

مجلة

السلام للجامعة

مجلة فصلية محكمة للعلوم الإنسانية

تُصدرها كلية السلام الجامعة



وزارة التعليم العالي
والبحوث العلمي
Ministry of Higher Education & Scientific Research



للعلوم الإنسانية

مجلة

السلام للجامعيات

مجلة فصلية محكمة للعلوم الإنسانية
تُصدرها كلية السلام الجامعة

العدد ١٧

الجزء الثاني

الرقم الدولي للمجلة

ISSN (2522 – 3402)

<https://www.iasj.net/iasj/journal/378>



٢٠٢٤ م

آب

١٤٤٦ هـ

حقوق النشر محفوظة

- الحقوق محفوظة للمجلة.
- الحقوق محفوظة للباحث من تاريخ تسليم البحث إلا في حالة تنازله خطياً.

﴿ وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ
وَالْمُؤْمِنُونَ ^ص وَسُرُدُونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ
وَالشَّهَادَةِ فَبِئْسَ مَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴾

[التوبة: ١٠٥]

- ١- اسم المجلة: مجلة السّلام الجامعة
٢- اختصاص المجلة: العلوم الإنسانية والتطبيقية
٣- جهة الاصدار: كلية السّلام الجامعة
٤- الموقع الالكتروني: www.alsalam.edu.iq
٥- البريد الالكتروني: journal@alsalam.edu.iq

المراجعة اللغوية:

١. أ. د. محمد صنكور / اللغة العربية
٢. كاطع نعمة رسن / اللغة الإنكليزية.

الاشراف الطباعي والالكتروني:

أ. م. د. يوسف نوري حمه باقي

لغة النشر:

اللغة العربية، اللغة الإنكليزية

التحكيم العلمي:

البحوث التي تقبل للنشر في المجلة تعرض على أساتذة خبراء متخصصين تختارهم

هياة تحرير المجلة

مجالات التوزيع:

جمهورية العراق، والدول العربية، والدول الأجنبية على سبيل التبادل الثقافي والعلمي

مصادر التمويل: ذاتية

رقم الإيداع في المكتبة الوطنية : (2127) لسنة 2015 ميلادية

الرقم الدولي للمجلة : (ISSN) (2522 – 3402).

رئيس التحرير:

أ.د. عبد السلام بديوي يوسف الحديثي
عميد الكلية

مدير التحرير:

أ.م. د. أحمد عباس محمد / التخصص: فلسفة أصول الدين
قسم علوم القرآن والتربية الإسلامية / كلية السلام الجامعة

هاتف مدير التحرير :

٠٧٧١٠٠٤٥٥٦٦

هيئة تحرير مجلة كلية السلام الجامعة

١. محسن عبد علي الفريجي / Muhsin abd ali alfariji
أستاذ دكتور / علوم جغرافية / وزارة التعليم العالي والبحث العلمي / العراق
٢. كامل علي الوبيبة / Kamil ali alwayabuh
أستاذ دكتور / علوم تاريخ / جامعة بنغازي / ليبيا
٣. عبد الله بلحاج / Abd Allah bilhaj
أستاذ دكتور / لغة عربية / جامعة سوسة / تونس
٤. حنان صبحي عبد الله / Hanan Subhi abdullah
أستاذ دكتور / تخطيط استراتيجي / مركز البحوث / بريطانيا
٥. رائد يوسف جهاد العنبيكي / Raed Youssef jihad
أستاذ دكتور / فلسفة أصول الدين / الجامعة العراقية / العراق
٦. شوقي علي ابراهيم الألوسي / Shawqi ali ibrahem
أستاذ دكتور / قانون دولي عام / كلية السلام الجامعة / العراق
٧. صبيح كرم زامل موسى الكناني / Sabih Karam Zamil
أستاذ دكتور / إدارة تربوية / كلية السلام الجامعة / العراق
٨. عبدالله هزاع علي الشافعي / abdullah Hazzaa ali
أستاذ دكتور / دكتوراه علم النفس الرياضي / كلية السلام الجامعة
٩. عبد الحليم محسن جاسم / abduhakeim mhesen jasim
أستاذ دكتور / دكتوراه وراثة
١٠. إبراهيم راشد الشمري / Ibrahim Rashid Al-Shammery
أستاذ مساعد دكتور / دكتوراه إدارة أعمال تنمية بشرية / كلية السلام الجامعة
١١. يوسف نوري حمه باقي / Yousuf Noori Hama Baqi
أستاذ مساعد دكتور / دكتوراه فلسفة شريعة الإسلامية / جامعة بغداد - كلية العلوم الإسلامية

كلمة العدد

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين، وعلى آله الطاهرين
وصحبه أجمعين، وبعد:

بين يديك عزيزي القاريء، العدد السابع عشر من «مجلة السّلام الجامعة» التي نهضت كالعنقاء من بين الركام وليدأً شرعياً جامعياً بين أخواتها المجالات العلمية التي تعتمد المستوعبات العلميّة العالمية أحد أهم الجوانب في حساب المعدل التراكمي لتصنيف الجامعات والكليات في العالم. يحمل العدد بين طياته بحوثاً ودراساتٍ من نتاج أساتذة الكلية وعددٍ من الباحثين من خارجها، تخص موضوعات تتعلق بتخصصات الكلية (العلمية والإنسانية) وهي تعالج موضوعات حيوية تتعلق بحياة الفرد والمجتمع بشكلٍ علميٍّ منهجيٍّ، نرجو أن ينتفع منه المختصون والدارسون والمعنيون بالاختصاصات التي تنهض بها كلية السلام الجامعة، وطلبة الدراسات العليا وغيرهم داخل العراق وخارجه. ونرى من المناسب ونحن نصدر هذا العدد أن نقدّم شكرنا وتقديرنا العالي إلى السيد وزير التعليم العالي والبحث العلمي على الدعم الذي قدّمه للتعليم الجامعي الأهلي، ونشكر كذلك السادة الباحثين الذين أسهموا في هذا العدد، وندعو الباحثين والمختصين إلى رفق المجلة والإسهام في أعدادها القادمة... ومن الله التوفيق والسداد وللعلم والعلماء الموفقية والازدهار، والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

أ.د. عبد السلام بديوي يوسف الحديثي
عميد الكلية

سياسة النشر

١. أن لا يكون البحث جزءاً من بحث سابق منشور، أو من رسالة جامعية قد نُوقِشت، ويقدم الباحث تعهداً بعدم نشر البحث أو عرضه للنشر في مجلة أخرى.
٢. يشترط لنشر الأبحاث المستلة من الرسائل والأطاريح الجامعية موافقة خطية من الأستاذ المشرف وفقاً للأنموذج المعتمد في المجلة.
٣. يُبلغ المؤلف بقرار صلاحية النشر أو عدمها في مدة لا تتجاوز شهراً واحداً من تاريخ وصوله إلى هيئة التحرير.
٤. يلتزم المؤلف بإجراء تعديلات المحكّمين على بحثه وفقاً للتقارير المرسلة إليه، ومن ثم موافاة المجلة بنسخة معدلة في مدة أقصاها (١٥) خمسة عشر يوماً.
٥. لا يحق للمؤلف المطالبة بمتطلبات البحث كافة بعد مرور سنة من تاريخ كتاب قبول النشر.
٦. لا تُعاد البحوث إلى مؤلفيها. سواء قبلت أم لم تُقبل.
٧. يخضع البحث للتقويم السري من خبيرين لبيان صلاحيته للنشر.
٨. يدفع المؤلف أجور النشر البالغة (١٢٥, ٠٠٠) مائة وخمسة وعشرين ألف دينار عراقي من داخل العراق، و(١٥٠) دولاراً من خارج العراق.
٩. يحصل المؤلف على نسخة من المجلة المنشور فيها بحثه.
١٠. تعبّر البحوث المشورة في المجلة عن آراء أصحابها لا عن رأي المجلة.
١١. لا تلتزم المجلة بنشر البحوث التي تخل بشرط من الشروط.
١٢. تلتزم المجلة بفهرسة ورفع البحوث التي تُنشر في المجلة في موقع المجلات الأكاديمية

العلمية العراقية www.iasj.net

دليل المؤلفين

١. تنشر المجلة البحوث والدراسات التي تقع ضمن مجال تخصصها العلمي.
٢. أن يتسم البحث بالأصالة، والجدّة، والقيمة العلمية، وسلامة اللغة، ودقة التوثيق.
٣. يمنح المؤلف الحقوق للمجلة بالنشر، والتوزيع الورقي والإلكتروني، والخبز، وإعادة استعمال البحث.
٤. أن يكون البحث مطبوعاً على الحاسوب بنظام (office word 2010) على قرص ليزري مدمج (CD) على شكل ملف واحد، وتزوّد هيئة التحرير بثلاث نسخ ورقية، ويمكن إرسال البحوث عبر بريد المجلة الإلكتروني.
٥. أن لا يزيد عدد صفحات البحث عن (٢٥) خمس وعشرين صفحة من الحجم (A4).
٦. يكتب في وسط الصفحة الأولى من البحث ما يأتي:
 - أ. عنوان البحث باللغة العربية.
 - ب. اسم المؤلف باللغة العربية ودرجته العلمية، وشهادته، وجهة انتسابه.
 - ت. بريد المؤلف الإلكتروني.
 - ث. الكلمات المفتاحية.
 - ج. ملخصان أحدهما باللغة العربية والآخر باللغة الانكليزية، يوضعان في بدء البحث على أن لا يتجاوز الملخص الواحد (٢٥٠) كلمة.
٧. يكتب عنوان البحث في وسط الصفحة بحجم خط (١٦) **Bold**.
٨. يكتب اسم المؤلف في وسط الصفحة بحجم خط (١٢) **Bold**.

٩. تكتب جهة انتساب المؤلف بحجم خط (١٢) **Bold**.
١٠. يكتب عنوان البريد الإلكتروني بحجم خط (١٢) **Bold**.
١١. يكتب ملخص البحث بحجم خط (١٢) **Bold**.
١٢. تكتب الكلمات المفتاحية التي لا يتجاوز عددها خمس كلمات بحجم خط (١١)

Bold

١٣. جهات الانتساب تُثبت كالاتي: (القسم، الكلية، الجامعة، المدينة، البلد).
١٤. تكتب البحوث بنوع خط (Simplified Arabic) للغة العربية، وبخط نوع (Times New Roman) للغة الإنكليزية وبحجم خط (١٤).
١٥. مسافة الحواشي الجانبية (٢, ٥٤) سم، والمسافة بين الأسطر (١, ١٥) سم.
١٦. على الباحث اتباع قواعد الاقتباس وتوثيق المصادر والمراجع والالتزام بأخلاقيات البحث العلمي.
١٧. تعتمد المجلة صيغة (APA) في ترتيب المصادر والمراجع وتنسيقها.
١٨. تعتمد المجلة نظام فحص الاستلال باستعمال برنامج (Turnitin) ويرفض البحث الذي تتجاوز فيه نسبة الاستلال المقبولة عالمياً.

دليل المقومين

١. يُرجى من المقوم قبل الشروع بالتقويم، التّثبت من كون البحث المرسل إليه يقع في حقل تخصصه العلمي لتتم عملية التقويم.
٢. لا تتجاوز مدة التقويم (١٠) أيام من تاريخ تسلّم البحث.
٣. تذكر المقوم إذا كان البحث أصيلاً ومهما لدرجة تلتزم المجلة بنشره.
٤. يذكر المقوم مدى توافق البحث مع سياسة المجلة وضوابط النشر فيها.
٥. يذكر المقوم إذا كانت فكرة البحث متناولة في دراسات سابقة، وتتم الإشارة إليها.
٦. يحدّد مدى مطابقة عنوان البحث لمحتواه.
٧. بيان مدى وضوح ملخص البحث.
٨. مدى إيضاح مقدمة البحث لفكرة البحث.
٩. بيان مدى عملية نتائج البحث التي توصل إليها الباحث.
١٠. تجري عملية التقويم بنحو سري.
١١. يُبلغ رئيس التحرير في حال رغب المقوم في مناقشة البحث مع مقوم آخر.
١٢. تُرسل ملاحظات المقوم إلى مدير التحرير، ولا تجري مناقشات ومخاطبات بين المقوم والمؤلف بشأن البحث خلال مدّة تقويمه.
١٣. يبلغ المقوم رئيس التحرير في حال تبين للمقوم أن البحث مستل من دراسات سابقة، مع بيان تلك الدراسات.
١٤. يُحدّد المقوم العلمي بشكل دقيق الفقرات التي تحتاج إلى تعديل من المؤلف.
١٥. تعتمد ملاحظات وتوصيات المقوم العلمي في قرار قبول النشر وعدمه.

تعهد نقل حقوق الطبع والتوزيع

إني الباحث

صاحب البحث الموسوم بـ(.....)

.....

.....

.....

(.....).

أتعهد بنقل حقوق الطبع والتوزيع والنشر إلى مجلة (السلام الجامعة).

التوقيع:

التاريخ:

تعهد الملكية الفكرية

إني الباحث

صاحب البحث الموسوم بـ)

.....

.....

.....

.....).

أتعهد بأن البحث قد أنجزته، ولم يُنشر في مجلة أخرى في داخل العراق أو خارجه،
وأرغب في نشره في مجلة (السلام الجامعة).

التوقيع:

التاريخ:

عناوين البحوث المقدمة لمجلة الكلية العلمية

ت	الباحث	عنوان البحث	رقم الصفحة
١٥	م.م. سحر ماهود محمد	المتبنيات الاجتماعية في البرامج الحزبية اللبنانية قبل الاستقلال	٥٣٧ - ٥٨٤
١٦	م.م. إيمان هيثم عبد علي	سمات الشخصية الصالحة والايجابية في ضوء النصوص القرآنية	٥٨٥ - ٦١٤
١٧	م.م. ناموس حميد عبد	أهمية التخطيط السياحي في تنمية الطلب على الخدمات السياحية / دراسة وصفية	٦١٥ - ٦٤٦
١٨	م.م. علي ضياء ربيع - م.م. غادة صفاء جبار	الدور الجيو - اقتصادي للدولة في تحديد السياسة الخارجية بعد عام ٢٠١٧: قطر إنموذجاً	٦٤٧ - ٦٨٦
١٩	م.م. رفيف أياد حسن عبد الله	التدفقات النقدية غير المشروعة من وإلى الدول الإقليمية - الاتجار بالنفوذ/ لبنان إنموذجاً	٦٨٧ - ٧١٦
٢٠	م.م. عبد الرحمن ياسين عبد الرحمن	جريمة القتل العمد مقارنة بالفقه الإسلامي	٧١٧ - ٧٥٢

٧٧٢ - ٧٥٣	المقاصد الضرورية لحفظ النفس وتطبيقاتها في كتاب عمدة الأحكام للإمام عبد الغني المقدسي	الباحثة: سارة حكمت عبدالله فرج - أ.م.د. مصطفى كاظم محمود	٢١
٨٠٨ - ٧٧٣	حكاية المذهب بين الإمامين الهاوردي والجويني في الوضوء وأثرهما في المذهب الشافعي	للباحثة سعاد جاسم محمد رمضان - إشراف: الدكتور عمر نواف موسى	٢٢
٨٣٠ - ٨٠٩	اختيارات أحمد البعلي في مسالك العلة في كتابه الذخر الحرير بشرح مختصر التحرير	الباحثة: تمارا عامر أحمد حمود - بإشراف أ.د. محمد جاسم محمد	٢٣
٨٦٨ - ٨٣١	دور كفاية رأس المال في تحسين الكفاءة المالية للقطاع المصرفي	الباحث: مشتاق محمد عبد - بإشراف الدكتور عبد الحميد الصباغ	٢٤
٩١٢ - ٨٦٩	التمكين الإداري ودوره في رفع كفاءة الأداء الوظيفي	الباحث وائل غسل عبد الفلاح بإشراف د. عقبه صباغ	٢٥
٩٤٨ - ٩١٣	أحكام الجزية بين الخراج والأموال / دراسة مقارنة في المحتوى	الباحث: عز الدين صباح صالح - أ.د. صهيب محمد ناصر	٢٦

٩٤٩ - ٩٨٨	التقعيد بالتمثيل في أدوات نصب الفعل المضارع عند ابن معط (ت: ٦٢٨هـ) وابن الخباز (ت: ٦٣٨هـ) في شرح الدرّة الألفيّة	الباحث: سعد أحمد فرحان - أ.م.د. أحمد خالد محمود	٢٧
٩٨٩ - ١٠٠٨	الاختيارات الفقهية لابن الفرس الأندلسي (ت: ٥٧٩هـ) في الهدى في الحج في كتابه أحكام القرآن / دراسة مقارنة	الباحث: ضياء محمود عبود - بإشراف: أ.م.د. ابراهيم جليل علي	٢٨
١٠٠٩ - ١٠٣٤	منهج الخطيب الشربيني في الاستدراك في كتابه البدر الطالع في حل ألفاظ جمع الجوامع	محمود طارق هادي الطائي - بإشراف أ.م.د. أحمد عليوي حسين	٢٩
١٠٣٥ - ١٠٨٢	دور الهيئات الرقابية المستقلة في مكافحة الفساد / نماذج مختارة	م.د. سحر محسن عبود	٣٠

**التمكين الإداري ودوره في رفع
كفاءة الأداء الوظيفي**

**Administrative empowerment and
its role in raising the efficiency of job
performance**

الباحث وائل عسل عبد الفلاحي

**Researcher Wael Assal Abdel-Falahi
Students.jinan.edu.lb@10204029**

بحث مستل بإشراف د. عقبة صباغ

**Research conducted under the supervision
of Dr. Oqba Sabbagh**

ملخص البحث

يهدف هذا البحث إلى معرفة وتوضيح موضوع التمكين الإداري ودوره في رفع كفاءة الأداء الوظيفي في المصارف التجارية العراقية في محافظة الأنبار، ومعرفة مفهوم التمكين الإداري، وأداء الموظفين، حيث أعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتضمنت الدراسة أربعة فصول، تناول الفصل الأول إطار الدراسة العام مثل مشكلة الدراسة وأهمية الدراسة والدراسات السابقة وغيرها، بينما تناول الفصل الثاني ماهية التمكين الإداري، حيث شرح مفهوم وأهمية التمكين الإداري وأبعاده وخصائصه، أما الفصل الثالث فقد تناول مفاهيم أساسية في كفاءة الأداء التناول، إذ شرح مفهوم وأهمية كفاءة الأداء الوظيفي، وأبعاد وخصائص كفاءة الأداء الوظيفي. والفصل الرابع تناول القسم العلمي للدراسة، وشرح مجتمع الدراسة وأدواتها. وفي نهاية الرسالة تم ذكر أبرز النتائج والتوصيات الخاصة بالدراسة، بالإضافة إلى عدد من الفهارس العلمية لتسهيل الوصول إلى المعلومات.

Abstract

This research aims to know and clarify the issue of administrative empowerment and its role in raising the efficiency of job performance in the Iraqi commercial banks in Anbar Governorate, and to know the concept of administrative empowerment, and the performance of employees, as the researcher relied on the analytical descriptive approach, and the study included four chapters, the first chapter dealt with the general framework of the study Such as the problem of the study and the importance of the study and previous studies and others, while the second chapter dealt with the nature of administrative empowerment, where it explained the concept and importance of administrative empowerment, its dimensions and characteristics, while the third chapter dealt with basic concepts in the efficiency of performance handling, as it explained the concept and importance of job performance efficiency, and the dimensions and characteristics of performance efficiency career. The fourth chapter dealt with the scientific section of the study, and explained the study community and its tools. At the end of the letter, the most important findings and recommendations of the study were mentioned.



التمكين الإداري ودوره في رفع كفاءة الأداء الوظيفي

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة

إن القطاع العام والخاص يشهدان تغيرات وتبدلات اقتصادية متسارعة ومتواصلة أفضت إلى تطلع مؤسسات الأعمال لتبني نظريات إدارية جديدة بغاية استمرارية وتحقيق أعلى عوائد معقولة.

لذلك فإن المؤسسات الجديدة تعتمد على المخرجات التي تمتاز بالجودة والأداء المتميز، حيث تساهم المؤسسات المصرفية بدور جوهري في خدمة المجتمع عن طريق مزاولة وظائفها من مقومات وتسهيلات مادية متاحة. ولذلك تستمد الدراسة أهميتها من أهمية قطاع المصارف الذي يعتبر من أكبر القطاعات مساهمتا في الاقتصاد العراقي إلى جانب حجم الخدمات التي يقدمها لشرحية واسعة من المجتمع.

• مشكلة الدراسة:

إن أغلبية المؤسسات خاصة في البلاد النامية- لا تزال تفكر أن تمكين الموظفين وتقويتهم معرفيا ومعنوي يقلل من سلطة الإدارة ويحد من نفوذها، ومن هذا المفهوم تتجلى مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس الآتي:

هل هناك عالقة بين التمكين الإداري وكفاءة الأداء الوظيفي في المصارف التجارية العراقية؟

ومنه تطرح الأسئلة الفرعية الآتية:

١. هل هناك تأثير لأنشطة المنظمة على أبعاد التمكين الإداري التي تتجلى في (تفويض السلطة، فرق العمل، المشاركة في اتخاذ القرار، التدريب والتحفيز) في المصارف التجارية العراقية؟

الباحث وائل عسل عبد الفلاحي - د. عقبة صباغ

٢. هل هنالك أثر للتمكين الإداري على أبعاد الأداء الوظيفي المتمثلة ب(المعرفة ،

نوعية العمل ، كمية العمل) ؟

٣. إلى أي مدى يؤثر التمكين على رفع كفاءة أداء الموظفين بالمصارف التجارية العراقية

؟

فروض الدراسة

يتطلع هذا البحث لاختبار الفروض التالية :

أ. الفرضية الرئيسية : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وكفاءة الأداء

الوظيفي والتي تتفرع منها الآتي:

أ. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تفويض السلطة والمعرفة.

ب. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين فرق العمل والمعرفة.

ج. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات والمعرفة.

د. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التدريب والتحفيز والمعرفة.

هـ. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تفويض السلطة ونوعية العمل.

و. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين فرق العمل ونوعية العمل.

ز. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات ونوعية العمل.

ح. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التدريب والتحفيز ونوعية العمل.

ط. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تفويض السلطة وكمية العمل.

ي. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين فرق العمل وكمية العمل.

ك. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات وكمية العمل.

ل. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التدريب والتحفيز وكمية العمل.



التمكين الإداري ودوره في رفع كفاءة الأداء الوظيفي

• أهمية الدراسة:

تعالج هذه الدراسة موضوعا هاما حيث أخذ اهتماما واسعا من قبل الأكاديميين والباحثين بسبب أهمية تأثير التمكين الإداري بالمصارف العراقية، وبذلك تفيد نتائج البحث على النحو التالي:

أ- وما ينعكس عنه من تأثير في رفع كفاءة أداء الموظفين، هذا بالعلو إلى الدراسات المكملة للدراسات السابقة في مجال التمكين الإداري.

ب- يغني التمكين الإداري المكتبة العربية بمشاركة بحثية تضاف إلى الدراسات والبحوث السابقة بصورة عامة، ولل عراق بصورة خاصة.

ج- إبراز دور التمكين الإداري الناجح في رفع كفاءة أداء الموظفين في المصارف.

د- تعتبر من المواضيع الهامة التي تساهم في إغناء الفكر الإداري، حيث أنها تعد مصدرا من مصادر الارتقاء بالبنوك إلى مستويات رفيعة من الجودة وضمان استمرارها.

• أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الغايات الآتية:

أ- التعرف على تأثير أبعاد التمكين الإداري (التفويض، الحوافز، الاتصال وتدفق المعلومات، بناء فريق العمل) في رفع كفاءة أداء الموظفين لدى المصارف التجارية العراقية.

ب- التعرف على مفهوم التمكين الإداري.

ج- التعرف على مفهوم أداء الموظفين.

• التعريفات الاصطلاحية:

التمكين: «عملية إدارية تعزز ثقة العاملين بأنفسهم وبمؤسستهم وبناء قدراتها وتزيد انتابهم للمؤسسة من خلال التفويض والمشاركة في الرأي والحفز لضمان

الباحث وائل عسل عبد الفلاحى - د. عقبة صباغ
استخدام أفضل لقدراتهم » (عواد، ٢٠١٧) الأداء: «التفاعل بين السلوك والإنجاز
أي مجموع السلوك والنتائج التي تحققت»
• مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة بالمصارف التجارية بمحافظة الأنبار. بينما تتمثل عينة
الدراسة بالعاملين بالمصارف التجارية بمحافظة الأنبار والبالغ عددهم ١٨٠ وذلك
لأخذ آرائهم حول موضوع الدراسة.
• أداة الدراسة:

تتمثل أداة الدراسة بالاستبانة، حيث يتم توزيع الاستبانة على العاملين في المصارف
التجارية بمحافظة الأنبار، وذلك لمعرفة آرائهم حول موضوع الدراسة.
• حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: أثر التمكين الإداري على رفع كفاءة الأداء الوظيفي.
الحدود البشرية: تكونت عينة الدراسة من الموظفين والإداريين في المصارف
التجارية.

الحدود المكانية: المصارف التجارية العراقية بمحافظة الأنبار.

الحدود الزمانية: للعلم الدراسي ٢٠٢٢-٢٠٢٣.

• الدراسات السابقة:

• الدراسات السابقة باللغة العربية:

١- دراسة (المطيري، ٢٠٢٢)، بعنوان: «أثر التمكين الإداري على مستوى رأس
المال الفكري»

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير التمكين الإداري على رأس المال الفكري
لدى مجموعة من موظفي شركة الخطوط الجوية العربية السعودية .



التمكين الإداري ودوره في رفع كفاءة الأداء الوظيفي

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : تواجد مستوى مقبول نسبيا لكل من التمكين الإداري ورأس المال الفكري لدى موظفين الشركة محل الدراسة. كما أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها :بوجوب اهتمام وعناية المؤسسة بتفعيل التمكين الإداري من خلال منح الموظفين القوة ودرجة ملائمة من الاستقلالية. ٢- دراسة (علي، ٢٠٢٢)، بعنوان: «أثر التمكين الإداري على جودة الخدمة المصرفية» هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق المنشأة للأشطة التي ترتبط بوجود التمكين الإداري وتأثير ذلك على مقياس جودة الخدمات المصرفية فيها .

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وجودة الخدمة المصرفية عند مقياس مئوي أقل (٠,٥) . كما أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها: لزوم إيمان إدارة المصرف بإمكانات ومقدرات الموظفين والثقة بهم عن طريق منحهم السلطة في التصرف في المسائل المرتبطة بأعمالهم.

٣- دراسة (غفوري، ٢٠٢١)، بعنوان: «التمكين الإداري لدى مديري المدارس الإعدادية في مركز محافظة واسط من وجهة نظر المدرسين» هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة التمكين الإداري ، حيث حددت الدراسة بالمعلمين والمعلمات التربويين الذين يمارسون مهنة التدريس ضمن المدارس الإعدادية في محافظة واسط .

وتوصلت لعدة نتائج أهمها: المعلمين بمحافظة واسط لا يمتلكون مستوى جيد من التمكين الإداري.

كما أوصت الدراسة بعدة نتائج أهمها: إجراء دراسة تعالج التمكين الإداري وربطه بمفاهيم أخرى مثل (السلوك التعاوني تأكيد الذات مهارات الاتصال المكانة الوظيفية

الباحث وائل عسل عبد الفلاحي - د. عقبة صباغ
لدى المدرسين والمدرسات).

٤- دراسة (راشد، ٢٠١٩)، بعنوان: «التمكين الإداري في التميز المؤسسي»
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على عناصر التمكين الإداري ومدى تأثير هذه
العناصر على التميز المؤسسي للموظفين لجامعة الأميرة نورة، واستخدمت الباحثة
لإعداد الدراسة منهج وصفي تحليلي.

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: إن التمكين الإداري كان
مرتفعاً واحتل بُعد التفويض المرتبة الأولى، وتاليا المشاركة بالمعلومات، كما جاء في
المرتبة الثالثة فرق العمل.

كما أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها: بلزوم قيام وزارة الشباب في
الأردن بصورة عامة لتحفيز نظام الحوافز، ومكافأة الموظفين على ما يبذلونه من جهد.
• الدراسات باللغة الأجنبية:

١- دراسة (Mays Husien Adi, 2021)، بعنوان

**“The Degree of Practice of Administrative Empowerment among
Faculty Members at the Official Jordanian Universities and its Rela-
tion to their Leadership Skills”**

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع مزاولة التمكين الإداري لدى أعضاء هيئة
التدريس ضمن الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقة ذلك بمهاراتهم القيادية.
كما توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أن الدرجة الكاملة لممارسة
التمكين الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية الأردنية أتت
مرتفعة .

وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها: بتدعيم وتعزيز مفهوم التمكين



التمكين الإداري ودوره في رفع كفاءة الأداء الوظيفي

الإداري لأنه يساهم بشكل كبير في حل بعض المشاكل المرتبطة بالمهارات القيادية.

٢- دراسة (alkaser, 2021)، بعنوان:

“Implementation of Administrative Empowerment in Tackling Organizational Problems as Perceived by Female Leaders at Shaqra University”

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق التمكين الإداري من بين كليات البنات في جامعة شقراء تم تحديدها بإيجاز. كما هدفت هذه الدراسة إلى حل التحديات التنظيمية لهذه الكليات.

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها : أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري المطبق في خمسة منها و المشاكل التنظيمية الكامنة المقدمة. كما أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها : يجب منح جامعة شقراء المزيد من الصلاحيات من أجل تعزيز الاستقلال وتسهيل تبادل المعلومات بشكل صحيح لتحقيق أداء أعلى في الكليات.

٣- دراسة (diego maiorano، 2021)، بعنوان:

“Measuring empowerment: options, values, criteria”

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أسلوب لقياس تمكين الأفراد في اتخاذ القرارات في الهند وكانت أداة الدراسة استعمال بيانات المسح الأصلية. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها أن استخدام درجة التمكين يحدث فرقا كبيرا مقارنة بدرجة أبسط ، بناء على القياس المباشر لعملية اتخاذ القرار فحسب.

وكما أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها : توجيه انتباه الحكومة للعمل

الباحث وائل عسل عبد الفلاحي - د. عقبة صباغ
مع الفئات المهمشة في اتخاذ الخيارات التي يريدون اتخاذها بدلا من الضغط عليهم
لاتخاذ خيارات لا يقدرونها.

٤- دراسة (mona a, 2019)، بعنوان

“The Reality of Administrative Empowerment among the Recently Employed Administrators in the Intermediate Schools”

هدفت الدراسة للتعرف على واقع التمكين الإداري لدى الإداريين، تم تطبيق
المسح الوصفي والمنهج المقارن على (٨٩) إداري تم توظيفهم مؤخرا في مدارس رياض
الخبراء المتوسطة.

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها : أن مستوى التمكين الإداري
للأساتذة الذين

تم تعيينهم مؤخرا إداريين في المدارس المتوسطة في الرياض جاء بدرجة متوسطة .
كما أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها : بدعم تطبيق مفهوم التمكين
من خلال نشر ثقافة التمكين في المجال التربوي وتشخيص المؤسسات ذات العلاقة.

الفصل الثاني: ماهية التمكين الإداري

تمهيد

يعد التمكين الإداري أحد المفاهيم المهمة في الإدارة الحديثة، إذ يمكن المؤسسات
من تمكين موظفيها ومنحهم الصلاحيات والمهام اللازمة لاتخاذ القرارات وتحديد
الأولويات بشكل مستقل، وبالتالي تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز رضا الموظفين.



التمكين الإداري ودوره في رفع كفاءة الأداء الوظيفي

المبحث الأول: مفهوم وأهمية التمكين الإداري

مقدمة

يعد التمكين الإداري من المفاهيم الحديثة والمهمة في الإدارة، حيث يمثل تحولاً كبيراً في النهج التقليدي لإدارة المؤسسات. فالتمكين الإداري يهدف إلى تمكين الموظفين ومنحهم الصلاحيات والمهام اللازمة لاتخاذ القرارات وتحديد الأولويات بشكل مستقل.

تأتي أهمية التمكين الإداري في تعزيز رضا الموظفين وتحفيزهم، حيث يعطيهم شعوراً بالانتماء والمسؤولية والتحدي، مما يساعدهم على تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم أولاً: مفهوم التمكين الإداري:

يشير التمكين الإداري إلى إعطاء العاملين في المؤسسات الحكومية والخاصة الصلاحيات والمهام اللازمة لاتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف والمساهمة في تحسين الأداء المؤسسي والتحول نحو الكفاءة والفاعلية. (Empowerment in Public Administration، 2007).

ويمكن تحقيق التمكين الإداري من خلال مجموعة من الإستراتيجيات، بما في ذلك تحسين المشاركة والمشاركة الفعالة للموظفين في عمليات صنع القرار وتخطيط الأعمال (Al-Sawai، 2013).

كما يمكن تحقيق التمكين الإداري من خلال إنشاء بيئة عمل تشجع على التفكير الإبداعي والابتكار، وتحسين العلاقات بين الموظفين وتشجيع العمل الجماعي والتعاون (Jang و Shafritz، Ott).

يمكن أيضاً تحقيق التمكين الإداري عن طريق إعطاء الموظفين المساحة لتطوير وتحسين العمليات والإجراءات والتقنيات اللازمة لتحقيق الأهداف (Al-Hawari و

توجد عدة عوامل تؤثر على فعالية التمكين الإداري، ومن بينها وجود بيئة تدعم التمكين وتحسين أداء المؤسسات، ووجود قيادة قوية وملتزمة بتحقيق التمكين الإداري (Antonides, 2013 و Groot).

بعض الاستراتيجيات التي يمكن اتباعها لتحقيق التمكين الإداري هي تحسين الاتصال بين الموظفين والإدارة، وتوفير التدريب والتطوير المستمر للموظفين. كما يمكن تحقيق التمكين الإداري عن طريق تنفيذ برامج التمكين وتقييمها بشكل دوري، واستخدام البيانات والمعلومات لتحديد الفرص لتحسين العمليات والإجراءات.

يمكن القول أن التمكين الإداري يمثل إستراتيجية مهمة لتحسين أداء المؤسسات، وتعزيز الإنتاجية والكفاءة، وتحسين العلاقات بين الموظفين والإدارة وبين الموظفين أنفسهم.

لتحقيق التمكين الإداري، يجب أن تمارس الإدارة بشكل ديمقراطي، وأن توفر الفرص المتساوية للموظفين للمشاركة في صنع القرارات المؤسسية، وتوفير الدعم اللازم لهم لتحسين مهاراتهم، ويمكن استخدام التكنولوجيا في تحقيق التمكين الإداري، حيث يمكن استخدام البرامج الحاسوبية والتطبيقات لتسهيل تبادل المعلومات وتنظيم عمليات العمل وتحسين التواصل بين الموظفين والإدارة.

وفقاً لـ Kanungo و Conger (1988)، يتم تمكين الموظفين عندما يتم منحهم السلطة والتحكم في المهام والعمليات المتعلقة بعملهم، بحيث يكونون قادرين على اتخاذ القرارات والتحكم في العمليات المتعلقة بوظائفهم بشكل مستقل وفعال.

بالإضافة إلى توضيح مفهوم التمكين الإداري، تناول المرجع (Kanun و Conger)



التمكين الإداري ودوره في رفع كفاءة الأداء الوظيفي (go, 1988) أيضاً بعض الجوانب الأخرى المتعلقة بالتمكين الإداري، مثل العوامل التي تؤثر على عملية التمكين والتأثيرات المحتملة للتمكين على الأفراد والمؤسسات.

في المرجع Ahearne وآخرون (٢٠٠٥)، يتم تحليل تأثير سلوك تمكين القيادة على رضا العملاء والأداء. ويتم تعريف التمكين الإداري في هذا المرجع على أنه عملية تحديد الأهداف وتطوير الكفاءات والمهارات والثقة والإحساس بالتحكم لدى الموظفين.

ووفقاً لصالح عمارنة في بحثه التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي في القطاع الحكومي في الأردن، ٢٠١٥: يعرف التمكين الإداري على أنه «عملية تحويلية تهدف إلى إعطاء الأفراد والمؤسسات سلطة وتأهيلهم بالموارد والمعلومات والمهارات اللازمة لاتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف بشكل فعال ومستقل».

ويوضح أن التمكين الإداري يؤثر مباشرة على الأداء الوظيفي للقطاع الحكومي في الأردن، ويعد من أهم العوامل المؤثرة في تحسين جودة الخدمات الحكومية ورفع مستوى الرضا لدى المواطنين.

كما أن التمكين الإداري يساعد على تعزيز الرضا لدى العاملين في القطاع الحكومي، وذلك من خلال إشراكهم في صنع القرارات ومنحهم حرية اتخاذ الخيارات الصحيحة والتي تتناسب مع المهام الموكلة إليهم (France, R. M.; Russell, J. S, 2018).

بشكل عام، فإن التمكين الإداري يشير إلى منح الموظفين المزيد من السيطرة والمسؤولية عن عملهم، كما أن التمكين الإداري يعمل على تحسين أداء المؤسسات وزيادة إنتاجيتها وكفاءتها (Kofi, S, 2018)

• ثانيًا: أهمية التمكين الإداري:

يعد من المفاهيم الحديثة التي تحظى بأهمية في عالم الإدارة. فالتمكين الإداري يمثل إحدى الطرق الفعالة لتحسين الأداء الإداري وتطوير العمليات الإدارية في المؤسسات

الباحث وائل عسل عبد الفلاحي - د. عقبة صباغ
والشركات. ويركز على إعطاء الموظفين الحرية في اتخاذ القرارات المناسبة والمشاركة
الفعالة في عملية صنع القرار، مما يساهم في تعزيز العمل الجماعي والإنتاجية (Gouin,
L. R & Caldwell, R. A., 2016).

جون كوتر هو باحث في مجال إدارة الموارد البشرية والتمكين الإداري، وقد كتب
العديد من الأوراق البحثية والمقالات حول هذا الموضوع، يمكن ذكر ما يلي:

١- يشير كوتر إلى أن التمكين الإداري يعزز الثقة بين الموظفين والإدارة، ويجعل
الموظفين يشعرون بأنهم مسؤولون عن أداء وظائفهم، وهذا يحسن من أدائهم ويزيد
من إنتاجيتهم.

٢- يؤكد كوتر أن التمكين الإداري يساعد على تحسين العلاقات بين الموظفين
والإدارة، ويعمل على إشراك الموظفين في عملية صنع القرار، مما يؤدي إلى تحسين الثقة
بينهم.

٣- يشير كوتر إلى أن التمكين الإداري يساعد على زيادة الإبداع والابتكار في
المؤسسات، حيث يتيح للموظفين المشاركة في تطوير الأفكار الجديدة والمشاريع.

٤- يؤكد كوتر على أن التمكين الإداري يساعد على تحسين الرضا الوظيفي وتعزيز
الولاء للمؤسسة، حيث يشعر الموظفون بأن لديهم دور في تحقيق أهداف المؤسسة.

٥- يشير كوتر إلى أن التمكين الإداري يساعد على تحسين الكفاءة والفاعلية في
العمل، حيث يسمح للموظفين باتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، وتنفيذ
العمل بشكل أكثر فعالية.

٦- يؤكد كوتر على أن التمكين الإداري يساعد على تحسين الأداء الوظيفي
للمؤسسة بشكل عام، حيث يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين جودة العمل والخدمات
المقدمة (Burke, J. C., 2011).



التمكين الإداري ودوره في رفع كفاءة الأداء الوظيفي

7- يشير إلى أن التمكين الإداري يساعد في تحسين الاستجابة السريعة والفعالة للمشكلات، ويسمح للموظفين باتخاذ القرارات الملائمة بشكل سريع، دون الحاجة إلى انتظار الموافقة من الإدارة العليا.

8- يشير كوتر إلى أن التمكين الإداري يعزز التعلم والتطوير المستمر للموظفين، حيث يتيح لهم الفرصة للتعلم والتدريب والتطوير المهني (Chen, G. & Halverson, S. K, 2016).

9- يشير كوتر إلى أن التمكين الإداري يساعد على تحسين الثقة والانتماء لدى الموظفين، حيث يشعرون بالثقة والتفاني والانتماء للمؤسسة (Chen, G & Halverson, S. K, 2017).

غاربي يوكل هو أحد الباحثين الذين درسوا أهمية التمكين الإداري، وهناك العديد من الدراسات التي أجراها حول هذا الموضوع. فيما يلي بعض ما تحدث عنه حول أهمية التمكين الإداري:

1- يعتبر التمكين الإداري وسيلة فعالة للتحسين المستمر في الأداء والإنتاجية، حيث يساعد على تعزيز المشاركة والتعاون بين الموظفين وتحسين نوعية الخدمات المقدمة للعملاء.

2- يساعد التمكين الإداري في تحسين مستوى الرضا والولاء للموظفين، إذ يشعر الموظفون بالاهتمام والاعتراف بإنجازاتهم ويتمكنون من تحقيق إمكاناتهم، مما يحسن أداء المؤسسة العام.

3- يؤدي التمكين الإداري إلى تحسين مستوى الثقة بين الموظفين والإدارة، حيث يساعد على تقليل التوتر والتنافس بين الموظفين، وبالتالي يعزز الثقة والاحترام المتبادل بين الجميع.

الباحث وائل عسل عبد الفلاحي - د. عقبة صباغ

4- يعد التمكين الإداري عاملاً مهماً في جذب واحتفاظ الموظفين الموهوبين والتميزين، حيث يعرض لهم فرصاً للنمو والتطور المهني، ويشجعهم على بذل المزيد من الجهد والتفاني في العمل.

5- يساعد التمكين الإداري على تحسين نوعية القرارات والإجراءات المتخذة في المؤسسة، إذ يتم تشجيع الموظفين على الابتكار والتفكير الإبداعي، وتحقيق الأهداف المحددة بكفاءة وفعالية أكبر.

6- يمكن للتمكين الإداري أن يساعد في تحسين علاقات المؤسسة مع الجمهور والمجتمع المحيط بها، حيث يشعرون بثقة أكبر في المؤسسة ويثقون بجودة الخدمات المقدمة من قبلها.

7- يمكن للتمكين الإداري أن يساعد في تحسين كفاءة إدارة المؤسسة، إذ يتم تحويل الموظفين إلى شركاء في صنع القرارات وتحقيق الأهداف، مما يساعد على تحسين جودة الإدارة وزيادة كفاءتها.

كما يؤكد ستيفن كوفي على أهمية التمكين الإداري في زيادة الإنتاجية والفعالية وتعزيز الرضا الوظيفي وتحقيق التوازن بين الحاجات الشخصية والمهنية للموظفين. (Kofi, S., 2015).

وتشير ليندا غوين أن التمكين الإداري يساعد في تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف التنظيمية، ويزيد من مستوى الثقة للموظفين (Gouin, L. R. & Caldwell, R. A, 2015).

كما يشير جيفري بيرك أن التمكين الإداري يلعب دوراً مهماً في تحويل المنظمات القائمة بالأعمال إلى منظمات مبتكرة ومتنافسة في سوق الأعمال (Burke, J. C. & Fiksel, J., 2010).



التمكين الإداري ودوره في رفع كفاءة الأداء الوظيفي

في حين يشير ريتشارد فرانس إلى أن التمكين الإداري يمكن أن يساعد في تعزيز فعالية إدارة المشاريع وتحسين الأداء في المنظمات (France, R. M. & Rose, R. C, 2015).

المبحث الثاني: أبعاد وخصائص التمكين الإداري

تمهيد

يعد التمكين الإداري أحد المفاهيم الحديثة في مجال إدارة المنظمات، ويتمثل في تزويد الموظفين بالصلاحيات والمعرفة اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة وتحقيق الأهداف المنشودة بشكل فعال.

• أولاً: أبعاد التمكين الإداري:

١- تفويض السلطة: تفويض السلطة هو أحد أبعاد التمكين الإداري الهامة التي تتعلق بتحويل السلطة والمسؤولية من المركزية إلى المستويات الأدنى في الهرم الإداري. (الحسيني، مروة، ٢٠١٧).

ويشمل تفويض السلطة عدة عناصر، منها تحديد المسؤوليات والصلاحيات بشكل واضح، وتوفير الدعم اللازم للموظفين لتنفيذ مهامهم بكفاءة، وتوفير التدريب والتطوير المستمر لتعزيز قدراتهم وتحسين أدائهم. (الحويطي، سمير، ٢٠١٦).

ويمكن تحقيق تفويض السلطة عن طريق عدة آليات، منها تطبيق مبادئ الإدارة المشاركة والديمقراطية في صنع القرارات (يوسف المقبل، ٢٠١٧).

تفويض السلطة هو البعد الذي يمكن الموظفين من تولي مسؤولية اتخاذ القرارات وإجراء الإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة بالتنسيق مع فريق العمل. (العمرى، علي، ٢٠١٥).

ومن الجدير بالذكر أن تفويض السلطة لا يعني تفويض الصلاحيات بدون رقابة ومتابعة، بل يتضمن المتابعة والتحقق من النتائج والتأكد من تحقيق الأهداف بشكل



التمكين الإداري ودوره في رفع كفاءة الأداء الوظيفي وتقديم التوجيه والتوجيهات اللازمة لضمان تحقيق الأهداف والتتائج المرجوة (علي القحطاني، ٢٠١٨).

ويمثل فرق العمل الفعالة عاملاً حاسماً في تحسين أداء المؤسسات وزيادة إنتاجيتها، حيث يمكن أن تؤدي التنظيمات ذات الفرق العمل المتميز، بمعنى العمل الجماعي والتعاوني الذي يساعد على تعزيز الروح الفريقية والتواصل بين أفراد الفريق. (صالح محمد الدغاري، ٢٠١٧).

كما أن فرق العمل المتمكنة تملك العديد من الخصائص المرتبطة بالتمكين الإداري، مثل الاعتماد على الأداء والتحسين المستمر والتفكير الإبداعي والابتكار (عبد الرحيم بن ناصر، ٢٠١٨).

علاوة على ذلك، يمكن أن يساهم التمكين الإداري في بناء فرق عمل متمكنة من خلال تعزيز الثقة والمسؤولية لدى الموظفين (رزان أحمد الزبون، ٢٠١٩).

ويتطلب تمكين فرق العمل توفير الدعم والموارد الضرورية لهم لتحقيق أهدافهم. ويمكن تحقيق ذلك من خلال توفير التدريب والتوجيه والتحفيز والمكافآت (مصطفى أبو صهيبيان، ٢٠١٨).

• المشاركة باتخاذ القرارات:

المشاركة باتخاذ القرارات هو بعد مهم من بعد التمكين الإداري. وهو يهدف إلى تمكين الموظفين من المشاركة في عملية صنع القرارات في المؤسسة. ويساعد هذا البعد على تعزيز الشفافية والمساءلة وبناء الثقة بين الموظفين والإدارة، ويعمل على تحسين الأداء العام للمؤسسة (المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، ٢٠١٦).

يشمل هذا البعد إنشاء آليات لجمع آراء الموظفين والمشاركة في صنع القرارات، وإدارة المشاركة والتواصل الفعال، وتوفير الأدوات اللازمة للموظفين لتمكينهم من

الباحث وائل عسل عبد الفلاحي - د. عقبة صباغ

المشاركة في عملية صنع القرارات بشكل فعال ومؤثر (عدة مؤلفين، ٢٠١٧).

يمكن القول أن بعد المشاركة باتخاذ القرارات يعد أحد الأسس لنجاح المؤسسات، ويعزز التمكين الإداري بشكل كبير، كما يساعد في تحسين العلاقة بين الإدارة والموظفين، كما أن المشاركة في اتخاذ القرارات تعني تمكين الموظفين والعاملين في المؤسسة بالمشاركة الفعالة في عملية صنع القرارات المتعلقة بالمؤسسة، حيث يساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المؤسسة وتطويرها وتحسين الأداء العام، ويتضمن توفير مساحة للحوار البناء والإبداع، ويشمل تمكين الموظفين من الوصول إلى المعلومات والمعرفة اللازمة لاتخاذ القرارات الصحيحة والمدروسة.

أخيراً، يمكن القول أن بعد المشاركة باتخاذ القرارات يشمل العديد من الجوانب والنواحي المختلفة، فعلى سبيل المثال يمكن الحديث عن أهمية توفير المعلومات والبيانات المتعلقة بالقرارات المتخذة للموظفين والجمهور عموماً، كما يمكن أن يكون للتكنولوجيا دور كبير في دعم بعد اتخاذ القرارات في التمكين الإداري. فمن خلال استخدام الأدوات التكنولوجية المتاحة، يمكن للموظفين أن يتحققوا من البيانات والمعلومات المتعلقة بمهامهم بسهولة أكبر، كما يمكن أن يلعب القياديون والمديرون دوراً هاماً في دعم بعد اتخاذ القرارات. يجب عليهم توفير الدعم والإرشادات اللازمة للموظفين لمساعدتهم على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

بالإضافة إلى ما سبق، يمكن ذكر أهمية بعض المفاهيم المتعلقة ببعد اتخاذ القرارات،

مثل:

1- الشفافية: تعد عاملاً أساسياً في نجاح بعد اتخاذ القرارات. فالمعلومات المتاحة بشكل شفاف للموظفين والجمهور، تمنحهم الثقة في الإدارة وتحفزهم على المشاركة الفاعلة في صنع القرارات.



التمكين الإداري ودوره في رفع كفاءة الأداء الوظيفي

2- الدراسة والتحليل: يتطلب اتخاذ القرارات دراسة وتحليل للمعلومات المتاحة. ويمكن أن تشمل البيانات الإحصائية، والمعلومات الاجتماعية والاقتصادية، وتقارير الأداء السابقة، وغيرها.

3- التدريب والتطوير: يعتبر التدريب والتطوير للموظفين عاملاً مهماً في تمكينهم للمشاركة بفاعلية في عملية اتخاذ القرارات. فالتدريب يمكن أن يساعدهم على تعلم مهارات جديدة وتطوير قدراتهم.

4- الحوكمة: تتمثل أهمية الحوكمة في توفير بيئة مناسبة لصنع القرارات المناسبة والفعالة، وتعزيز الثقة بين الموظفين والإدارة.

ويمكن تحقيق بعد مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات من خلال تبني طرق وتقنيات تشجع على الحوار وتقاسم المعلومات، مثل تقنيات العصف الذهني وورش العمل والمنتديات الحوارية وغيرها.

ويمكن الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تعزيز بعد المشاركة في اتخاذ القرارات، حيث يمكن استخدام البرامج والتطبيقات الإلكترونية لتعزيز التواصل بين الموظفين.

وبشكل عام، يمكن القول إن بعد المشاركة في اتخاذ القرارات يعد من الأبعاد الرئيسية للتمكين الإداري، حيث يساعد في تعزيز الشفافية والمساءلة وتحسين جودة الخدمات وتعزيز رضا العملاء.

الفصل الثالث: مفاهيم أساسية في كفاءة الأداء الوظيفي

تمهيد

يتطلع البحث الحالي إلى أن يساهم في توضيح مفهوم كفاءة الأداء الوظيفي، وتحليل الأبعاد والخصائص التي تتعلق به، وبالتالي يمكن استخدام هذا المفهوم وتطبيقه في

الباحث وائل عسل عبد الفلاحي - د. عقبة صباغ
البيئة العملية لتحقيق الأداء الوظيفي الفعال.

المبحث الأول: مفهوم وأهمية كفاءة الأداء الوظيفي

مقدمة

تُعد كفاءة الأداء الوظيفي من المفاهيم الهامة والحاسمة في إدارة الموارد البشرية، حيث يتم التركيز على هذه الكفاءة لضمان تحقيق أهداف المؤسسة بأفضل الطرق والوسائل الممكنة. ويمثل مفهوم كفاءة الأداء الوظيفي محور الاهتمام الرئيسي لإدارة الموارد البشرية وتقييم الأداء.

• أولاً: مفهوم كفاءة الأداء الوظيفي:

تشير كفاءة الأداء الوظيفي إلى قدرة الفرد على تنفيذ المهام والمسؤوليات المتعلقة بالوظيفة بطريقة منتجة وفعالة.

وفقاً لـ (Robbins، 2019)، تتأثر كفاءة الأداء الوظيفي بعدة عوامل، مثل الخصائص الفردية والعوامل الوظيفية والعوامل التنظيمية. تشمل الخصائص الفردية القدرات والسمات الشخصية، وتشمل العوامل الوظيفية تنوع المهام والاستقلالية. وتشمل العوامل التنظيمية الموارد والقيادة.

كما يقترح (Hunt، 2018)، أنه يمكن تعزيز كفاءة الأداء الوظيفي من خلال توفير فرص التدريب والتطوير المناسبة، ووضع توقعات وأهداف واضحة، والاعتراف بالأداء الجيد ومكافأته.

ووفقاً لـ (Latham & Locke، 2014)، يلعب الدافع دوراً مهماً في تحسين الأداء الوظيفي.

حيث تعد كفاءة الأداء الوظيفي عاملاً حاسماً في النجاح التنظيمي، وهي تشمل عوامل مختلفة مثل أداء المهام، والأداء السياقي، والأداء التكيفي، وتحفيز الموظفين.

التمكين الإداري ودوره في رفع كفاءة الأداء الوظيفي

كما تشير المعرفة إلى مدى إلمام الموظف بالمعلومات والمعارف اللازمة لتنفيذ المهام المحددة، ويشمل ذلك فهم المفاهيم والمهارات والتقنيات المطلوبة لتحقيق الأهداف. (محمد الرحيلي، ٢٠١٨).

أما كمية العمل، فهي تشير لمدى كفاءة الموظف في إدارة الوقت وتنظيمه، وتحقيق الأهداف المحددة في المواعيد المحددة. فإن الموظف الذي يتمتع بكفاءة عالية في إدارة الوقت والعمل بكميات كبيرة في المواعيد المحددة سيكون أكثر إنتاجية وفعالية في العمل (محمد عزت حجازي).

وأضاف (محمد الجاسر، 2017) أن الأداء الوظيفي يعتمد على عدة عوامل، من بينها:

١. المعرفة والمهارة: حيث تتطلب الوظائف المختلفة معارف ومهارات مختلفة، ويجب أن يتمتع الموظف بالمعرفة والمهارة اللازمة للقيام بمهامه بكفاءة.
٢. نوعية العمل: إذ يؤثر نوع العمل المنجز على كفاءة الأداء الوظيفي، فقد يكون العمل متميزاً وملهماً أو روتينياً ومملًا، ويجب أن يتمكن الموظف من التكيف مع نوعية العمل المطلوب منه.
٣. كمية العمل: حيث يجب أن يتمكن الموظف من إنجاز العمل المطلوب منه بكفاءة وفي الوقت المناسب، ويتأثر الأداء الوظيفي بكمية العمل المنجز. يتأثر الأداء الوظيفي بعدة عوامل، من بينها مستوى المعرفة والمهارة الخاصة بالوظيفة، ونوعية العمل المنجز، وكمية العمل المطلوب من الموظف، كما ذكرت سابقاً. كما يتأثر بالعوامل النفسية والاجتماعية، مثل الرضا الوظيفي والتحفيز والدعم الاجتماعي (إلهام محمد، 2017).

بشكل عام، يعتبر الأداء الوظيفي مفهوماً هاماً في مجال إدارة الموارد البشرية، إذ

الباحث وائل عسل عبد الفلاحي - د. عقبة صباغ
يستخدم في تحديد كفاءة الموظفين وتقييمهم، وكذلك في تحديد المناصب الوظيفية
واختيار الموظفين المناسبين لها.

• ثانيًا: أهمية كفاءة الأداء الوظيفي:

تعد كفاءة الأداء الوظيفي أمرًا حيويًا لنجاح أي مؤسسة أو منظمة، حيث تساهم
بشكل كبير في تحقيق الأهداف والرؤى المرسومة.

يمكن أن يؤدي الحفاظ على كفاءة الأداء الوظيفي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين الجودة
وتقليل التكاليف وتحسين رضا العملاء وتحسين رضا الموظفين والحد من الخسائر.
ويمكن الحفاظ على كفاءة الأداء الوظيفي من خلال ما يلي (روبرت بيني، ٢٠١٥):
١. الموارد البشرية: تعد الموارد البشرية من العوامل الأساسية التي يجب التركيز عليها
لتحسين كفاءة الأداء الوظيفي من خلال جذب وتوظيف الموظفين المناسبين وتوفير
بيئة عمل جيدة.

٢. التدريب: يساهم التدريب بشكل كبير في تحسين كفاءة الأداء الوظيفي، حيث
يمكنه تحسين المهارات والمعرفة والقدرات الخاصة بالموظفين وتعزيز روح الفريق
العمل.

٣. التنظيم والتخطيط: يجب تنظيم وتخطيط العمل بشكل فعال ومنهجي لضمان
الكفاءة في الأداء الوظيفي. يمكن تحقيق ذلك من خلال توزيع المسؤوليات والمهام
بشكل مناسب.

٤. المراقبة: تعد المراقبة من العوامل الأساسية للتأكد من الكفاءة في الأداء الوظيفي.
يمكن تحسين الأداء من خلال تطبيق نظام مراقبة فعال لتتبع الأداء الوظيفي وتحديد
المشاكل المحتملة.

٥. التقييم: يجب تقييم الأداء بشكل دوري ومنهجي لتحديد مدى الكفاءة في الأداء



التمكين الإداري ودوره في رفع كفاءة الأداء الوظيفي

الوظيفي وتحديد المزايا والنواقص واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسينه.

كما يحتاج قادة الأعمال إلى فهم الفوائد الرئيسية لأداء الموظفين حتى يتمكنوا من تطوير طرق متسقة وموضوعية لتقييم الموظفين (أحمد الكثيري، ٢٠١٥).

إن أحد أهم العوامل في الأداء الوظيفي هو تحقيق الأهداف. يلتزم الموظفون الناجحون بالمواعيد النهائية ويحققون المبيعات و يبنون العلامة التجارية من خلال تفاعلات إيجابية مع العملاء (لظفي خليف والنعيمات، ٢٠١٧)، ومن المهم تعزيز بيئة العمل الإيجابية والمتحمسة، عن طريق مكافآت الموظفين الذين يؤدون بشكل جيد والتعرف عليهم خلال الاجتماعات. (السويفي، ٢٠١٨).

فعندما لا يكون أداء موظفك جيدًا ، فإنه يؤثر سلبًا على الإنتاجية وفي النهاية على النتيجة النهائية. يقوم المديرين الأذكياء بتقييم أوجه القصور لمعرفة ما إذا كانت قضية موهبة أو قضية إدارة وتطوير. يمكن أن يؤثر هذا على استراتيجيات تدريب الفريق، وكذلك استراتيجيات التوظيف المستقبلية (العوامل، 2017).

بشكل عام، يمثل العامل البشري أحد أهم الموردين للقيمة المضافة في الشركة، ومنه، فإن تحسين أدائه يساهم في تحسين الأداء العام للشركة. في العديد من الشركات، يحدد الأداء الوظيفي ما إذا كان الشخص قد تمت ترقيته، أو مكافأته (محمد بن عبدالله القويز، ٢٠١٦).

وتتمثل مزايا تقييمات الأداء في أنها تتيح للمدير العام معرفة كيفية تقدم القسم ، وكيف يقوم العمال بعملهم، وفهم نقاط قوتهم وضعفهم. ومن أهم المتطلبات الرسمية للمرؤوسين والمشرفين أولاً: من وجهة نظر الإدارة فإن تقييم الأداء المهني يساعد على تحديد درجة الكفاءة لتحقيق الأهداف والمهام المطلوبة، ثانيًا: فيما يتعلق بالمرؤوسين، يوفر تقييم الأداء أساسًا عادلاً وموضوعيًا لاتخاذ القرار فيما يتعلق بالمرؤوسين، استنادًا

الباحث وائل عسل عبد الفلاحي - د. عقبة صباغ
إلى آثاره المهمة. وتجدر الإشارة إلى أن الهدف من تقييم الأداء المهني هو تحديد مدى
ملاءمة العامل لو وظيفة معينة وليس لأي وظيفة أخرى. ثالثاً - تمتد أهمية تقييم الأداء
المهني إلى المديرين ولها تأثير إيجابي على قدرة القادة والمشرفين على تحسين مهاراتهم
وتطوير مهاراتهم في التحليل والتقييم وفهم مرؤوسيههم واختيار أسلوب قيادتهم
الأنسب. (ناصر وبن حسن الشمري، ٢٠١٦).

إن أهمية تقييم الأداء في العمل تتجلى من خلال الأغراض التي تهدف إلى تحقيقها،
وتختلف أهداف التقييم، فالأداء قد يكون هدفاً استراتيجياً عند ربط أنشطة الأفراد
بأهداف المؤسسة، أو هدفاً إدارياً عند إعطاء فكرة واضحة عن أداء الموظف للمعنيين
باتخاذ القرار الإداري، مثل الزيادة أو المكافأة أو الترقية، أو يمكن أن يكون هدفاً تنموياً
من خلال تطوير الموظفين النشطاء في عملهم والبحث عن تحسين أداء الموظفين غير
المجدين في عملهم.

المبحث الثالث: أبعاد وخصائص كفاءة الأداء الوظيفي

المطلب الأول: أبعاد الأداء الوظيفي

تحتاج المنشأة لتحديد مستوى الأداء الفردي للاطلاع على الأبعاد التي تعمل على
تحديد هذا المستوى والتفاعل بينها، وسوف نعرض مجموعة من الأبعاد على النحو
التالي (اللطيف ٢٠١٢):

- ١- المعرفة بالمتطلبات الوظيفية: وتتضمن المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية
كذلك والخلفية العملية العامة عن الوظيفة و الميادين المتعلقة بها.
- ٢- نوعية العمل : و تتجلى فيما يستوعبه الفرد عن عمله الذي يؤديه وما يملكه من
رغبات ومهارات فنية وبراعة ومقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل من غير الوقوع في
الأخطاء .



التمكين الإداري ودوره في رفع كفاءة الأداء الوظيفي

٣- كمية العمل المنجز: أي كمية العمل الذي يتمكن العامل من القيام به في الظروف العادية للعمل وكمية السرعة في العمل .

المطلب الثاني: خصائص الأداء الوظيفي

تتواجد الكثير من الخصائص التي يتميز بها الأداء الوظيفي وتأثر على الأداء، ومنها التوقعات، ويقصد بذلك معرفة الموظفين لما هو مرتقب و متوقع منهم ضمن العمل، تنفيذاً للغايات التي تم تحديدها، ومعرفة اذا كان نظام الحوافز المالية والمعنوية من شأنه أن يقوم بإشباع حاجات العاملين، ومن الممكن الوصول إلى هذه النتائج عن طريق التغذية الراجعة، حيث إنه إذا تم إبلاغ العاملين بنتائج عملهم، فإن ذلك يفضي إلى تصويب الجوانب السلبية في عملهم، وأيضاً لزوم إبلاغ الإدارة بنتائج الأداء لكي تستطيع من إعداد الخطط التدريبية السليمة، حيث تكون بذلك عملت على تحسين أداء العاملين.

ونجد بأنه يتواجد الكثير من المنافع لتقييم الأداء ومنها: رفع الروح المعنوية لدى العاملين حين يشعرون أن مجهودهم وأعمالهم هي محل تقدير وعناية عند الإدارة، الأمر الذي يشجع ويحفز الأشخاص لتأدية أعمالهم بكفاءة، حيث أن احساس العاملين بكفاءتهم وأن عملهم محل تقدير فإن هذا يخلق شور بالرضا لديهم، ويشعر الشخص بمسؤولياته نحو ذاته و نحو المنشأة التي يعمل بها، حيث أن التقييم الإيجابي يوصل العامل إلى ما يستحقه من حقوق على سبيل المثال: (الترقية، العلاوة، المكافآت).

وإن هنالك الكثير من الخصائص التي لها تأثير على كفاءة الأداء، وسوف نقوم بعرض مجموعة منها على النحو التالي (الله ٢٠١٤):

١. التوقعات: حيث من الأفضل أن يعرف الموظفون ما هو متوقع منهم، وأيضاً من الضروري أن يتم تعيين غابات الأداء بصورة واضحة وتعميمها على كافة الموظفين في

المنشأة. الباحث وائل عسل عبد الفلاحي - د. عقبة صباغ

المنشأة.

٢. الدوافع: حيث من الضروري تواجد دوافع محببة لدى الموظفين تقوم بتحفيزهم وتشجيعهم للتوصل إلى الدرجة المطلوبة من الأداء، والمقدرة على تجاوز كافة العقبات التي تقف حاجزا أمام تحقيق هذه الغايات.

٣. الموارد: حيث أنه من الضروري أن يملك الموظفون الأدوات والموارد كذلك التي يكونون بحاجة إليها لتنفيذ الأعمال المطلوبة منهم.

٤. المهارات والمعارف: حيث أنه من الضروري أن يعرف الموظفون طريقة تنفيذ كافة عناصر عملهم.

٥. التغذية الراجعة: حيث أنه من الضروري أن يتم توصيل نتائج الأداء للموظفين وإبلاغهم عنها، وكذلك من الضروري أيضا إبلاغ الإدارة بشكل مستمر عن نتائج أداء الموظفين في المنشأة.

٦. المقدرات: حيث أنه من الضروري أن يمتلك الموظفون المقدرات الفكرية والبدنية والنفسية لأداء عملهم.

الفصل الرابع: القسم العلمي للدراسة

يتناول الباحث في هذا الفصل الجانب الميداني بعدما تم جمع البيانات اللازمة من خلال الاستعانة بالاستبانة. حيث قام البحث بفرز الاستبانات ومن ثم بعد ذلك قام بتحليلها واستخراج النتائج الخاصة بالدراسة.

المبحث الأول: مجتمع الدراسة وأدواتها

مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة بالمصارف التجارية بمحافظة الأنبار. بينما تتمثل عينة الدراسة بالعاملين بالمصارف التجارية بمحافظة الأنبار والبالغ عددهم ١٨٠.



التمكين الإداري ودوره في رفع كفاءة الأداء الوظيفي

أداة الدراسة:

تتمثل أداة الدراسة بالاستبانة، حيث يتم توزيع الاستبانة على العاملين في المصارف التجارية بمحافظة الأنبار. وذلك من خلال جمع المعلومات وتحليلها بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS.

الثبات والموثوقية الخاص بالدراسة

عدد العبارات التي يقيسها	معامل الثبات والموثوقية الفا كرونباخ	العبرة الخاصة بالمتغير المستقل
5	942.	التفويض للسلطة
5	941.	فرق العمل
5	848.	المشاركة في اتخاذ القرارات
5	977.	التدريب والتحفيز
عدد العبارات التي يقيسها	معامل الثبات والموثوقية الفا كرونباخ	العبرة الخاصة بالمتغير التابع
15	868.	كفاءة الأداء المالي

تبين من الجدول بأن الثبات والموثوقية الخاصة بالتفويض للسلطة بلغت ٠,٩٤٢، وعند عدد عبارات ٥. بينما بلغت قيمة الثبات والموثوقية لعدد فرق العمل ٠,٩٤١، وعند عدد عبارات بلغ ٥ أيضاً. في حين جاءت الثبات والموثوقية لعدد المشاركة في اتخاذ القرارات ٠,٨٤٨، وعند عدد عبارات ٥. كما جاء بعد التدريب والتحفيز ٠,٩٧٧، وعند عدد عبارات ٥. وبالتالي يتضح للباحث بأن جميع العبارات الخاصة بالمتغير المستقل التمكين الإداري. كما بلغت الثبات والموثوقية للمتغير التابع (الأداء الوظيفي) ٠,٨٦٨، وعند عدد عبارات ١٥. وبالتالي يتضح للباحث مما سبق بأن جميع العبارات تتسم بالثبات والموثوقية التي تعطيها الصلاحية الكاملة لإتمام الدراسة.

الباحث وائل عسل عبد الفلاحي - د. عقبة صباغ

وحيث دل على ذلك بأن جميع العبارات الخاصة بالأبعاد تفوق القيمة المقبولة (٧٠) والتي يتم عندها تحديد الثبات والموثوقية للدراسة.

الإحصاء الوصفي للدراسة:

1. الوسط الحسابي إجمالي تفويض السلطة

Descriptive Statistics					
Std. Deviation	Mean	Maximum	Minimum	N	
392512.	4.18889	5.000	4.000	180	يهدف التمكين الإداري إلى تمكين الموظفين ومنحهم الصلاحيات والمهام لاتخاذ القرارات وتحديد الأولويات باستقلالية.
43739.	4.2556	5.00	4.00	180	يساعد التمكين الإداري على تحسين الأداء المؤسسي وزيادة الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات.
45954.	4.3000	5.00	4.00	180	يساعد التمكين الإداري على تحسين العلاقات بين الموظفين والإدارة.
4800.	4.356	5.0	4.0	180	يعزز التمكين الإداري الاتصال بين الموظفين والإدارة، وتوفير التدريب.
45451.	4.2889	5.00	4.00	180	يمكن التمكين الإداري المؤسسة من وضع رؤية واضحة لتحقيق أهدافها ومعايير أدائها، وتقييمها بشكل دوري.
43096.	4.2444	5.00	4.00	180	إجمالي تفويض السلطة
				180	(Valid N (listwise

من الجدول تبين بأن الوسط الحسابي لعبارة «يهدف التمكين الإداري إلى تمكين الموظفين ومنحهم الصلاحيات والمهام لاتخاذ القرارات وتحديد الأولويات باستقلالية» ١٨٨٨٩، ٤، وعند نسبة ٣٩٢٥١٢، ٠. كما تبين من الجدول بأن الوسط الحسابي «يساعد التمكين الإداري على تحسين الأداء المؤسسي وزيادة الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات» ٢٥٥٦، ٤، وعند نسبة ٤٣٧٣٩، ٠. في حين بلغ الوسط الحسابي للعبارة

التمكين الإداري ودوره في رفع كفاءة الأداء الوظيفي

«يساعد التمكين الإداري على تحسين العلاقات بين الموظفين والإدارة». ما يساوي ٤,٣٠٠٠، وعند انحراف معياري بلغ ٤,٥٩٥٤,٠. كما تبين بأن الوسط الحسابي للعبارة «يعزز التمكين الإداري الاتصال بين الموظفين والإدارة، وتوفير التدريب». قد بلغ ٤,٣٥٦، وعند نسبة ٤,٨٠٠,٠. كما بين الجدول بأن الوسط الحسابي للعبارة «يمكن التمكين الإداري المؤسسة من وضع رؤية واضحة لتحقيق أهدافها ومعايير أدائها، وتقييمها بشكل دوري». ٤,٢٨٨٩، وعند انحراف معياري ٤,٥٤٥١,٠. كما تبين من إجمالي تفويض السلطة بان الوسط الحسابي له ٤,٢٤٤٤، وعند نسبة ٤,٣٠٩٦,٠. والشكل الآتي يوضح ذلك:

اختبار فرضيات الدراسة:

١. اختبار الفرضية التي تنص على أنه «يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التفويض للسلطة وكفاءة الأداء المالي».

Model Summary				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
45003.	051.	056.	237 ^a .	1
a. Predictors: (Constant), إجمالي تفويض السلطة				

لقد تبين من الجدول بان العلاقة الارتباطية بلغت ٢٣٧,٠، وعند معامل تحديد ٠,٠٥٦، في حين بلغت قيمة مربع معامل التحديد ٠,٠٥١، وعند خطأ معياري ٤٥٠٠٣,٠. وبالتالي يتضح بان هنالك علاقة ارتباطية ذات طابع إيجابي بين تفويض السلطة وكفاءة الأداء المالي.

ANOVA ^a						
.Sig	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
001 ^b .	10.591	2.145	1	2.145	Regression	1
		203.	178	36.049	Residual	
			179	38.194	Total	
a. Dependent Variable: إجمالي كفاءة الأداء الوظيفي						
b. Predictors: (Constant						

يتبين من الجدول الخاص بمعامل التباين بين تفويض السلطة وكفاءة الأداء المالي حيث بلغت مجموع مربعات ١٤٥، ٢، وعند إجمالي بلغ ١٧٩، في حين بلغ متوسط المربعات ١٤٥، ٢، كما بلغت قيمة المستخرجة والمحسوبة ما قيمته ١٠، ٥٩١، وبالتالي يتضح للباحث بأن هنالك فروق معنوية بين تفويض السلطة وكفاءة الأداء المالي ودل على ذلك الدلالة المعنوية ٠، ٠٠١.

Coefficients ^a					
.Sig	t	Standard-ized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model B
			Beta	Std. Error	
000.	16.168		333.	5.384	(Constant)
001.	-3.254-	237-.-	078.	254-.-	إجمالي تفويض السلطة
a. Dependent Variable: إجمالي كفاءة الأداء الوظيفي					

يتبين من الجدول بأن قيمة الحد العشوائي المستخرج من البيانات التي تم تحليلها قد بلغ ٢٥٤، ٠، وعند خطأ معنوي ٠، ٠٧٨، وحيث بلغت قيمة بيتا ٣، ٢٥٤، وعند مستوى دلالة معنوية ٠، ٠٠١. ومن هنا يتضح الباحث بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التفويض للسلطة وكفاءة الأداء المالي.



التمكين الإداري ودوره في رفع كفاءة الأداء الوظيفي

٢. اختبار الفرضية التي تنص بأنه «يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين فرق العمل وكفاءة الأداء المالي».

Model Summary				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
46301.	005-.-	001.	030 ^a .	1
a. Predictors: (Constant), إجمالي فرق العمل				

لقد تبين من الجدول أن العلاقة الارتباطية بلغت ٠,٠٣٠، وعند معامل تحديد ٠,٠٠١، في حين بلغت قيمة مربع معامل التحديد ٠,٠٠٥، وعند خطأ معياري ٤٦٣٠١، وبالتالي يتضح بأن هنالك علاقة ارتباطية ذات طابع إيجابي بين فرق العمل وكفاءة الأداء المالي.

ANOVA ^a						
.Sig	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
048 ^b .	165.	035.	1	035.	Regression	1
		214.	178	38.159	Residual	
			179	38.194	Total	
a. Dependent Variable: إجمالي كفاءة الأداء الوظيفي						
b. Predictors: (Constant), إجمالي فرق العمل						

يتبين من الجدول الخاص بمعامل التباين لفرق العمل وكفاءة الأداء المالي حيث بلغت مجموع مربعات ٠,٠٣٥، وعند إجمالي بلغ ١٧٩، في حين بلغ متوسط المربعات ٢١٤، كما بلغت قيمة المستخرجة والمحسوبة ما قيمته ١٦٥، وبالتالي يتضح للباحث بأن هنالك فروق معنوية بين فرق العمل وكفاءة الأداء المالي ودل على ذلك الدلالة المعنوية ٠,٠٤٨.

Coefficients ^a						
.Sig	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
			Beta	Std. Error	B	
000.	10.142		408.	4.140	(Constant)	1
.٤8.	407.	030.	093.	038.	إجمالي فرق العمل	
Dependent Variable: a. إجمالي كفاءة الأداء الوظيفي						

يتبين من الجدول أن قيمة الحد العشوائي المستخرج من البيانات التي تم تحليلها قد بلغ ٠,٣٨، وعند خطأ معنوي ٠,٠٩٣، وحيث بلغت قيمة بيتا ٠,٣٠، وعند مستوى دلالة معنوية ٠,٤٨. ومن هنا يتضح الباحث بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين فرق العمل وكفاءة الأداء المالي.

٣. اختبار الفرضية التي تنص بأنه «يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات وكفاءة الأداء المالي».

Model Summary				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
46107.	004.	009.	096 ^a .	1
a. Predictors: (Constant), إجمالي المشاركة باتخاذ القرارات				

لقد تبين من الجدول أن العلاقة الارتباطية بلغت ٠,٠٩٦ وعند معامل تحديد ٠,٠٠٩، في حين بلغت قيمة مربع معامل التحديد ٠,٠٠٤ وعند خطأ معياري ٤٦١٠٧. وبالتالي يتضح بان هنالك علاقة ارتباطية ذات طابع إيجابي بين المشاركة في اتخاذ القرارات وكفاءة الأداء المالي.



التمكين الإداري ودوره في رفع كفاءة الأداء الوظيفي

ANOVA ^a						
.Sig	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
019 ^b .	1.668	355.	1	355.	Regression	1
		213.	178	37.840	Residual	
			179	38.194	Total	
a. Dependent Variable: إجمالي كفاءة الأداء الوظيفي						
b. Predictors: (Constant), إجمالي المشاركة باتخاذ القرارات						

يتبين من الجدول الخاص بمعامل التباين للمشاركة في اتخاذ القرارات وكفاءة الأداء المالي حيث بلغت مجموع مربعات ٣٥٥، ٠، وعند إجمالي بلغ ١٧٩، في حين بلغ متوسط المربعات ٣٥٥، ٠، كما بلغت قيمة f المستخرجة والمحسوبة ما قيمته ٦٦٨، ١، وبالتالي يتضح للباحث بأن هنالك فروق معنوية بين المشاركة في اتخاذ القرارات وكفاءة الأداء المالي ودل على ذلك الدلالة المعنوية ٠، ١٩، ٠.

Coefficients ^a						
.Sig	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
			Beta	Std. Error	B	
000.	12.946		369.	4.780	(Constant)	1
019.	-1.292-	096-.-	082.	107-.-	إجمالي المشاركة باتخاذ القرارات	
a. Dependent Variable: إجمالي كفاءة الأداء الوظيفي						

يتبين من الجدول أن قيمة الحد العشوائي المستخرج من البيانات التي تم تحليلها قد بلغ ١٠٧، ٠، وعند خطأ معنوي ٠، ٨٢، ٠، وحيث بلغت قيمة بيتا ٠، ٩٦، ٠، كما تبين بأن قيمة t المسحوبة ٢٩٢، ١، وعند مستوى دلالة معنوية ٠، ١٩، ٠. ومن هنا يتضح الباحث بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات وكفاءة الأداء

المالي. الباحث وائل عسل عبد الفلاحي - د. عقبة صباغ

اختبار الفرضية التي تنص بأنه «يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التدريب والتحفيز وكفاءة الأداء المالي».

Model Summary				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
43496.	113.	118.	344 ^a .	1
a. Predictors: (Constant), إجمالي التدريب والتحفيز				

لقد تبين من الجدول أن العلاقة الارتباطية بلغت ٠,٣٤٤ وعند معامل تحديد ٠,١١٨، في حين بلغت قيمة مربع معامل التحديد ٠,١١٣ وعند خطأ معياري ٠,٤٣٤٩٦. وبالتالي يتضح بان هنالك علاقة ارتباطية ذات طابع إيجابي للتدريب والتحفيز وكفاءة الأداء المالي.

ANOVA ^a					
.Sig	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model
000 ^b .	23.880	4.518	1	4.518	Regression
		189.	178	33.676	Residual
			179	38.194	Total
a. Dependent Variable: إجمالي كفاءة الأداء الوظيفي					
b. Predictors: (Constant), إجمالي التدريب والتحفيز					

يتبين من الجدول الخاص بمعامل التباين للمشاركة في اتخاذ القرارات وكفاءة الأداء المالي حيث بلغت مجموع مربعات ٤,٥١٨، وعند إجمالي بلغ ١,٧٩، في حين بلغ متوسط المربعات ٤,٥١٨، كما بلغت قيمة f المستخرجة والمحسوبة ما قيمته ٢٣,٨٨٠، وبالتالي يتضح للباحث بأن هنالك فروق معنوية بين التدريب والتحفيز وكفاءة الأداء المالي ودل على ذلك الدلالة المعنوية ٠,٠٠٠.



Coefficients ^a						
.Sig	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model B	
			Beta	Std. Error		
000.	18.496		316.	5.840	(Constant)	1
000.	-4.887-	344.-.	070.	340.-.	إجمالي التدريب والتحفيز	

a. Dependent Variable: إجمالي كفاءة الأداء الوظيفي

يتبين من الجدول أن قيمة الحد العشوائي المستخرج من البيانات التي تم تحليلها قد بلغ ٣٤٠,٠، وعند خطأ معنوي ٠,٠٧٠، وحيث بلغت قيمة بيتا ٣٤٤,٠، كما تبين بأن قيمة t المسحوبة ٨٨٧,٤، وعند مستوى دلالة معنوية ٠,٠٠٠، ومن هنا يتضح الباحث بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التدريب والتحفيز وكفاءة الأداء المالي.

النتائج والتوصيات

• النتائج:

١. بينت نتائج الدراسة بأن جميع العبارات تتسم بالثبات والموثوقية التي تعطيها الصلاحية الكاملة لإتمام الدراسة. وحيث دل على ذلك بأن جميع العبارات الخاصة بالأبعاد تفوق القيمة المقبولة (٧٠) والتي يتم عندها تحديد الثبات والموثوقية للدراسة.
٢. وعند نسبة ٢, ٢٢٪. في حين بلغ عدد التكرارات الخاصة بالدبلوم ٦٣، وعند نسبة بلغت ٠, ٣٥٪. في حين بلغت عدد التكرارات الخاصة بالماجستير ٥٠، وعند نسبة ٨, ٢٧٪. كما بلغ عدد التكرارات الخاصة بالدكتوراه ١٨، وعند نسبة ٠, ١٠٪.
٣. بينت نتائج الدراسة بأن التكرارات الخاصة بمدير إداري ٣٦، وعند نسبة ٠, ٢٠٪. في حين بلغ عدد التكرارات الخاصة بمدير موارد بشرية ٨٣، وعند نسبة ١, ٤٦٪. بينما

الباحث وائل عسل عبد الفلاحي - د. عقبة صباغ

بلغت التكرارات الخاصة بموظف قسم الموارد البشرية ٤٦، وعند نسبة ٦, ٢٥٪.

٤. تبين من نتائج الدراسة بأن إجمالي كفاءة الأداء الوظيفي قد بلغ الوسط الحسابي

٤, ٣٠٥٦، وعند انحراف معياري ٤٦١٩٣, ١.

٥. بينت نتائج الدراسة بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التفويض للسلطة وكفاءة

الأداء المالي.

٦. بينت نتائج الدراسة بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين فرق العمل وكفاءة الأداء

المالي.

٧. بينت نتائج الدراسة بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات

وكفاءة الأداء المالي.

٨. بينت نتائج الدراسة بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التدريب والتحفيز وكفاءة

الأداء المالي.

التوصيات:

١. تنصح الدراسة بضرورة قيام المصارف محل الدراسة بالعمل على تدعيم الاتصالات

بين المستويات الإدارية وذلك من خلال العمل على تسريع نقل المعلومات لكي تكون

متوفرة في الوقت الملائم للموظف مما سيعزز من أداء الموظفين بصورة كاملة.

٢. من الضروري أن تقوم المصارف مكان الدراسة بالعمل على تعزيز مكانة موظفيها

من خلال اعطائهم المزيد من السلطات الإدارية التي تناسب مهاراتهم وذلك من أجل

اشراكهم بالمزيد من اعمال الشركة وخاصة القرارات التي يتم اتخاذها.

٣. العمل على استخدام فرق العمل لإنجاز وحل المشكلات والقيام بالمهام وذلك لما له

من دور إيجابي في ترسيخ المسؤولية الجماعية وبالتالي المسؤولية عن القرارات والحلول

والالتزام بتنفيذها وبالتالي مساعدة الموظف بالمزيد من التحفيز لإشراكه بالعمل من



التمكين الإداري ودوره في رفع كفاءة الأداء الوظيفي
أجل تحسين الأداء الوظيفي.

٤. تنصح الدراسة بالمحافظة على النهج الذي تتبعه المصارف في التدريب الأمر الذي يجعل الموظف قادراً على تعزيز معارفه وإنجاز مهامه بصورة صحيحة.

المراجع

المراجع باللغة العربية

١. رنا عبدالفتاح القطارنة. (٢٠١٩). التمكين الإداري وعلاقته بالأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على مديريات التربية والتعليم في الأردن، مجلة جامعة الشرق الأوسط للدراسات الإدارية والمالية، صفحة ٥٠.
٢. مصطفى أبو صهيبيان. (٢٠١٨). التمكين الإداري وأثره على رضا الموظفين والأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية في فلسطين. مجلة جامعة فلسطين للبحوث والدراسات الإنسانية، صفحة المجلد ١٧، العدد ١، ٢٠١٨، صفحة ١٢٢.
٣. الحارثي، خالد وصل الله. (٢٠١٤). « المناخ التنظيمي و علاقته بمستوى الأداء الوظيفي بمكاتب الرئاسة العامة لرعاية الشباب بالمملكة العربية السعودية » . مكة المكرمة ، المملكة العربية السعودية : جامعة أم القرى .
٤. الحسن، مصطفى . (٢٠١٨). «تأثير تفويض السلطة على تحقيق التمكين الإداري في المنظمات العامة في المملكة العربية السعودية». مجلة الإدارة العامة، الصفحات ١١(١)، ص ٤٣-٦٢.
٥. الحسيني، مروة . (٢٠١٧). «أثر تفويض السلطة على تحسين أداء العاملين في المنظمات». مجلة الإدارة العامة، العدد ٢٧، الصفحات ١٣٥-١٥٠.
٦. الحويطي، سمير . (٢٠١٦). «دور تفويض السلطة في تمكين الموظفين: دراسة

الباحث وائل عسل عبد الفلاحي - د. عقبة صباغ
تطبيقية على بنك الرياض في المملكة العربية السعودية». مجلة العلوم الإدارية
والاقتصادية، الصفحات العدد ٨، صفحات ١٨-٣٤.

٧. الشمري، خالد بن حمود. (٢٠١٩). «أثر تفويض السلطة على التمكين الإداري:
دراسة تطبيقية على مؤسسات القطاع العام في المملكة العربية السعودية». مجلة الإدارة
والتنمية المستدامة، الصفحات ١١(٢)، ص ١٤٧-١٦٥.

٨. الشمري، خالد بن حمود. (٢٠١٩). «أثر تفويض السلطة على التمكين الإداري:
دراسة تطبيقية على مؤسسات القطاع العام في المملكة العربية السعودية». مجلة الإدارة
والتنمية المستدامة، الصفحات ١١(٢)، ص ١٤٧-١٦٥.

٩. العمران، حسام. (٢٠١٧). «تفويض السلطة وتمكين الموظفين في المؤسسات العامة
الليبية: دراسة حالة مصرف ليبيا المركزي». مجلة الإدارة العامة، الصفحات ٨٩-١٠٤.

١٠. العمري، علي. (٢٠١٥). «تفويض السلطة وتمكين الموظفين في المنظمات: دراسة
ميدانية على شركة الاتصالات السعودية». مجلة إدارة الأعمال الحديثة، الصفحات
٤٧-٦٣.

١١. المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات. (٢٠١٦). المشاركة في صنع القرار
الإداري وتمكين المواطنين. دراسة للمركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات،
الصفحات ٥-٦.

١٢. المنيف، محمد. (٢٠١٨). «تفويض السلطة وتمكين الموظفين في القطاع الحكومي:
دراسة حالة وزارة الدفاع في المملكة العربية السعودية». مجلة الإدارة الحكومية،
الصفحات العدد ١٠، صفحات ٧١-٨٥.

١٣. رزان أحمد الزبون. (٢٠١٩). تأثير التمكين الإداري على رضا الموظفين والأداء



- التمكين الإداري ودوره في رفع كفاءة الأداء الوظيفي
المؤسسي في المؤسسات الحكومية في الأردن. مجلة الإدارة العامة المتميزة، صفحة المجلد
٨، العدد ٢، ٢٠١٩، صفحة ٥٨.
١٤. صالح محمد الدغاري. (٢٠١٧). البنوك الإسلامية والتمكين الإداري: دراسة
تطبيقية على البنوك الإسلامية في ليبيا. صفحة ٦٩.
١٥. عبد الرحيم بن ناصر. (٢٠١٨). أثر التمكين الإداري في تحقيق تميز المؤسسة
الجزائرية: دراسة حالة في مجال الخدمات البريدية، عبد الرحيم بن ناصر. مجلة البحث
العلمي في العلوم الإدارية والاقتصادية والقانونية، صفحة العدد ١٢، ٢٠١٨، صفحة
١١.
١٦. عبدالرحمن الحربي، و طارق الحارثي. (٢٠١٩). دور فرق العمل في تحسين أداء
المؤسسات الحكومية. الصفحات لصفحات: ٨٧-٩٩.
١٧. عدة مؤلفين. (٢٠١٧). «المشاركة المجتمعية في تطوير المدن العربية». كتاب من
تأليف عدة مؤلفين.
١٨. عشوش ، محمد أيمن عبد اللطيف. (٢٠١٢). «الانتفاء التنظيمي و علاقته
بالرضا الوظيفي». عين شمس ، مصر: المجلة العلمية للاقتصاد و التجارة .
١٩. علي القحطاني. (٢٠١٨). «إدارة الأداء في المؤسسات الحكومية». الصفحات
الصفحات: ١٦٥-١٧٨.
٢٠. مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامي. (٢٠١٧). التحول الرقمي
وتمكين الموظفين في القطاع الحكومي السعودي. الصفحات الصفحات: ٢٥-٣٢.
٢١. يوسف المقبل. (٢٠١٧). «تفويض السلطة وأثره على التمكين الإداري لدى
موظفي الدوائر الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية». مجلة العلوم الإدارية،
الصفحات ١(١)، ص ٢٣-٣٦.

22. Al-Sawai. (2013). The role of leadership in achieving total quality managemen. *International Journal of Health Sciences*, 7(2), 61–65.
23. Burke, J. C. (2011). The Role of Empowerment in Leadership Development. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, pp. 8(1), 18-26.
24. Burke, J. C., & Fiksel, J. (2010). Achieving Sustainable Enterprise Excellence through Leadership Empowerment. *Environmental Quality Management*, pp. 19(3), 1-13.
25. Chen, G, & Halverson, S. K. (2017). Examining the Mediating Effect of Empowerment in the Relationship between Organizational Culture and Knowledge Management. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, pp. 21(1), 1-13.
26. Chen, G., & Halverson, S. K. (2016). Che Empowering Knowledge Workers: The Influence of Empowerment on Knowledge Management Systems Use and Knowledge Sharing. *Journal of Knowledge Management*, pp. 20(6), 1226-1243.
27. Empowerment in Public Administration. (2007). United Nations Public Administration Network.
28. France, R. M.; Russell, J. S. (2018). Organizational Project Management and Strategic Change: A Dynamic Capabilities Framework. *International Journal of Project Management*, pp. 36(1), 172-187.
29. Gouin, L. R, & Caldwell, R. A. (2016). Gouin, Assessing the Im-



Impact of Employee Empowerment on Organizational Performance: A Framework for Research. *Public Administration Quarterly*. *Public Administration Quarterly*, pp. 40(2), 223-250.

30. Gouin, L. R., & Caldwell, R. A. (2015). Gouin, Exploring Employee Empowerment in the Public Sector: Perspectives on Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Organizational Performance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, pp. 25(2), 487-510.

31. Groot و Antonides. (2013). actors influencing employee participation in workplace health promotion. 6(1), 11–20. *International Journal of Workplace Health Management*.

32. Kofi, S. (2018). Empowerment in Public Administration: A Review of Concepts and Applications. *Administration & Society*. pp. 50(9), 1292-1316.

33. Kofi, S. (2015). Empowering Public Sector Employees to Better Serve Citizens. p. 1299.

34. Shafritz ،Ott و Jang. (بلا تاريخ). *Classics of Organization Theory*. Cengage Learning

