المعلومات بالكاد تساعده على انجاز مهامه وهنا يكون المفوض هو المسؤول عن النتائج، بينما التمكين يضمن للمستوى الادنى صلاحيات اكبر للمبادأة في اطار متفق عليه، ويكون المفوض إليه هو المسؤول عن النتائج.

كذلك العبدالله (2018) يرى بأن التمكين كعملية ادارية تختلف عن المشاركة حيث تعنى المشاركة السماح للموظف بأن يعبر عن وجهات نظره للمدير في بعض القرارات والاعمال وفي ذه الحالة المدير يقدر ما إذا كان سيأخذ رأي الموظف بعين الاعتبار أم لا .

مراحل عملية التمكين :

- يرى البعض بان عملية التمكين ولكي تكفل بالنجاح يجب ان تمر بعدة مراحل او خطوات كما يلي :
- 2- قياس قدرات الموظفين ومهاراتهم والوقوف على مدى مناسبتها لأدائهم للمهام الموكلة إليهم وبفاعلية .
- 3- تقديم النموذج العملي لبيبين كيفية تأدية مهامهم بكفاءة وسرعة مما يساعد في نجاح عملية التمكين .
- 4- الايمان بقدرات الاخرين وتوقع النجاح لهم سوف يزيد من فعالية تمكين الموظفين .
- 5- تفويض السلطات مع المهام، فمثلا اذا استطاع احد المساعدين للقائد ان يقوم بمهامه فيجب عليه ان يفوضه بالوظيفة مع السلطات اللازمة وهو السبيل لإعداد القادة الناجحين .
- 6- التغذية العكسية :حيث يتم تجربة التمكين وتحديد جوانب القصور لدى العاملين لمعالجتها ، والثناء عليهم في حالة نجاحهم .
- 7- الاستقلالية :ان الهدف النهائي من عملية التمكين يجب ان يكون هو الاستقلالية في اتخاذ القرارات (الطراونة واخرون،2011).

معوقات عملية التمكين :

يرى نيادي (2011) ان أهم معوقات التمكين تتمثل في الاتي :

أولاً: معوقات تنظيمية :حيث يتم النظر للمنظمة على انها نظام مغلق معزولا عن البيئة الخارجية ، والمركزية في اتخاذ القرارات ، وفرض السيطرة على الموظفين والتقييد المفرط بالأنظمة واللوائح .

ثانيا: معوقات ادارية: نتيجة ضعف نظام المعلومات والاتصالات وعدم الاهتمام بوظائف ادارة الموارد البشرية من تدريب وتقييم للأداء وتحفيز .

ثالثا: معوقات بشرية : ويعزى ذلك الى نقص الموارد البشرية المؤهلة لاعتماد مفهوم التمكين وتطبيقه.

رابعا: معوقات فنية :وتتعلق بضعف التكنولوجيا المتاحة في المنظمة .

خامسا: معوقات اجتماعية :وهذه مرتبطة بالبيئة الثقافية والحضارية للأفراد والتي تؤثر على المفاهيم الوظيفية .

المحور الثاني :الاداء الوظيفي

أولا: مفهوم الاداء الوظيفي:

لقد تعددت واختلقت الدراسات التي تناولت مفهوم الاداء وذلك تبعا لاختلاف وجهات نظر الباحثين القائمين بتلك الدراسات حيث عرف الربيق (2004) الاداء الوظيفي على انه " نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة ،لإنجاز عمل معين " .

كما عرفته عكاشة (2008) بأنه :محصلة النتائج والمخرجات التي حققها الفرد نتيجة الجهد المبذول من خلال قيام الفرد بالمهام والواجبات والمسؤوليات الموكلة إليه".

كذلك اشارت خويلدات (2014) الى الاداء على أنه" درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث تداخل بين الاداء والجهد ،فالجهد يشير الى الطاقة المبذولة اما الاداء يُقاس على اساس النتائج التي يحققها الفرد " .

ايضا أكدت الخناق (2005)على ان الاداء هو "السلوك الذي يقوم فيه الفرد بالتعبير عن اسهاماته في تحقيق اهداف المنظمة على ان يُدعم هذا السلوك ويُعزز من قبل ادارة المنظمة وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب " .

وعرفته فرحي(2017) على انه " كل جهد فكري وعضلي يبذله العامل في موقع عمله مقابل عائد محدد " .

ثانيا: عناصر الاداء الوظيفي:

يمكننا القول بأن هناك ثلاث عناصر او مكونات رئيسية للأداء الوظيفي وهي : (الامين واخرون ،2016)

- 1- الموظف وما يمتلكه من معرفة وقدرات ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع .
- 2- الوظيفية وما تتصف به من متطلبات ،تحديات ،واجبات ومسؤوليات وما تقدمه من فرص للتطوير والترقيات والحوافز .
- 3- الموقف وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والاشراف والانظمة الادارية والهيكل التنظيمي .

ثالثا: محددات الاداء الوظيفي:

تؤكد ابو شرح (2010) على ان مؤثرات الاداء الفردي تُقسم الى عوامل معينة يتميز بها الفرد نتيجة دورات شخصية داخلية مثل كفايات او جدارات تدريبية سابقة ،أو التدريب الداخلي في المنظمة والدراسة الشخصية من خلال المطالعة وقراءة كل ما هو جديد يتعلق بالوظيفة وهي ثلاث انواع :

- 1- معرفة تقريرية : وتشمل المعرفة بالحقائق والاساسيات والاهداف والمعرفة الذاتية بمتطلبات وظيفة ما وتُقاس بشكل تقريرى .
- 2- معرفة إجرائية ومهارية :وهي تتعلق بما يجب ادائه فعلا وهي خليط بين معرفة وكيفية الاداء والقدرة على ذلك ، وتشكل مهارات ادراكية أي معرفية او المهارات العملية التي تتطلب استخدام عضلات الجسم في العمل .
- 3- الدافعية والتحفيز: هي تأثير مشترك من احدى ثلاث سلوكيات هي الاختيار للأداء ،مستوى الجهد المبذول ،واستمرار الجهد المبذول أو الاصرار .

علاقة تمكين العاملين بأدائهم الوظيفي

ان السعي الدائم لتجنييد قدرات الافراد وكسب ثقتهم وولائهم هو ما يجعل الاداء الاجتماعي للمنظمة يتحسن ويتحقق ذلك من خلال الاهتمام المتزايد بالجانب الابداعي للعاملين وتطبيق مبدأ تفويض السلطة والمشاركة في المعلومات المتعلقة بالجانب المالي او التشغيلي او الاداء مما يساعد العاملين على فهم معنى عملهم وقيمة احساسهم بكفاءتهم وقدراتهم على اداء مهامهم الوظيفية داخل المنظمة(دراعو 2016).

الطرق والاجراءات

منهجية البحث

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي لتحليل ووصف الظاهرة وتحليل العلاقة بين المتغيرات المستقلة وهي أبعاد التمكين الاداري(التحفيز ،تفويض السلطة ،الاتصال الفعال) والمتغير التابع (الاداء الوظيفي) وذلك من خلال استبيان تمت صياغته من جانب الباحثة بعد الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوعي التمكين و الاداء الوظيفي وتم استخدام برنامج (SPSS.V23) لتطبيق البرامج الإحصائية وإجراء الاختبارات اللازمة لإتمام هذه الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في الموظفين العاملين في الشركة العامة للكهرباء المنطقة الوسطى فرع سرت والذي يبلغ عددهم ، وتم استخدام أسلوب العينة لغرض جمع البيانات اللازمة للدراسة حيث كان عدد العاملين بالشركة (100)موظف من مختلف الدرجات والمؤهلات العلمية ، وتكونت العينة من(80) موظف حيث تم توزيع الاستبيان بطريقة اليد على جميع العاملين ،أُسترجع منها (50) استبيان وكان عدد (2) استبيان غير صالحة للتحليل وبذلك خضع عدد(48)استبيان للتحليل الإحصائي لتكون نسبة الاستجابة قد بلغت (63%) وهذه النسبة تُعتبر مقبولة إحصائيا لغرض الدراسة.

مصادر وأداة جمع البيانات

مصادر أولية: تم استخدام استمارة استبيان كأداة أولية لجمع البيانات لهذه الدراسة فقد صُممت استمارة استبيان خاصة بالدراسة وذلك على ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها وفرضياتها وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لإعطاء أوزان لإجابات الأفراد كالتالي:

الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5

حيث قسمت الاستمارة إلى قسمين أقسام :

القسم الأول: يحتوي على معلومات شخصية عن الأفراد المستجيبين (الجنس -العمر -الخبرة – المؤهل العلمي).

القسم الثاني : يحتوى على معلومات تُعبر عن مستوى إدراك الأفراد لتواجد التمكين الإداري بأبعاده حيث عبر عن بُد التحفيز بثلاثة أسئلة في استمارة الاستبيان (1-2-3) ، وعُبر عن بُد تفويض السلطة بأربعة أسئلة في استمارة الاستبيان (4-5-6-7) ، أما البُعد الثالث وهو الاتصال الفعال فقد عُبر عنه بأربعة اسئلة وهي(8-9-10-11) في استمارة الاستبيان .

القسم الثالث :تضمن مجموعة من الاسئلة التي تُعبر عن مستوى ادراك الافراد للاداء الوظيفي وهي (12-13-14-15-16-17-18-19-20-21-22).

مصادر ثانوية: تم جمع البيانات الثانوية اللازمة لإجراء هذه الدراسة بالاعتماد على الأدبيات ذات العلاقة بموضوع الدراسة والتي تمثلت في الكتب والأبحاث والدوريات والدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع الدراسة.

صدق اداة القياس

1-الصدق الظاهري: قامت الباحثة بعرض أداة القياس (الاستبيان) على عدد من المحكمين المختصين في مجال العلوم الإدارية من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة وبناء على ملاحظات السادة المحكمين تم تعديل الاستبيان وتصميمه بشكله النهائي مما يحقق الصدق الظاهري له.

2-صدق الاتساق الداخلي: وبقصد به مدى اتساق كل فقرة مع المتغير الذي تنتمي اليه هذه الفقرة ولهذا الغرض استخدمت الباحثة معاملات الارتباط للتأكد من مدى ارتباط الفقرات مع بعضها ومع الدرجة الكلية للمتغير الذي صممت لقياسه كما هو موضح في الجدول(2) ادناه :

جدول رقم (2) الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية له

الاداء الوظيفي			الاتصال الفعال			تفويض السلطة			التحفيز		
Sig.	معامل الارتباط	رقم الفقرة	Sig.	معامل الارتباط	رقم الفقرة	Sig.	معامل الارتباط	رقم الفقرة	Sig.	معامل الارتباط	رقم الفقرة
.000	.160	12	000.	.607	8	000.	.454	4	000.	.546	1
.000	.532	13	000.	.549	9	008.	.379	5	000.	.570	2
.000	.430	14	000.	.716	10	000.	.548	6	001.	.464	3
.000	.582	15	000.	.532	11	000.	.619	7			
.000	.631	16									
.000	.610	17									
.000	.467	18									
.000	.563	19									
.000	.430	20									
.009	.383	21									
.000	.510	22									

يوضح الجدول رقم (2) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات التحفيز والدرجة الكلية له ،حيث بين ان معامل الارتباط لكل الفقرات ذا دلالة إحصائية وبذلك يعتبر المتغير صادق لما وضع لقياسه. كما يبين الجدول اعلاه معاملات الارتباط لفقرات تفويض السلطة والدرجة الكلية له، ويبين ايضا ان معاملات الارتباط لكل الفقرات ذات دلالة إحصائية وبذلك يعتبر المتغير صادق لما وضع لقياسه، كما يمكن ملاحظة من الجدول رقم (2) اعلاه معاملات الارتباط لفقرات الاتصال الفعال والدرجة الكلية له، حيث يبين ايضا ان معاملات الارتباط لكل الفقرات ذات دلالة إحصائية وبذلك يعتبر المتغير

صادق لما وضع لقياسه، واخيرا ومن خلال الجدول اعلاه يتضح ان معاملات الارتباط لفقرات الاداء الوظيفي والدرجة الكلية له ذات دلالة إحصائية وبذلك يعتبر المتغير صادق لما وضع لقياسه.

ثبات أداة القياس

ويقصد بثبات أداة القياس مدى استقرار نتائج الاستبيان وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط وقد استخدمت الباحثة اختبار (الفا كرونباخ) للتحقق من ثبات الاداء وجاءت النتائج بنسب عالية ومقبولة لأغراض الدراسة كما هو مبين في الجدول (3) أدناه :

الجدول رقم (3) يبين نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

المتغير	عدد الفقرات	الثبات
التحفيز	3	.765
تفويض السلطة	4	.826
الاتصال الفعال	4	.814
الاداء الوظيفي	11	.916

أساليب التحليل الإحصائي

اعتمدت هذه الدراسة على أسلوب الإحصاء الوصفي لتحليل الظاهرة وقد استخدمت برنامج (SPSS.V23) لتطبيق الأساليب الإحصائية اللازمة واستخراج النتائج المتعلقة بالدراسة وهي الوسط الحسابي والتكرارات والنسب المئوية والانحراف المعياري ومعامل الارتباط و تحليل الانحدار المتعدد و وتحليل الانحدار الخطي البسيط .

وصف البيانات:

اولا :خصائص مفردات الدراسة

الجدول (4) يبين التكرارات والنسب المئوية للمفردات من حيث:

1- الجنس: يظهر الجدول أدناه أن النسبة الأعلى من المفردات كانوا ذكورا حيث بلغت (83.3%) في حين كانت نسبة الإناث (16.7%) من المستجيبين.

الجدول (4) وصف لمفردات الدراسة

المتغير	الفئات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	40	3.83
	أنثى	8	7.16
العمر	30 سنة فأقل	2	2.4
	من 31 – 40	27	3.65
الخبرة	من 41 فأكثر	19	6.39
	سنوات فأقل 5	1	12.
المؤهل العلمي	من 6 - 10 سنوات	6	5.21
	سنة فأكثر 11	41	4.85
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط	12	8.43
	بكالوريوس	25	1.52
	ماجستير	0	0
	دكتوراه	0	0
	أخرى	2	2.4

1- العمر: يلاحظ من الجدول أعلاه أن النسبة الكبرى من المفردات كانوا شباب التي تتراوح أعمارهم (من 31 - 40 سنة) حيث بلغت (56.3 %)، تأتي في المرتبة الثانية المستجيبين اللذين تتراوح أعمارهم من (من 41 فأكثر) حيث بلغت نسبتهم (39.6%) بينما نسبة (4.2%) من المفردات تراوحت أعمارهم (30 سنة فأقل) ، يتضح مما سبق أن اغلب المفردات هم من فئة الشباب اللذين قد يكون من السهل تحسين وتطوير ادائهم الوظيفي اذا ما اتبعت الشركة محل الدراسة سياسة التمكين الإداري من تحفيز وتشجيع و تفويض للسلطات والصلاحيات و ضمان تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية حيث يكون لدي هذه الفئة من العاملين الرغبة والقدرة على العمل والعطاء وتحمل اعباء ومسؤوليات مهام و وظائفهم اكثر من غيرهم من الفئات العمرية الاخرى وبذلك يكون من الممكن للشركة محل الدراسة ان تحقق اهدافها بكفاءة وفاعلية اكثر .

2- الخبرة: يلاحظ من الجدول أعلاه إن نسبة (85.4 %) من الأفراد خبرتهم العملية 11 سنة فأكثر ، وبذلك يكون من السهل على ادارة الشركة ضمان نجاحها فيما اذا تم تبني سياسة التمكين الإداري لتحسين اداء الموظفين العاملين بها حيث ان اغلب العاملين بالشركة لديهم الخبرات الكافية التي تؤهلهم لاتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات والتعامل مع مهام وظائفهم بشكل اكثر كفاءة وفاعلية مهما بلغت صعوبتها أي ان منح مزيد من السلطات والصلاحيات من المستويات العليا الى الدنيا يضمن تحقيق اهداف الشركة محل الدراسة ، كما أن نسبة اللذين لديهم خبرة عملية من (من 6 - 10 سنوات) تقدر بنسبة (12.5%)، وان مانسبته (2.1%) فقط لديهم خبرة (5سنوات فأقل) .

3- المؤهل العلمي: يتبين من الجدول (4) أعلاه إن النسبة الأعلى من العاملين بالشركة العامة للكهرباء المنطقة الوسطى فرع سرت هم من حملة البكالوريوس حيث بلغت النسبة (52.1%) ، وان ما نسبته(43.8%) هم من حملة الدبلوم المتوسط ، وان (4.2%) من الأفراد يحملون مؤهلات علمية اخرى كما نلاحظ انه لا يوجد أي موظف يحمل ماجستير او دكتوراه يعملون بالشركة محل الدراسة .

ثانيا :نتائج التحليل للبيانات

اعتمدت الباحثة على المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين كمؤشر للتعرف على درجة الادراك والممارسة لأبعاد التمكين الإداري والاداء الوظيفي وتم تحديد خمس مستويات للإدراك والممارسة كما هو مبين في الجدول (5) وتم تحديد طول الفئة بناء على المعادلة التالية :

طول الفئة = $\frac{\text{الدرجة الأعلى في المقياس} - \text{الدرجة الأدنى في المقياس}}{\text{عدد المستويات}}$

$$0.80 = \frac{1 - 5}{5}$$

الجدول رقم (5) يبين مستويات درجة الممارسة لأبعاد التمكين والاداء الوظيفي

المستويات	درجة الممارسة
1- أقل من 1.80	منخفضة جدا
1.80- أقل من 2.60	منخفضة
2.60- أقل من 3.40	متوسطة
3.40- أقل من 4.20	مرتفعة
4.20- أقل من 5	مرتفعة

تحليل البيانات

اولاً: تحليل ومناقشة التساؤل الاول :ماهو مستوى ممارسة التمكين الاداري (التحفيز ، تفويض السلطة ، الاتصال الفعال) لدى العاملين بالشركة العامة للكهرباء المنطقة الوسطى فرع سرت؟

البعد الاول التحفيز :

من خلال الجدول رقم (6) نلاحظ أن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتحفيز جاء بدرجة متوسطة وكان مقداره (2.90) في حين أن الانحراف المعياري له كان (0.98)، كما يبين الجدول المتوسطات الحسابية لفقرات التحفيز حيث جاءت الفقرة رقم (3) في المرتبة الأولى والتي تنص على انه " يشجع المدير العاملين على تحمل مسؤولية نتائج الاعمال التي يؤديونها " بمتوسط حسابي (3.31) وانحراف معياري (1.20)، في حين تحصلت الفقرة رقم (1) على المرتبة الثانية وتنص على " أحصل على حوافز عند اداء المهام المفوض بها بنجاح) بمتوسط حسابي (3) وبانحراف معياري قيمته (1.25) اما الفقرة الثالثة فقد احتلت المرتبة الاخيرة من حيث الاهمية وكانت درجة الممارسة لها منخفضة .

جدول رقم (6) يبين المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعد التحفيز ودرجة الممارسة والاهمية

الاهمية	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	ترتيب الاهمية
1- أحصل على حوافز عند اداء المهام المفوض بها بنجاح	3	1.25	متوسطة 2	2
2- يوجد نظام حوافز عادل للجميع.	2.40	1.08	منخفضة 3	3
3- يشجع المدير العاملين على تحمل مسؤولية نتائج الاعمال التي يؤديونها.	3.31	1.20	متوسطة 1	1
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	2.90	.98	متوسطة	

البعد الثاني تفويض السلطة :

من خلال الجدول رقم (7) نلاحظ أن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبعد تفويض السلطة جاء بدرجة متوسطة وكان مقداره (2.96) في حين أن الانحراف المعياري له كان (0.87)، كما يبين الجدول المتوسطات الحسابية لفقرات تفويض السلطة حيث جاءت جميعها بدرجة ممارسة متوسطة كما جاءت الفقرة رقم (1) في المرتبة الأولى والتي تنص على انه " تفوض الإدارة سلطة كافية للموظف لإنجاز مهام وظيفته " بمتوسط حسابي (3.33) وانحراف معياري (1.05)، في حين تحصلت الفقرة رقم (2) على المرتبة الثانية الاخيرة من حيث الاهمية وكانت درجة الممارسة لها متوسطة وهي تنص على " لا يقوم المدير بممارسة الصلاحيات المفوضة للموظف خلال فترة التفويض) بمتوسط حسابي(2.66) وبانحراف معياري قيمته (1.07).

جدول رقم (7) يبين المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعد تفويض السلطة ودرجة الممارسة والأهمية

العبارة	المتوسط	انحراف	درجة	ترتيب
المعيار	المعيار	المعيار	المعيار	المعيار
1- تفوض الإدارة سلطة كافية للموظف لإنجاز مهام وظيفته	3.33	1.05	متوسطة	1
2- لا يقوم المدير بممارسة الصلاحيات المفوضة للموظف خلال فترة التفويض.	2.66	1.07	متوسطة	4
3- تمنح الإدارة العاملين الفرصة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالوظيفة باستقلالية.	2.70	1.05	متوسطة	3
4- تتاح الحرية للموظف في استخدام الاسلوب المناسب لإنجاز العمل.	3.22	1.11	متوسطة	2
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	2.96	0.87	متوسطة	

البعد الثالث الاتصال الفعال :

من خلال الجدول رقم (8) نلاحظ أن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبعد الاتصال الفعال جاء بدرجة متوسطة وكان مقداره (3.35) في حين أن الانحراف المعياري له كان (0.97)، كما يبين الجدول المتوسطات الحسابية لفقرات الاتصال الفعال حيث جاءت الفقرة رقم (2) في المرتبة الأولى وبدرجة ممارسة مرتفعة وتنص الفقرة على " سهولة التواصل بين المدير والعاملين لشرح وجهات نظرهم فيما يتعلق بالعمل " وذلك بمتوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (1.14)، في حين تحصلت باقي الفقرات على درجات ممارسة متوسطة .

جدول رقم (8) يبين المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعد الاتصال الفعال ودرجة الممارسة والأهمية

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة	ترتيب	الأهمية
1- مهارات الاتصال لدى الموظفين عالية وتسهم في انجاز العمل.	3.32	1.23	متوسطة	2	
2- سهولة التواصل بين المدير والعاملين لشرح وجهات نظرهم فيما يتعلق بالعمل.	3.58	1.14	مرتفعة	1	
3- يوجد نظام معلومات يوفر المعلومة على نحو سريع لمتخذ القرار.	3.06	1.17	متوسطة	4	
4- لاتصالات بين المستويات الادارية تتسم بالسرعة في نقل المعلومات .	3.27	1.30	متوسطة	3	
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.35	.97	متوسطة		

ثانيا: تحليل ومناقشة التساؤل الثاني: ماهو مستوى ممارسة الاداء الوظيفي لدى العاملين بالشركة العامة للكهرباء المنطقة الوسطى فرع سرت؟

من خلال الجدول رقم (9) نلاحظ أن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبعد تفويض السلطة جاء بدرجة ممارسة مرتفعة وكان مقداره (3.66) في حين أن الانحراف المعياري له كان (.76)، كما يبين الجدول المتوسطات الحسابية لفقرات الاداء الوظيفي حيث جاءت جميعا مرتفعة و تراوحت بين (3.93-3.41) حيث احتلت الفقرة رقم (11) المرتبة الأولى والتي تنص على انه " يحرص العاملون بالمؤسسة على تحقيق اهداف العمل " بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (.93)، في حين تحصلت الفقرة رقم (1) على المرتبة الاخيرة وتنص على " يتم انجاز مهام الوظيفة في الوقت المحدد) وذلك بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري قيمته (1.14) .

جدول رقم (9) يبين المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للأداء الوظيفي ودرجة الممارسة والأهمية

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة	ترتيب	الأهمية
1- يتم انجاز مهام الوظيفة في الوقت المحدد .	3.41	1.14	مرتفعة	9	
2- يتقيد العاملون بالمؤسسة التي امل بها بأنظمة وقوانين العمل	3.58	1.16	مرتفعة	6	
3- يوجد تنسيق وتعاون بين العاملين بالمؤسسة لاداء العمل .	3.75	.93	مرتفعة	3	
4- لدى العاملين بالمؤسسة القدرة على تصحيح الاخطاء في حالة وقوعها .	3.72	.96	مرتفعة	4	
5- لدى العاملين بالمؤسسة الرغبة والحماس لإنجاز مهام العمل	3.75	1.02	مرتفعة	3	

6-	تتوفر لدى العاملين بالمؤسسة المعرفة الكاملة بمتطلبات وظائفهم .	3.60	1.08	مرتفعة	5
7-	يبدل العاملين بالمؤسسة كل ما بوسعهم لإنجاز المهام الموكلة اليهم بطريقة صحيحة.	3.79	1.07	مرتفعة	2
8-	يلتزم العاملين بالمؤسسة بتنفيذ الاوامر الصادرة من المدير فيما يخص وظائفهم	3.79	.92	مرتفعة	2
9-	يحرص العاملين بالمؤسسة على التقيد بأوقات العمل الرسمية .	3.43	.96	مرتفعة	8
10-	يوجد لدى العاملين بالمؤسسة القدرة على الابداع والتجديد وتطوير العمل.	3.52	1.11	مرتفعة	7
11-	يحرص العاملين بالمؤسسة على تحقيق اهداف العمل .	3.93	.93	مرتفعة	1
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.66	.76	مرتفعة	

من خلال النتائج السابقة لجدول المتوسطات يتضح ان المتغيرات المستقلة والمتمثلة في ابعاد التمكين الإداري (التحفيز ، تفويض السلطة ، الاتصال الفعال) جاءت جميعها بدرجة ممارسة متوسطة ، فقد بلغت المتوسطات الحسابية لها (2.90-2.96-3.35) على التوالي وهذا يدل على ان العاملين بالشركة العامة للكهرباء المنطقة الوسطى فرع سرت لديهم المعرفة والادراك لمفهوم التمكين الإداري ومجالاته او ابعاده وان كان ذلك بقدر محدود ، وكذلك يعتبر هذا مؤشر على ان ادارة الشركة تهتم بشكل كبير بتمكين العاملين بها اداريا حيث ان الادارة تمنح بعض السلطات والصلاحيات للأفراد في نطاق وظائفهم ، وكذلك فان الافراد يتمتعون بقدر كاف من الاستقلالية وحرية التصرف لاتخاذ الطرق المناسبة التي تساعدهم على اداء وظائفهم ، كما نلاحظ من الجدول رقم (8) والذي يبين المتوسطات الحسابية لمتغيرات بُعد الاتصال الفعال حيث تعتبر اكثر ممارسة من متغيرات التحفيز وتفويض السلطة وبمتوسط حسابي (3.35) ويدل ذلك على ان الادارة بالشركة محل الدراسة تهتم بتسهيل عملية تدفق المعلومات بين المستويات الادارية وتوفير نظام للمعلومات يُمكن الافراد من اتخاذ القرارات المتعلقة بأداء مهام وظائفهم وهم على ثقة من نتائجها، وكذلك يدل على ان هناك تواصل بين الادارة والعاملين لشرح وتوضيح وجهات النظر فيما يخص اداء مهام العمل.

اما فيما يخص المتغير التابع لهذه الدراسة والمتمثل في الاداء الوظيفي فأن المتوسط الحسابي له يدل على ان درجة ممارسته وادراك العاملين له داخل الشركة مرتفعة حيث يؤكد ذلك على ان الافراد يبذلون ما بوسعهم لأداء مهام وظائفهم بطريقة صحيحة وفي الوقت المحدد كما انه لديهم الرغبة والحماس للإنجاز وهم على الاغلب يتعاونون فيما بينهم ويحرصون على تحقيق اهداف الشركة التي يعملون بها ،ويمكن ملاحظة ذلك بالنظر الى الجدول رقم (9) حيث ان درجات الممارسة لمتغيرات الاداء الوظيفي جميعها جاءت بدرجة مرتفعة .

ويمكن ايضا ان نلاحظ من خلال الجداول اعلاه هناك تجانس في الاجابات للمبحوثين حيث ان الانحرافات المعيارية لكل المتغيرات جاءت قريبة من الواحد الصحيح مما يدل على تجانس اجابات المبحوثين بالنسبة لمتوسطات المتغيرات ، كما يلاحظ أن الإجابات كانت أكثر تجانسا في حالة الاداء الوظيفي .

ثالثاً: تحليل ومناقشة التساؤل الثالث ومناقشة فرضية الدراسة

السؤال الثالث هو : هل هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري (التحفيز ، تفويض السلطة ،الاتصال الفعال) على الاداء الوظيفي لدى العاملين بالشركة العامة للكهرباء المنطقة الوسطى فرع سرت ؟

فرضية الدراسة تنص على انه "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري على الاداء الوظيفي للعاملين بالشركة العامة للكهرباء المنطقة الوسطى فرع سرت".

لقد استخدمت الباحثة الانحدار المتعدد والانحدار البسيط لاختبار صحة للإجابة على التساؤل الثالث واختبار فرضية الدراسة كما يلي:

جدول رقم (10) يبين الانحدار الخطي المتعدد لاختبار تأثير أبعاد التمكين الإداري مجتمعة على الاداء الوظيفي

المتغير المستقل	معامل الارتباط	معامل التحديد	بيتا	قيمة F	مستوى الدلالة
التمكين الإداري	70.	.37	70.	37.628	.000

بالنظر للجدول رقم (10) يتضح أن هناك علاقة طردية موجبة تربط بين أبعاد التمكين مجتمعة والاداء الوظيفي للعاملين بالشركة ،حيث بلغت قوة العلاقة الارتباطية بينهما (70%) وان معامل التحديد بلغ (37%) أي أن المتغير المستقل المتمثل في أبعاد التمكين الإداري يفسر ما نسبته (37%) من التباين في المتغير التابع الاداء الوظيفي. وقد بلغت قيمة درجة التأثير بيتا (70.) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى ممارسة أبعاد التمكين الإداري يؤدي إلى الزيادة في الاداء الوظيفي بقيمة (70.) ويؤكد معنوية ذلك التأثير قيمة F الجدولية البالغة (28.637) عند مستوى معنوية (.000). ونستنتج من ذلك أن لأبعاد التمكين الإداري دور مهم في التأثير على الاداء الوظيفي للعاملين بالشركة العامة للكهرباء المنطقة الوسطى فرع سرت ،مما يثبت صحة فرضية البحث الرئيسية والتي تنص على انه" يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين على الاداء الوظيفي للعاملين بالشركة محل الدراسة".

أيضا قامت الباحثة بإجراء اختبار الانحدار الخطي المتعدد لتحديد المتغير الأكثر تأثيرا من المتغيرات المستقلة ابعاد التمكين (التحفيز ،تفويض السلطة ،الاتصال الفعال) على المتغير التابع الاداء الوظيفي وجاءت النتائج كما هو مبين بالجدول (11):

جدول رقم (11) يبين الانحدار الخطي المتعدد لتحديد المتغير الأكثر تأثير من بين المتغيرات المستقلة على الاداء الوظيفي

المتغير المستقل	بيتا	B	قيمة T	مستوى الدلالة
الاتصال الفعال	9.6	0.5	70.4	00.0

لقد تم إدخال المتغيرات المستقلة (التحفيز ،تفويض السلطة ،الاتصال الفعال) مجتمعة للتحليل باستخدام طريقة (Enter) ، وعند إجراء الاختبار جاءت النتيجة كما هو مبين في الجدول (11) وهي ان الاتصال الفعال يعد الوحيد الذي له تأثير على الاداء الوظيفي واستبعد التحليل باقي المتغيرات لعدم وجود الأثر عند إدخالها مجتمعة ، فقد بلغت قيمة درجة التأثير (بيتا 69.) للاتصال الفعال على الاداء الوظيفي ، وهذا يعني بان الزيادة بدرجة واحدة في مستوى ممارسة الاتصال الفعال يؤدي إلى زيادة في

الاداء الوظيفي بقيمة (69.) ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة T الجدولية البالغة (4.70) عند مستوى معنوية (0.000).

اختبار الفرضيات الفرعية : تم الاعتماد في هذه الدراسة على الانحدار الخطي البسيط لاختبار صحة الفرضيات الفرعية وجاءت النتائج كما يلي:

الفرضية الأولى : يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية لبعد التحفيز على الاداء الوظيفي للعاملين بالشركة العامة للكهرباء للمنطقة الوسطى فرع سرت.

جدول رقم (12) يبين الانحدار الخطي البسيط لاختبار تأثير بعد التحفيز على الاداء الوظيفي

المتغير المستقل	معامل الارتباط	معامل التحديد	بيتا	قيمة T	مستوى الدلالة
التحفيز	.44	177.	44.	29.33	2.00

يلاحظ من الجدول رقم (12) وجود تأثير لبعد التحفيز على الاداء الوظيفي وان هناك علاقة طردية موجبة بين المتغيرين، وان قوة الارتباط بين بينهما كانت متوسطة فقد بلغت (0.44). وان معامل التحديد (0.177)، وهذا يعني ان بُعد التحفيز يُفسر ما نسبته 17% من التباين في الاداء الوظيفي. وقد بلغت قوة التأثير بيتا (0.44)، وهذا يعني ان الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الممارسة للتحفيز يؤدي إلى الزيادة في مستوى الاداء الوظيفي بقيمة (0.44)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة T الجدولية والبالغة (3.329) عند مستوى دلالة (0.002)، وبالاعتماد على هذه النتائج يمكن قبول الفرضية الفرعية الأولى للدراسة.

الفرضية الثانية : يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية لبعد تفويض السلطة على الاداء الوظيفي للعاملين بالشركة العامة للكهرباء للمنطقة الوسطى فرع سرت.

جدول رقم (13) يبين الانحدار الخطي البسيط لاختبار تأثير بعد تفويض السلطة على الاداء الوظيفي

المتغير المستقل	معامل الارتباط	معامل التحديد	بيتا	قيمة T	مستوى الدلالة
تفويض السلطة	.421	16.	.421	151.3	3.00

يلاحظ من الجدول رقم (13) وجود تأثير لبعد تفويض السلطة على الاداء الوظيفي وان هناك علاقة طردية موجبة بين المتغيرين، وان قوة الارتباط بين بينهما كانت متوسطة فقد بلغت (0.42). وان معامل التحديد (0.16)، وهذا يعني ان بُعد تفويض السلطة يُفسر ما نسبته 16% من التباين في الاداء الوظيفي. وقد بلغت قوة التأثير بيتا (0.421)، وهذا يعني ان الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الممارسة لتفويض السلطة يؤدي إلى الزيادة في مستوى الاداء الوظيفي بقيمة (0.42)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة T الجدولية والبالغة (3.151) عند مستوى دلالة (0.003)، وبالاعتماد على هذه النتائج يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية للدراسة.

الفرضية الثالثة : يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية لبعد الاتصال الفعال على الاداء الوظيفي للعاملين بالشركة العامة للكهرباء للمنطقة الوسطى فرع سرت.

جدول رقم (14) يبين الانحدار الخطي البسيط لاختبار تأثير بعد الاتصال الفعال على الاداء الوظيفي

المتغير المستقل	معامل الارتباط	معامل التحديد	بيتا	قيمة T	مستوى الدلالة
الاتصال الفعال	.69	46.	.69	4436.	.000

يلاحظ من الجدول رقم (14) وجود تأثير لُبعد الاتصال الفعال على الاداء الوظيفي وان هناك علاقة طردية موجبة بين المتغيرين ،وان قوة الارتباط بين بينهما كانت مرتفعة نسبيا فقد بلغت(0.69). وان معامل التحديد (0.46) ، وهذا يعني ان بُعد الاتصال الفعال يُفسر ما نسبته 46% من التباين في الاداء الوظيفي .وقد بلغت قوة التأثير بيتا(0.69) ، وهذا يعني ان الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الممارسة للاتصال الفعال يؤدي إلى الزيادة في مستوى الاداء الوظيفي بقيمة 69%)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة T الجدولية والبالغة (6.443) عند مستوى دلالة (0.000)، وبالاعتماد على هذه النتائج يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة.

النتائج والتوصيات

أولاً: نتائج الدراسة: لقد توصلت هذه الدراسة إلى أن اغلب مفردات الدراسة كانوا من الذكور وذلك بنسبة 83% وان ما نسبته 56% منهم تتراوح اعمارهم من 31 الى اقل من 40 سنة ،وان نسبة 85% من المفردات تزيد خبرتهم العملية عن 11 سنة ،وان نسبة 52% منهم يحملون درجة البكالوريوس . كما اثبتت انه يوجد ممارسة متوسطة لأبعاد التمكين الإداري (التحفيز –تفويض السلطة – الاتصال الفعال) في الشركة العامة للكهرباء المنطقة الوسطى فرع سرت حيث بلغت المتوسطات الحسابية لها على التوالي (2.90-2.96-3.35). كما أظهرت النتائج أن الاداء الوظيفي جاء بدرجة ممارسة مرتفعة، فقد بلغ المتوسط الحسابي له (3.66). كما تم اثبات صحة الفرضية الرئيسية بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري على الاداء الوظيفي للعاملين في الشركة العامة للكهرباء المنطقة الوسطى فرع سرت، ووجود علاقة ارتباطية طردية لأبعاد مجتمعة على الاداء الوظيفي وان بعد الاتصال الفعال المتغير الوحيد الذي له الأثر الأكبر على الاداء الوظيفي من بين المتغيرات المستقلة. ايضاً اثبتت نتائج التحليل وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية تربط بين (التحفيز وتفويض السلطة) و الاداء الوظيفي، وان هذ العلاقة طردية ومتوسطة القوة . كما اثبتت النتائج ان العلاقة التي تربط بين بعد الاتصال الفعال و الاداء الوظيفي هي علاقة طردية ومرتفعة القوة نسبيا مقارنة بالأبعاد الأخرى للتمكين .

ثانياً: التوصيات

بناء على ماتم التوصل اليه من نتائج توصي الدراسة بضرورة تبني سياسة تمكين العاملين من قبل ادارة الشركة وبشكل اوسع مما لذلك من اثر ايجابي على ادائهم وتطويره وبالتالي ضمان تحقيق اهداف الشركة، ايضاً يجب على ادارة الشركة ان تعمل على تشجيع العاملين لديها وتحفيزهم ماديا ومعنويا على تحمل مسؤولية مهام وظائفهم ، كما توصي الدراسة بضرورة توسيع نطاق السلطات والصلاحيات الممنوحة للعاملين لتشمل كل مايتعلق بإنجاز مهام وظائفهم بنجاح، واطاحة الحرية للعاملين بالشركة لاختيار الاساليب التي يرونها مناسبة لاستخدامها في اداء مهام وظائفهم بكفاءة وفاعلية، وايضاً يجب العمل على تنمية مهارات الاتصال لدى العاملين بالشركة من خلال تبني برامج تدريبية متخصصة، وكذلك ضرورة توفير نظام للمعلومات يضمن لكل العاملين الحصول على المعلومات التي يحتاجونها لأداء مهام وظائفهم وتسهيل عملية تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية لضمان دقة نتائج القرارات التي يتم اتخاذها، وأخيراً ضرورة خلق قنوات للتواصل بين الادارة والعاملين لتمكينهم من ابداء وجهات نظرهم فيما يتعلق بالمهام الموكلة اليهم حيث يساعد ذلك على تعزيز ثقة العاملين بأنفسهم وحثهم على الابداع والتجديد وتطوير اساليب الاداء.

قائمة المراجع:

- ابازيد ، رياض (2010) أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الاردن ، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية) ، المجلد 24 العدد 2.
- ابو شرح ، نادر حامد (2010)تقييم أثر الحوافز على مستوى الاداء الوظيفي في شركات الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين ،رسالة ماجستير ،جامعة الازهر ،غزة ،فلسطين .
- الامين ،برياح ،يحي ،موساوي (2016) تأثير الرضا الوظيفي على اداء الموارد البشرية دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستثنائية .رسالة ماجستير ،جامعة ابي بكر بلقايد ،تلمسان ،الجزائر .
- البريدي والرشيدي ، عبدالله ، نورة (2012)مستويات ومعوقات التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي في المصارف السعودية ، دراسة تطبيقية ،دورية الادارة العامة ،المجلد 52،العدد 2.
- البلوي ،محمد (2008) ،التمكين الاداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه -المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة.
- الخناق سناء عبدالكريم (2005)،مظاهر الاداء الاستراتيجي والميزة التنافسية ،مطبوعات الملتقى العلمي الدولي ،الاداء المتميز للمنظمات والحكومات ،الحقوق والعلوم الاقتصادية ،جامعة ورقلة الجزائر .
- خويلدات ، ايمان (2014)، أثر تسيير الموارد البشرية على الاداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الوطنية دراسة ميدانية ،رسالة ماجستير جامعة بريات ،الجزائر .
- دراعو ،فاطمة (2016) علاقة متطلبات التطوير التنظيمي بالأداء ،دراسة ميدانية بالمركز الجامعي (أحمد زبانه)رسالة ماجستير جامعة وهران، الجزائر .
- راضي ،جواد محسن (2010) التمكين الاداري وعلاقته بإبداع العاملين ،دراسة ميدانية ،مجلة القادسية للعلوم الادارية ،المجلد 12،العدد،1.
- الربيق ،محمد (2004) ،العوامل المؤثرة في فاعلية الاداء الوظيفي للقيادات الامنية ،دراسة تطبيقية على الضباط العاملين في قيادة قوات أمن المنشآت والقوات الخاصة لأمن الطرق ،رسالة ماجستير جامعة نايف ،السعودية .
- الشبراوي ،عبدالسلام (2016)،التمكين الاداري مدخل لرفع كفاءة الاداء في مدارس التعليم العام في مصر ،دراسة ميدانية ، مجلة كلية التربية ،بور سعيد ،العدد 20.
- الشريف، ريم بنت عمر(2013)دور ادارة التطوير الاداري في تحسين الاداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على الموظفين الاداريات في جامعة الملك عبدالعزيز بجدة)،رسالة ماجستير -جامعة الملك عبدالعزيز بجدة ،السعودية .
- الطراونة والمبيض ،محمد ، محمد (2009)،أثر التمكين الاداري في السلوك الابداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الاردنية ، دراسات العلوم الادارية ،العدد 2.
- طيفور ، ههيفاء (2018) ، التمكين الاداري للقيادات الأكاديمية النسائية في جامعة حائل ومعوقاته من وجهة نظرن انفسهن ،مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الانسانية ،المجلد 2 ،العدد 8.
- العبدالله ، معن أحمد (2018) أثر التمكين الاداري على الاداء الوظيفي دراسة تطبيقية ،رسالة ماجستير .السعودية .

- عكاشة ،اسعد (2008)،أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي دراسة تطبيقية رسالة ماجستير ،الجامعة الاسلامية ،غزة ،فلسطين .
- فرحي ،ابتسام (2017)التمكين الاداري وتأثيره على الاداء الوظيفي ،دراسة ميدانية ،رسالة ماجستير جامعة العربي بن ميدي - جامعة ام البواقي - الجزائر .
- مسعود ، مؤيد (2012) درجة التمكين الاداري وتطوير الاداء والعلاقة بينهما من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية ،رسالة ماجستير ، جامعة النجاح الوطنية .
- النعيمي ، على عبد الوهاب (2018) المكنة الادارية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر مرؤوسيهم ، مجلة الفنون والآداب وعلوم الانسانيات والاجتماع ،العدد 30.
- النيايدي ، شافع (2011) ، تأثير التمكين الوظيفي على تطوير اداء قطاع خدمة المجتمع بجامعة الامارات العربية المتحدة حوليات آداب عين شمس ،العدد خاص .
- المراجع الاجنبية
- **Kumar,P.P, Kumar,A.A (2017), Employee Empowerment –An Empirical Study.Global Journal Of Management and Business Research Administration VOL17.issue4.**
- **Pradhan, Preethi & Tj, Kamalanabhan & R.D., Thulasiraj & Muraleedharan, Vr. (2014) Employee Empowerment. Journal of Multidisciplinary Research in Healthcare, Chitkara University, Punjab. 1. 10.15415/jmrh.2014.11005.**