

عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

نحو تطوير أداء العاملين في المنظمات الأهلية من منظور التمكين الإداري

هنادي يوسف كامل عواد

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1433هـ / 2012م

نحو تطوير أداء العاملين في المنظمات الأهلية من منظور التمكين الإداري

إعداد

هنادي يوسف كامل عواد

بكالوريوس علم اجتماع / خدمة اجتماعية - جامعة النجاح الوطنية -
فلسطين

إشراف: الأستاذ الدكتور طارق الحاج

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية الريفية
المستدامة - مسار بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية - معهد التنمية
المستدامة - جامعة القدس

1433هـ / 2012م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

نحو تطوير أداء العاملين في المنظمات الأهلية من منظور التمكين الإداري

اسم الطالبة: هنادي يوسف كامل عواد
الرقم الجامعي: 20913144

إشراف: الأستاذ الدكتور طارق الحاج

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: / / 2012م من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسمائهم
وتواقيعهم

1. رئيس لجنة المناقشة: أ. د. طارق الحاج
التوقيع:
2. ممتحنا داخليا: د. عزمي الأطرش
التوقيع:
3. ممتحنا خارجيا: د. عطية مصلح
التوقيع:

جامعة القدس

1433هـ / 2012م

الإهداء

إلى روح أمي وروح أبي الأعزاء....رحمهم الله وأسكنهم فسيح جناته

إلى زوجي وشريك عمري...

إلى شقيقتي وأشقائي الأوفياء...

إلى أبنائي قرّة عيني ...

إلى الباحثين دوماً عن الأفضل ...

أهدي ثمرة جهدي وعملي هذا..

هنادي يوسف كامل عواد

إقرار:

أقر أنا معد الرسالة بأنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها ، لم يقدم لنيل أية درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر

التوقيع:.....

الاسم: هنادي يوسف كامل عواد

التاريخ:.....

الشكر والعرفان

الحمد لله رب العالمين قبل كل شيء على النعمة التي أنعمها عليّ بأن أعانني على إنجاز هذا العمل المتواضع، كما وأتوجه بالشكر والتقدير والاحترام إلى مشرفي أ.د. طارق الحاج الذي أشرف على هذا العمل وبذل جهداً في توجيهاته الحكيمة.

كما وأتقدم بالشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرين لما بذلوه من إرشادات كان لها بالغ الأثر في إخراج هذا العمل بشكله النهائي، وإلى الأخوة العاملين في المكتبات الفلسطينية العامة، ومنها مكتبة جامعة النجاح الوطنية، وجامعة القدس.

كما وبطيب لي أن أتوجه بالشكر العميق إلى أعضاء لجنة التحكيم واللجنة الأكاديمية أساتذتي من تلقيت على أيديهم العلم والمعرفة في معهد التنمية المستدامة/بناء المؤسسات، وأخص بالذكر الدكتور زياد قنام، وزملاءهم أعضاء الهيئة التدريسية في البرنامج، فلهم مني كل الشكر والتقدير والعرفان، وأبقى الله جامعة القدس صرحاً علمياً ريادياً في فلسطين الحبيبة.

هنادي يوسف كامل عواد

مصطلحات الدراسة:

- التمكين الإداري : القوى التي يكتسب الأفراد من خلالها القدرة، وتزيد ثقتهم، ويرتفع مستوى انتمائهم وولائهم لتحمل المسؤولية، والقدرة على التصرف لتحسين الأنشطة والعمليات ويتفاعلون في العمل لإشباع المتطلبات الأساسية للعملاء في مختلف المجالات بهدف تحقيق قيم وغايات المنظمة (المغربي، 2001)، ويتحدد التمكين الإداري في هذه الدراسة بمجالات السلطة، والمشاركة، والمسؤولية، ووضوح الهدف، والتدريب والتطوير
- الأداء : قدرة الفرد على تحقيق أهداف الوظيفة التي يشغلها (البياتي، 2011).
- المنظمات الأهلية : شخصية معنوية مستقلة تنشأ بموجب اتفاق، لتحقيق أهداف مشروعة تهم الصالح العام دون استهداف جني الربح المالي بهدف اقتسامه بين الأعضاء أو لتحقيق منفعة شخصية (الوقائع الفلسطينية، 2000).

الملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف على مستوى تطوير أداء العاملين في المنظمات الأهلية من منظور التمكين الإداري، بالإضافة إلى بيان أثر متغيرات الدراسة: الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، والمستوى الوظيفي، في آراء المبحوثين، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المنظمات الأهلية في محافظات شمال الضفة الغربية، والبالغ عددهم (1852). واختيرت منه عينة بطريقة طبقية عشوائية، وتكونت من (194)، أي ما يقارب (10.5%) من مجتمع الدراسة، ولتحقيق هدف الدراسة، قامت الباحثة بإعداد استبانة بالاعتماد على الأدب النظري، والدراسات ذات الصلة، وتم التأكد من صدق الاستبانة من خلال عرضها على لجنة من المحكمين وتم استخراج معاملي الثبات الداخلي بواسطة معادلة كرونباخ ألفا، حيث بلغ معاملي الثبات لمحور التمكين الإداري (0.93)، بينما بلغ معاملي الثبات لمحور تطوير أداء العاملين (0.91)، وتم تحليل البيانات باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) من خلال اختبار "ت"، وتحليل التباين.

وقد توصلت الدراسة إلى أنّ الدرجة الكلية لواقع التمكين الإداري في المنظمات الأهلية مرتفعة، وكان واقع التمكين الإداري مرتفعاً جداً في مجالي المسؤولية ووضوح الهدف، وكان مرتفعاً في مجالي المشاركة والسلطة، وكان متوسطاً في مجال التدريب والتطوير. وكانت الدرجة الكلية لواقع تطوير أداء العاملين في المنظمات الأهلية مرتفعة، وكذلك الحال في جميع المجالات. كما وُجدت علاقة إيجابية دالة بين (تطوير أداء العاملين)، وبين مجالي التمكين الإداري (المشاركة، التدريب والتطوير)، وفسّر التمكين الإداري في هذه الدراسة 40.3% من تطوير أداء العاملين في المنظمات الأهلية.

وبينت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع التمكين الإداري في المنظمات الأهلية، تعزى لمتغير الجنس، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطوير أداء العاملين، ولصالح الذكور.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع التمكين الإداري وتطوير أداء العاملين في المنظمات الأهلية، تعزى لمتغير العمر.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع التمكين الإداري في المنظمات الأهلية، تعزى لمتغير المستوى التعليمي ولصالح فئة (ماجستير فأكثر)، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطوير أداء العاملين تُعزى للمستوى التعليمي.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع التمكين الإداري في المنظمات الأهلية، تعزى لمتغير المستوى الوظيفي ولصالح المدير ونائب المدير، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطوير أداء العاملين.

وبناءً إلى ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، فتوصي الدراسة بضرورة إعداد المنظمات الأهلية خطط طويلة المدى تتضمن الاحتياجات التدريبية للعاملين بعد إجراء دراسة لتحديد تلك الحاجات، والعمل على توفير الفرص الهادفة لتطوير مهارات العاملين، وضرورة فتح قنوات اتصال مع القطاع الحكومي، من أجل أن تتضمن برامج الحكومة دعماً مادياً ومعنوياً للمنظمات الأهلية بالإضافة إلى شمل موظفي تلك المنظمات بالتدريب الإداري والفني للقيام بوظائفهم، والعمل على حوسبة العمل في المنظمات الأهلية قدر الإمكان؛ إذ أن للتكنولوجيا أثرها القوي في سرعة إنجاز العمل ودقته وجودته، والقيام بحجم أكبر من الأعمال.

Toward Developing Employees Performance at Civil Abstract organizations from the administrative empowerment perspective

Student Name : Hanadi Y. K. Awwad.

Supervisor : Prof. Tareq El-Haj

Abstract

This study aims to find out the level of development of employees' performance in the civil organizations from the administrative empowerment perspective. In addition, it aims to find out the impact of gender, age, educational level and position level variables on the participants' opinions. The target population of the study was all employees (1,825) in the civil organizations operating in the northern governorates of the West Bank. A randomly chosen sample of 194 subjects (10.5%) was studied. To achieve the objectives of the study, the researcher developed a questionnaire based on theoretical literature and relevant studies. To test its reliability, the instrument was given to a panel of referees. Using Cronbach's Alpha equation, the internal validity factor was found. The reliability factor for administrative empowerment domain was 0.93 as opposed to 0.91 for the validity factor for development of employees' performance. Data was analyzed using SPSS :T-test and Analysis of Variance.

After data analysis, it was found that the total value of the administrative empowerment reality at the civil organizations was high, in the domains of responsibility and clarity of objective, the administrative empowerment reality was very high. In the domains of participation and authority, it was high .In the training and development domain; the total value of the administrative empowerment reality was moderate. It was also found that the total value of the development of the employees' performance was high as was the case in all domains. Furthermore, a significant positive relationship was found between development of employees' performance and the domains of administrative empowerment: participation and training and development. Administrative empowerment in the study was 40.3% of the employees' performance development in the civil organizations.

However, no statistically significant differences were found at ($\alpha=0.05$) in the averages of the participants' responses in terms of the administrative empowerment reality in the civil organizations. This might be attributed to the sex variable. The statistically significant differences in the employees' performance development were in favor of male employees.

No statistically significant differences were found at ($\alpha=0.05$) in the averages of responses of the participants in terms of the administrative empowerment reality and development of employees' performance which might be attributed to the age variable. However, there were statistically significant differences at 0.05 in the averages of responses of participants in terms of the administrative empowerment reality which might be attributed to the educational level variable in favor of master's holders and higher degrees but no statistically significant differences were found in the development of employees' performance. Finally, it was found that there were statistically significant differences at 0.05 in the averages of responses of participants in terms of the

administrative empowerment in the civil organizations which might be attributed to the position level variable in favor of the director and deputy director. However, no statistically significant differences were found in the development of employees' performance.

In the light of these study findings, the researcher recommends that the civil organizations should set up long-term plans, and these plans should include training needs of employees. Therefore, needs analysis should be conducted to identify them. Also it recommends that the civil organizations should create purposeful opportunities to develop the employees' skills and open channels of communication with the governmental sector so that the government would provide material\physical and moral support programs for the civil organizations. Therefore employees should be included in technical and administrative training in order to perform their jobs. The Work at the civil organization should be computerized as much as possible, because technology has it's strong impact on the speed of work completion, accuracy, quality and increase of productivity of work. This computerization is also considered as a training and development of employees

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

1.1 المقدمة

يشهد العصر الذي نعيش فيه تغيرات كبيرة وسريعة في معظم مناحي الحياة؛ فقد تطورت التكنولوجيا، وتطور معها مستوى الإنتاج وأساليبه ووسائل تقديم الخدمات، ونمت التنظيمات الضخمة وازدادت أهميتها فأصبحت تعد- بمصاحبة التكنولوجيا المتقدمة- ظاهرة العصر. وبمقدار ما أصبح التنظيم مهماً لحياة الفرد، فإن التنظيمات غدت تعد الأفراد الأساس الذي يعتمد عليه في تحقيق أهدافها المختلفة، فأخذت تبذل الجهد والمال وتصرف الوقت لاختيار أفضلهم كفاءة، وتعمل على تمكينهم، فتوفر لهم التدريب المناسب، وتمنحهم مزيداً من الحوافز التي تسهم في سد احتياجاتهم المختلفة، وتفوضهم المزيد من الصلاحيات، التي تمكنهم من اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، وتشجعهم على المبادرة والإبداع. وهكذا تزايد الاهتمام بمفهوم التمكين الإداري منذ أواخر القرن العشرين، فاعتبر أحد فلسفات الإدارة الحديثة التي تقوم على تطبيق الإدارة المنفتحة بتعزيز قدرات العاملين ومنحهم حرية التصرف واتخاذ القرارات وتحقيق المشاركة الفاعلة في إدارة المنظمات.

وقد وصف فوكس (Fox, 1998) التمكين بأنه حالة ذهنية أي الموظف الذي يمتلك الشعور بالتحكم في الأداء والإحساس بالأعمال الخاصة الموكلة إليه، بالإضافة إلى تحمله المسؤولية. والتمكين الإداري إستراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات والحرية في أدائهم العمل دون تدخل مباشر من الإدارة وتوفير الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا ومسلكيًا (أفندي، 2003). ويضمن التمكين الإداري فعالية استثمار

الموارد البشرية بأفضل وجه، ويجعل العمل أكثر قيمة ومعنى وأكثر تحفيزاً، ويُحسّن دافعية العاملين والتزامهم فيما يتعلق بتنفيذ الأعمال، ويزيد من فاعلية الاتصال بين المنظمة والعاملين والزبائن، ويُسرّع في إنجاز المهام والإجابة عن التساؤلات نتيجة لغياب البيروقراطية، وهذا بمجمله يؤدي إلى أداء أكثر فاعلية وجودة (الحراشنة والهيبي، 2006).

ويعبر الأداء بشكل مباشر عن مجهودات العاملين في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، ولذلك يتوقف مستوى الأداء على خبرات وقدرات ومهارات العاملين، والتي تتبع مجموعة من المتطلبات تتضمن الاهتمامات والميول، ودرجة التمكين الإداري، وغيرها من العوامل التي تندرج تحت الوصف الوظيفي اللازم لتصميم الوظائف وشغلها. فالأداء الجيد يرتكز على خلفية علمية وتأهيل عملي يوضح مهام العمل وإجراءاته. أما الهدف من تطوير الأداء فهو مواجهة المشكلات الإدارية وتيسير الإجراءات، وزيادة الفاعلية والكفاءة التنظيمية للمنظمة (البياتي، 2011).

وبناء على تقدّم، وللعلاقة التي قد تربط بين التمكين الإداري باعتباره أسلوباً إدارياً منتجاً، وبين تطوير الأداء، فقد ارتأت الباحثة دراسة تطوير الأداء من منظور التمكين الإداري في المنظمات الأهلية، وتقصي العللاقة التي تربط بين تطوير الأداء والتمكين الإداري.

2.1 مشكلة الدراسة

تهتم مختلف المنظمات بتحسين أداء العاملين وتطويره، فهي تحاول أن تتبنى أساليب وبرامج مختلفة لإطلاق قدرات العاملين، ويمكن للمنظمة تحقيق ذلك إذا نجحت في إدخال التمكين الإداري ثقافة ومنهجاً في سياستها، والمنظمات الأهلية تحاول أن تكون أكثر مرونة وتعزيزاً لقدرات العاملين بها، رغبة منها في تطوير أدائها وأداء العاملين فيها، ومن هنا تتمثل المشكلة البحثية في: معرفة أداء العاملين في المنظمات الأهلية من منظور التمكين الإداري.

3.1 مبررات الدراسة

تتطلق الدراسة من المبررات الآتية :

- تعزيز توجهات المسؤولين في المنظمات الأهلية نحو تبني سياسات إدارية جديدة، وتوثيق الصلة والعللاقة مع العاملين في تلك المنظمات.

- اعتبار المنظمات الأهلية جسماً حيوياً في حياة الشعب الفلسطيني، من خلال إسهاماته الاجتماعية والثقافية والاقتصادية في حياة الفلسطينيين.
- تعد هذه الدراسة دراسة تقييم أكاديمية للتمكين الإداري وتطوير الأداء.
- قلة الدراسات المنشورة حسب علم الباحث حول التمكين الإداري وعلاقته بالأداء وتطويره في المنظمات الأهلية الفلسطينية، فدراسة الحلبي (2009) توجهت نحو الأداء الوظيفي.

4.1 أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية من :

- إتمام النقص في الدراسات المتعلقة بالتمكين الإداري وتطوير الأداء في المنظمات الأهلية.
- فتح آفاق بحثية جديدة في دراسات حول تحسين الأداء والتمكين الإداري في قطاعات تنظيمية أخرى، مثل وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية ومؤسساتها، من خلال إجراء دراسات كمية ونوعية في تلك الوزارات والمؤسسات.
- وتنبثق الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة، في حال تبني المنظمات الأهلية لنتائج هذه الدراسة وتوصياتها، إذ يمكن للمنظمات الأهلية أن تعمل على توظيف نتائج الدراسة في سياساتها الإدارية وتحسين أداء العاملين فيها من خلال التمكين الإداري لهم.

5.1 أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة في هدف رئيس واحد، وعدة أهداف فرعية أخرى، ويتمثل الهدف الرئيس في التعرف على تطوير أداء العاملين في المنظمات الأهلية من منظور التمكين الإداري، وأما الأهداف الفرعية، فنتلخص بما يلي :

- التعرف على مستوى التمكين الإداري للعاملين وواقع أدائهم في المنظمات الأهلية.
- التعرف على علاقة التمكين الإداري للعاملين بتطوير أدائهم.
- تحسين واقع أداء العاملين وتطويره باستخدام أدوات التمكين الإداري.
- التعرف على تأثير خصائص المبحوثين الديمغرافية على استجاباتهم.

6.1 أسئلة الدراسة

تتمثل أسئلة الدراسة في سؤال رئيس هو : ما واقع أداء العاملين في المنظمات الأهلية من منظور التمكين الإداري؟ أما أسئلة الدراسة الفرعية تتمثل في :

- ما واقع أداء العاملين في المنظمات الأهلية وذلك في مجالات سرعة الأداء، وجودة الأداء، وحجم الأداء، ودقة الأداء؟
- ما مستوى التمكين الإداري للعاملين في المنظمات الأهلية في مجالات السلطة، والمشاركة، والمسؤولية، ووضوح الهدف، والتدريب والتطوير؟
- ما علاقة التمكين الإداري بتطوير أداء العاملين في المنظمات الأهلية؟
- ما تأثير خصائص المبحوثين الديمغرافية على استجاباتهم؟

7.1 فرضيات الدراسة

لفحص تأثيرات المتغيرات الديمغرافية للمبحوثين، اعتمدت الباحثة الفرضيات التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول واقع أداء العاملين في المنظمات الأهلية، تُعزى للمتغيرات الديمغرافية للمبحوثين (الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، والمسمى الوظيفي، والتخصص، والخبرة).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول مستوى التمكين الإداري في المنظمات الأهلية، تُعزى للمتغيرات الديمغرافية للمبحوثين (الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، والمسمى الوظيفي، والتخصص، والخبرة).
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين مستوى التمكين الإداري للعاملين، وواقع أدائهم في المنظمات الأهلية.

8.1 حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة بما يلي:

- الحدود المكانية: الضفة الغربية عموماً، ممثلة بالمنظمات الأهلية.
- الحدود الزمانية: الفترة الواقعة بين كانون أول 2011 وحزيران 2012.
- الحدود البشرية: العاملين في المنظمات الأهلية.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل عرضاً للإطار النظري المتمثل في التمكين الإداري، وتطوير الأداء، والمنظمات الأهلية في فلسطين، كما يتطرق الفصل إلى عدد من الدراسات العربية والأجنبية التي بحثت في التمكين وتطوير الأداء.

1.2 الإطار النظري

يعرض الإطار النظري مفهوم التمكين كإستراتيجية إدارية، وفوائده، وكيفية تنفيذه، ومعوقات تطبيقه، ومفهوم الأداء، وعناصره، وأهميته، ومحدداته.

1.1.2 مفهوم التمكين:

حظي مفهوم التمكين في القرن الماضي باهتمام كبير وتنوعت المفاهيم حول مفهوم التمكين وعناصره الأساسية نتيجة لاختلاف آراء الباحثين، وفيما يلي استعراضاً لعدد من هذه المفاهيم: عرف أفندي (2003) التمكين الإداري بأنه إستراتيجية إدارية تمنح الموظفين قوة التصرف واتخاذ القرارات وتحقيق المشاركة الفعلية في إدارة المنظمة التي يعملون بها بالشكل الذي يساعد على خلق التفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية وخلق الرقابة الذاتية. وعرّف (Murrel & Meredith, 2000) التمكين بأنه تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات أكبر وسلطة من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي.

وقدّم المغربي (2001، ص3) تعريفاً للتمكين اعتماداً على مراجعة دراسات كل من (Chiles 1995 ; Zorn, 1994 ; Kappleman, 1994 ; Gutierrez, 1995 ; الخطيب، 2000) ومن خلال آراء ونظريات الممارسين والمسؤولين في منظمات الأعمال أوضح أن تمكين العاملين يشير إلى القوى التي يكتسب الأفراد من خلالها القدرة، وتزيد ثقتهم، ويرتفع مستوى انتمائهم وولائهم لتحمل المسؤولية، والقدرة على التصرف لتحسين الأنشطة والعمليات ويتفاعلون في العمل من أجل إشباع المتطلبات الأساسية للعلاء في مختلف المجالات بهدف تحقيق قيم وغايات التنظيم. وبالتالي لا بد من تزويد المرؤوسين بأدوات ووسائل القوة اللازمة للتخطيط لأنشطتهم وإتمام عملهم، وأدائه بحيث يصبحوا مسؤولين مسؤولة كاملة عنه.

ويرى ملحم (2006، ص 18) أن من أهم تعريفات التمكين وأوضحها هو ما جاء عند (Bowen & Lawler, 1992, 1995) في أنّ التمكين يتمثل في إطلاق حرية الموظف، التي تعد حالة ذهنية وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها، إنما التمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني من قبل الفرد لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها.

وترى الباحثة مفهوم التمكين الإداري من وجهة نظرها بأنه فلسفة إدارية، ومنهج عمل يسعى إلى دعم العاملين، وتأكيد قدراتهم، ورفع مستوى ثقتهم بأنفسهم، مما يزيد من إنتاجهم، ويحسن أدائهم.

2.1.2. فوائد التمكين الإداري للعاملين:

تناول العديد من الباحثين والدارسين أهمية القيام بتمكين الموظفين، وأن فوائد التمكين لا تنعكس فقط على الموظف، بل تمتد ليشمل تأثيرها المنظمة ككل من خلال المديرين والزبائن أو متلقي الخدمة بالنسبة للمنظمة. كما يضمن التمكين الإداري فعالية الأداء، وكذلك فعالية استثمار الموارد البشرية على أفضل وجه، كما يؤدي على جعل العمل أكثر قيمة ومعنى وأكثر تحفيزاً، ويشير الحراشة والهيبي (2006، ص 244) إلى أن من أهم فوائد التمكين بالنسبة للعاملين هي:

- تحسين نوعية الخدمات وجودتها.
- ضمان فعالية المنظمة.

- الانفتاح المباشر والثقة بين العاملين والزبائن من خلال الاستفادة من توجيهات الزبائن وآرائهم حول مستوى السلعة أو الخدمة المقدمة.
- زيادة فعالية الاتصالات وإيجاد العلاقة المتينة والمستدامة بين المنظمة وزبائنهم.
- السرعة في إنجاز المهام والإجابة عن التساؤلات نتيجة غياب البيروقراطية.
- تحسين دافعية والتزام العاملين فيما يتعلق بتنفيذ الأعمال.
- تمكين المديرين من تحديد الأفراد الموهوبين والتميزين وكذلك تمكينهم من تكريس المزيد من الوقت للشؤون الإدارية الهامة.
- يعزز التمكين الإيجابي لدى العاملين ويزودهم بالإحساس بالتوازن الشخصي والمهني، ويمنحهم الفرصة لممارسة التمارين الذهنية لإيجاد البدائل والطرق الفعالة لتنفيذ أعمالهم، كما يعزز الرضا الوظيفي لديهم.

وأضاف المغربي (2001، ص 4) أيضاً أن تمكين العاملين يحقق عدة فوائد بالنسبة لكل من المنظمة وفرق العمل والعاملين.

بالنسبة للمنظمة: حيث يعمل على تنمية طريقة تفكير المديرين، وتطوير قدراتهم الإبداعية، وإتاحة وقت أكبر أمامهم للتركيز في الشؤون الإستراتيجية، ووضع الرؤى، وصياغة الرسالة والغايات بعيدة المدى، ورسم الخطط طويلة الأجل. وبالنسبة للإدارات والأقسام: تصبح الإدارة أكثر حماساً ونجاحاً وتتمكن من تحسين استخدام وتوظيف الموارد والأفراد، وتستفيد من مجالات قوة كل فرد.

وبالنسبة للعاملين: تتعدد الفوائد المترتبة على تمكين العاملين، ومن بينها زيادة التزامهم وتعهدهم بمسؤوليات جديدة، وإمدادهم بما ينمي قدراتهم ومهاراتهم. حيث يسهم التمكين في إطلاق عنان الأفراد لتفعيل معرفتهم وقدراتهم الابتكارية ويمنحهم الطاقة والمقدرة على العمل باستمرار. وفي نفس السياق أكد أفندي (2003، ص 27) على الأسباب التي تدفع المنظمة إلى تبني مدخل التمكين، وهي كما يأتي:

- حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق.
- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية، مما يُحسن من نوعية التواصل وكميته بين المستويات المختلفة.
- أهمية سرعة اتخاذ القرارات

- الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمر، اليومية وتركيزها على القضايا الإستراتيجية طويلة الأجل.
- الحاجة إلى الاستثمار الأمثل لجميع الموارد المتاحة خاصة الموارد البشرية، للحفاظ على تطوير المنظمة.
- إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلاقة.
- توفير المزيد من الرضاء الوظيفي والتحفيز والانتماء.
- الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية.
- إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر، من اكتساب إحساس أكبر بإنجاز عملهم.

3.1.2. التمكين كإستراتيجية إدارية:

ينبغي على المنظمات التي تسعى لإدخال ثقافة التمكين أن تتبنى أسلوب لبناء نظم وعمليات تطلق قدرات وإمكانيات العاملين، ويمكن للمنظمة أن تحقق ذلك من خلال (العتيبي، 2005):

- التركيز على السلوك المرغوب من قبل المنظمة.
- تغيير البناء التنظيمي التقليدي للحصول على السلوك المرغوب.
- بناء مناخ من الثقة بين الإدارة والعاملين.
- فتح قنوات الاتصال في جميع الاتجاهات.
- تشجيع العاملين على التعلم والتطوير الذاتي.
- إيجاد فرق الإدارة الذاتية.
- دعم مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.
- التعامل مع الصراع التنظيمي بكفاءة وفاعلية.

ولتحقيق ذلك لا بد من إحداث تحول في فكر الإدارة. وتعتمد ثقافة التمكين على اندماج ومشاركة الجميع، كل من الإدارة والعاملين على حد سواء لتحقيق النجاح. فالالتزام ومشاركة القيادات الإدارية شرط أساسي لإيجاد ثقافة شاملة للتمكين. وتمكين العاملين لا يعني بحال من الأحوال سحب سلطات المديرين، بل التركيز على توفير الوقت والجهد للمديرين في العمل.

كما بين دافت ونوي (Daft & Noe, 2001) أن تمكين الموظفين يعني توفير أربع مقومات رئيسية للموظفين لتمكينهم من القيام بمهامهم بحرية أكبر وهي:

- المعلومات فيما يتعلق بأداء المنظمة.
- المعرفة والمهارات التي تمكن الموظفين من المساهمة بتحقيق أهداف المنظمة.
- القوة والسلطة لاتخاذ قرارات أساسية وجوهرية فيما يتعلق بطبيعة العمل.
- العوائد التي تمنح بناءً على أداء المنظمة.

4.1.2. خطوات تنفيذ تمكين العاملين:

لقد أشار العتيبي (2005، ص 33-37) إلى الخطوات الرئيسة من أجل تنفيذ عملية التمكين والمساهمة في مساعدة المنظمة على تعزيز استراتيجياتها في حال قررت تنفيذ برنامج التمكين، فالتمكين يجب أن ينفذ على مراحل وبأسلوب تدريجي ليحقق النتائج المرجوة منه، وذلك من خلال ما يلي:

- الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير.
- الخطوة الثانية: التغيير في سلوك المديرين.
- الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين.
- الخطوة الرابعة: تكوين فرق عمل.
- الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات.
- الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين.
- الخطوة السابعة: توفير التدريب
- الخطوة الثامنة: الاتصال للتعبير عن التوقعات
- الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير
- الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج

إن إتباع التمكين لا يتحقق دون افتتاع الإدارة العليا والمديرين المباشرين، لذلك فإن دافيس (Davis, 2001) يقترح عشرة وسائل يمكن للمديرين إتباعها لتمكين موظفيهم، ويمكن تلخيصها بالآتي:

- التمكين من خلال المسؤوليات: على المدير أن يوضع للموظف المهام المطلوبة ودوره في العمل وموقع عمله من عمل المنظمة ككل، مما يؤدي إلى تكوين الإحساس بالأهمية لدى الموظف وزيادة مسؤوليته.

- التمكين من خلال الصلاحيات: يجب أن يكون نطاق الصلاحية محدد للموظف ويتلائم مع المهام والأهداف المطلوب إنجازها.
- التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي: يجب وضع المعايير الموضوعية والممكن تحقيقها من أجل تحفيز الموظفين والوصول بهم إلى أقصى إمكانياتهم.
- التمكين من خلال التدريب والتطوير: يجب أن تحرص المنظمة على تدريب وتطوير مهارات موظفيها لزيادة الثقة في أداء العمل.
- التمكين من خلال المعرفة والمعلومات: يجب على المنظمة تزويد موظفيها بالمعلومات والمعرفة اللازمة للقيام بمهامهم ومسؤولياتهم
- التمكين من خلال التغذية الراجعة: يجب على المنظمة تزويد الموظف بتغذية راجعة عن أدائه ليكون على علم بنقاط ضعفه ليعالجها ونقاط قوته ليعززها
- التمكين من خلال التغيير والاهتمام: للمدير دور مهم في تعزيز شعور الموظف بإدراكه لذاته وقدراته على أداء العمل من خلال إظهار التقدير لأداء الموظف
- التمكين من خلال الاحترام: احترام المدراء لموظفيهم يساعد في تعزيز انتمائهم للمنظمة وبالتالي إظهار أداء متميز.
- التمكين من خلال الثقة: تؤدي ثقة المدير بموظفيه إلى تركيز جهوده بالعمل بدلاً من تبرير كل خطوة يقوم فيها.
- التمكين من خلال السماح بالفشل: عند علم الموظف أن منظمته تسمح بمبدأ المخاطرة، أي عند فشله في المرة الأولى سيمنح فرصة أخرى، فإن ذلك سيقوده إلى النجاح والإبداع.

5.1.2. معوقات تطبيق التمكين:

وضّح العدوان والخوالدة (2008، ص 30-31) من خلال مراجعتهم لدراسة جريسلي وآخرين (Greasley, et al. 2005) أن هناك العديد من الصعوبات والمعوقات المختلفة التي تواجه المنظمة لتطبيق استراتيجية تمكين العاملين. وهن هذه المعوقات:

- مقاومة التغيير من قبل المديرين والموظفين أنفسهم.
- خوف العاملين من تحمل المسؤولية والمحاسبة.
- عدم توفر الموارد التنظيمية اللازمة لتطبيق منهج تمكين العاملين واستراتيجيته.
- جمود الثقافة التنظيمية (غير المشجعة على تبني الأفكار الإبداعية الجديدة) .

- رتابة وجمود الهيكل التنظيمي وتعدد مستوياته الإدارية.
- البيروقراطية السلبية وتخلف السياسات الإدارية.
- خوف المديرين على مراكزهم الوظيفية.
- المركزية الشديدة.

كما أشار العتيبي (2005، ص 40) إلى عدد من المعوقات التي تعترض تطبيق التمكين، وهي كالاتي:

- البناء التنظيمي الهرمي.
- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.
- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.
- عدم الرغبة في التغيير.
- خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفهم والسلطة.
- خوف العاملين من تحمل السلطة والمسألة.
- الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة والابتكار.
- السرية في تبادل المعلومات.
- ضعف نظام التحفيز.
- تفضيل بأسلوب القيادة الإدارية التقليدية.
- ضعف التدريب والتطوير الذاتي.
- عدم الثقة الإدارية.
- عدم ملاءمة نظام المكافآت.

وترى الباحثة أنّ هناك تشابهاً كبيراً بين المعوقات، وقد يُعزى ذلك إلى مقاومة التغيير، والهيكل التنظيمي ونمط القيادة السائد، وخوف المديرين من فقدان وظائفهم، والنظام البيروقراطي.

6.1.2. الأداء:

يعدّ الأداء القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في إطار منظمات الأعمال . فالاتجاهات التقليدية في الإدارة تبحث عن الأداء المتميز من خلال توجهات وتأكيد على ممارسات تصب باتجاه تعظيم الأداء وكذلك الاتجاهات الأخرى الحديثة (William, 2002).

فالتطور الحاصل في الأداء وإدارته جاء على مراحل متعاقبة سواء في العالم الصناعي كمنظمات أعمال أو منظمات دولة، وكذلك في باقي الدول الأخرى (Dewaal, 2001)، والملاحظ أن هذا التطور إنصبّ في المجال التطبيقي على المؤشرات المالية أولاً وفق اعتبارات تأثرها بالمتطلبات والظروف الاجتماعية والإنسانية (Friedlob et al, 2004) ، وتوالت بعد ذلك المحاولات وتراكم المعرفة في هذا المجال بإطار فكرة تطوير أداء العمل، كونها تربط الأنشطة والعمليات وكذلك المخرجات بالتكاليف الخاصة بها (William, 2002).

7.1.2 مفهوم الأداء:

على الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تتناول الأداء، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع أو اتفاق حول مفهوم محدد للأداء (Armstrong, 2006). فالأداء مفهوم واسع، ومحتوياته متجددة بتجدد وتغير وتطور أي من مكونات المنظمة على اختلاف أنواعه ، ولا تزال الإدارات العليا في منظمات الأعمال مستمرة في التفكير بموضوع الأداء طالما أن تلك المنظمات موجودة، إضافة إلى أن الانشغال بمناقشة الأداء بوصفه مصطلحاً فنياً، وبمناقشة المستويات التي يحلل عندها والقواعد الأساسية لقياسه ما يزال مستمراً (Meyer, 2002).

ويُعرّف الأداء بشكل عام بأنه: "قدرة الفرد على تحقيق أهداف الوظيفة التي يشغلها" (آل نمشة، 1996، ص8). كما يعرفه هلال بأنه: "سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد فقط، ولكنه نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية والقوى الخارجية المحيطة به". (هلال، 1999، ص20).

أما مفهوم قياس الأداء فيرتبط بعملية مكونة من شقين: الأول يقيس الماضي ويظهر ما تم إنجازه، والثاني مقياس يتعلق بالمستقبل ويبين القدرات والمواهب التي تمكن الفرد من نجاح الأعمال في المستقبل، وهنا يجب أن يهتم التقويم الفعال بمقياس القدرة على إنجاز الأعمال الحالية والقدرة على التطوير في المستقبل (عنوز، 1999). وقياس الأداء هو "التحديد العلمي لقيمة الجهد المبذول من قبل الفرد أو المؤسسة في تحقيق الأهداف المرسومة مراعيًا الجودة والزمن والتكلفة مع تأثير عدد من العوامل الداخلية والخارجية" (الحمزي، 2007).

إن الاختلاف حول مفهوم الأداء ينبع من اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء وقياسه والتي يستخدمها المديرون والمنظمات، ويرى هيل (Hale,2004) أن هذا الاختلاف يعود

إلى تنوع الأهداف والاتجاهات في دراسة الأداء. ويعبر أغلب الباحثين عن الأداء من خلال النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أهدافها، وفي هذا السياق يعبر إكلينك (Ecclec, 1991 : 131) عن الأداء بكونه " انعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها".

ويتفق مع هذا السياق كل من روبنز وويرزما (Robins & Wiersema, 1995 :278) إذ يعبران عن الأداء بكونه " قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد"،

ويستند ميلر وبروملي (Miller & Bromiley, 1990: 757) إلى منطلقات النظرة المستندة إلى الموارد في تعريفهم للأداء ويعدان الأداء محصلة قدرة المنظمة على استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة ، فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

ويرى رايت وآخرون (Wright et al, 1998: 259) أن الأداء في أبسط صورته يمثل النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها ، ويُنظر إلى الأداء في ذلك بنتائج لا يعرف مستواها، وإنما يركز على الجانب الإيجابي لنتائج الأداء مفترضاً منذ البداية قدرة المنظمة على تحقيق مستوى مرتفع لأدائها.

وبما أن الأداء نتيجة لدالة مختلف أنشطة وأفعال المنظمة التي تمارسها ضمن عوامل ومحددات مختلفة، فإن درجة مستواه تتحدد نتيجة العوامل المؤثرة فيه، ومدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلاله، ويركز كل من آلن وهيلمز (Allen & Helms, 2006 : 437) في إيرادهما لمفهوم الأداء على البعد البيئي الداخلي والخارجي للمنظمة، ومدى قدرتها على تكييف عناصر ذلك البعد لتعزيز أنشطتها لتحقيق أهدافها، فالأداء هو "النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية- على اختلاف أنواعهما - والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المنظمة في تحقيق أهدافها".

في السياق نفسه يرى جريزل (Grizzle, 2002) بأن مزيج الموارد والقدرات المميز للمنظمة، هو الذي يحدد مدى كفاءة وفاعلية المنظمة في أدائها .

وينطلق ويت وماير (Wit & Meyer, 1998 : 40) في إيرادهما تعريف الأداء من مدخل النظم واعتبار الأداء هو المستوى الذي تتمتع به مخرجات المنظمة بعد إجراء العمليات على مدخلاتها، فالأداء هو مخرجات الأنشطة والأحداث التي تشكل داخل المنظمة.

ويورد دافيد (David, 2001 : 308) مفهومًا عامًا للأداء بوصفه إياه بنتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعية.

وترى الباحثة أن مفهوم الأداء قد ظهر بمستويات مختلفة، فمن الباحثين من رأى أنه الحد الأدنى للإنجاز، بينما يرى آخرون أن كفاءة في الإنجاز، وهناك من يربطه بعوامل أخرى داخل المنظمة وخارجها، لكنها اتفقت على أنه أنشطة تمارسها المنظمة لتحقيق أهدافها وغاياتها.

8.1.2. عناصر الأداء:

إن هناك عناصر أو مكونات أساسية للأداء وبدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعّال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمات، وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر أو مكونات الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي للمنظمات. ومن هذه المساهمات ما ذكره عبد المحسن (2002) في إبراز عناصر الأداء من خلال النقاط التالية:

- أولاً: أنشطة العمل والجوانب الثابتة والمتغيرة: من تحديد أنشطة العمل والأهداف التي تخدمها، وأهميتها النسبية من حيث الوقت الذي يستغرقه، والآثار المترتبة عليها هي البداية في تحليل مكونات العمل، وتحاول الدراسات تحديد المكونات المستقرة نسبياً في أداء العمل إضافة إلى تحديد الأنشطة التي تتغير بتغير الزمن الذي يؤدي فيه العمل، أو بتغيير الأفراد الذين يؤديون العمل، أو بتغيير الظروف أو المواقف المحيطة بالأداء التي تعطي للأداء حركته وتمثل حركته وتمثل حركته وتمثل مظاهر تكيفه كما يأتي:

- الأنشطة التي تتغير بتغير الزمن: وهي الأنشطة التي تتصف بأنها متغيرة بتغير الزمن بفعل متطلبات الوقت الذي يؤدي فيه العمل مثل تغير مهام الموظف في آخر السنة عن مهامه الأخرى خلال السنة بتغير الأنشطة مع الزمن، نتيجة زيادة خبرة الفرد من ممارسته للعمل.
- الأنشطة التي تتغير بتغير أو تفاوت الأفراد الذين يؤديون العمل: وهذا يحدث نتيجة تفاوت الأفراد الذين يؤديون العمل وما يجلبونه إلى أعمالهم من خصائص متميزة وخبرات خاصة. وهذا الاختلاف في الأداء بين الأفراد في هذه الأعمال أو الأنشطة

قائم على افتراض أن كثيراً من الأعمال لها أكثر من طريقة أو أسلوب لإنجاز العمل والوصول للأهداف.

- الأنشطة التي تتغير بتغير الظروف أو الموقف المحيط بالأداء: وهي التغيرات الناتجة من طبيعة البيئة الحركية والتي تؤدي فيها الأعمال، ويؤكد "عاشور" أن هذه البيئة الحركية لها تأثير على الأنشطة والأعمال المختلفة (هارفارد، 2002).
- وتعتقد الباحثة أن الأنشطة هي العنصر الأساسي والمركزي في الأداء، ويدور حولها كثير من المتغيرات التي تساعد في إجراء تلك الأنشطة.

- ثانياً: العلاقات بين أنشطة ومهام العمل والتصميم المناسبة للعمل: يؤكد "عاشور" أن معرفة الأنشطة يكون عن طريق تجميع هذه الأنشطة إلى مهام والمهام إلى أعمال يقوم هذا على أساس تحديد علاقات التجانس أو التكامل أو القدرات بين هذه الأنشطة ليس فقط على الأنشطة والمهام التي تنتمي إلى عمل معين بل إلى العلاقات بين الأعمال المختلفة ومعرفة العلاقات الداخلية والخارجية بين الأنشطة مما يترتب على ذلك إعادة تصميم العمل وأحياناً إعادة تصميم التنظيم ككل (الطراونة، 2011).
- ثالثاً: المواصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل: يُعد هذا العنصر بمثابة همزة الوصل التي تربط بين بحوث تحليل الأداء ومكوناته، فعلى ضوء أنشطة الأداء الثابتة والمتغيرة يمكن تحديد المواصفات المطلوب التي يجب أن تتوفر في الفرد الذي يقوم بأداء هذه الأنشطة. وهذه المواصفات تُعد أساساً لبحوث الاختبار، والتي يجب أن تقوم على دراسة شاملة متأنية لمختلف جوانب الأداء وربط هذه الجوانب المتعلقة بالأداء بالمواصفات الفردية (David, 2001).

ويبرز الحمزي (2007) عناصر الأداء من خلال النقاط التالية:

- كفايات الموظف: وهي تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم. وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعال يقوم به ذلك الموظف.
- متطلبات العمل (الوظيفة): وهذه تشمل المهام والمسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.
- بيئة التنظيم: وهي تتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة (الحمزي، 2007).

ويحدد "هاينز" ثلاثة عناصر للأداء وهي:

- الموظف: من حيث ما يمتلكه الموظف من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.
- الوظيفة: من حيث ما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل ممتع فيه تحد ويحتوي على عنصر التغذية الراجعة كجزء منه.
- الموقف: من حيث ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي (هاينز، 1988).

ومن خلال ما تم استعراضه لعناصر الأداء، وبعد الاطلاع على العديد من الأدبيات التي تناولت الأداء لم تلاحظ الباحثة اختلافاً عند الباحثين في تحديد هذه العناصر بشكل يستحق التمييز، وقد أجمع الباحثون إلى حد كبير على عناصر الأداء وأن اختلفت صياغة الأساليب التي تناولها الباحثون لمفهوم الأداء، رغبة منهم التعبير في هذا الموضوع من وجهة نظرهم واهتماماتهم الخاصة، وإلى كون موضوع الأداء تتحكم فيه عوامل متعددة، فقد يتأثر مستوى أداء الموظف من حيث رغبته وقدراته وطموحاته ودوافعه بالوظيفة، من حيث احتوائها على اهتمام وواجبات ومتطلبات تسهم في تدني مستوى الأداء خصوصاً إذا كانت غير ملائمة أو مناسبة لطبيعة الموظف ودوافعه وقدراته. وقد يتأثر مستوى الأداء أيضاً بالبيئة التنظيمية إذا لم يتوافر لدى المنظمات المناخ التنظيمي الذي يساعد على الارتفاع بمستوى الأداء كوفرة الموارد المتاحة، والأنظمة الإدارية، ومرونة الهيكل التنظيمي ووضوح خطوط السلطة والمسؤولية، والاتصالات، ووضوح الأدوار والمهام.

9.1.2. أهمية الأداء :

للتدليل على أهمية الأداء يرى كل من داير وسينغ (Dyer & Singh, 1998) أن التركيز على مستويات الأداء في المنظمات، يعد من أكثر مجالات الاهتمام دراسة وبحثاً من قبل كتاب الإدارة بصورة عامة وحقل الاستراتيجية بصورة خاصة، وتولي منظمات الأعمال الأداء أهمية كبيرة توازي الإدارة الاستراتيجية، وأن أهميته في هذا المجال يمكن ان تناقش من خلال ثلاثة أبعاد رئيسة نظرياً (Theoretical) وتجريبياً (Empirical) وإدارياً (Managerial). فمن الناحية النظرية يمثل الأداء مركز الإدارة الإستراتيجية، حيث تحتوي جميع منطلقات الإدارية على مضامين ودلالات تختص بالأداء سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر، ويرجع السبب في ذلك إلى

أن الأداء يمثل اختباراً زمنياً للإستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة ومن الناحية التجريبية فإن أهمية الأداء تظهر من خلال استخدام أغلب دراسات وبحوث الإدارة الإستراتيجية الأداء لاختبار الإستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها (ماهر، 2007).

أما الأهمية الإدارية فإنها تظهر واضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير والمميز من قبل إدارات المنظمات بالأداء ونتائجه، والتحويلات التي تجري في هذه المنظمات اعتماداً على نتائج الأداء (Gupta, 2004).

وقد احتل موضوع الأداء في الأدب الاستراتيجي أهمية حرجة، لاعتبارات تتعلق أولاً بكونه محوراً مركزياً لتخمين نجاح وفشل المنظمات في قراراتها وخططها الإستراتيجية، وثانياً، تواجه دراسة الأداء تحديات عديدة لاسيما في المواضيع الاستراتيجية تتمثل في تباين المفهوم ومؤشرات قياسه على وفق تباين أهداف المنظمات وطبيعتها واختلاف أهداف الأطراف المرتبطة بها، مما يدعو إلى تحديد ماهية المقاييس المناسبة التي يمكن استخدامها في قياس الأداء، ومصدر المعلومات المعتمدة في القياس، وكيفية دمج قياسات مختلفة لتقديم صورة واقعية عن المنظمة (Brown & Laverich, 1994).

وترى الباحثة أن أهمية الأداء تكمن في كونه مقياساً للحكم على الفرد أو المنظمة، فهو معيار لإصدار القرار حول قدرة الفرد أو المنظمة على تحقيق الأهداف المناطة بهما.

10.1.2. محددات الأداء:

يرى حنفي (2002) أن الأداء يتحدد نتيجة لمحصلة التفاعل بين محددات ثلاثة رئيسية هي:

- الدافعية الفردية: تعبر عن مدى الرغبة الموجودة لدى الفرد للعمل والتي يمكن أن تظهر من خلال حماسه وإقباله على العمل الذي يعبر عن توافق هذا العمل مع ميوله واتجاهاته. ويجب أن يتوفر لكل فرد الدافع على العمل، وقد يكون هذا الدافع قوياً أو ضعيفاً.
- مناخ أو بيئة العمل: يعبر على الإشباع الذي توفره بيئة العمل الداخلية، وهو إحساسه بالرضا عن عمله بعد أن يكون قد حقق رغباته وأهدافه وأشبع جميع حاجاته.
- القدرة على أداء العمل المعين: يجب أن تتوافر لدى الفرد القدرة على أداء العمل المحدد له، وأن هذه القدرة تستطيع تحصيلها عن طريق التدريب، التعليم، اكتساب الخبرات

والمهارات والمعارف المتخصصة بالعمل (حنفي، 2002).

أما الحجري (2005) فيذكر أن خمسة عوامل تحدد فعالية الأداء في المستوى الوظيفي، هي:

- وجود الوظيفة، ومدى ضرورتها لإنتاج العملية أو المساهمة في إنتاج جزء من العملية.
- أهداف الوظيفة، ومدى تناسبها مع أهداف العملية.
- تصميم الوظيفة، وهيكلتها، مما يسمح بتحقيق أداء وظيفي كفؤ وفعال.
- قياس الوظيفة، حيث يجري التأكد من إمكانية قياس الأداء الوظيفي.
- إدارة الوظيفة، حيث تتم عن طريق عملية مراقبة أداء الوظيفة وتحليلها وتصحيح الانحرافات في الأداء. (الحجري، 2005)

ويرى هلال (1999) أن السلوك الإنساني هو المحدد للأداء الوظيفي لفرد، وهو محصلة التفاعل من طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه، وأن الأداء لا يظهر إلا نتيجة لضغوط أو قوى نابعة من داخل الفرد نفسه فقط وأن هناك تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به مما يؤدي إلى ظهور الأداء (هلال، 1999). ويرى السلمي (1997) أن الرغبة والمقدرة في العمل يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل على مستوى الأداء (السلمي، 1997).

وترى الباحثة أن الإرادة شرط أساسي للأداء، وبدونها لا يستقيم الأداء، والإرادة دون وجود هدف تؤدي إلى العشوائية والفوضى، وإذا لم يتوفر مقياس للأداء للتأكد من تحقيق المنظمة لأهدافها، فإن ذلك يعني انزلاق المنظمة في ترهل إداري.

11.1.2. المنظمات الأهلية في فلسطين :

تشكل المنظمات الأهلية جزءاً مهماً من النسيج المجتمعي الفلسطيني، ومكوناً رئيساً من مكونات البنية التنظيمية له، وهي طرف مهم في العملية التنموية الفلسطينية. وتعمل المنظمات الأهلية على إسناد وتمكين المجتمع الفلسطيني في إطار تعزيز المبادئ الديمقراطية والعدالة الاجتماعية والتنمية المستدامة واحترام حقوق الإنسان، وتساعد المنظمات الأهلية الفلسطينية في تقوية المجتمع المدني الفلسطيني في إطار دولة مستقلة قابلة للدوام، بالاستناد إلى مبادئ الديمقراطية، والعدالة الاجتماعية، واحترام حقوق الإنسان، والتأثير بالسياسات العامة لصناع القرار بشكل

عام، وبمؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية بشكل خاص، من خلال العمل على بلورة السياسات والتشريعات والقوانين الملائمة، وتحليلها ونشرها. كما تعمل المنظمات الأهلية الفلسطينية على تعزيز القدرات المؤسسية والتنظيمية لمؤسسات المجتمع المدني بشكل عام، ولأعضائها بشكل خاص (عبد الهادي، 2004).

11.1.2. مجالات عمل المنظمات الأهلية في فلسطين :

تقوم المنظمات الأهلية في فلسطين بمجالات مختلفة لدعم صمود الفلسطينيين، وتوثيق صلتهم بالأرض، وتحسين المستوى الاقتصادي، والاجتماعي، والإنساني، وتتمثل هذه المجالات في :

- مجال المحافظة على البيئة : نشاطات واسطة للتنظيف البيئي والحدّ من التلوث ونشر مطبوعات عن الزراعة والبيئة البحرية (غزة)، وتطوير نماذج زراعية حديثة في كل من أريحا وغزة، تنمية المشروعات الصغيرة الزراعية والمساهمة في حل مشكلات التسويق الزراعي وبرامج الإقراض والادخار، والقيام بحملات تشجير في مناطق مختلفة.
- مجال الثقافة الوطنية والتراثية: تشكلت فرق موسيقية وغنائية ومسرحية عديدة ونظمت عشرات الدورات للفن التشكيلي والرسم. كذلك تمّ تنظيم معارض وإعادة صناعة الأرياء، بالإضافة لتطوير تصاميم الطوابع الفلسطينية والعملات بما يتناسب وتاريخ فلسطين قديماً وحديثاً، وإنشاء مكاتب حديثة وعقد مؤتمرات علمية وإقامة مهرجانات تراثية وتنظيم برامج اتصال مع أطفال العالم العربي والعالم إجمالاً.
- مجال حقوق الإنسان : المشاركة في الحملات الدولية ضد انتهاكات حقوق الإنسان ومتابعة قضايا المعتقلين في سجون الاحتلال والسلطة والدفاع عن حقوق العمال. كذلك إصدار نشرات منتظمة حول الانتهاكات باللغتين العربية والإنجليزية ونشر الوعي بحقوق الإنسان على نطاق شعبي واسع وتنظيم زيارات أهالي المعتقلين وإنشاء مكاتب قانونية متخصصة وتنظيم ورش عمل قانونية وإنشاء روضات لأبناء الأسرى.
- -مجال التنمية الاقتصادية : أنشئت مراكز لتطوير المشاريع الصغيرة ولتنظيم عملية الإرشاد الزراعي ومنح القروض الزراعية. كذلك تم إنشاء مراكز لصحة الحيوانات والحفاظ على الثروة الحيوانية، ومشاريع إقراض للنساء، وإقراض إسكاني لترميم المنازل وتجديدها، وإنشاء مراكز تعليم الكمبيوتر، وتبادل الوفود الشبابية، والمشاركة في المعارض التجارية العربية والعالمية، وإقامة دورات تدريب للصيادين (قطاع غزة).

- مجال التأهيل والتدريب : ترميم مباني صحية وشبابية وعقد دورات التأهيل المهني، وإنشاء رياض أطفال موزعة على أنحاء الضفة الغربية وغزة، وتنظيم برامج تعليم لغات أجنبية، العناية بالمعوقين وتأهيلهم، وتدريب متطوعين لمحو الأمية، وتعزيز القدرات المؤسسية، وتنظيم رحلات لمدن وقرى الوطن، وإنشاء مكاتب، وتنظيم دورات تقنية، وتنظيم برامج لتعليم الأمهات وتدريبهن على كيفية التعامل مع أبنائهن، وتنفيذ برامج البناء المؤسسي وتنظيم الأسرة، وإنشاء مدارس لتدريب الفنون للأطفال في غزة والضفة.
- المجال الصحي : تقديم خدمات صحية علاجية ووقائية منتشرة في أنحاء الضفة وغزة، وتنفيذ برامج تأهيل المعاقين جسدياً، وبرامج الصحة النفسية للأطفال والنساء، وبرامج التوعية بمخاطر المخدرات، وإنشاء مراكز للعلاج الطبيعي، ورعاية الأم الحامل، وإقامة ورش وندوات صحية واسعة وعديدة.
- مجال المرأة والطفل : إضافة لاستفادة قطاعي النساء والأطفال من البرامج المقدمة في المجالات الواردة أعلاه، طورت المؤسسات الأهلية الخاصة بالنساء والأطفال كثيراً من برامجها المتعلقة بحقوق المرأة والطفل وامتدت لتشمل النساء في المخيمات والقرى والأحياء الفقيرة. ولعل برامج القروض النسائية والمشاريع الصغيرة قد حظيت باهتمام واسع نتيجة المسؤوليات الكبيرة والاستثنائية التي تتحملها النساء الفلسطينيات في إعالة الأسر (المكتب الدولي للجمعيات الإنسانية والخيرية، 2012).

2.2 الدراسات السابقة

تلخيص لأهم الدراسات السابقة ذات العلاقة تعرضه الدراسة فيما يأتي:

1.2.2 الدراسات العربية :

دراسة المتروك (2010): بعنوان "أثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري من وجهة نظر موظفي الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري من وجهة نظر موظفي الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت والتعرف على أثر المتغيرات الديموغرافية والوظيفية على إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية والتمكين الإداري، والتعرف على معوقات تطبيق ممارسات التمكين الإداري، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم القيام بتصميم وتطوير استبانة

تكونت من (40) فقرة وسؤالين مفتوحين لقياس آراء الموظفين لأهم المعوقات التي تواجه التمكين وما هي الاقتراحات التي تسهم في تجاوز معوقات التمكين. وتم استخدام أسلوب العينة العشوائية لاختيار عينة حجمها (260) فرداً. وتم معالجة البيانات إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتم التوصل إلى العديد من النتائج وأهمها:

- إن تطبيق التمكين الإداري للموظفين في الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت جاء بدرجة متوسطة لأبعاد التمكين ككل، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.00) وبدرجة أهمية متوسطة.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الموظفين نحو أثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي) في الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت.
- أورد أفراد العينة عدداً من المعوقات التي تواجه التمكين، ومن أهمها غياب الحوافز المادية والمعنوية، وقلة مشاركة العاملين في وضع القرارات في المنظمة وقلة البرامج التدريبية.

بناء على النتائج توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، من أهمها: العمل على الاهتمام بأبعاد ومكونات العدالة التنظيمية. والعمل على تعزيز وتحسين الأبعاد المتعلقة بالتمكين. والعمل على الاهتمام بآراء الموظفين فيما يتعلق بالمعوقات التي تواجه التمكين.

دراسة الحلبي (2009): بعنوان " دور الحوافز في رفع كفاءة الأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس " هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع نظام الحوافز في جامعة القدس من وجهة نظر الموظفين الإداريين، ودور هذه الحوافز في رفع كفاءة الأداء الوظيفي. كما هدفت إلى التعرف إلى أهم الحوافز التي تعمل على رفع مستوى الأداء الوظيفي، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي لملاءمته هذه الدراسة، كما استخدمت الباحثة العينة العشوائية الطبقية وبلغ عدد أفرادها (182) موظفاً، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وأظهرت النتائج أن :

- دور الحوافز في رفع كفاءة الأداء الوظيفي كان بدرجة متوسطة للقيمة الكلية ولمجالات

الدراسة، وبدرجة كبيرة لدور نظام الحوافز المعنوية في رفع مستوى الأداء، والإبداع الإداري.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات استجابات الموظفين الإداريين نحو دور الحوافز في رفع كفاءة الأداء الوظيفي تعزى لمتغيرات (الجنس، والعمر، وسنوات الخبرة).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات استجابات الموظفين الإداريين نحو دور الحوافز في تعميق الشعور بالرضا الوظيفي، والإبداع الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- وجود فروق أيضاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات استجابات الموظفين الإداريين نحو دور الحوافز في رفع مستوى الأداء تعزى لمتغيرات (الدرجة الوظيفية، وطبيعة العمل).

وعلى ضوء نتائج هذه الدراسة فقد تم تقديم مجموعة من التوصيات، ومن أهمها: دعم وتشجيع ومضاعفة نظام الحوافز الموجود حالياً مع التركيز على تقدير جهود الموظفين والاستقرار والأمن الوظيفي، على أن يطبق بعدالة وشمولية وفي الوقت المناسب. و اعتماد آلية واضحة ومحددة وثابتة، حسب معايير يتم وضعه مسبقاً وهي: (المؤهلات العلمية، سنوات الخبرة، طبيعة العمل، والمهارات)، وإعلانها لجميع الموظفين.

دراسة الماضي (2009): بعنوان "أثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى الجامعة الأردنية". هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى الجامعة الأردنية، من وجهة نظر العاملين فيها، كما وتهدف هذه الدراسة لمعرفة مدى وجود فروقات دالة إحصائياً لاتجاهات العاملين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لخصائصهم الديموغرافية والوظيفية، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم إعداد استبانة لغرض جمع البيانات، وتم توزيع الاستبانة على عينة مكونة من (319) موظفاً وموظفة تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة، وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات. وأهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج ما يأتي:

- إن مستشفى الجامعة الأردنية تتبنى مفهوم التمكين الإداري بدرجة متوسطة.
- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري على إدارة الجودة الشاملة.
- وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري على أبعاد الجودة الشاملة.

وتوصي الدراسة بضرورة إيلاء الاهتمام للبيئة التنظيمية في مستشفى الجامعة الأردنية، بما يعزز تطبيق مفهوم التمكين الإداري، بتفويض العاملين السلطة الكافية التي بدورها تعطي للموظف مزيداً من الحرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بمجال عمله، وذلك بعد توفير التدريب المناسب ضمن برامج تدريبية علمية منظمة، مع ضرورة توفير الحافز المادي والمعنوي المناسب، نظراً لانعكاسه إيجابياً على نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

دراسة المعاني وأخوارشيدة (2009): بعنوان " التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية". هدفت الدراسة تعرف تصورات العاملين في الجامعة الأردنية نحو مفهوم التمكين الإداري وأثر ذلك في إبداعهم الإداري، واختبار الفروق في تلك التصورات تبعاً لاختلاف خصائصهم الديمغرافية والوظيفية. شملت الدراسة عينة عشوائية بلغت (295 موظفاً من العاملين في الجامعة، واعتمد تحليل بياناتها على التحليل الإحصائي الوصفي، ومعامل الانحدار، واختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي. وكانت أهم نتائجها وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري في مستوى الإبداع الإداري الذي يشعر به المبحوثون، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو مفهوم التمكين الإداري تعزى لخصائصهم الديمغرافية والوظيفية باستثناء متغيري العمر، والنوع الاجتماعي. وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها العمل على نشر ثقافة التمكين الإداري لدى العاملين في الجامعة، وإعادة النظر في الرواتب والحوافز، ووضع برامج ترقية واضحة وتطبيقها بعيداً عن المحسوبة.

دراسة الضمور (2008): بعنوان "العوامل المؤثرة على التمكين الإداري: دراسة حالة، مراكز الوزارات الأردنية". هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة على التمكين الإداري لدى المديرين في الوزارات المركزية في الأردن، حيث قامت الباحثة بتطوير مقياس تكون من (66) فقرة أمام كل فقرة تدريج خماسي (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، إطلاقاً)، وقد تم عينة حجمها (294)، ولغايات تحليل البيانات فقد اعتمدت الدراسة على حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: إن متغيرات الدراسة المستقلة (العوامل التنظيمية) تؤثر في المتغير التابع (التمكين الإداري). كما توصلت الدراسة إلى توصيات عديدة من أهمها تشجيع العاملين في الوزارات لتقبل فكرة التمكين.

دراسة الربضي (2008): بعنوان "تمكين العاملين وأثره على الأداء المؤسسي في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تمكين العاملين على الأداء المؤسسي في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن، تكونت عينة الدراسة من (340) موظف

يعملون في (12) مؤسسة عامة في الأردن. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، ولغايات جمع بيانات الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة، واعتمدت الدراسة في تحليل بياناتها على حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تمتاز المؤسسات العامة عينة الدراسة بدرجة مرتفعة من تمكين العاملين.
- يتصف الأداء المؤسسي في المؤسسات العامة عينة الدراسة بمستوى عالي من حيث الجودة، والسرعة، والحجم، والدقة.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين على الأداء المؤسسي بكافة عناصره.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر تمكين العاملين على الأداء المؤسسي تعزى لمتغيرات: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر تمكين العاملين على الأداء المؤسسي تعزى لمتغير الخبرة العملية.

وأوصت الدراسة بتوصيات منها : تعزيز دور العاملين في المؤسسة، لما له من تأثير على أدائها. وضرورة البحث عن نموذج للتمكين الإداري في المؤسسات الأردنية العامة.

دراسة العتيبي (2007): بعنوان "العلاقة بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري: دراسة اتجاهات المديرين في المؤسسات العامة الأردنية". هدفت الدراسة إلى تعرف النمط القيادي السائد في المؤسسات العامة، ومعرفة مدى إدراك المديرين لمفهوم التمكين الإداري، والوقوف على معوقات تطبيق التمكين الإداري من وجهة نظر القادة الإداريين. وقد صُممت استبانة خاصة بدراستها شملت عينة مكونة من (491) مديراً ومساعداً من العاملين في المؤسسات العامة الأردنية في عمان. وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري في المؤسسات العامة الأردنية. بينما لا توجد فروق في العلاقة بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري تعزى للمتغيرات الديمغرافية موضع الدراسة. وأوصت بتعزيز الأنماط القيادية المشاركة الداعمة للعاملين، من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات، والتفويض، والاستقلالية في إنجاز المهام. وعقد ورش عمل حول التمكين، وإزالة معوقات تطبيق التمكين الإداري في المؤسسات العامة الأردنية.

دراسة الحراحشة والهيبي (2006): بعنوان "أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك

الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية ". هدفت الدراسة إلى معرفة اتجاهات العاملين في شركة الاتصالات الأردنية نحو أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي، وقد استخدم الباحثان الاستبانة لجمع المعلومات من عينة الدراسة البالغة (235) عاملاً. وخلصت إلى أن متغيرات الدراسة المستقلة (التمكين الإداري والدعم التنظيمي) تؤثر في المتغير التابع (السلوك التنظيمي)، وأوصت الدراسة بتشجيع العاملين لتقبل فكرة التمكين.

دراسة الطراونة (2006) بعنوان " العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرارات " هدفت إلى تعرف طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري وبين فاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن. شملت الدراسة (286) مديراً وخلصت إلى أن تصورات المديرين لأبعاد متغير التمكين الإداري ولأبعاد متغير فاعلية عملية اتخاذ القرار كان متوسطاً. وأشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى المبحوثين. وقد أوصت الدراسة بضرورة تشخيص العوائق التنظيمية التي تحد من نشر ثقافة التمكين وتشجيع المديرين لتقبل فكرة التمكين من خلال تعزيز أساليب المشاركة في اتخاذ القرار.

دراسة الزيدانيين (2006) بعنوان " أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الأردنية ". هدفت إلى قياس أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وشملت الدراسة عينة من (553) موظفاً يعملون في المؤسسات العامة المالية في عمان. وقد طور الباحث استبانة خاصة بدراسته لتعرف أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الأردنية. وخلصت إلى أن تصورات المبحوثين للتمكين الإداري والجودة الشاملة كان مرتفعاً. وأن هنالك أثراً ذا دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري في إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الأردنية. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز المناخ التنظيمي الموجود في إدارات تلك المؤسسات لتطبيق مفهوم التمكين الإداري نظرياً وعملياً.

دراسة العساف (2006) بعنوان " التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى هيئاتها التدريسية ". هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة، وعلاقته بالالتزام التنظيمي، والاستقرار الطوعي لدى المبحوثين. وقد صمم الباحث استبانة خاصة بدراسته وزعها على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس الأردنيين العاملين في الجامعات الرسمية بلغت (541). وخلصت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة جاء متوسطاً. وكذلك وجود علاقة إيجابية بين

مستوى ممارسة التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة والالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئة التدريس فيها. وأوصت الدراسة بضرورة ممارسة التمكين الوظيفي من قبل القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة بأبعاده كافة.

دراسة الفياض (2005): بعنوان " تمكين الموظفين كمدخل إداري وأثره على القدرة التنافسية للمنظمة". هدفت تلك الدراسة إلى بناء نموذج نظري يتضمن متغيري التمكين والقدرة التنافسية وتطبيقه على الشركات الصناعية الأردنية العاملة في منطقة عمان، التي تتعامل مع طين البحر الميت وأملاحه وعددها أربعين شركة. وذلك لاستقصاء أثر التمكين في القدرة التنافسية في هذه الشركات. كما هدفت إلى رصد الفرق بين الشركات في مجالي التمكين والقدرة التنافسية. وخلصت إلى وجود علاقة طردية بين أبعاد التمكين والقدرة التنافسية وأوضحت ضعف الشركات على نحو عام في تمكين موظفيها، وأوصت الدراسة بزيادة مستوى تمكين العاملين في الشركات الصناعية، وحثها على رفع مستوى التعاون فيما بينها وبين الباحثين لتنفيذ البحوث الإجرائية في هذا المجال.

دراسة العبيديين (2004): بعنوان " العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الأسمنت الأردنية ومؤسسة الموانئ الأردنية (دراسة مقارنة)". هدفت إلى اختبار العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كلتا المنظمتين. وقد صممت الباحثة استبانة خاصة وزعتها على عينة طبقية تناسبية مكونة من (457) موظفاً من العاملين في المنظمتين المذكورتين. وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة، وأن مستوى إدراك المبحوثين للتمكين الإداري وأبعاده كان متوسطاً، بينما مستوى إدراكهم لخصائص الوظيفة كان مرتفعاً. وأوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بتمكين العاملين.

2.2.2. الدراسات الأجنبية :

دراسة نعيم وإقبال (Naeem & Iqbal, 2010): بعنوان " تأثير تمكين الموظف على رضا العملاء ". هدفت الدراسة تأثير تمكين الموظف على رضا العملاء من منظور مقارن، واختيرت عينة الدراسة بطريقة عنقودية متعددة المراحل حجمها (644) موظفاً من بنكين تجاريين في باكستان، وفي المرحلة الأولى تم التطبيق على بنك أجنبي، وفي المرحلة الثانية تم التطبيق على بنك محلي، وجمعت البيانات من خلال استبيانين إحداهما للموظفين من أجل قياس مستوى التمكين، والأخرى للعملاء لقياس مستوى رضاهم، وأظهرت النتائج أنه لا توجد علاقة بين

تمكين الموظفين ورضا العملاء في قطاع البنوك الباكستاني، كما أظهرت النتائج أن تمكين الموظفين في البنك الأجنبي أكبر من تمكينهم في البنك المحلي، وأوصت الدراسة بأهمية القيام بالمزيد من الدراسات الهادفة للتعرف على واقع تمكين الموظفين.

دراسة حريم والخشالي (Harrim & Alkshali, 2008): بعنوان "تمكين العاملين وأثره في فاعلية الجماعة: دراسة ميدانية في الشركات الإنشائية الأردنية". هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر تمكين العاملين في الشركات الإنشائية الأردنية في فاعلية الجماعة، ولقياس هذا التأثير فقد اعتمد الباحثان مقياساً مكوناً من أربعة عناصر لتمكين العاملين وهي: التأثير، التوجيه الذاتي، القدرة، والمعنى، وأربعة أخرى لفاعلية الجماعة وهي: الأداء، الابتكار، الاتصال، واستخدام الموارد، وذلك بعد القيام بمسح موسع للعديد من البحوث النظرية والتطبيقية في هذا المجال . أجريت الدراسة على عينة مكونة من (182) عاملاً في (20) شركة، وزعت عليهم استبانة تم تطويرها من قبل الباحثين بالاستناد إلى الأدبيات في هذا الموضوع . ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام مجموعة من المؤشرات الإحصائية الوصفية والعلائقية كالانحدار والارتباط . توصلت الدراسة إلى أن الإدارات في الشركات الإنشائية الأردنية تستخدم مستويات جيدة من تمكين العاملين، وان جماعات العمل فيها تشعر بمستويات جيدة من الفاعلية . كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود اثر واضح لتمكين العاملين في فاعلية الجماعات التي يعملون فيها . وتضمنت الدراسة عددا من التوصيات التي تهدف إلى تعزيز التمكين وتحسين فاعلية الجماعة.

دراسة فولكنر ولاشينجر (Faulkner & Laschinger, 2008): بعنوان " أثر التمكين النفسي والهيكلية على آراء العاملين في وحدات التمريض". هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين التمكين النفسي والهيكلية وتأثيرهما في إدراك الممرضين العاملين في المستشفيات لعامل الاحترام. وقد شملت الدراسة عينة عشوائية عددها (500) ممرض قانوني ممن يعملون في المستشفيات الكندية. وخلصت إلى أن العوامل النفسية والهيكلية للتمكين لها تأثير ذو دلالة إحصائية في شعور المبحوثين باحترام الذات. وأن الممرضين الذين يتم تمكينهم يميلون للشعور بالاحترام على نحو أكبر في أماكن العمل. وأوصت الدراسة إدارات التمريض بإحداث تغييرات على ظروف العمل وأدوار الممرضين لزيادة شعورهم باحترام الذات وانعكاسه إيجابياً على مستوى أدائهم.

دراسة أودجن وجليستر ومارجنسون (Ogden, Glaister & Marginson, 2006): " التمكين والمساءلة : دلائل من شركات المياه الخاصة ". هدفت إلى الكشف عن مستوى إدراك المبحوثين لمفهوم التمكين، وبيان أثره في قدرتهم على مساءلة مرؤوسيههم. وتوضيح كيف يمكن للتمكين أن

يصبح فعالاً في التنظيمات. وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية عددها (558) مديراً بمستوى الإدارتين العليا والوسطى ممن يعملون في سبع شركات للمياه في بريطانيا كانت قد خضعت سابقاً لعملية خصخصة. واستخدم الباحثون في دراستهم الاستبانات المرسله بوساطة البريد الإلكتروني بالإضافة إلى المقابلات الشخصية. وخلصت الدراسة إلى أن ممارسات المديرين تتفاوت حسب إدراكهم لمفهوم التمكين، وأن المساءلة تلعب دوراً مهماً في تشجيع المديرين على الانخراط في عملية التمكين الإداري.

دراسة ملح (Melhem, 2006) بعنوان "متطلبات تمكين العاملين : شركات الاتصال (الخلوي) الأردنية. شملت هذه الدراسة عينة مكونة من (191) موظف خدمات مباشرة من شركات الهاتف الخلوي (الموبايل) الأردنية، وقد دلت هذه الدراسة على وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين أربعة متطلبات للتمكين. وتتضمن هذه المتطلبات الأساسية كلاً من : الثقة، والحوافز، والاتصال وتدفق المعلومات، والمعرفة والمهارة، وعلاقتها مع تمكين موظفي الخدمات في الشركات المبحوثة. وقد بيّنت نتائج الدراسة تأثيراً قوياً ومباشراً لهذه المتغيرات الأربعة المستقلة على المتغير التابع، وهو تمكين الموظفين. من هنا، فإن متطلبات التمكين وشروطه التي تمت دراستها في هذا البحث كانت تدل على أهمية إحصائية واضحة مع مستوى التمكين بين العاملين في شركات الموبايل. وقد شملت الدراسة عدداً من التوصيات التي تتعلق بأبحاث مستقبلية ذات علاقة إضافة إلى توصيات ربما تهتم الباحثين والمديرين على حد سواء.

دراسة تروفي (Truvey, 2006): بعنوان "مبادرات التمكين الهيكلي والتمكين النفسي وإبداع الموظف". هدفت الدراسة إلى اختبار علاقة مبادرات التمكين الهيكلي والتمكين النفسي وإبداع الموظف. إذ افترض الباحث أن مبادرات التمكين الهيكلي تؤثر على إبداع الموظفين بشكل غير مباشر من خلال التمكين النفسي للموظف. وقد تم اختيار عينة مكونة من (756) موظف من الشركات الاسترالية الصناعية. وأظهرت نتائج الدراسة أنه حتى في حال قيام المنظمة بممارسات هادفة لتعزيز استراتيجيات التمكين في المنظمة، فإن ذلك بحد ذاته غير كاف في حال لم يتفاعل معها الموظف.

دراسة هالفورسين (Halvorsen, 2005): بعنوان "التمكين والرضا الوظيفي لمشرفي وعاملي قطاع البناء في الولايات المتحدة الأمريكية". هدفت الدراسة إلى اختبار واقع التمكين والرضا الوظيفي لمشرفي وعاملي قطاع البناء في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد قام الباحث بتطوير استبانة لقياس مستوى التمكين من خلال الأبعاد التالية : السلطة، والمسؤولية، والمشاركة من

جهة، والرضا الوظيفي من جهة أخرى، وقام بتوزيع الاستبانة عن طريق البريد الإلكتروني للشركات التي حازت على ترتيب أفضل (400) شركة في مجال البناء والأعمال الإنشائية لعام 2005، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين التمكين ومستوى الرضا الوظيفي.

دراسة مارتن (Martin, 2002): " تعزيز العلاقات بين المنظمات الحكومية وغير الحكومية في تنزانيا وأوغندا ". هدفت الدراسة إلى تعزيز قدرة صانعي السياسات، وقادة المنظمات غير الحكومية من أجل تحسين العلاقات بين القطاعين العام والمنظمات غير الحكومية في مجال الصحة في تنزانيا وأوغندا. وتضمن البحث دراسة استقصائية للمنظمات غير الحكومية ومقابلات مع أبرز العاملين في مجال الصحة. وتمركزت حول مجالات فيروس نقص المناعة البشرية (الإيدز) والإعاقة، ونتج عن البحث زيادة المعرفة حول أداء المنظمات غير الحكومية في تنزانيا وأوغندا، وعلى وجه الخصوص احتياجاتها الفعلية وإمكاناتها للمساهمة في صنع السياسة الصحية، وتعرف المشاريع القابلة للتنفيذ الدراسات القطرية لتنزانيا وأوغندا، وأوصت الدراسة بضرورة وضع إطار لتطوير سياسات تجاه المنظمات غير الحكومية في المجال الصحي.

3.2 التعقيب على الدراسات السابقة

بحثت الدراسات في معظمها علاقة التمكين الإداري بمتغيرات إدارية مؤثرة في عمل المنظمات، فذهبت دراسة المتروك (2010) إلى قياس أثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري، وفحصت دراسة الماضي (2009) أثر التمكين الإداري على الجودة الشاملة، وتقصت دراسة المعاني واخوارشيدة (2009) أثر التمكين الإداري على إبداع العاملين، وبحثت دراسة الربضي (2008) في أثر التمكين على الأداء المؤسسي، واهتمت دراسة العتيبي (2007) بالعلاقة بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري، وهدفت دراسة الحراحشة والهيبي (2006) إلى تعرف العلاقة بين التمكين الإداري والسلوك الإبداعي، وقاست دراسة الطراونة (2006) العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية اتخاذ القرارات، وفحصت دراسة الزيدانيين (2006) أثر التمكين الإداري على تطبيق مبادئ الجودة الشاملة، أما دراسة العساف (2006) فهدفت إلى دراسة العلاقة بين التمكين الإداري بالالتزام التنظيمي، وهدفت دراسة الفياض (2005) إلى قياس أثر التمكين الإداري على القدرة التنافسية للمنظمة، واهتمت دراسة العبيديين (2004) بالعلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة، وفحصت دراسة نعيم وإقبال (Naeem & Iqbal, 2010) أثر التمكين على رضا الموظفين، وهدفت دراسة حريم والخشالي (Harrim &

Alkshali, 2008) إلى كشف العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية الجماعة، وعملت دراسة فولكنر ولاشينجر (Faulkner & Laschinger, 2008) على تعرف علاقة التمكين الإداري بإدراك الاحترام، وفحصت دراسة أودجن وآخرين (Ogden, et al., 2006) أثر التمكين في المساءلة، أما دراسة ملحم (Melhem, 2006) فتعرفت متطلبات التمكين الإداري، واختبرت دراسة تروفي (Truvey, 2006) علاقة التمكين بإبداع الموظفين، أما دراسة هالفورسين (Halvorsen, 2005) ففحصت العلاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي.

وبناء على ما تم عرضه من دراسات سابقة، فقد أفادت هذه الدراسة من تلك الدراسات في مناحي متعددة :

- تعرف مكونات التمكين الإداري، وأهدافه، وأهميته في العمل الفردي والمؤسسي.
- أهمية دراسة علاقة التمكين الإداري بمتغير آخر، إذ أن أغلب الدراسة اهتمت بدراسة أثر التمكين الإداري على متغيرات إدارية أخرى.
- تقصي عناصر الإطار النظري الذي يبحث في التمكين الإداري أو تطوير الأداء.
- تعرف المنهجية المستخدمة عند دراسة أثر التمكين الإداري على تطوير أداء العاملين.

والجديد المختلف في الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في :

- اختيار قطاع المنظمات الأهلية مجتمعاً للدراسة، إذ أن الدراسات السابقة اهتمت بالشركات أو المؤسسات الحكومية.
- دراسة مجالات جديدة ضمن التمكين الإداري مثل مجال التدريب والتطوير.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

من أجل تحقيق هدف الدراسة، وهو تطوير أداء العاملين في المنظمات الأهلية من منظور التمكين الإداري، وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات الديموغرافية، فقد تضمن هذا الفصل وصفا لمنهج الدراسة ومجتمعها وعينتها كما يعطي وصفا مفصلا لأداة الدراسة وصدقها وثباتها وكذلك إجراءات الدراسة والمعالجة الإحصائية التي استخدمتها الباحثة في استخلاص نتائج الدراسة وتحليلها.

1.3 منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي، منهجاً للدراسة، والذي يعرف بأنه المنهج الذي يهدف إلى وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها ويعبر عنها تعبيراً كمياً وكيفياً بحيث يؤدي ذلك إلى الوصول إلى فهم لعلاقات هذه الظاهرة إضافة إلى الوصول إلى استنتاجات وتعميمات تساعد في تطوير الواقع المدروس، وإيجاد علاقات بين المتغيرات المدروسة.

2.3 مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المنظمات الأهلية في محافظات شمال الضفة الغربية، وقد بلغ عددهم (1852) وفق إحصاءات المنظمات الأهلية في بداية شهر آذار 2012. وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة، وذلك من توزيع الاستبانة على العاملين في المنظمات الأهلية، وقد بلغ حجم العينة (194) عاملاً، وقد بلغت نسبة عينة الدراسة من المجتمع (10.5%)، وتبين الجداول (1:3-4:3) توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها التصنيفية

• متغير الجنس

جدول 1:3: وصف عينة الدراسة تبعا لمتغير الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
39.2	76	ذكر
60.8	118	أنثى
100.0	194	المجموع

يشير الجدول (1:3) أن الإناث يُشكلن أغلبية أفراد العينة، إذ بلغ عددهن (60%) من العينة تقريبا، بينما كان الذكور تقريبا (40%) من أفراد العينة، وقد تُفسر النسبة المرتفعة للإناث على توجه المنظمات الأهلية إلى دعم الإناث وتمكينهم الوظيفي.

• متغير العمر:

جدول 2:3: وصف عينة الدراسة تبعا لمتغير العمر

النسبة المئوية %	التكرار	العمر
42.3	82	أقل من 35 سنة
30.9	60	من 35 - 50 سنة
26.8	52	أكثر من 50 سنة
100.0	194	المجموع

يشير الجدول (2:3) أن غالبية العاملين في المنظمات الأهلية من صغار السن، إذ شكّلت فئة العمر (أقل من 35 سنة) ما نسبته (42%) من أفراد العينة تقريبا، تلتها الفئة العمرية (35-50 سنة) وبنسبة مئوية (31%) تقريبا، وأخيراً الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) وبنسبة مئوية (27%)، وتشير هذه البيانات أن أغلب العاملين في المنظمات الأهلية من فئة الشباب.

• متغير المستوى التعليمي:

يشير الجدول (3:3) أن حملة شهادة البكالوريوس يمثلون أغلب أفراد العينة، وبنسبة مئوية

(54%) تقريباً، وأتى حملة الدبلوم المتوسط في المرتبة الثانية وبنسبة مئوية (34%)، وأتى حملة الماجستير فأكثر في المرتبة الثالثة وبنسبة مئوية (12%) تقريباً.

جدول 3:3: وصف عينة الدراسة تبعا لمتغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى التعليمي
34.0	66	دبلوم متوسط فما دون
53.6	104	بكالوريوس
12.4	24	ماجستير فأكثر
100.0	194	المجموع

• متغير المسمى الوظيفي:

جدول 4:3: وصف عينة الدراسة تبعا لمتغير المسمى الوظيفي

النسبة المئوية %	التكرار	المسمى الوظيفي
21.6	42	مدير
8.2	16	نائب مدير
9.3	18	رئيس قسم
60.8	118	موظف
100.0	194	المجموع

يشير الجدول (4:3) أن فئة الموظف هي الأكثر شيوعاً في المنظمات الأهلية ونسبتها المئوية (61%) تقريباً، وأنت فئة المدير في المرتبة الثانية وبنسبة مئوية بلغت (22%) تقريباً، وأتى المسميان الوظيفيان (رئيس قسم ونائب مدير) بنسبة مئوية قلّت عن (10%)، وتشير البيانات في الجدول (4:3) أن هيكلية المنظمات الأهلية دون أقسام تقريباً، ويتم التعامل بين المدير والموظفين مباشرةً.

3.3 أداة الدراسة

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة الاستبانة، لأجل تحقيق أهدافها، وفيما يلي وصف لأداة الدراسة

1.3.3. الاستبانة:

بعد إطلاع الباحثة على عدد من الدراسات السابقة والأدوات المستخدمة فيها، قامت بتطوير استبانة خاصة من أجل تطوير أداء العاملين في المنظمات الأهلية من منظور التمكين الإداري، وقد تكونت الأداة في صورتها النهائية من ثلاثة أجزاء: الأول تضمن بيانات أولية عن المبحوثين، تمثلت في الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، والمستوى الوظيفي.

أما الجزء الثاني فقد تكون من الفقرات التي تقيس التمكين الإداري، وتطوير أداء العاملين، وأما الثالث فهو سؤال مفتوح عن مقترحات المبحوثين لتطوير الأداء من منظور التمكين الإداري، وبلغ عدد فقرات أداة الدراسة (48) فقرة، وزعت على محورين وتسعة مجالات، والجدول رقم (5:3) يوضح ذلك:

جدول 5:3: توزيع فقرات أداة الدراسة على المحاور الرئيسة لأداة الدراسة ومجالاتها

الرقم	المجال	عدد الفقرات
1	المجال الأول: السلطة	5
2	المجال الثاني: المشاركة	5
3	المجال الثالث: المسؤولية	5
4	المجال الرابع: وضوح الهدف	5
5	المجال الخامس: التدريب والتطوير	6
	مجموع فقرات التمكين الإداري	26
1	المجال الأول: سرعة الأداء	5
2	المجال الثاني: جودة الأداء	6
3	المجال الثالث: حجم الأداء	5
4	المجال الرابع: دقة الأداء	6
	مجموع فقرات تطوير أداء العاملين	22

هذا وقد تم تصميم المقياس على أساس مقياس ليكرت خماسي الأبعاد، وقد بُنيت الفقرات بالاتجاه الإيجابي، وصُمم سلم الاستجابة على فقرات أداة الدراسة بحيث أخذت استجابة موافق بشدة (5)، واستجابة موافق (4)، واستجابة موافق إلى حد ما (3)، واستجابة غير موافق (2)، واستجابة غير موافق إطلاقاً (1).

2.3.3. صدق الاستبانة:

استخدمت الباحثة صدق المحكمين أو ما يعرف بالصدق المنطقي، وذلك بعرض الاستبانة على (6) محكمين من ذوى الاختصاص (مرفق قائمة بأسماء المحكمين) بهدف التأكد من مناسبة الاستبانة لما أعدت من أجلها وسلامة صياغة الفقرات، وانتماء كل منها للمجال الذي وضعت فيه، وقد بلغت نسبة الاتفاق بين المحكمين على عبارات الاستبانة 75%. وتشير الباحثة بأن عدد فقرات الاستبانة بصورتها الأولية قبل عرضها على المحكمين قد بلغ (53) فقرة، إلا أن الباحثة أخذت بأراء المحكمين الذين أجمعوا بحذف متغيري التخصص، والخبرة، وحذف فقرات لا يستطيع العامل فيها الإجابة عن غيره أو عن المنظمة التي يعمل بها، وإعادة صياغة عدد من الفقرات، ليصل عدد فقرات الاستبانة في صورتها النهائية (48) فقرة.

3.3.3. ثبات الاستبانة:

قامت الباحثة باحتساب الاتساق الداخلي لمحوري الاستبانة ومجالاتها، باستخدام معامل (كرونباخ ألفا) (Cronbach Alpha). والجدول (6:3) يبين معاملات الثبات الداخلي بطريقة كرونباخ ألفا على محوري الاستبانة ومجالاتها المختلفة :

جدول 6:3: معاملات الثبات الداخلي بطريقة كرونباخ ألفا على مجالات الاستبانة المختلفة

المجال	قيمة معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ
المجال الأول: السلطة	0.71
المجال الثاني: المشاركة	0.87
المجال الثالث: المسؤولية	0.79
المجال الرابع: وضوح الهدف	0.77
المجال الخامس: التدريب والتطوير	0.88
مجموع فقرات التمكين الإداري	0.93
المجال الأول : سرعة الأداء	0.77
المجال الثاني : جودة الأداء	0.71
المجال الثالث : حجم الأداء	0.72
المجال الرابع : دقة الأداء	0.82
مجموع فقرات تطوير أداء العاملين	0.91

يتضح من الجدول (6:3) أن معاملات الثبات الداخلي لمجالات الاستبانة المختلفة بطريقة كرونباخ ألفا على محاور الاستبانة ومجالاتها تراوحت بين (0.71-0.93)، تعكس مدى اتساق فقرات الاستبانة مما يُمكنها من قياس وفحص الأسئلة التي ذهبت إليها الدراسة.

4.3 نموذج الدراسة

اشتملت هذه الدراسة على المتغيرات المستقلة والتصنيفية والتابعة الآتية:

- المتغير المستقل : وتمثل في جميع الفقرات التي تقيس استجابات المبحوثين في التمكين الإداري (السلطة، والمشاركة، والمسؤولية، ووضوح الهدف، والتدريب والتطوير).
- المتغيرات التصنيفية:
 - الجنس وله مستويان: (ذكر، أنثى)
 - العمر وله ثلاثة مستويات : (أقل من 35 سنة، من 35-50 سنة، أكثر من 50 سنة).
 - المستوى التعليمي وله ثلاثة مستويات : (دبلوم متوسط فأقل، بكالوريوس، ماجستير فأكثر)
 - المسمى الوظيفي وله أربعة مستويات : (مدير، نائب مدير، رئيس قسم، موظف)
- المتغير التابع : وتمثل في جميع الفقرات التي تقيس استجابات المبحوثين في تطوير أداء العاملين (سرعة الأداء، جودة الأداء، حجم الأداء، دقة الأداء).

5.3 خطوات تطبيق الدراسة

قامت الباحثة بالخطوات الآتية:

- التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة.
- أخذ الإذن الخطي بتوزيع الأداة على المنظمات الأهلية في محافظات شمال الضفة الغربية.

- تطبيق الاستبانة على أفراد عينة الدراسة، ووضحت لهم هدف الدراسة، وكيفية الاستجابة على فقرات أدواتها.
- جمع الاستبانات وفرز المستوفية منها لشروط الاستجابة والصالحة للتحليل، والبالغ عددها (194) استبانة.
- تفريغ استجابات المبحوثين تمهيداً لمعالجتها وتحليلها باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)
- بعد استخلاص النتائج، قامت الباحثة بتفسيرها ومناقشتها، وثم صاغت التوصيات المناسبة.

6.3 المعالجات الإحصائية

بعد أن تم جمع البيانات تم إدخالها في الحاسوب ومعالجتها إحصائياً باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

- المتوسطات الحسابية، والنسب المئوية، والتكرارات.
- فحص ثبات الاستبانة باستخدام معامل كرونباخ ألفا.
- اختبار "ت" للعينات المستقلة (Independent Samples-T-Test) لفحص الفرضية المتعلقة بمتغير الجنس.
- تحليل التباين الأحادي (One-Way Analysis of Variance) لفحص الفرضيات المتعلقة بمتغيرات العمر، والمستوى التعليمي، والمستوى الوظيفي.
- اختبار شيفيه للمقارنة البعدية (Scheffe Post Hoc Test) بين المتوسطات في الفرضيات التي تم رفضها باستخدام تحليل التباين الأحادي.
- اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد Multiple Linear Regression لفحص أثر التمكين الإداري على تطوير أداء العاملين.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

1.4 مقدمة

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير أداء العاملين في المنظمات الأهلية من منظور التمكين الإداري ، إضافة إلى تحديد أثر كل من متغيرات الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، والمستوى الوظيفي، على تطوير أداء العاملين في المنظمات الأهلية من منظور التمكين الإداري ، وبعد عملية جمع البيانات عولجت إحصائيا باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وفيما يلي عرضا للنتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1.1.4. النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول:

ما واقع التمكين الإداري في المنظمات الأهلية؟ وينفرع عنه الأسئلة الفرعية الآتية :

- ما واقع التمكين الإداري في المنظمات الأهلية، في مجال السلطة؟
- ما واقع التمكين الإداري في المنظمات الأهلية، في مجال المشاركة؟
- ما واقع التمكين الإداري في المنظمات الأهلية، في مجال المسؤولية؟
- ما واقع التمكين الإداري في المنظمات الأهلية، في مجال وضوح الهدف؟
- ما واقع التمكين الإداري في المنظمات الأهلية، في مجال التدريب والتطوير؟

من أجل الإجابة عن السؤال الأول، والأسئلة الفرعية المنبثقة عنه، استخدمت المتوسطات الحسابية والنسب المئوية ودرجة الواقع، والجداول (2.4، 3.4، 4.4، 5.4، 6.4، 7.4) تبين ذلك، ولتقدير استجابات المبحوثين على واقع التمكين الإداري، فقد استخدم المعيار الآتي:

جدول 1.4: معيار تقدير استجابات المبحوثين على واقع التمكين الإداري

النسبة المئوية	تقدير الواقع
أقل من 50%	منخفض جداً
من 50-59.9%	منخفض
من 60-69.9%	متوسط
من 70-79.9%	مرتفع
80% فأكثر	مرتفع جداً

1.1.1.4 مجال السلطة

ونص السؤال : ما واقع التمكين الإداري في المنظمات الأهلية، في مجال السلطة؟

جدول 2.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، لواقع التمكين الإداري في المنظمات الأهلية، في مجال السلطة مرتبة تنازلياً حسب تقدير الواقع

التسلسل	الرقم في المجال	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الواقع
1	5	تتوفر الموارد والمعدات التي أحتاجها لإنجاز عملي.	3.74	0.99	74.8	مرتفع
2	1	أتمتع بدرجة كافية من السلطة والصلاحيات لإتمام عملي.	3.71	0.84	74.2	مرتفع
3	2	أمتلك قدراً كافياً من الحرية والتصرف في الأمور المتعلقة بإنجاز عملي.	3.70	0.90	74.0	مرتفع
4	4	أتلقي نصيحة من مسؤولي حول الصلاحيات الممنوحة لي.	3.64	1.15	72.8	مرتفع
5	3	يتغير مقدار الصلاحيات الممنوحة لي من وقت لآخر، حسب حاجة العمل.	3.55	1.06	71.0	مرتفع
		الدرجة الكلية لمجال السلطة	3.67	0.62	73.4	مرتفع

يتضح من خلال الجدول (2:4) أن واقع التمكين الإداري في المنظمات الأهلية، في مجال السلطة، كان مرتفعاً في الفقرات (5، 1، 2، 3، 4)، حيث بلغت النسب المئوية لاستجابات

المبحوثين عليها (74.8، 74.2، 74.0، 72.8، 71.0) على التوالي، أما الدرجة الكلية لمجال السلطة، فقد كانت مرتفعة حيث بلغت النسبة المئوية الكلية لاستجابات المبحوثين على هذا المجال (73.4).

وتفسر الباحثة وجود الدرجة المرتفعة لمجال السلطة، ربما إلى عدم وجود نظام إداري متشدد في المنظمات الأهلية، فالعمل ضمن المنظمات الأهلية يتسم بالمرونة، ولا يوجد نظام مركزي حقيقي كما هو الحال في المنظمات الحكومية، وهذا لتسهيل عمل الموظفين فيها، والذين يحتاجون لأخذ قرارات ميدانية سريعة دون انتظار وروتين إداري.

2.1.1.4 مجال المشاركة

ونص السؤال : ما واقع التمكين الإداري في المنظمات الأهلية، في مجال المشاركة ؟ ويشير الجدول 3.4 إلى نتائج الإجابة على السؤال

جدول 3.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، لواقع التمكين الإداري في المنظمات الأهلية، في مجال المشاركة مرتبة تنازليا حسب تقدير الواقع

التسلسل	الرقم في المجال	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الواقع
1	2	تتاح لي الفرصة للحصول على المعلومات التي تُمكنني من أداء عملي بالشكل المناسب	3.85	0.87	77.0	مرتفع
2	3	تتاح لي فرصة المشاركة بالقرارات المتعلقة بعملي	3.77	1.01	75.4	مرتفع
3	1	يتم تبادل المعلومات بين المسؤولين والعاملين في المنظمة	3.76	0.97	74.2	مرتفع
4	5	أُتلقى التشجيع على تطويري أفكار إبداعية وابتكار طرق جديدة للعمل	3.63	1.14	72.6	مرتفع
5	4	تتاح لي الفرصة للمشاركة بمقترحات تؤثر على عملي	3.61	1.00	72.2	مرتفع
		الدرجة الكلية لمجال المشاركة	3.72	0.81	74.4	مرتفع

يتضح من خلال الجدول (3:4) أن واقع التمكين الإداري في المنظمات الأهلية، في مجال المشاركة، كان مرتفعاً في الفقرات (2، 3، 1، 5، 4)، حيث بلغت النسب المئوية لاستجابات المبحوثين عليها (77.0، 75.4، 74.2، 72.6، 72.2) على التوالي، أما الدرجة الكلية لمجال المشاركة، فقد كانت مرتفعة حيث بلغت النسبة المئوية الكلية لاستجابات المبحوثين على هذا المجال (74.4).

وتفسر الباحثة الدرجة المرتفعة لمجال المشاركة، قد تعود إلى الديمقراطية واستمراج الآراء وطريقة المشاورات التي تتمتع بها المنظمات الأهلية، فالعاملين في المنظمات الأهلية غالباً ما يعتقدون الاجتماعات للجميع دون اعتبار للرتبة الوظيفية، وهذا لتعزيز القرار الجماعي، ودفع الموظفين نحو أخذ أدوار حقيقية في المنظمة، وبالتالي تحفيزهم على الإبداع والابتكار.

3.1.1.4 مجال المسؤولية

ونص السؤال : ما واقع التمكين الإداري في المنظمات الأهلية، في مجال المسؤولية ؟ ويشير الجدول 4.4 إلى نتائج الإجابة على السؤال

جدول 4.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، لواقع التمكين الإداري في المنظمات الأهلية، في مجال المسؤولية مرتبة تنازلياً حسب تقدير الواقع

التسلسل	الرقم في المجال	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الواقع
1	3	اهتم كثيراً بعملتي كوني مسائلاً عنه.	4.40	0.74	88.0	مرتفع جداً
2	2	اعتبر نفسي مسؤولاً عن نتائج أعمالي.	4.35	0.73	87.0	مرتفع جداً
3	1	تشعرني المسؤولية بأهمية الدور الذي أقوم به في المنظمة.	4.21	0.80	84.2	مرتفع جداً
4	5	تؤدي المسؤولية إلى تعزيز دافع الإبداع لدى العامل.	4.07	0.87	81.4	مرتفع جداً
5	4	تشكل المسؤولية عبء على العاملين.	3.60	0.96	72.0	مرتفع
		الدرجة الكلية لمجال المسؤولية	4.13	0.55	82.6	مرتفع جداً

يتضح من خلال الجدول (4:4) أن واقع التمكين الإداري في المنظمات الأهلية، في مجال

المسؤولية، كان مرتفعاً جداً في الفقرات (3، 2، 1، 5)، حيث بلغت النسب المئوية لاستجابات المبحوثين عليها (88.0، 87.0، 84.2، 81.4) على التوالي، وكان مرتفعاً في الفقرة (4)، حيث بلغت النسبة المئوية لاستجابات المبحوثين عليها (72.0). أما الدرجة الكلية لمجال المسؤولية، فقد كانت مرتفعة جداً حيث بلغت النسبة المئوية الكلية لاستجابات المبحوثين على هذا المجال (82.6).

وتفسر الباحثة الدرجة المرتفعة جداً لمجال المسؤولية، إلى الاهتمام الذي يبديه موظفو المنظمات الأهلية نحو أعمالهم وواجباتهم في المنظمة، فكون الموظف محاسب على أعماله وهو صاحب القرار فيها، فيدفعه ذلك إلى تحمل مسؤولياته وأداء واجباته، كما ترى الباحثة أن العاملين يجيبون عن أدوارهم ومسؤولياتهم، ومن الطبيعي أن تكون استجاباتهم مرتفعة.

4.1.1.4. مجال وضوح الهدف:

ونص السؤال : ما واقع التمكين الإداري في المنظمات الأهلية، في مجال وضوح الهدف ؟ ويشير الجدول 5.4 إلى نتائج الإجابة على السؤال

جدول 5.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، لواقع التمكين الإداري في المنظمات الأهلية، في مجال وضوح الهدف مرتبة تنازلياً حسب تقدير الواقع

التسلسل	الرقم في المجال	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الواقع
1	1	أدرك تماماً العمل المتوقع مني القيام به.	4.38	0.65	87.6	مرتفع جداً
2	3	لدي تصور واضح عن أهداف المنظمة.	4.13	0.85	82.6	مرتفع جداً
3	5	أهداف ورؤية المنظمة واضحة بالنسبة لي.	4.00	0.86	80.0	مرتفع جداً
4	2	لدي إدراك كامل بالخطة العامة للمنظمة.	3.96	0.76	79.2	مرتفع
5	4	تقوم المنظمة بتحديد مهام ومسؤوليات كل قسم بدقة ووضوح.	3.77	0.90	75.4	مرتفع
		الدرجة الكلية لمجال وضوح الهدف	4.05	0.59	81.0	مرتفع جداً

يتضح من خلال الجدول (5:4) أن واقع التمكين الإداري في المنظمات الأهلية، في مجال وضوح الهدف، كان مرتفعاً جداً في الفقرات (1، 3، 5)، حيث بلغت النسب المئوية لاستجابات المبحوثين عليها (87.6، 82.6، 80.0) على التوالي، وكان مرتفعاً في الفقرتين (2، 4)، حيث بلغت النسبة المئوية لاستجابات المبحوثين عليهما (79.2، 75.4) على التوالي. أما الدرجة الكلية لمجال وضوح الهدف، فقد كانت مرتفعة جداً حيث بلغت النسبة المئوية الكلية لاستجابات المبحوثين على هذا المجال (81.0).

وتفسر الباحثة الدرجة المرتفعة جداً لمجال وضوح الهدف، إلى إدراك موظفي المنظمات الأهلية لأهداف المنظمة، ورؤيتها ورسالتها في المجتمع، وكيفية توافق أهداف المنظمة مع ما يقومون به من أعمال ووظائف، وتسخير قدراتهم وإمكاناتهم وتوظيفها بالشكل الأمثل لتحقيق أهداف المنظمة.

5.1.1.4. مجال التدريب والتطوير:

ونص السؤال : ما واقع التمكين الإداري في المنظمات الأهلية، في مجال التدريب والتطوير ؟ ويشير الجدول 6.4 إلى نتائج الإجابة على السؤال

جدول 6.4-أ: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، لواقع التمكين الإداري في المنظمات الأهلية، في مجال التدريب والتطوير مرتبة تنازلياً حسب تقدير الواقع

التسلسل	الرقم في المجال	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الواقع
1	5	تؤدي البرامج التدريبية إلى تمكين العاملين لأداء عملهم بكفاءة وفعالية أكبر.	3.79	1.05	75.8	مرتفع
2	4	تسهم البرامج التدريبية في تطوير قدرات العامل من خلال ارتباطها بطبيعة عمله.	3.63	1.07	72.6	مرتفع
3	2	يسهم مديري المباشر في توجيهي للبرامج التدريبية المناسبة لي.	3.52	1.20	70.4	مرتفع
4	1	تقوم المنظمة بإعداد خطة سنوية تتضمن الاحتياجات التدريبية للعاملين.	3.37	1.27	67.4	متوسط

جدول 6.4-ب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، لواقع التمكين الإداري في المنظمات الأهلية، في مجال التدريب والتطوير مرتبة تنازلياً حسب تقدير الواقع

التسلسل	الرقم في المجال	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الواقع
5	3	تقوم المنظمة بتوفير الفرص الهادفة لتطوير مهارات العاملين.	3.35	1.15	67.0	متوسط
6	6	تسعى المنظمة على إدراج جميع العاملين لديها ضمن البرامج التدريبية	3.31	1.15	66.2	متوسط
		الدرجة الكلية لمجال التدريب والتطوير	3.49	0.91	69.8	متوسط

يتضح من خلال الجدول (6:4) أن واقع التمكين الإداري في المنظمات الأهلية، في مجال التدريب والتطوير، كان مرتفعاً في الفقرات (5، 4، 2)، حيث بلغت النسب المئوية لاستجابات الباحثين عليها (75.8، 72.6، 70.4) على التوالي، وكان متوسطاً في الفقرات (1، 3، 6)، حيث بلغت النسبة المئوية لاستجابات الباحثين عليها (67.4، 67.0، 66.2) على التوالي. أما الدرجة الكلية لمجال التدريب والتطوير، فقد كانت متوسطة حيث بلغت النسبة المئوية الكلية لاستجابات الباحثين على هذا المجال (69.8).

وتفسر الباحثة الدرجة المتوسطة لمجال التدريب والتطوير، ربما يعود إلى تدني وجود خطط طويلة الأمد لتطوير الموظفين أو تدريبهم ضمن خطط المنظمات الأهلية، وهذا يعزى لعدم ثبات الموظفين لفترة طويلة من الزمن في المنظمات الأهلية، أو تعيين الموظفين في المنظمات الأهلية يتم للموظفين الجاهزين أصلاً لأداء ما سيُنَاط بهم من مهام، ولذلك فقد لا يحتاج إلى تدريب، ويُعتقد بأن المنظمات الأهلية ربما لا تُخصّص الميزانيات الكافية لتدريب الموظفين ضمن خططها المالية والإدارية، وتعتبر أن التدريب هو مسؤولية شخصية لدى الموظف، من أجل تطوير ذاته وقدراته.

6.1.1.4. ترتيب المجالات والدرجة الكلية لواقع التمكين الإداري في المنظمات الأهلية:

يبين الجدول (7:4) ترتيب المجالات والدرجة الكلية لواقع التمكين الإداري في المنظمات الأهلية

جدول 7.4: ترتيب المجالات والدرجة الكلية لواقع التمكين الإداري في المنظمات الأهلية

الترتيب	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الواقع
3	المسؤولية	4.13	0.55	82.6	مرتفع جداً
4	وضوح الهدف	4.05	0.59	81.0	مرتفع جداً
2	المشاركة	3.72	0.81	74.4	مرتفع
1	السلطة	3.67	0.62	73.4	مرتفع
5	التدريب والتطوير	3.49	0.91	69.8	متوسط
	الدرجة الكلية لواقع التمكين الإداري في المنظمات الأهلية	3.80	0.58	76.0	مرتفع

يتضح من خلال الجدول (7:4) ما يأتي:

- إن الدرجة الكلية لواقع التمكين الإداري في المنظمات الأهلية ، كانت مرتفعة، حيث بلغت النسبة المئوية الكلية لمتوسط استجابات المبحوثين على جميع الفقرات لجميع المجالات (76.0).
- إن ترتيب المجالات تبعاً لدرجاتها الكلية في واقع التمكين الإداري في المنظمات الأهلية، كما يلي:

- المرتبة الأولى: المسؤولية
- المرتبة الثانية: وضوح الهدف
- المرتبة الثالثة: المشاركة
- المرتبة الرابعة: السلطة
- المرتبة الخامسة: التدريب والتطوير

وتفسر الباحثة الدرجة الكلية المرتفعة للتمكين الإداري، قد يعود إلى العديد من الأسباب، يأتي في مقدمتها عدم إتباع المنظمات الأهلية أنظمة إدارية جافة وهرمية مطلقة في تسلسلها وترتيبها، ومرونة خطوط السلطة والتخطيط بالمشاركة والتفويض ضمن سياسات المنظمات غير الحكومية، فالموظف يتمتع بقدر كافٍ من الصلاحيات لأن يتخذ قراراً ميدانياً دون الحاجة إلى العودة إلى الرؤساء، وعلاوة على ذلك فإن عدد العاملين في المنظمة الأهلية الواحدة غالباً ما

يكون قليلاً، وهذا يدفع إلى وجود تواصل قوي وسريع وفعال بينهم مثل سهولة إجراء اللقاءات وعقد الاجتماعات لجميع العاملين والتشاور والاتفاق.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسات الربضي (2008) والزيدانيين (2006)، وحريرم والخشالي (Harrim & Al-Kashali, 2008) في وجود مستوى مرتفع من التمكين الإداري. وتتشابه نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسات المتروك (2010)، والماضي (2009)، والطرأونة (2006)، والعساف (2006)، والعبيديين (2004) في المستوى المتوسط للتمكين الإداري. بينما تختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الفياض (2005) في ضعف تمكين العاملين.

2.1.4. النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني:

ما واقع تطوير أداء العاملين في المنظمات الأهلية؟ ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية الآتية :

- ما واقع تطوير أداء العاملين في المنظمات الأهلية، في مجال سرعة الأداء؟
- ما واقع تطوير أداء العاملين في المنظمات الأهلية، في مجال جودة الأداء؟
- ما واقع تطوير أداء العاملين في المنظمات الأهلية، في مجال حجم الأداء؟
- ما واقع تطوير أداء العاملين في المنظمات الأهلية، في مجال دقة الأداء؟

من أجل الإجابة عن السؤال الثاني للدراسة، والأسئلة الفرعية المنبثقة عنه، استخدمت المتوسطات الحسابية والنسب المئوية ودرجة الواقع، والجداول (8.4، 9.4، 10.4، 11.4، 12.4) تبين ذلك

1.2.1.4. مجال سرعة الأداء:

ونص السؤال : ما واقع تطوير أداء العاملين في المنظمات الأهلية، في مجال سرعة الأداء؟

يتضح من خلال الجدول (8:4) أن تطوير أداء العاملين في المنظمات الأهلية، في مجال سرعة الأداء، كان مرتفعاً جداً في الفقرة (1)، حيث بلغت النسبة المئوية لاستجابات الباحثين عليها (86.0)، وكان مرتفعاً في الفقرات (4، 5، 3، 2)، حيث بلغت النسب المئوية لاستجابات الباحثين عليها (78.4، 77.8، 76.2، 75.4) على التوالي، أما الدرجة الكلية لمجال سرعة

الأداء، فقد كانت مرتفعة حيث بلغت النسبة المئوية الكلية لاستجابات المبحوثين على هذا المجال (78.8).

جدول 8.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، لواقع تطوير أداء العاملين في المنظمات الأهلية، في مجال سرعة الأداء مرتبة تنازلياً حسب تقدير الواقع

التسلسل	الرقم في المجال	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الواقع
1	1	أنجز الواجبات المطلوبة مني بأسرع مما هو محدد.	4.30	0.71	86.0	مرتفع جداً
2	4	يتوفر وقت كافي للقيام بالأعمال المطلوبة مني.	3.92	0.85	78.4	مرتفع
3	5	العلاقة بين العاملين والأطراف ذات العلاقة تساعد على سرعة الأداء	3.89	1.00	77.8	مرتفع
4	3	تُحدد الأوقات المناسبة للعمل بما ينسجم مع سرعة إنجاز الأعمال.	3.81	0.86	76.2	مرتفع
5	2	هيكلية المنظمة التي أعمل بها تساعدني على إنجاز الواجبات والمهام بسرعة.	3.77	0.77	75.4	مرتفع
		الدرجة الكلية لمجال سرعة الأداء	3.94	0.61	78.8	مرتفع

وتفسر الباحثة الدرجة المرتفعة لمجال سرعة الأداء، إلى توفر مقومات الأداء السريع، فمهام العاملين في المنظمات الأهلية موصوفة بدقة، ومسؤولياتهم واضحة، والتسلسل الإداري يسمح بتمرير القرارات بسرعة، مما يؤدي إلى إنجاز المهمات في الوقت المحدد لها وأحياناً قبل ذلك.

2.2.1.4. مجال جودة الأداء:

ونص السؤال : ما واقع تطوير أداء العاملين في المنظمات الأهلية، في مجال جودة الأداء؟

يتضح من خلال الجدول (9:4) أن تطوير أداء العاملين في المنظمات الأهلية، في مجال جودة الأداء، كان مرتفعاً جداً في الفقرتين (1، 4)، حيث بلغت النسبة المئوية لاستجابات المبحوثين

عليهما (80.8، 80.4) على التوالي، وكان مرتفعاً في الفقرات (3، 6، 2)، حيث بلغت النسب المئوية لاستجابات المبحوثين عليها (76.8، 75.4، 73.4) على التوالي، وكان متوسطاً على الفقرة (5)، حيث بلغت النسبة المئوية لاستجابات المبحوثين عليها (62.2). أما الدرجة الكلية لمجال جودة الأداء، فقد كانت مرتفعة حيث بلغت النسبة المئوية الكلية لاستجابات المبحوثين على هذا المجال (74.8).

جدول 9.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، لواقع تطوير أداء العاملين في المنظمات الأهلية، في مجال جودة الأداء مرتبة تنازلياً حسب تقدير الواقع

التسلسل	الرقم في المجال	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الواقع
1	1	يتم إنجاز الأعمال حسب مطابقتها للمواصفات المهنية.	4.04	0.79	80.8	مرتفع جداً
2	4	يتم إنجاز الأعمال حسب التعليمات المعلنة.	4.02	0.79	80.4	مرتفع جداً
3	3	يوجد متابعة من المنظمة للتأكد من جودة الخدمات المقدمة.	3.84	0.85	76.8	مرتفع
4	6	لا توجد شكاوي حول أدائي.	3.77	0.96	75.4	مرتفع
5	2	تتوفر الإمكانيات المادية والفنية؛ لتحسين الأداء.	3.68	0.96	73.4	مرتفع
6	5	لا توجد مقترحات لتحسين أدائي.	3.11	1.00	62.2	متوسط
		الدرجة الكلية لمجال جودة الأداء	3.74	0.57	74.8	مرتفع

وتفسر الباحثة الدرجة المرتفعة لجودة الأداء إلى التزام الموظفين بتنفيذ المهام وفق ما تتطلبه من صفات وخصائص، والتأكد من هذه المهام قد أنجزت وفق الأهداف المعلنة لها.

3.2.1.4. مجال حجم الأداء:

ونص السؤال : ما واقع تطوير أداء العاملين في المنظمات الأهلية، في مجال حجم الأداء؟

جدول 10.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، لواقع تطوير أداء العاملين في المنظمات الأهلية، في مجال حجم الأداء مرتبة تنازلياً حسب تقدير الواقع

التسلسل	الرقم في المجال	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الواقع
1	2	أنجز ما يطلب مني من أعمال.	4.31	0.67	86.2	مرتفع جداً
2	1	يتناسب حجم العمل الموكل لي مع قدراتي.	4.09	0.84	81.8	مرتفع جداً
3	3	تعمل المنظمة على إدخال التكنولوجيا لزيادة حجم الأداء.	4.05	0.83	81.0	مرتفع جداً
4	5	تتوفر آليات لدى المنظمة للتعامل مع حجم العمل في حالة الضغط.	3.64	0.91	72.8	مرتفع
5	4	تُوزع الأعمال بعدالة بين العاملين.	3.56	1.12	71.2	مرتفع
		الدرجة الكلية لمجال حجم الأداء	3.93	0.61	78.6	مرتفع

يتضح من خلال الجدول (10:4) أن تطوير أداء العاملين في المنظمات الأهلية، في مجال حجم الأداء، كان مرتفعاً جداً في الفقرات (2، 1، 3)، حيث بلغت النسبة المئوية لاستجابات الباحثين عليها (86.2، 81.8، 81.0) على التوالي، وكان مرتفعاً في الفقرتين (5، 4)، حيث بلغت النسب المئوية لاستجابات الباحثين عليهما (72.8، 71.2) على التوالي، وكان متوسطاً على الفقرة (5)، حيث بلغت النسبة المئوية لاستجابات الباحثين عليها (62.2). أما الدرجة الكلية لمجال حجم الأداء، فقد كانت مرتفعة حيث بلغت النسبة المئوية الكلية لاستجابات الباحثين على هذا المجال (78.6).

وتفسر الباحثة الدرجة المرتفعة لمجال حجم الأداء، ربما يعود إلى اعتماد المنظمات الأهلية على العمل المحوسب في إنجاز المهام والوظائف، وهذا بدوره إلى إنجاز أسرع للأعمال الملقاة على عاتق الموظف، وعلاوة على ذلك فإن توزيع المهام على الموظفين يبدو منصفاً إلى حد ما، فكل يؤدي حجم من الأعمال مساوٍ تقريباً لأعمال الآخرين، وقد يُعزى أيضاً أن المنظمات الأهلية تختار موظفين أكفاء قادرين على إنجاز حجم أعمال كبير يتناسب مع قدراتهم الشخصية.

4.2.1.4. مجال دقة الأداء:

ونص السؤال : ما واقع تطوير أداء العاملين في المنظمات الأهلية، في مجال دقة الأداء؟

جدول 11.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، لواقع تطوير أداء العاملين في المنظمات الأهلية، في مجال دقة الأداء مرتبة تنازلياً حسب تقدير الواقع

التسلسل	الرقم في المجال	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الواقع
1	1	المعاملات المنجزة تتبع المواصفات الموضوعية لها في العمل.	3.80	0.74	76.0	مرتفع
2	2	تتسم إجراءات العمل بالمرونة.	3.62	0.82	72.4	مرتفع
3	4	يتميز أداء العاملين بحده الأدنى من الأخطاء.	3.62	0.87	72.4	مرتفع
4	6	تتوفر معايير للأداء وفق مهام العاملين	3.58	1.09	71.6	مرتفع
5	3	تتسم إجراءات العمل بالبُعد عن الروتين.	3.48	0.93	69.6	متوسط
6	5	تعمل المنظمة على عقد دورات تدريبية لزيادة مهارات العاملين.	3.44	1.25	68.8	متوسط
		الدرجة الكلية لمجال دقة الأداء	3.59	0.70	71.8	مرتفع

يتضح من خلال الجدول (11:4) أن تطوير أداء العاملين في المنظمات الأهلية، في مجال دقة الأداء، كان مرتفعاً في الفقرتين (1، 2، 4، 6)، حيث بلغت النسب المئوية لاستجابات الباحثين عليها (76.0، 72.4، 72.4، 71.6) على التوالي، وكان متوسطاً على الفقرتين (3، 5)، حيث بلغت النسبة المئوية لاستجابات الباحثين عليهما (69.6، 68.8) على التوالي. أما الدرجة الكلية لمجال دقة الأداء، فقد كانت مرتفعة حيث بلغت النسبة المئوية الكلية لاستجابات الباحثين على هذا المجال (71.8).

وتفسر الباحثة الدرجة المرتفعة لمجال دقة الأداء، ربما يعود إلى وضوح العمل والمهام والأهداف في المنظمات الأهلية، مما يُسهّل على العاملين أدائها بدقة، علاوة على ذلك لا يُشعر

موظف المنظمة الأهلية بالروتين والجمود ضمن قيامه بمهامه، إضافة إلى تحمله مسؤولية أعماله، وهذا جميعه يدعو إلى أداء وظيفته بمهارة وكفاءة عالية.

5.2.1.4. ترتيب المجالات والدرجة الكلية لواقع تطوير أداء العاملين في المنظمات الأهلية:

يبين الجدول (12:4) ترتيب المجالات والدرجة الكلية لواقع تطوير أداء العاملين في المنظمات الأهلية

جدول 12.4: ترتيب المجالات والدرجة الكلية لواقع تطوير أداء العاملين في المنظمات الأهلية

الترتيب	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الواقع
1	سرعة الأداء	3.94	0.61	78.8	مرتفع
3	حجم الأداء	3.93	0.61	78.6	مرتفع
2	جودة الأداء	3.74	0.57	74.6	مرتفع
4	دقة الأداء	3.59	0.70	71.8	مرتفع
	الدرجة الكلية لواقع تطوير أداء العاملين في المنظمات الأهلية	3.79	0.53	75.8	مرتفع

يتضح من خلال الجدول (12:4) ما يأتي:

- إن الدرجة الكلية لواقع تطوير أداء العاملين في المنظمات الأهلية ، كانت مرتفعة، حيث بلغت النسبة المئوية الكلية لمتوسط استجابات المبحوثين على جميع الفقرات لجميع المجالات (75.8).
- إن ترتيب المجالات تبعا لدرجاتها الكلية في واقع تطوير أداء العاملين في المنظمات الأهلية، كما يلي:

- المرتبة الأولى: سرعة الأداء
- المرتبة الثانية: حجم الأداء
- المرتبة الثالثة: جودة الأداء
- المرتبة الرابعة: دقة الأداء

وتفسر الباحثة الدرجة المرتفعة لتطوير أداء العاملين في المنظمات الأهلية، قد تعود إلى أريحية العمل في المنظمات الأهلية، وكفاءة الموظفين فيها، لأن أسس اختيارهم لوظائفهم تمّ بناء على مؤهلات وقدرات مرتفعة تكون التكنولوجيا واستخدام الحاسوب أولوية فيها، وهذا يشير إلى توقع بأداء أحسن من حيث السرعة والدقة والجودة وحجم العمل.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الربضي (2008) في وجود مستوى مرتفع من الأداء المؤسسي، وكذلك تتفق مع دراسة الحلبي (2009) في مستوى كفاءة الأداء لدى العاملين.

3.1.4. النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثالث:

ما تأثير التمكين الإداري على تطوير أداء العاملين في المنظمات الأهلية؟

ولمعرفة تأثير التمكين الإداري على تطوير أداء العاملين في المنظمات الأهلية، فقد قامت الباحثة باستخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Linear Regression) على المتغير (تطوير أداء العاملين) كمتغير تابع، ومجالات التمكين الإداري (السلطة، المشاركة، المسؤولية، وضوح الهدف، التدريب والتطوير) كمتغيرات مستقلة، والجدول (13:4) يبين نتائج الإجابة على سؤال الدراسة.

جدول 13.4 : نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير التمكين الإداري على تطوير أداء العاملين

Adjusted R Square	R Square	R	Sig	قيمة (t)	Std. Error	المعامل (β)	المتغير
0.401	0.417	0.646	0.001	7.313	0.251	1.838	الثابت
			0.354	0.929-	0.066	0.061-	السلطة
			*0.001	3.493	0.055	0.192	المشاركة
			0.279	1.086	0.069	0.075	المسؤولية
			0.053	1.945	0.072	0.141	وضوح الهدف
			0.001*	3.233	0.051	0.166	التدريب والتطوير

تمثل نتائج الجدول (13.4) المعادلة التي تربط بين تطوير أداء العاملين، والتمكين الإداري، والتي تعبر عن علاقة خطية بين المتغير التابع (تطوير أداء العاملين)، والمتغيرات المستقلة (مكونات التمكين الإداري)، وتمثل هذه العلاقة كما يأتي :

$$\text{تطوير أداء العاملين} = 1.838 - 0.061 \text{ السلطة} + 0.192 \text{ المشاركة} + 0.075 \text{ المسؤولية} + 0.141 \text{ وضوح الهدف} + 0.166 \text{ التدريب والتطوير}$$

وتشير نتائج الجدول (13.4) إلى وجود علاقة إيجابية دالة بين (تطوير أداء العاملين)، وبين مجالي التمكين الإداري (المشاركة، التدريب والتطوير)، كما تشير نتائج الجدول (13.4) إلى أن قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.417$ ، و المعدلة = 0.403، وهذا يعني أن التمكين الإداري في هذه الدراسة يفسر 40.3% من تطوير أداء العاملين.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن التمكين الإداري يمنح الموظفين صلاحيات أكبر، وهذا يعني نقلهم من مستوى إلى مستوى أعلى منه، مما يؤدي إلى تمتع بروح مسؤولية عالية، تشعره بأنه صاحب العمل، ويترافق مع ذلك ثقة أكبر بالذات وقدرة أفضل على الإنجاز، وبالتالي يتوقع أن يؤدي واجباته كاملة بنوع من الانتماء والولاء والحرص. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الربضي (2008) في وجود أثر للتمكين الإداري على الأداء المؤسسي.

كما تتشابه نتيجة هذه الدراسة مع نتائج عدد من الدراسات التي بحثت أثر التمكين الإداري مع متغيرات أخرى، مثل دراستي ماضي (2009)، والزيدانيين (2006) في أثر التمكين الإداري في الجودة الشاملة، وكذلك المعاني واخوارشيدة (2009)، والحراشنة والهيبي (2006)، وتروفي (Truvey, 2006) في أثر التمكين على الإبداع الإداري، وكذلك العتيبي (2007) في أثر التمكين على النمط القيادي، والطراونة (2006) في أثر التمكين على فاعلية اتخاذ القرارات، والعسّاف (2006) في أثر التمكين على الالتزام التنظيمي، والفياض (2005) في أثر التمكين في القدرة التنافسية، والعبيديين (2004) في أثر التمكين على خصائص الوظيفة، وحريم والخشالي (Harrim & Al-Kashali, 2008) في أثر التمكين في فاعلية الجماعة، وهالفورسين (Halvorsen, 2005) في أثر التمكين على الرضا الوظيفي.

بينما تختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة نعيم وإقبال (Naeem & Iqbal, 2010) في عدم وجود علاقة بين التمكين الإداري ومتغير مثل الرضا الوظيفي.

4.1.4. النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

نتائج الدراسة ذات العلاقة بالفرضيات ملخصة فيما يأتي:

1.4.1.4. النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع التمكين الإداري وتطوير أداء العاملين في المنظمات الأهلية، تعزى لمتغير الجنس. ومن أجل فحص الفرضية، استخدمت الباحثة اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent t-test) ونتائج الجدول (14:4) تبين ذلك:

جدول 14.4: نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع التمكين الإداري وتطوير أداء العاملين في المنظمات الأهلية، تعزى لمتغير الجنس

مستوى الدلالة	(ت) المحسوبة	أنثى (ن=118)		ذكر (ن=76)		الجنس	المجال
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط		
0.393	0.855	0.67	3.64	0.55	3.72		السلطة
0.054	1.941	0.81	3.63	0.79	3.86		المشاركة
0.991	0.011	0.59	4.13	0.48	4.13		المسؤولية
0.446	0.763	0.58	4.02	0.60	4.09		وضوح الهدف
0.387	0.867	0.97	3.42	0.81	3.57		التدريب والتطوير
0.244	1.169	0.60	3.76	0.53	3.86		الدرجة الكلية لواقع التمكين الإداري
0.454	0.750	0.62	3.91	0.59	3.98		سرعة الأداء
0.097	1.670	0.58	3.69	0.56	3.83		جودة الأداء
*0.003	2.997	0.65	3.83	0.51	4.09		حجم الأداء
*0.028	2.219	0.72	3.50	0.64	3.73		دقة الأداء
*0.025	2.261	0.56	3.72	0.47	3.89		الدرجة الكلية لواقع تطوير أداء العاملين

* دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وبدرجة حرية (192)

يتضح من الجدول (14:4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع التمكين الإداري وتطوير أداء العاملين في المنظمات الأهلية في مجالات السلطة، والمشاركة، والمسؤولية، ووضوح الهدف، والتدريب، والتطوير، والدرجة الكلية لواقع التمكين الإداري، وسرعة الأداء، وجودة الأداء، حيث بلغت قيم الدلالة الإحصائية على التوالي (0.393، 0.054، 0.991، 0.446، 0.387، 0.244، 0.454، 0.097)، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع تطوير أداء العاملين، تعزى لمتغير الجنس، في مجالي حجم الأداء، ودقة الأداء، والدرجة الكلية لتطوير أداء العاملين، حيث بلغت قيم الدلالة الإحصائية على التوالي (0.003، 0.028، 0.025)، وهذه الفروق هي لصالح العاملين الذكور.

وتفسر الباحثة عدم وجود فروق دالة إحصائية في مجال التمكين الإداري وفق متغير الجنس، ربما يعود إلى أن المنظمات الأهلية لا تُفرّق بين الذكور والإناث في المهام أو الصلاحيات أو التفويض، وهذا ما تذهب إليه وتُطبقه المنظمات الأهلية جميعها دون استثناء، أما وجود الفروق الدالة إحصائياً في حجم الأداء ودقته، وتطوير أداء العاملين، ولصالح الذكور، فتفسره الباحثة ربما إلى قدرة الذكور الجسدية على تحمل العمل خاصة الميداني، والحركة، والتنقل، بالإضافة إلى أن الإناث داخل المجتمع مقيدات الحركة، فلا يفضلن التأخر بعد الدوام لقضاء بعض الأعمال أو إنجازها، وعليهن الكثير من الالتزام خاصة المتزوجات منهن.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع المعاني واخوارشيذة (2009)، والربضي (2008) في عدم وجود فروق في التمكين الإداري تعزى للجنس. وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع المتروك (2010) في أثر الجنس على التمكين الإداري.

2.4.1.4. النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع التمكين الإداري وتطوير أداء العاملين في المنظمات الأهلية، تعزى لمتغير العمر.

ومن أجل فحص الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعا لمتغير العمر، ومن ثم استخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للتعرف على دلالة

الفروق في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع التمكين الإداري وتطوير أداء العاملين في المنظمات الأهلية، تعزى لمتغير العمر، والجدولان (15:4) و(16:4) يبينان ذلك:

جدول 15.4-أ: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع التمكين الإداري وتطوير أداء العاملين في المنظمات الأهلية تعزى لمتغير العمر

المجال	العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
السلطة	أقل من 35 سنة	82	3.64	0.70
	من 35 - 50 سنة	60	3.67	0.55
	أكثر من 50 سنة	52	3.71	0.57
المشاركة	أقل من 35 سنة	82	3.69	0.84
	من 35 - 50 سنة	60	3.79	0.59
	أكثر من 50 سنة	52	3.70	0.98
المسؤولية	أقل من 35 سنة	82	3.69	0.84
	من 35 - 50 سنة	60	3.79	0.59
	أكثر من 50 سنة	52	3.70	0.98
وضوح الهدف	أقل من 35 سنة	82	4.00	0.60
	من 35 - 50 سنة	60	4.04	0.51
	أكثر من 50 سنة	52	4.13	0.63
التدريب والتطوير	أقل من 35 سنة	82	3.49	1.00
	من 35 - 50 سنة	60	3.47	0.86
	أكثر من 50 سنة	52	3.53	0.85
الدرجة الكلية لواقع التمكين الإداري	أقل من 35 سنة	82	3.79	0.64
	من 35 - 50 سنة	60	3.78	0.49
	أكثر من 50 سنة	52	3.84	0.57
سرعة الأداء	أقل من 35 سنة	82	3.91	0.65
	من 35 - 50 سنة	60	4.06	0.57
	أكثر من 50 سنة	52	3.85	0.56
جودة الأداء	أقل من 35 سنة	82	3.82	0.49
	من 35 - 50 سنة	60	3.79	0.54
	أكثر من 50 سنة	52	3.58	0.69
حجم الأداء	أقل من 35 سنة	82	3.95	0.62
	من 35 - 50 سنة	60	3.93	0.49
	أكثر من 50 سنة	52	3.90	0.71

جدول 15.4-ب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع التمكين الإداري وتطوير أداء العاملين في المنظمات الأهلية تعزى لمتغير العمر

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	العمر	المجال
0.72	3.54	82	أقل من 35 سنة	دقة الأداء
0.63	3.62	60	من 35 - 50 سنة	
0.75	3.64	52	أكثر من 50 سنة	
0.52	3.79	82	أقل من 35 سنة	الدرجة الكلية لواقع تطوير أداء العاملين
0.47	3.84	60	من 35 - 50 سنة	
0.61	3.73	52	أكثر من 50 سنة	

جدول 16.4-أ: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع التمكين الإداري وتطوير أداء العاملين في المنظمات الأهلية تعزى لمتغير العمر

المجال	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط الانحراف	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
السلطة	بين المجموعات	0.152	2	0.076	0.194	0.823
	داخل المجموعات	74.869	191	0.392		
	المجموع	75.022	193			
المشاركة	بين المجموعات	0.346	2	0.173	0.262	0.770
	داخل المجموعات	125.965	191	0.660		
	المجموع	126.311	193			
المسؤولية	بين المجموعات	1.233	2	0.616	2.046	0.132
	داخل المجموعات	57.538	191	0.301		
	المجموع	58.771	193			
وضوح الهدف	بين المجموعات	0.512	2	0.256	0.746	0.476
	داخل المجموعات	65.573	191	0.343		
	المجموع	66.085	193			
التدريب والتطوير	بين المجموعات	0.107	2	0.053	0.063	0.939
	داخل المجموعات	161.166	191	0.844		
	المجموع	161.273	193			

جدول 16.4-ب: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع التمكين الإداري وتطوير أداء العاملين في المنظمات الأهلية تعزى لمتغير العمر

المجال	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط الانحراف	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية لواقع التمكين الإداري	بين المجموعات	0.099	2	0.049	0.148	0.863
	داخل المجموعات	63.899	191	0.335		
	المجموع	63.998	193			
سرعة الأداء	بين المجموعات	1.409	2	0.704	1.926	0.149
	داخل المجموعات	69.849	191	0.366		
	المجموع	71.258	193			
جودة الأداء	بين المجموعات	2.0100	2	1.005	3.147	*0.045
	داخل المجموعات	60.997	191	0.319		
	المجموع	63.007	193			
حجم الأداء	بين المجموعات	0.069	2	0.035	0.093	0.911
	داخل المجموعات	71.137	191	0.372		
	المجموع	71.207	193			
دقة الأداء	بين المجموعات	0.378	2	0.189	0.386	0.680
	داخل المجموعات	93.403	191	0.489		
	المجموع	93.780	193			
الدرجة الكلية لواقع تطوير أداء العاملين	بين المجموعات	0.322	2	0.161	0.571	0.566
	داخل المجموعات	53.901	191	0.282		
	المجموع	54.223	193			

*دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول (16:4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (≤ 0.05) في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع التمكين الإداري وتطوير أداء العاملين في المنظمات الأهلية تعزى لمتغير العمر، في مجالات السلطة، والمشاركة، والمسؤولية، ووضوح الهدف، والتدريب والتطوير، والدرجة الكلية لواقع التمكين الإداري، وسرعة الأداء، وحجم الأداء، ودقة الأداء، والدرجة الكلية لواقع تطوير أداء العاملين، حيث بلغت قيم مستوى الدلالة المحسوبة على التوالي (0.823، 0.770، 0.132، 0.476، 0.939، 0.863، 0.149،

0.911، 0.680، 0.566)، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع تطوير أداء العاملين تعزى لمتغير العمر، في مجال جودة الأداء، حيث بلغت قيم مستوى الدلالة المحسوبة (0.045)، ولتعرف مصدر الفروق، فقد استخدمت الباحثة اختبار شيفيه للمقارنة البعدية Scheffe Post Hoc Test، والجدول (4 : 17) يبين نتائج المقارنة

جدول 17.4: نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال جودة الأداء وفق متغير العمر

العمر	المتوسط	أقل من 35 سنة	من 35 - 50 سنة	أكثر من 50 سنة
أقل من 35 سنة	3.82		0.027	*0.240
من 35 - 50 سنة	3.79			*0.212
أكثر من 50 سنة	3.58			

*دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يشير الجدول (4 : 17) إلى :

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع تطوير أداء العاملين تعزى لمتغير العمر، في مجال جودة الأداء، بين فئتي العمر (أقل من 35)، و(من 35-50)، ولصالح فئة العمر (أقل من 35).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع تطوير أداء العاملين تعزى لمتغير العمر، في مجال جودة الأداء، بين فئتي العمر (أقل من 35)، و(أكثر من 50)، ولصالح فئة العمر (أقل من 35).

وتفسر الباحثة عدم وجود فروق دالة إحصائية في الدرجة الكلية للتمكين الإداري وتطوير أداء العاملين وفق متغير العمر، ربما يعود إلى المعاملة المتماثلة التي تقوم بها المنظمات الأهلية تجاه موظفيها، وعدم اعتبار العمر الزمني فرق بين الموظفين، وأما وجود فروق دالة إحصائية في مجال جودة الأداء، ولصالح فئة العمر (أقل من 35) فتفسره الباحثة إلى حيوية الشباب الأصغر سناً، وألفتهم الأكثر مع التكنولوجيا، ورغبتهم في إثبات قدرتهم على العمل خاصة الجدد منهم.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الربضي (2008) في عدم وجود فرق في التمكين الإداري يُعزى للعمر، بينما تختلف مع المعاني واخوارشيدة (2009) في أثر العمر على التمكين الإداري.

3.4.1.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع التمكين الإداري وتطوير أداء العاملين في المنظمات الأهلية، تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

ومن أجل فحص الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعا لمتغير المستوى التعليمي، ومن ثم استخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للتعرف على دلالة الفروق في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع التمكين الإداري وتطوير أداء العاملين في المنظمات الأهلية، تعزى لمتغير المستوى التعليمي، والجدولان (18:4) و(19:4) يبينان ذلك:

جدول 18.4-أ: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع التمكين الإداري وتطوير أداء العاملين في المنظمات الأهلية تعزى لمتغير المستوى التعليمي

المجال	المستوى التعليمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
السلطة	دبلوم متوسط فما دون	66	3.45	0.71
	بكالوريوس	104	3.78	0.56
	ماجستير فأكثر	24	3.78	0.48
المشاركة	دبلوم متوسط فما دون	66	3.47	0.88
	بكالوريوس	104	3.86	0.75
	ماجستير فأكثر	24	3.85	0.72
المسؤولية	دبلوم متوسط فما دون	66	4.13	0.65
	بكالوريوس	104	4.13	0.52
	ماجستير فأكثر	24	4.08	0.38
وضوح الهدف	دبلوم متوسط فما دون	66	3.99	0.68
	بكالوريوس	104	4.09	0.52
	ماجستير فأكثر	24	4.02	0.59

جدول 18.4-ب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع التمكين الإداري وتطوير أداء العاملين في المنظمات الأهلية تعزى لمتغير المستوى التعليمي

المجال	المستوى التعليمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التدريب و التطوير	دبلوم متوسط فما دون	66	3.30	1.10
	بكالوريوس	104	3.63	0.81
	ماجستير فأكثر	24	3.47	0.71
الدرجة الكلية لواقع التمكين الإداري	دبلوم متوسط فما دون	66	3.66	0.66
	بكالوريوس	104	3.89	0.52
	ماجستير فأكثر	24	3.83	0.50
سرعة الأداء	دبلوم متوسط فما دون	66	3.90	0.65
	بكالوريوس	104	3.98	0.56
	ماجستير فأكثر	24	3.88	0.67
جودة الأداء	دبلوم متوسط فما دون	66	3.73	0.69
	بكالوريوس	104	3.75	0.48
	ماجستير فأكثر	24	3.76	0.59
حجم الأداء	دبلوم متوسط فما دون	66	3.79	0.74
	بكالوريوس	104	4.04	0.51
	ماجستير فأكثر	24	3.83	0.51
دقة الأداء	دبلوم متوسط فما دون	66	3.58	0.85
	بكالوريوس	104	3.59	0.61
	ماجستير فأكثر	24	3.65	0.60
الدرجة الكلية لواقع تطوير أداء العاملين	دبلوم متوسط فما دون	66	3.74	0.66
	بكالوريوس	104	3.82	0.44
	ماجستير فأكثر	24	3.78	0.52

جدول 19.4-أ: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع التمكين الإداري وتطوير أداء العاملين في المنظمات الأهلية تعزى لمتغير المستوى التعليمي

المجال	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط الانحراف	ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
السلطة	بين المجموعات	4.560	2	2.280	6.181	*0.003
	داخل المجموعات	70.462	191	0.369		
	المجموع	75.022	193			

جدول 19.4-ب: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع التمكين الإداري وتطوير أداء العاملين في المنظمات الأهلية تعزى لمتغير المستوى التعليمي

المجال	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط الانحراف	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
المشاركة	بين المجموعات	6.610	2	3.305	5.274	*0.006
	داخل المجموعات	119.701	191	0.627		
	المجموع	126.311	193			
المسؤولية	بين المجموعات	0.050	2	0.025	0.081	0.923
	داخل المجموعات	58.722	191	0.307		
	المجموع	58.771	193			
وضوح الهدف	بين المجموعات	0.420	2	0.210	0.611	0.544
	داخل المجموعات	65.665	191	0.344		
	المجموع	66.085	193			
التدريب والتطوير	بين المجموعات	4.332	2	2.166	2.636	0.074
	داخل المجموعات	156.941	191	0.822		
	المجموع	161.273	193			
الدرجة الكلية لواقع التمكين الإداري	بين المجموعات	2.176	2	1.088	3.361	*0.037
	داخل المجموعات	61.822	191	0.324		
	المجموع	63.998	193			
سرعة الأداء	بين المجموعات	0.340	2	0.170	0.458	0.633
	داخل المجموعات	70.917	191	0.371		
	المجموع	71.258	193			
جودة الأداء	بين المجموعات	0.019	2	0.010	0.029	0.971
	داخل المجموعات	62.988	191	0.330		
	المجموع	63.007	193			
حجم الأداء	بين المجموعات	2.670	2	1.335	3.720	*0.026
	داخل المجموعات	68.537	191	0.359		
	المجموع	71.207	193			
دقة الأداء	بين المجموعات	0.109	2	0.054	0.111	0.895
	داخل المجموعات	93.671	191	0.490		
	المجموع	93.780	193			

جدول 19.4-ج: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع التمكين الإداري وتطوير أداء العاملين في المنظمات الأهلية تعزى لمتغير المستوى التعليمي

المجال	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط الانحراف	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية لواقع تطوير أداء العاملين	بين المجموعات	0.267	2	0.133	0.472	0.625
	داخل المجموعات	53.957	191	0.282		
	المجموع	54.223	193			

*دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول (19:4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (≤ 0.05) في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع التمكين الإداري وتطوير أداء العاملين في المنظمات الأهلية تعزى لمتغير المستوى التعليمي، في مجالات المسؤولية، ووضوح الهدف، والتدريب والتطوير، وسرعة الأداء، وجودة الأداء، ودقة الأداء، والدرجة الكلية لتطوير أداء العاملين، حيث بلغت قيم مستوى الدلالة المحسوبة على التوالي (0.923، 0.544، 0.074، 0.633، 0.971، 0.895، 0.625)، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع التمكين الإداري، وتطوير أداء العاملين تعزى لمتغير المستوى التعليمي، في مجالات السلطة، والمشاركة، والدرجة الكلية لواقع التمكين الإداري، وحجم الأداء، حيث بلغت قيم مستوى الدلالة المحسوبة على التوالي (0.003، 0.006، 0.037، 0.026)، ولتعرف مصدر الفروق، فقد استخدمت الباحثة اختبار شيفيه للمقارنة البعدية Scheffe Post Hoc Test، والجدول (4 : 20) يبين نتائج المقارنة

جدول 20.4-أ: نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجالات السلطة، والمشاركة، والدرجة الكلية لواقع التمكين الإداري، وحجم الأداء وفق متغير المستوى التعليمي

المجال	المستوى التعليمي	المتوسط	دبلوم متوسط فما دون	بكالوريوس	ماجستير فأكثر
السلطة	دبلوم متوسط فما دون	3.45		0.322*	0.329*
	بكالوريوس	3.78			0.006-
	ماجستير فأكثر	3.78			

جدول 20.4-ب: نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجالات السلطة، والمشاركة، والدرجة الكلية لواقع التمكين الإداري، وحجم الأداء وفق متغير المستوى التعليمي

المجال	المستوى التعليمي	المتوسط	دبلوم متوسط فما دون	بكالوريوس	ماجستير فأكثر
المشاركة	دبلوم متوسط فما دون	3.47		*0.391-	*0.383-
	بكالوريوس	3.86			0.008
	ماجستير فأكثر	3.85			
الدرجة الكلية لواقع التمكين الإداري	دبلوم متوسط فما دون	3.66		*0.231-	0.127-
	بكالوريوس	3.89			0.059
	ماجستير فأكثر	3.83			
حجم الأداء	دبلوم متوسط فما دون	3.79		*0.245-	0.039-
	بكالوريوس	4.04			0.205
	ماجستير فأكثر	3.83			

*دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

يشير الجدول (4 : 20) إلى :

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع التمكين الإداري تعزى لمتغير المستوى التعليمي، في مجال السلطة، بين فئتي (دبلوم متوسط فما دون)، و(بكالوريوس)، ولصالح فئة (بكالوريوس).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع التمكين الإداري تعزى لمتغير المستوى التعليمي، في مجال السلطة، بين فئتي (دبلوم متوسط فما دون)، و(ماجستير فأكثر)، ولصالح فئة (ماجستير فأكثر).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع التمكين الإداري تعزى لمتغير المستوى التعليمي، في مجال المشاركة، بين فئتي (دبلوم متوسط فما دون)، و(بكالوريوس)، ولصالح فئة (بكالوريوس).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع التمكين الإداري تعزى لمتغير المستوى التعليمي ، في مجال المشاركة، بين فئتي (دبلوم متوسط فما دون)، و(ماجستير فأكثر)، ولصالح فئة (ماجستير فأكثر).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث الدرجة الكلية لواقع التمكين الإداري تعزى لمتغير المستوى التعليمي، بين فئتي (دبلوم متوسط فما دون)، و(بكالوريوس)، ولصالح فئة (بكالوريوس).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع تطوير أداء العاملين تعزى لمتغير المستوى التعليمي، في مجال حجم الأداء، بين فئتي (دبلوم متوسط فما دون)، و(بكالوريوس)، ولصالح فئة (بكالوريوس).

وتفسر الباحثة وجود فروق دالة إحصائية في الدرجة الكلية للتمكين الإداري، ولصالح حملة الشهادات الأعلى، قد يعود إلى أنّ الدراسة الجامعية فيها مواد ومساقات يتعلم فيها الإدارة وكيفية الاتصال والقيادة خاصة إذا كان في مستوى الماجستير، وتزوده هذه المواد بخلفية نظرية تساعده على أنّ يفهم الآخرين ويفهمهم، ويعطي رأيه بعلم ومنهجية بدرجة أكبر من حملة الدبلوم والذين قد لم تُتَح لهم الفرصة لدراسة جامعية متعمقة. كما تفسر الباحثة تفوق حملة البكالوريوس على حملة الدبلوم المتوسط فما دون في حجم الأداء، ربما إلى المهارات الإدارية والتقنية التي يتمتع بها حملة البكالوريوس والتي تضمنتها برامج الدراسة في الجامعات، وقد لم تكن الكليات التي تمنح درجة الدبلوم قادرة على صقل خريجها بتلك المهارات. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الربضي (2008) في عدم تأثير المؤهل العلمي على درجة التمكين الإداري، بينما تختلف مع نتيجة دراسة المتروك (2010) في وجود فرق في التمكين الإداري يُعزى للمؤهل العلمي.

4.4.1.4. النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع التمكين الإداري وتطوير أداء العاملين في المنظمات الأهلية، تعزى لمتغير المستوى الوظيفي. ومن أجل فحص الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية

والانحرافات المعيارية تبعا لمتغير المستوى التعليمي، ومن ثم استخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للتعرف على دلالة الفروق في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع التمكين الإداري وتطوير أداء العاملين في المنظمات الأهلية، تعزى لمتغير المستوى الوظيفي، والجدولان (21:4) و(22:4) يبينان ذلك:

جدول 21.4-أ: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع التمكين الإداري وتطوير أداء العاملين في المنظمات الأهلية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد	المستوى الوظيفي	المجال
3.62	0.55	42	مدير	السلطة
4.05	0.56	16	نائب مدير	
3.71	0.47	18	رئيس قسم	
3.63	0.66	118	موظف	
3.90	0.79	42	مدير	المشاركة
4.08	0.54	16	نائب مدير	
3.87	0.48	18	رئيس قسم	
3.59	0.86	118	موظف	
4.11	0.50	42	مدير	المسؤولية
4.45	0.48	16	نائب مدير	
4.07	0.51	18	رئيس قسم	
4.09	0.57	118	موظف	
4.11	0.49	42	مدير	وضوح الهدف
4.43	0.38	16	نائب مدير	
4.00	0.47	18	رئيس قسم	
3.98	0.64	118	موظف	
3.58	0.60	42	مدير	التدريب والتطوير
4.10	0.58	16	نائب مدير	
3.56	0.94	18	رئيس قسم	
3.37	1.00	118	موظف	
3.86	0.44	42	مدير	الدرجة الكلية لواقع التمكين الإداري
4.22	0.43	16	نائب مدير	
3.83	0.48	18	رئيس قسم	
3.72	0.63	118	موظف	

جدول 21.4-ب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع التمكين الإداري وتطوير أداء العاملين في المنظمات الأهلية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي

المجال	المستوى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
سرعة الأداء	مدير	42	3.95	0.42
	نائب مدير	16	4.10	0.54
	رئيس قسم	18	4.16	0.54
	موظف	118	3.88	0.67
جودة الأداء	مدير	42	3.72	0.61
	نائب مدير	16	3.90	0.39
	رئيس قسم	18	3.85	0.46
	موظف	118	3.71	0.59
حجم الأداء	مدير	42	3.91	0.53
	نائب مدير	16	4.23	0.51
	رئيس قسم	18	4.02	0.44
	موظف	118	3.88	0.66
دقة الأداء	مدير	42	3.75	0.49
	نائب مدير	16	3.94	0.57
	رئيس قسم	18	3.67	0.75
	موظف	118	3.47	0.74
الدرجة الكلية لواقع تطوير أداء العاملين	مدير	42	3.83	0.41
	نائب مدير	16	4.03	0.40
	رئيس قسم	18	3.91	0.43
	موظف	118	3.72	0.58

يتضح من الجدول (22:4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع التمكين الإداري وتطوير أداء العاملين في المنظمات الأهلية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي، في مجالات السلطة، والمسؤولية، وسرعة الأداء، وجودة الأداء، وحجم الأداء، والدرجة الكلية لتطوير أداء العاملين، حيث بلغت قيم مستوى الدلالة المحسوبة على التوالي (0.075، 0.105، 0.202، 0.547، 0.174، 0.103)، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع التمكين الإداري، وتطوير أداء العاملين تعزى لمتغير المستوى

الوظيفي، في مجالات المشاركة، ووضوح الهدف، والتدريب والتطوير، والدرجة الكلية لواقع التمكين الإداري، ودقة الأداء، حيث بلغت قيم مستوى الدلالة المحسوبة على التوالي (0.029، 0.031، 0.021، 0.010، 0.020)، ولتعرف مصدر الفروق، فقد استخدمت الباحثة اختبار شيفيه للمقارنة البعدية Scheffe Post Hoc Test، والجدول (4 : 23) يبين نتائج المقارنة

جدول 22.4-أ: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع التمكين الإداري وتطوير أداء العاملين في المنظمات الأهلية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي

المجال	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط الانحراف	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
السلطة	بين المجموعات	2.666	3	0.889	2.334	0.075
	داخل المجموعات	72.356	190	0.381		
	المجموع	75.022	193			
المشاركة	بين المجموعات	5.834	3	1.945	3.067	*0.029
	داخل المجموعات	120.477	190	0.634		
	المجموع	126.311	193			
المسؤولية	بين المجموعات	1.863	3	0.621	2.073	0.105
	داخل المجموعات	56.908	190	0.300		
	المجموع	58.771	193			
وضوح الهدف	بين المجموعات	2.997	3	999.	3.009	*0.031
	داخل المجموعات	63.088	190	332.		
	المجموع	66.085	193			
التدريب والتطوير	بين المجموعات	8.062	3	2.687	3.333	*0.021
	داخل المجموعات	153.211	190	0.806		
	المجموع	161.273	193			
الدرجة الكلية لواقع التمكين الإداري	بين المجموعات	3.678	3	1.226	3.862	*0.010
	داخل المجموعات	60.320	190	0.317		
	المجموع	63.998	193			
سرعة الأداء	بين المجموعات	1.706	3	0.569	1.553	0.202
	داخل المجموعات	69.552	190	0.366		
	المجموع	71.258	193			

جدول 22.4-أ: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع التمكين الإداري وتطوير أداء العاملين في المنظمات الأهلية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي

المجال	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط الانحراف	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
جودة الأداء	بين المجموعات	700.	3	0.233	0.711	0.547
	داخل المجموعات	62.307	190	0.328		
	المجموع	63.007	193			
حجم الأداء	بين المجموعات	1.835	3	0.612	1.675	0.174
	داخل المجموعات	69.372	190	0.365		
	المجموع	71.207	193			
دقة الأداء	بين المجموعات	4.739	3	1.580	3.371	*0.020
	داخل المجموعات	89.041	190	0.469		
	المجموع	93.780	193			
الدرجة الكلية لواقع تطوير أداء العاملين	بين المجموعات	1.732	3	0.577	2.090	0.103
	داخل المجموعات	52.491	190	0.276		
	المجموع	54.223	193			

*دال إحصائيا عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

جدول 23.4-أ: نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجالات المشاركة، ووضوح الهدف، والتدريب والتطوير، والدرجة الكلية لواقع التمكين الإداري، ودقة الأداء، وفق متغير المستوى الوظيفي

المجال	المستوى الوظيفي	المتوسط	مدير	نائب مدير	رئيس قسم	موظف
المشاركة	مدير	3.90		0.170-	0.038	*0.315
	نائب مدير	4.08			0.208	*0.485
	رئيس قسم	3.87				0.277
	موظف	3.59				
وضوح الهدف	مدير	4.11		0.311-	0.114	0.131
	نائب مدير	4.43			*0.425	*0.442
	رئيس قسم	4.00				0.017
	موظف	3.98				

جدول 23.4-ب: نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجالات المشاركة، ووضوح الهدف، والتدريب والتطوير، والدرجة الكلية لواقع التمكين الإداري، ودقة الأداء، وفق متغير المستوى الوظيفي

المجال	المستوى الوظيفي	المتوسط	مدير	نائب مدير	رئيس قسم	موظف
التدريب والتطوير	مدير	3.58		-0.525*	0.024	0.206
	نائب مدير	4.10			0.549	*0.731
	رئيس قسم	3.56				0.183
	موظف	3.37				
الدرجة الكلية لواقع التمكين الإداري	مدير	3.86		-0.361*	0.026	0.136
	نائب مدير	4.22			*0.387	*0.497
	رئيس قسم	3.83				0.109
	موظف	3.72				
دقة الأداء	مدير	3.75		-0.184	0.087	*0.279
	نائب مدير	3.94			0.271	*0.463
	رئيس قسم	3.67				0.192
	موظف	3.47				

*دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

يشير الجدول (4 : 23) إلى :

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع التمكين الإداري تعزى لمتغير المستوى الوظيفي، في مجال المشاركة، بين فئتي (مدير)، و(موظف)، ولصالح فئة (مدير).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع التمكين الإداري تعزى لمتغير المستوى الوظيفي، في مجال المشاركة، بين فئتي (نائب مدير)، و(موظف)، ولصالح فئة (نائب مدير).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع التمكين الإداري تعزى لمتغير المستوى الوظيفي، في مجال وضوح الهدف، بين فئتي (نائب مدير)، و(رئيس قسم)، ولصالح فئة (نائب مدير).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع التمكين الإداري تعزى لمتغير المستوى الوظيفي، في مجال وضوح الهدف، بين فئتي (نائب مدير)، و(موظف)، ولصالح فئة (نائب مدير).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع التمكين الإداري تعزى لمتغير المستوى الوظيفي، في مجال التدريب والتطوير، بين فئتي (مدير)، و(نائب مدير)، ولصالح فئة (نائب مدير).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع التمكين الإداري تعزى لمتغير المستوى الوظيفي، في مجال التدريب والتطوير، بين فئتي (نائب مدير)، و(موظف)، ولصالح فئة (نائب مدير).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث الدرجة الكلية لواقع التمكين الإداري تعزى لمتغير المستوى الوظيفي، بين فئتي (مدير)، و(نائب مدير)، ولصالح فئة (نائب مدير).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث الدرجة الكلية لواقع التمكين الإداري تعزى لمتغير المستوى الوظيفي، بين فئتي (نائب مدير)، و(رئيس قسم)، ولصالح فئة (نائب مدير).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث الدرجة الكلية لواقع التمكين الإداري تعزى لمتغير المستوى الوظيفي، بين فئتي (نائب مدير)، و(موظف)، ولصالح فئة (مدير).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث الدرجة الكلية لواقع تطوير أداء العاملين تعزى لمتغير المستوى الوظيفي، في مجال دقة الأداء، بين فئتي (مدير)، و(موظف)، ولصالح فئة (مدير).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث الدرجة الكلية لواقع تطوير أداء العاملين تعزى لمتغير المستوى الوظيفي، في مجال دقة الأداء، بين فئتي (نائب مدير)، و(موظف)، ولصالح فئة (نائب مدير).

وتفسر الباحثة وجود فروق دالة إحصائية في التمكين الإداري وتطوير أداء العاملين، ولصالح الأعلى وظيفة مثل المدير ونائبه، إلى أن هذه الوظائف تمثل قيادة المنظمة الأهلية، وبيدها يقع

صنع القرار، فرغم المشاورات والجو الديمقراطي الشائع في المنظمات الأهلية، إلا أنّ المسؤولية النهائية للمنظمة في اتخاذ القرار تقع بيد مدير المنظمة أو ما يمثله، ومن هنا فهو أكثر حرصاً على الأداء المؤسسي للمجموعة وللأفراد. كما ترى الباحثة أن تفوق نائب المدير على المدير ربما يعود إلى اهتمام نائب المدير بالشؤون الداخلية للمنظمة مثل تدريب الموظفين وأدائهم والمهام التي يقوم بها الموظفون.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع المتروك (2010) في تأثير المستوى الوظيفي على درجة التمكين الإداري، بينما تختلف مع نتيجة دراسة الربضي (2008) في عدم وجود فرق في التمكين الإداري يُعزى للمستوى الوظيفي.

5.1.4. النتائج المتعلقة بالسؤال المفتوح:

ما هي مقترحاتك لتطوير أداء العاملين من منظور التمكين الإداري؟ استجاب (117) مبحوثاً على السؤال المفتوح، وقد لخصت الباحثة إجاباتهم، وأعدت صياغة العديد منها، ثم صنفت الإجابات وفق نوعها، ويشير الجدول (4 : 24) إلى تكرارات الإجابات ونسبها المئوية وفق تصنيف الباحثة لها.

جدول 24.4: التكرارات والنسب المئوية لمقترحات العاملين على تطوير أدائهم من منظور التمكين الإداري

النسبة المئوية	التكرار	المجال
31.6	37	التدريب
21.4	25	منح صلاحيات
11.1	13	التخطيط بالمشاركة
20.5	24	الرضا الوظيفي
15.4	18	الدعم المادي
100.00%	117	المجموع

وقد تمثلت الإجابات فيما يأتي :

- المتابعة والتدقيق لدى كل المنظمات الأهلية، كي يُوضح كل شيء ويُراقب كل شيء.

- عقد دورات تدريبية "ثقافية- اجتماعية- اقتصادية"
- تعيين مختصين وفق مجال الاختصاص والوصف الوظيفي.
- توفير الدعم الحكومي للمنظمات الأهلية بشكل مناسب
- تحمل مسؤولية العمل والصبر على صعوبة العمل.
- إعطاء صلاحيات أكثر للموظفين.
- التقليل من الإجراءات الروتينية والشكلية في العمل
- تقييم أداء الموظف من خلال استمارة تقييم شهرية.
- تدوين الأعمال والأنشطة اليومية من أجل القياس وإنجاز العمل ومتابعته.
- أن تكون هناك برامج تدريبية منتبجة وليست نوع واحد وأن يكون هناك فهم للسياسية العامة ومنها الخطط المستقبلية.
- اعتماد هيكلية للمنظمات في متابعة الأعمال.
- يجب أن يكون هناك دعم بكل مقاييسه من السلطة سواء كان الدعم مادي أم معنوي وذلك لتشعر أي مؤسسة أو جمعية بالمساعدة والدعم وتطوير التمكين الإداري في أي مؤسسة يجب أن تكون الإدارة فيها بما فيها الرئيس والهيئة الإدارية.
- زيادة عدد العاملين في المنظمات الأهلية بحيث يكونوا بمستويات مختلفة وقدرات متفاوتة والتعاون وزيادة نسبة المسؤولية لدى العاملين والمرونة في العمل والتقليل من السلطة والتحكم في العاملين وفرض شروط غير ممكنة.
- أن تكون المسؤولية الموكلة للموظف واضحة كل الوضوح.
- توجيه أسئلة للإداري بأهم الأمور مثل هل تحب العمل؟ هل نسبة الصدق عالية؟، هل تتحمل المسؤولية طيلة وجودك في المنظمة؟، هل ستبتعد عن العشائرية والعنصرية الجزئية؟.
- سير التطوير وفق التقدم التكنولوجي.
- إعطاء الموظفين الفرصة الكبيرة للتدريب لتحسين أدائهم الوظيفي، ومنح الموظف المتميز مكافآت معنوية ومادية لتشجيع باقي الموظفين على تحسين أدائهم في العمل وإنجاز مهامهم بأحسن صورة
- المشاركة بين المدير والموظفين في وضع الخطط التي تفيد المؤسسة وأخذ آرائهم بعين الاعتبار وعدم تجاهلها.
- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وتشجيع المبدعين
- توفير ميزانية لاحتياجات العاملين
- أن تتم الترقيات والترفيعات حسب الإنجازات والإبداعات التي يقوم بها الموظف.

- وضع خطة إستراتيجية للأداء يتم متابعتها من قبل المؤسسة
- تخصيص دائرة للموارد البشرية Human Resources؛ لمتابعة الأمور الإدارية ورفع كفاءة الموظفين في المؤسسة.
- تحسين الرضا الوظيفي مهم جداً؛ لتحسين الأداء في المؤسسة.
- توفير موارد مادية ثابتة وبشكل مباشر.
- وجود رقابة فاعلية ودورية على المؤسسات من قبل جهات مستقلة.
- دعم حكومي مستمر للعمل التطوعي في المؤسسات.

وتفسر الباحثة تنوع الاستجابات إلى عدد من الأسباب، تتمثل في أن المنظمات الأهلية لا تولي التدريب والخطط طويلة المدى اهتمام كبير كما رأى أفراد العينة، وبدون ذلك لا يمكن للموظف أن يتقدم سواء على الصعيد الفردي أو على صعيد المنظمة، فالتدريب أساس التطوير. وبالإضافة لذلك فإن ضعف الموارد والمصادر المادية قد يحد من توفير كافة متطلبات الموظفين في المنظمات الأهلية، ولذا يجب اهتمام أكبر من الحكومة بالموظفين في هذه المنظمات، ودعم هذه المنظمات لكي تكون قادرة على الإيفاء بمهامها.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة المتروك (2010)، والمعاني واخوارشيدة (2009)، والضمور (2008)، والعنبي (2007) في أهمية خلق بيئة محفزة للتمكين الإداري من حيث نشر ثقافة التمكين، وزيادة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وتسهيل التواصل بين المديرين والموظفين.

الفصل الخامس

استنتاجات الدراسة وتوصياتها

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير أداء العاملين في المنظمات الأهلية من منظور التمكين الإداري ، وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات الديموغرافية، وبعد عملية جمع البيانات عولجت إحصائياً باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وفي ضوء ما أنتت به الدراسة من نتائج، فتورد الباحثة استنتاجات الدراسة، والتوصيات المقترحة في ضوء نتائج الدراسة واستنتاجاتها

1.5 ملخص نتائج الدراسة

أشارت نتائج الدراسة إلى توفر مستوى مرتفع من التمكين الإداري وتطوير أداء العاملين في المنظمات الأهلية، كما أشارت نتائج الدراسة إلى أثر كبير للتمكين الإداري على تطوير أداء العاملين. وأظهرت نتائج فرضيات الدراسة أثر متغيري المستوى التعليمي والمستوى الوظيفي على التمكين الإداري وتطوير أداء العاملين.

2.5 استنتاجات الدراسة

خرجت الدراسة بالاستنتاجات الآتية :

- يتوفر مستوى مرتفع من التمكين الإداري للعاملين في المنظمات الأهلية، أي أنّ المنظمات الأهلية تُمكن العاملين لديها.

- لا يحظى تدريب العاملين وتطويرهم بمستوى مرتفع لدى المنظمات الأهلية، بمعنى أن المنظمات الأهلية لا تهتم بتدريب العاملين وتطويرهم كما يجب.
- هناك درجة مرتفعة لتطوير أداء العاملين من حيث السرعة والجودة وحجم العمل، ودقة أدائه.
- يؤثر التمكين الإداري للعاملين بدرجة مرتفعة في تطوير أدائهم.
- يؤثر المستوى التعليمي للموظف في مستوى تمكينه الإداري.
- تحتاج المنظمات الأهلية إلى تبني خطط طويلة المدى بالنسبة للتطوير المهني لموظفيها.
- لا يوجد اهتمام حكومي بالمنظمات الأهلية أو بموظفيها من حيث تقديم الدعم والتدريب أو حتى الرقابة عليها.

3.5 توصيات الدراسة

في ضوء ما أتت به الدراسة من نتائج واستنتاجات، فإن الباحثة توصي بما يلي :

- ضرورة إعداد المنظمات الأهلية خطط طويلة المدى تتضمن الاحتياجات التدريبية للعاملين بعد إجراء دراسة لتحديد تلك الحاجات.
- ضرورة فتح قنوات اتصال مع القطاع الحكومي، من أجل السعي أن تتضمن برامج الحكومة دعماً مادياً ومعنوياً للمنظمات الأهلية بالإضافة إلى شمل موظفي تلك المنظمات بالتدريب الإداري والفني للقيام بوظائفهم.
- العمل على زيادة حوسبة العمل في المنظمات الأهلية قدر الإمكان؛ إذ أن للتكنولوجيا أثرها القوي في سرعة إنجاز العمل ودقته وجودته، والقيام بحجم أكبر من الأعمال، كما أنها تُعد تدريب وتطوير للعاملين.
- العمل على رفع درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية، إذ أن الرضا الوظيفي يؤثر إيجاباً على تطوير أداء الموظفين.
- ضرورة إجراء تقييم شهري لأداء الموظفين، بهدف التعرف على مدى التقدم والتطور أولاً بأول على أدائهم، وفق ما يحصلون عليه من تمكين إداري.
- ضرورة تفعيل الرقابة الإدارية على المنظمات الأهلية، لما للرقابة من تأثير على تطوير الأداء وتحسينه.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

- أفندي، ع. (2003). تمكين العاملين : مدخل للتطوير والتحسين المستمر . ط1 . المنظمة العربية للتنمية الإدارية. القاهرة. مصر
- آل نمشه، ع. (1996). أثر برامج التدريب على أداء المتدربين في المعاهد الأمنية : دراسة تطبيقية في معهد حرس الحدود بالرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض :جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- البياتي، ف (2011). محاسبة الأداء في تنمية المؤسسات والموارد البشرية . دار أيلة للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- الحراحشة، م. و الهيتي ،ص. (2006).أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية:دراسة ميدانية. مجلة دراسات العلوم الإدارية، 33(2)، ص ص 240-266.
- الحلبي، ن. (2009) : دور الحوافز في رفع كفاءة الأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس. رسالة ماجستير. جامعة القدس، القدس.
- الخطيب، م. (2000). إمكانية تطبيق تمكين العاملين في الشركات الصناعية ، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي السنوي الثاني للاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال، القاهرة، مصر.
- الربضي، ت. (2008). تمكين العاملين وأثره على الأداء المؤسسي في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن. رسالة ماجستير. الجامعة الأردنية، عمان.
- الزيدانيين، م. (2006). أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الأردنية .رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
- السلمي، ع. (1997). إدارة الإنتاج. مكتبة غريب، القاهرة، مصر.
- الضمور، ص. (2008). العوامل المؤثرة على التمكين الإداري: دراسة حالة، مراكز الوزارات الأردنية. رسالة ماجستير. الجامعة الأردنية. عمان. الأردن.
- الطراونة، ح. (2006). العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مدراء المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

- الطراونة، ح. (2011) : الرقابة الإدارية : المفهوم والممارسة . دار الحامد للنشر والتوزيع. عمان.
- عبد المحسن، ت (2002). تقييم الأداء: مداخل جديدة لعالم جديد، دار الفكر العربي ودار النهضة العربية.
- عبد الهادي، عزت (2004). رؤية أوسع لدور المنظمات الأهلية الفلسطينية في عملية التنمية: ملخص تنفيذي. اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، بيروت، لبنان.
- العبيدين، ب. (2004). العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الأسمنت الأردنية ومؤسسة المواني الأردنية (دراسة مقارنة). رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
- العتيبي، س. (2005). جوهر تمكين العاملين : إطار مفاهيمي . الملتقى العاشر لإدارة الجودة الشاملة. الخبر، السعودية.
- العتيبي، هـ. (2007). العلاقة بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري : دراسة اتجاهات المديرين في المؤسسات العامة الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- العساف، ح. (2006). التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى هيئاتها التدريسية . أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- الفياض، م. (2005). تمكين الموظفين كمدخل إداري وأثره على القدرة التنافسية للمنظمة. أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- الماضي، ث. (2009). أثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى الجامعة الأردنية. رسالة ماجستير. الجامعة الأردنية. عمان. الأردن.
- ماهر، أ. (2007) : كيف ترفع مهارتك الإدارية في الاتصال . الدار الجامعية، الإسكندرية.
- المتروك، ش. (2010). أثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري من وجهة نظر موظفي الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت. رسالة ماجستير. الجامعة الأردنية. عمان. الأردن
- المعاني، أ. وأخوارشيدة، ع. (2009). التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية :دراسة ميدانية تحليلية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 5(2)، ص 234-259.
- المغربي، ع. (2001). إدارة الموارد البشرية. المكتبة المصرية. المنصورة. مصر.

- هارفارد، ب. (2002) : كيف تقيّم أداء موظفيك. دار الفاروق، القاهرة.
- هاينز، م. (1988) : إدارة الأداء . ترجمة محمود مرسي وزهير الصباغ، معهد الإدارة العامة للبحوث، الرياض، السعودية.
- هلال، م. (1999) : مهارات اتخاذ القرار. مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة.
- الوقائع الفلسطينية (2000). قانون رقم (1) لسنة 2000 م بشأن الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية، العدد الثاني والثلاثون، شباط 2000

المراجع باللغة الانجليزية:

- Allen, M. Helms and S. (2006), ‘Critical Tactics for Implementing Porter’s Generic Strategies’, **Journal of Business Strategy**, 27(1), pp. 43-53.
- Armstrong, M., (2006) : **Armstrong’s Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance**. Kogan Page.
- Bowen, D. and Lawler, E. (1992) ‘The Empowerment of the Service Workers: What, Why, How and When’, **Sloan Management Review** 33(3), pp. 31–39.
- Bowen, D., & Lawler, E. (1995). Empowering service employees. **Sloan Management Review**, Summer, pp 73-83.
- Brown, D. & Laverich, S., (1994),“Measuring corporate performance”, **Long Range Planning**, 27(4). pp 84- 89.
- Daft R &., Noe R. (2001). Organizational Behavior. Fort Worth: Harcourt College Publishers,.
- Davis, T.. (2001) “Integrating internal marketing with participative management. **Management Decision**, 39(2) pp 121-132.
- De Waal, A. (2001), **Power of Performance Management: How leading companies create sustained value**, John Wiley & Sons, Inc., NY, USA.
- Dyer, J. and Singh, H. (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. **Academy of Management Review**, 23(4): 660-679.
- Eccles, R. (1991) : The performance measurement manifesto. **Harvard Business Review**. 1-8.
- Faulkner, J. & Laschinger, H. 2008. The effects of structural and psychological empowerment on perceived respect in acute care nurses **Journal of Nursing Management**, 16(2), pp. 214 - 221

- Fox, J. (1998). **Employee empowerment: an apprenticeship model**. University of Hartford.
- Friedlob, G. and Schleifer, F. et al, (2004) : **Essentials of Financial Analysis**. Wiley; 1 edition.
- Greasley, K., Bryman, A., Dainty, A., Price, A., Soetanto, R. and King, N. (2005). Employee Perceptions of Empowerment. **Employee Relations**, 7(4), pp 354-368.
- Grizzle, G., A. (2002) : Performance measurement and dysfunction. The Dark Side of Quantifying work, **Public Performance & Management Review**, Vol. 25, No. 4, pp. 363-369.
- Gupta, A.. (2004) : Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation. **Academy of Management Journal**. 27, 25-41
- Gutierrez, L. (1995) ‘Understanding the Empowerment Process: Does Consciousness Make a Difference?’, **Social Work Research**, 19, pp. 229–237.
- Hale, E. (2004) : Preparing school principals: A national perspective on policy and programme innovations. Available at: <http://www.iel.org/pubs/PreparingSchoolPrincipals.html>. Accessed on 5 July 2011.
- Halvorsen D. (2005). An investigation of employee satisfaction and employee empowerment specific to on-site **ITcon**. 15 (2010), *Attar & Sweiss*, pg. 62 supervisors in the residential construction industry. Unpublished Masters’ Thesis, Brigham Young University, Utah, USA
- Harrim, H. & Alkshali, S. (2008). Employees’ Empowerment and Its effect on Team Effectiveness: Field Study on Jordanian Construction Firms. **Jordan Journal of Business Administration**, 4(1), pp. 107-121.
- Hummayoun Naeem, H. & Iqbal, M. (2010). Employee empowerment and customer satisfaction: Empirical evidence from the banking sector of Pakistan. **African Journal of Business Management**, 4(10), pp. 2028-2031.
- Kappelman. A. (1996). Training empowerment and creating a culture for change. **Empowerment in organization**. 4(3), pp 26-29.
- Martin G (2002). **A comparative analysis of the financing of HIV/AIDS programmes in Tanzania & Uganda**. Human Sciences Research Council, South Africa.
- Melhem, Y., (2006). Prerequisites of Employee Empowerment: The Case of Jordanian Mobile Phone Companies. **Jordan Journal of Business Administration**, 2(4), pp 585-598.

- Meyer, J. (2002) : Commitment in the workplace: Toward a general model. **Human Resource Management Review**, 11,299–326
- Miller, K., & Bromiley, P. (1990) : Strategic risk and corporate performance: An analysis of alternative risk measures. **Academy of Management Journal**, 33, 756-779.
- Murrell ,K., & Meredith, M. (2000). **Empowering Employee**, McGraw – Hill, New York.
- Ogden, S., Glaister,W. & Marginson, D. (2006). Empowerment and Accountability: Evidence from the Privatized Water Industry. **Journal of Management**.
- Robins, J. and M. Wiersema. (1995). “A Resource-Based Approach to the Multi-Business Firm: Empirical Analysis of Portfolio Inter-Relationships and Corporate Financial Performance. **Strategic Management Journal**, 16, pp 277-300.
- Turvey, K (2006). Towards deeper learning through creativity within online communities in primary education. **Computers and Education**, 46(3), 309-321.
- William, F., (2002) : "Benchmarks of Hedge Fund Performance: Information Content and Measurement Biases," **Financial Analyst Journal**, 58 (2002), 22-34.
- Wit J. & Meyer, J. (1998) : Implementation and effect of high-performance work practices in nuclear power plants. (Doctoral dissertation, Pennsylvania State University, 1998), **Dissertation Abstracts International**, 59, (08A).
- Zorn, T. (1995). Empowerment in Organizations: Employees' Perceptions of the Influences of Empowerment. **Journal of Applied Communication Research**, 23, pp. 1–25.

ملحق 1: أسماء المحكمين

الاسم	الجامعة
د. زياد قنام	جامعة القدس
د. سام فقها	جامعة النجاح الوطنية
د. عبد الفتاح الشملة	جامعة النجاح الوطنية
أ.د. باسم مكحول	جامعة النجاح الوطنية
د. مجيد منصور	جامعة النجاح الوطنية
د. سهيل صالحه	جامعة النجاح الوطنية
د. زياد بركات	جامعة القدس المفتوحة
د. ذياب جرار	جامعة القدس المفتوحة
د. سهير الشوملي	جامعة خضوري



الأخوة والأخوات الكرام،
تحية طيبة وبعد .

فتقوم الباحثة بدراسة عنوانها "

نحو تطوير أداء العاملين في المنظمات الأهلية من منظور التمكين الإداري "

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج التنمية المستدامة تخصص
بناء مؤسسات في جامعة القدس، يُرجى التكرم بالإجابة على فقراتها بدقة وصدق وموضوعية
وذلك بوضع إشارة (X) في المكان المخصص، علماً بأن البيانات والمعلومات ستكون سرية
للغاية وستستخدم لغايات البحث العلمي فقط.

شاكرًا لكم حسن تعاونكم ،،،

الباحثة

هنادي يوسف عواد

التمكين الإداري : القوى التي يكتسب الأفراد من خلالها القدرة، وتزيد ثقتهم، ويرتفع مستوى انتمائهم وولائهم لتحمل المسؤولية، والقدرة على التصرف لتحسين الأنشطة والعمليات، وينفاعلون في العمل لإشباع المتطلبات الأساسية في مختلف المجالات بهدف تحقيق قيم وغايات المنظمة.

القسم الأول:

معلومات عامة :

يحتوي هذا القسم على المعلومات الشخصية الخاصة بك، من فضلك ضع الرقم المناسب في المربع المبين أدناه :

1-	الجنس	(.....)	1-ذكر 2-أنثى
2-	العمر	(.....)	1-أقل من 35 سنة 2-من 35-50 سنة 3-أكثر من 50 سنة
3-	المستوى التعليمي	(.....)	1-دبلوم متوسط فما دون 2-بكالوريوس 3-ماجستير فأكثر.
4-	المسمى الوظيفي	(.....)	1-مدير 2-نائب مدير 3-رئيس قسم 4-موظف

القسم الثاني:

ضع إشارة (x) في المكان الذي يتفق ورأيك:

أ. التمكين الإداري:

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جداً
المجال الأول: السلطة						
1	أتمتع بدرجة كافية من السلطة والصلاحيات لإتمام عملي.					
2	أمتلك قدرًا كافيًا من الحرية والتصريف في الأمور المتعلقة بإنجاز عملي.					
3	يتغير مقدار الصلاحيات الممنوحة لي من وقت لآخر، حسب حاجة العمل.					
4	أتلقي نصيحة من مسؤولي حول الصلاحيات الممنوحة لي.					

					5	تتوفر الموارد والمعدات التي أحتاجها لإنجاز عملي.
المجال الثاني: المشاركة						
					7	يتم تبادل المعلومات بين وبين المسؤولين في المنظمة.
					8	تتاح لي فرصة الحصول على المعلومات التي أحتاجها للقيام بالعمل.
					9	أشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي.
					10	تتاح لي الفرصة للمشاركة بمقترحات تؤثر على عملي.
					11	أتلقي التشجيع على تطويري أفكار إبداعية وابتكار طرق جديدة للعمل.
					12	تتقبل الإدارة مقترحاتي بشأن تطوير عملي.
					13	تشجعني الإدارة على تقديم أفكار تطويرية وإبداعية.
المجال الثالث: المسؤولية						
					14	تشعرتني المسؤولية بأهمية الدور الذي أقوم به في المنظمة.
					15	اعتبر نفسي مسؤولاً عن نتائج أعمالي.
					16	اهتم كثيراً بعملتي كوني مسائلاً عنه.
					17	تشكل المسؤولية عبء على العاملين.
					18	تؤدي المسؤولية إلى تعزيز دافع الإبداع لدى العامل.
المجال الرابع: وضوح الهدف						
					19	أدرك تماماً العمل المتوقع مني القيام به.
					20	لدي إدراك كامل بالخطة العامة للمنظمة.
					21	لدي تصور واضح عن أهداف المنظمة.
					22	لدي تصور واضح عن أهداف العمل الذي أقوم به.
					23	تقوم المنظمة بتحديد مهام ومسؤوليات قسمي بدقة ووضوح.
					24	أملك معرفة كافية عن رؤية المنظمة.
المجال الخامس: التدريب والتطوير						
					25	تقوم المنظمة بإعداد خطة سنوية تتضمن الاحتياجات التدريبية للعاملين.
					26	يسهم مديري المباشر في توجيهي للبرامج التدريبية المناسبة لي.
					27	تقوم المنظمة بتوفير الفرص اللازمة لتطوير مهاراتي.
					28	تسهم البرامج التدريبية في تطوير قدراتي من خلال ارتباطها بطبيعة عملي.
					29	تؤدي البرامج التدريبية إلى تمكيني لأداء عملي بكفاءة وفعالية أكبر.
					30	تدرج المنظمة عاملين لديها ضمن البرامج التدريبية.

					31	تسمح المنظمة لي بالتطور خارج إطار عملي.
--	--	--	--	--	----	---

ب. تطوير أداء العاملين :

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
المجال الأول : سرعة الأداء						
32	تتابع المنظمة إنجازي الواجبات المطلوبة مني كما هو محدد.					
33	هيكلية المنظمة التي أعمل بها تساعدني على إنجاز الواجبات والمهام بسرعة.					
34	تُحدد الأوقات المناسبة للأعمال بما ينسجم مع سرعة إنجازها.					
35	يتوفر وقت كافي للقيام بالأعمال المطلوبة مني.					
36	العلاقة بين العاملين والأطراف ذات العلاقة تساعد على سرعة الأداء.					
المجال الثاني : جودة الأداء						
37	يتم إنجاز الأعمال حسب مطابقتها للمواصفات المحددة.					
38	تتوفر الإمكانيات المادية والفنية؛ لتحسين أدائي.					
39	يوجد متابعة من المنظمة للتأكد من جودة الخدمات المقدمة.					
40	يتم إنجاز الأعمال حسب التعليمات المعلنة.					
41	لا توجد مقترحات لتحسين أدائي.					
42	لا توجد شكاوي حول أدائي.					
43	تعمل المنظمة على إدخال التكنولوجيا لتحسين الأداء.					
المجال الثالث : حجم العمل						
44	يتناسب حجم العمل الموكل لي مع قدراتي.					
45	تساعدني التكنولوجيا على التمكن من حجم العمل.					
46	تُوزع الأعمال بعدالة بين العاملين.					
47	تتوفر آليات لدى المنظمة للتعامل مع حجم العمل في حالة الضغط.					
المجال الرابع : دقة الأداء						

					المعاملات المنجزة تتبع المواصفات الموضوعية لها في العمل.	48
					تتسم إجراءات العمل بالمرونة.	49
					يتسم عدد من إجراءات العمل بالتباعد عن الروتين.	50
					يتميز أداء العاملين بحده الأدنى من الأخطاء.	51
					تعمل المنظمة على عقد دورات تدريبية لزيادة مهارات العاملين.	52
					تتوفر معايير لتقييم الأداء وفق المهام التي أقوم بها.	53

ما هي مقترحاتك لتطوير الأداء من منظور التمكين الإداري؟

-
-
-
-

مع وافر الشكر والتقدير

الباحثة

فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
83أسماء المحكمين	1
84الاستبانة	2

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1.3	وصف عينة الدراسة تبعا لمتغير الجنس.....	33
2.3	وصف عينة الدراسة تبعا لمتغير العمر.....	33
3.3	وصف عينة الدراسة تبعا لمتغير المستوى التعليمي.....	34
4.3	وصف عينة الدراسة تبعا لمتغير المستوى الوظيفي.....	34
5.3	توزيع فقرات أداة الدراسة على المحاور الرئيسة لأداة الدراسة ومجالاتها.....	35
6.3	معاملات الثبات الداخلي بطريقة ألفا كرونباخ على مجالات الاستبانة المختلفة.....	36
1.4	معيار تقدير استجابات المبحوثين على واقع التمكين الإداري.....	40
2.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، لواقع التمكين الإداري في المنظمات الأهلية، في مجال السلطة مرتبة تنازليا حسب تقدير الواقع.....	40
3.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، لواقع التمكين الإداري في المنظمات الأهلية، في مجال المشاركة مرتبة تنازليا حسب تقدير الواقع.....	41
4.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، لواقع التمكين الإداري في المنظمات الأهلية، في مجال المسؤولية مرتبة تنازليا حسب تقدير الواقع.....	42
5.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، لواقع التمكين الإداري في المنظمات الأهلية، في مجال وضوح الهدف مرتبة تنازليا حسب تقدير الواقع.....	43
6.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، لواقع التمكين الإداري في المنظمات الأهلية، في مجال التدريب والتطوير مرتبة تنازليا حسب تقدير الواقع.....	44
7.4	ترتيب المجالات والدرجة الكلية لواقع التمكين الإداري في المنظمات الأهلية.....	46

48	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، لواقع تطوير أداء العاملين في المنظمات الأهلية، في مجال سرعة الأداء مرتبة تنازليا حسب تقدير الواقع.....	8.4
49	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، لواقع تطوير أداء العاملين في المنظمات الأهلية، في مجال جودة الأداء مرتبة تنازليا حسب تقدير الواقع.....	9.4
50	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، لواقع تطوير أداء العاملين في المنظمات الأهلية، في مجال حجم الأداء مرتبة تنازليا حسب تقدير الواقع.....	10.4
51	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، لواقع تطوير أداء العاملين في المنظمات الأهلية، في مجال دقة الأداء مرتبة تنازليا حسب تقدير الواقع.....	11.4
52	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، لواقع تطوير أداء العاملين في المنظمات الأهلية.....	12.4
53	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، لواقع تطوير أداء العاملين.....	13.4
55	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، لواقع تطوير أداء العاملين في المنظمات الأهلية، تعزى لمتغير الجنس.....	14.4
57	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع التمكين الإداري وتطوير أداء العاملين في المنظمات الأهلية تعزى لمتغير العمر.....	15.4
58	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع التمكين الإداري وتطوير أداء العاملين في المنظمات الأهلية تعزى لمتغير العمر.....	16.4
60	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع التمكين الإداري وتطوير أداء العاملين في المنظمات الأهلية تعزى لمتغير العمر.....	17.4
61	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع التمكين الإداري وتطوير أداء العاملين في المنظمات الأهلية تعزى لمتغير المستوى التعليمي.....	18.4
62	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع التمكين الإداري وتطوير أداء العاملين في المنظمات الأهلية تعزى لمتغير المستوى التعليمي.....	19.4

64	المبحوثين من حيث واقع التمكين الإداري وتطوير أداء العاملين في المنظمات الأهلية تعزى لمتغير المستوى التعليمي..... نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجالات السلطة، والمشاركة، والدرجة الكلية لواقع التمكين الإداري، وحجم الأداء وفق متغير المستوى التعليمي..... المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع التمكين الإداري	20.4
67	وتطوير أداء العاملين في المنظمات الأهلية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي..... نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع التمكين الإداري وتطوير أداء العاملين في المنظمات الأهلية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.....	21.4
69	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجالات المشاركة، ووضوح الهدف، والتدريب والتطوير، والدرجة الكلية لواقع التمكين الإداري، ودقة الأداء، وفق متغير المستوى الوظيفي..	22.4
70	التكرارات والنسب المئوية لمقترحات العاملين على تطوير أدائهم من منظور التمكين الإداري.....	23.4
73		24.4

فهرس المحتويات

الرقم	العنوان	الصفحة
	الإقرار	أ
	الشكر والعرفان.....	ب
	مصطلحات الدراسة.....	ج
	الملخص	د
	الملخص باللغة الانجليزية	و
1	الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها.....	
1.1	المقدمة.....	1
2.1	مشكلة الدراسة	2
3.1	مبررات الدراسة	2
4.1	أهمية الدراسة.....	3
5.1	أهداف الدراسة	3
6.1	أسئلة الدراسة	4
7.1	فرضيات الدراسة.....	4
8.1	حدود الدراسة	4
6	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.....	
1.2	الإطار النظري.....	6
.1.1.2	مفهوم التمكين.....	6
.2.1.2	فوائد التمكين الإداري للعاملين.....	7
.3.1.2	التمكين كإستراتيجية إدارية.....	9
.4.1.2	خطوات تنفيذ تمكين العاملين.....	10
.5.1.2	معوقات تطبيق التمكين.....	11

12الأداء	.6.1.2
13مفهوم الأداء	.7.1.2
15عناصر الأداء	.8.1.2
17أهمية الأداء	.9.1.2
18محددات الأداء	.10.1.2
19المنظمات الأهلية في فلسطين	.11.1.2
20مجالات عمل المنظمات الأهلية في فلسطين	.12.1.2
21الدراسات السابقة	2.2
21الدراسات العربية	.1.2.2
27الدراسات الأجنبية	.2.2.2
30التعقيب على الدراسات السابقة	3.2
32الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها	
32منهج الدراسة	1.3
32مجتمع الدراسة وعينتها	2.3
34أداة الدراسة	3.3
35الاستبانة	1.3.3
36صدق الاستبانة	2.3.3
36ثبات الاستبانة	3.3.3
37نموذج الدراسة	4.3
37خطوات تطبيق الدراسة	5.3
38المعالجات الإحصائية	6.3
39الفصل الرابع: نتائج الدراسة	
39النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول	1.1.4
40مجال السلطة	1.1.1.4
41مجال المشاركة	2.1.1.4

42	3.1.1.4	مجال المسؤولية.
43	4.1.1.4	مجال وضوح الهدف.
44	5.1.1.4	مجال التدريب والتطوير.
45	6.1.1.4	ترتيب المجالات والدرجة الكلية لواقع التمكين في المنظمات الأهلية....
47	2.1.4	النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني.
47	1.2.1.4	مجال سرعة الأداء.
48	2.2.1.4	مجال جودة الأداء.
49	3.2.1.4	مجال حجم الأداء.
51	4.2.1.4	مجال دقة الأداء.
52	5.2.1.4	ترتيب المجالات والدرجة الكلية لواقع تطوير أداء العاملين في المنظمات الأهلية.
53	3.1.4	النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثالث.
55	4.1.4	النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة.
55	1.4.1.4	النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى.
56	2.4.1.4	النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية.
61	3.4.1.4	النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة.
66	4.4.1.4	النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة.
73	5.1.4	النتائج المتعلقة بالسؤال المفتوح .
76		الفصل الخامس: استنتاجات الدراسة وتوصياتها.
76	1.5	ملخص نتائج الدراسة
76	2.5	استنتاجات الدراسة.
77	3.5	توصيات الدراسة.
78		قائمة المراجع.
89		فهرس الملاحق.
90		فهرس الجداول
93		فهرس المحتويات.