



عمادة البحث العلمي  
DEANSHIP OF SCIENTIFIC RESEARCH

## مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية

Journal homepage:

<http://scientific-journal.sustech.edu/>



كلية العلوم الاقتصادية والإدارية

### أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي

"دراسة ميدانية على بلدية محايل عسير"

حسن بن علي جابر عسيري و محمد أبو القاسم محمد حسنين

جامعة الملك خالد - المملكة العربية السعودية

#### المستخلص :

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة التدريب على رأس العمل، الاتصال الفاعل في المنظمة، التحفيز، الإبداع والابتكار، إدارة الوقت والمشاركة في اتخاذ القرارات) ودوره في الأداء الوظيفي وذلك من خلال العاملين في بلدية محايل عسير. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، ومن اهم نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة احصائية من التمكين الاداري والاداء الوظيفي للعاملين في بلدية محايل عسير ، كذلك توجد علاقة ايجابية بين تفويض السلطة وتحفيز وتشجيع العاملين بالمحلية وبين الاداء المتميز . من اهم توصيات الدراسة العمل علي تنمية الوعي لدي المديرين والرؤساء بالبلدية باهمية نشر ثقافة التمكين الاداري باعتباره يمثل حجر الزاوية في تحقيق اهداف البلدية علي المدى البعيد .

#### ABSTRACT:

The study aimed at identifying the impact of administrative empowerment dimensions (delegation of authority, on-the-job training, active communication in the organization, motivation, creativity and innovation, time management, and participation in decision-making) and its role in job performance through the employees of the municipality of Mahail Asir. The study depended on the descriptive analytical method. The most important findings of the study indicated the existence of a statistical significant relationship between administrative empowerment and the performance of the employees in the municipality of Mahail Asir. In addition, the existence of a positive relationship between delegations of authority, encouraging and motivating the municipality employees, and excellent performance. The most important recommendations of the study call for enhancing awareness among managers and chiefs in the municipality to pay more attention for disseminating the culture of empowerment, since it has been regarded as the corner stone in achieving the municipality objectives in the long run.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، الأداء الوظيفي ، التحفيز ، الإبداع والابتكار .

#### المقدمة:

شهد العالم تطورات هائلة في النصف الثاني من القرن الماضي، شملت مختلف نواحي الحياة، مما كان لها انعكاساتها على بيئة الأعمال بشكل عام، وعلى نظرتها للإنسان بشكل خاص. هذه التغيرات السريعة، والضغط

التي رافقتها، كالمنافسة العالمية، دفعت منظمات الأعمال للسعي لتحقيق التميز، ما تطلب الاهتمام بالإنسان وتبني ممارسات متعددة، كتمكين العاملين، حيث أدركت الشركات أن العاملين الممكّنين هم الفرق بين النجاح والفشل وعلى الأمد الطويل، كما يشير إلى ذلك (Brown & Harvey, 2006, p241).

ألقي الاهتمام بتمكين العاملين الضوء على بعض المفاهيم التقليدية / الكلاسيكية التي تناولت الفكر الإداري خلال العقود الأولى من القرن الماضي، والتي اتسمت بمنطلقها الفلسفي المستند إلى مبدأ العقلانية في التعامل مع الإنسان في إطار العمليات الإنتاجية، وتأكيداً على الجوانب المادية في التعامل معه، واعتبرت ذلك أساساً للبناء الذي ينبغي أن يسود المنظمة. ولقد أدى ذلك إلى اعتماد المركزية في اتخاذ القرارات، والتعامل مع الفرد كأنه آلة، وإغفال الطبيعة الإنسانية، ما أدى إلى انخفاض كفاءة الأداء في المنظمات بدلاً من ارتفاعها، وتدني مستويات الأداء المختلفة، وهذا ما أشار إليه كل من Peeper (2003, p25-32) و Jick &، كما أدى التركيز على البعد المادي إلى جعل العاملين يشعرون بالإرهاق والملل من اتباع أساليب محددة وثابتة لا يستطيعون أن يحدوا عنها نتيجة تجريدتهم من سلطاتهم، ولم تترك لهم مجالاً للتفكير الخلاق وخلق بدائل للمشاكل الطارئة. (المعاني وآخرون، 2011م، ص 181).

**مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:** أصبح موضوع التمكين الإداري في مقدمة اهتمام القطاعات سواء أكانت العامة أم الخاصة التي تسعى إلى التميز وتقديم خدمات تلبي تطلعات المجتمع، ولا شك أن العنصر البشري هو الركيزة الأساسية وحجر الأساس في أي منظمة أو عملية إدارية. ويمكن القول إن مشكلة الدراسة تتلخص في التساؤل الرئيس التالي:

• ما أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي على الموظفين في بلدية محایل عسير؟  
وينبثق من هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

• ما هو واقع التمكين الإداري في بلدية محایل عسير؟  
• ما أثر اهتمام القيادات العليا بالتمكين الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في أمانة محایل عسير؟

• ما أثر عناصر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في بلدية محایل عسير؟  
**أهداف الدراسة:**

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، التدريب على رأس العمل، الاتصال الفاعل في المنظمة، التحفيز، الإبداع والابتكار، إدارة الوقت، المشاركة في اتخاذ القرارات) ودوره في الأداء الوظيفي، بحيث يمكن الاستفادة من الاطلاع على هذا البحث في هذا المجال.

كما يهدف إلى التعرف على واقع التمكين الإداري بأبعاده المختلفة في بلدية محایل عسير.

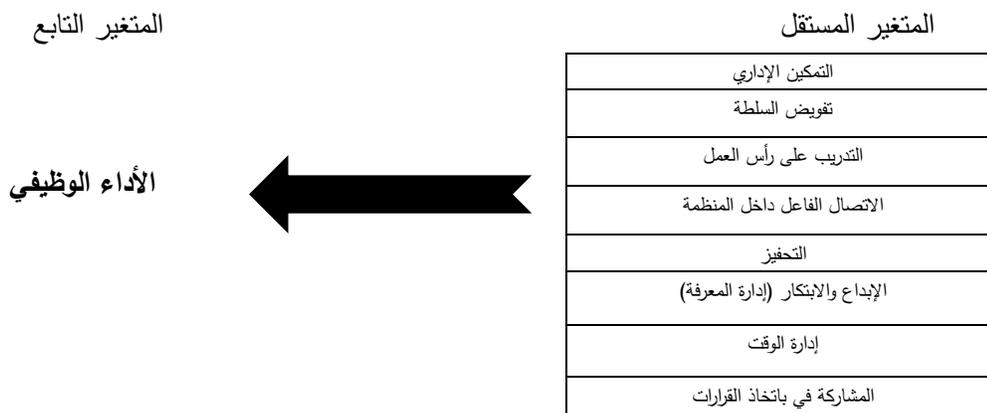
وتحليل أثر التمكين الإداري بأبعاده المختلفة في الأداء الوظيفي للعاملين في البلدية.

وأخيراً تقديم التوصيات العملية على ضوء نتائج الدراسة لصناع القرار والتي من شأنها تفعيل عملية التمكين الإداري في البلدية مما ينعكس على الأداء الوظيفي للعاملين.

## أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة الراهنة في كونها تهتم بشكل رئيس بالعنصر البشري وكيف يمكن الاستفادة من قدراته وامكانياته من أجل تعزيز إنتاجيته وتحسين مستوى الأداء الوظيفي لديه وتظهر الأهمية في أنها تتحدث عن موضوع غاية في الأهمية ومن المفاهيم الإدارية الحديثة وهو التمكين الإداري، والذي أصبح ضرورة حتمية، بل واقعاً يفرض نفسه، في ظل التحديات التي تواجه المنظمات في جميع دول العالم، وخاصةً الدول العربية.

## نموذج الدراسة:



شكل رقم (1) : نموذج الدراسة

## فرضيات الدراسة:

- الفرضية الأولى: يعتبر واقع التمكين الإداري في بلدية محایل عسير منخفض.
- الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري بإبعاده (تفويض السلطة التدريب على رأس العمل، الاتصال الفاعل داخل المنظمة، التحفيز، الإبداع والابتكار، إدارة الوقت، المشاركة باتخاذ القرارات) على الأداء الوظيفي للعاملين ببلدية محایل عسير.

وينبثق من هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية على النحو التالي:

- 1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة في الأداء الوظيفي للعاملين بالبلدية.
  - 2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على الأداء الوظيفي للعاملين بالبلدية.
  - 3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الفاعل في الأداء الوظيفي للعاملين بالبلدية.
  - 4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز في الأداء الوظيفي للعاملين بالبلدية.
  - 5- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع والابتكار في الأداء الوظيفي بالبلدية.
  - 6- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الوقت في الأداء الوظيفي بالبلدية.
  - 7- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة باتخاذ القرارات في الأداء الوظيفي بالبلدية.
- الفرضية الثالثة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الباحثين على محاور الدراسة تعود لخصائصهم الديمغرافية.

**منهجية الدراسة:**

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي الذي يتضمن استخدام الأسلوب الميداني في جمع البيانات عن طريق الاستبانة وتحليلها إحصائياً من أجل اختبار صحة فرضيات الدراسة كما تعتمد على المسح المكتبي والحاسوبي للاستفادة من الكتب والدوريات العلمية في بناء الإطار النظري.

**مصطلحات الدراسة:**

التمكين: كما عرفه العنبي (2004,6p) بأنه نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المديرين إلى المرؤوسين، ودعوة صادقة للعاملين للمشاركة في سلطة اتخاذ القرار، ليصبح المرؤوس مسؤولاً عن جودة ما يقرر أو ما يؤديه من أعمال، وأيضاً المشاركة في المعلومات والمعرفة وفي تحليل المشكلات وصنع القرارات مما يؤدي إلى نقل السيطرة من الرئيس إلى الموظف نفسه

**الأداء الوظيفي:** عبارة عن غاية أو هدف يراد الوصول إليه، كما أنه مجموعة من أنماط السلوك الادائي ذات العلاقة المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه وتحمل مسؤولياته. (الحراشة، 2012, p95)

**حدود الدراسة:**

الحدود المكانية: بلدية محال عسير بأمانة منطقة عسير.

الحدود الزمانية: 2012م إلى 2017م .

ما المقصود بالتمكين الإداري:

عرف (المعاني وآخرون، 2011, p183) التمكين بأنه: استراتيجية حديثة تهدف إلى إطلاق الطاقات الكامنة للأفراد في المنظمة، ومشاركتهم بتحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة، وذلك لأن نجاح المنظمة يعتمد على كيفية تكامل حاجات الأفراد مع رؤية المنظمة وأهدافها.

عرفه (Nicholls John, 1995: p6) بأنه عبارة عن: حالة من التفكير وليست فعلاً بلغة النحو، إنما طريقة للتفكير والسلوك أكثر من كونها شيئاً ما يمكن عمله لشخص أو لمنظمة، فأنت لا تحقق التمكين لتتلقى شهادة بذلك، فهو عملية بطيئة يصنعها عقل الإنسان بمساعدة التنظيم لتحقيق المصلحة المتبادلة.

كما عرفه (أفندي، 2003م، ص 11) بأنه: منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات، والمشاركة الفعلية في إدارة المنظمات التي يعملون بها، وحل مشكلاتها، والتفكير الإبداعي، وتحمل المسؤولية والرقابة.

ومن خلال ما تقدم يمكن تعريف التمكين على أنه: مفهوم اداري معاصر ظهرت الحاجة إليه في ظل تعقد بيئة العمل، وتطور العقل البشري في عصر العولمة، مما يتطلب من الرئيس إعادة التفكير في إعطاء صلاحيات، ومسؤوليات، ومهام أكبر للعاملين، والمشاركة الفاعلة في صناعة واتخاذ القرار، يوجهها رغبة من قبل العاملين في تطوير مهاراتهم، وقدراتهم الإدارية حتى يكونوا قادرين على ممارسة دورهم الحقيقي داخل المنظمة.

**أهمية التمكين الإداري:**

1- يساعد في المحافظة على الكفاءات البشرية وتقليل معدل دوران العمل وذلك من خلال تعزيز الثقة المتبادلة بين المنظمة والموظفين وخلق الولاء التنظيمي.

- 2- رفع الروح المعنوية لدى الموظفين وانعكاس ذلك على توجههم المستقبلي للعمل والذي بدوره يقلل من حالات ترك الوظيفة الأمر الذي ينعكس أيضاً إيجاباً على تكاليف العمل والإنتاج.
- 3- تحسين نوعية الخدمة وجودتها.
- 4- تحسين دافعية والتزام العاملين فيما يتعلق بتنفيذ الأعمال. (حمادي وخلف، 2016م)
- 5- تقليل عدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي.
- 6- عدم انشغال الإدارة العليا بالأمر اليومية وتركيزها على القضايا الاستراتيجية ذات الأجل الطويل.
- 7- الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة وخصوصاً المورد البشري لتطوير الخدمات المقدمة.
- 8- السرعة في اتخاذ القرارات.
- 9- إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلاقة.
- 10- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء. (أفندي، 2003م).

#### أبعاد التمكين الإداري:

طرح عدد من الباحثين ممن اهتموا بدراسة التمكين الإداري وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية ومنهم (حمادي وخلف: 2016) فقد حددا أبعاد التمكين على النحو التالي: -

1- تفويض السلطة Delegation

2- التدريب والتعليم Training and learning

3- الدافعية Motivation

4- الاستقلالية independently

5- العمل الجماعي Teamwork

#### معوقات التمكين الإداري:

تواجه المنظمات عدد من الصعوبات أو المعوقات لتطبيق ونشر مفهوم التمكين الإداري وقد أشار إليها (عبد الحسين 2012م ، ص 22) ومن أبرزها:

1- عدم قناعة الإدارة العليا بأهمية التمكين.

2- حرص المديرين على مراكزهم ومناصبهم الوظيفية.

3- ضعف مهارات العاملين وعجزهم عن تحمل المسؤولية.

4- رتابة الهيكل التنظيمي وتعدد مستوياته الإدارية.

5- المناخ التنظيمي غير الصحي، مما ينعكس سلباً على معنويات العاملين وأدائهم.

6- عدم عدالة نظام الحوافز.

#### الأداء الوظيفي :

مفهوم الأداء الوظيفي:

عرفه (حسين 2013م ، ص8): بأنه قدرة الفرد على تحقيق أهداف المنظمة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بطريقة كفؤة وفاعلة.

**عناصر الأداء الوظيفي:**

- 1- أنشطة العمل والجوانب الثابتة والمتغيرة فيها: حيث إن هناك أنشطة مستقرة نسبياً وأنشطة تتغير بتغير الزمن الذي يؤدي فيه العمل أو الظروف أو المواقف المحيطة بالأداء أو تفاوت الأفراد الذين يؤدون العمل في الخبرات أو الأسلوب وطريقة انجاز العمل فتحدد تلك الأنشطة وأهميتها من حيث الوقت والأثار المترتبة عليها هي البداية في تحليل مكونات العمل كونها من العوامل التي تغير أداء الفرد.
- 2- العلاقات بين أنشطة ومهام العمل والتصميم المناسب للعمل: عن طريق تجميع الأنشطة الأخرى مما قد يترتب عليه إعادة تصميم العمل وأحياناً إعادة تصميم التنظيم ككل.
- 3- المواصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل: فعلى ضوء أنشطة الأداء الثابتة والمتغيرة يمكن تحديد المواصفات المطلوبة التي يجب أن تتوفر في الفرد الذي يقوم بأداء هذه الأنشطة. (حسين 2013م، ص10) .

**الدراسات السابقة:****دراسة: صفاء عبد الحسين ، (2012م) :**

هدفت الدراسة إلى التعريف بمفهوم التمكين الإداري ومكوناته وأهميته، التعرف على أثر التمكين الإداري للعاملين في هيئة التعليم التقني لتحقيق الرضا الوظيفي لديهم، إمكانية التوصل إلى استنتاجات من خلال تحليل إجابات عينة الدراسة، وأهمية تطبيق التمكين الإداري كممارسة إدارية وأثرها الإيجابي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي: أثبتت الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية تصاعدية من دون الوسط إلى الوسط بين أبعاد التمكين الإداري (تفويض الصلاحيات، والتعلم والتدريب، والدافعية، والاستقلالية) وبين الرضا الوظيفي. أثبتت الدراسة وجود أثر للتمكين الإداري على تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني ولأبعاد الثلاثة (التعليم والتدريب، والدافعية، والاستقلالية) وقد خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتغير الفرعي (تفويض الصلاحيات) وله أثر ضعيف في الرضا الوظيفي، حيث يرغب أغلب العاملين المشاركة في القرار والعمل باستقلالية أكثر دون التحكم أو التسلط من قبل الرؤساء.

**دراسة: السلمي(2011م) :**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي في إدارة جوازات محافظة جدة. ولتحقيق هذا الهدف فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي: والمنهج الميداني، حيث تم تقسيم الدراسة إلى جزئي: نظري وميداني وتناول الجزء النظري التعريف بالتمكين الإداري وأهم مقوماته (المعرفة والمهارة، والاتصال وتدفق المعلومات، الثقة التنظيمية، والحوافز، الثقافة التنظيمية، والمشاركة والتفويض) ثم مفهوم الأداء الوظيفي. وأما في الجزء الميداني فقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية بسيطة بلغت (312) مفردة من العسكريين العاملين بإدارة جوازات محافظة جدة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ما يلي:

- أن التمكين الإداري المتمثل في مقوماته (المعرفة والمهارة، والاتصال وتدفق المعلومات والثقافة التنظيمية، والحوافز، والمشاركة والتفويض) يؤثر على الأداء الوظيفي لموظفي إدارة جوازات محافظة جدة.

**إجراءات الدراسة الميدانية:**

تتاول الباحث في هذه الدراسة وصفاً للطريقة والإجراءات التي اتبعت في تنفيذها، ويشمل ذلك وصفاً لمجتمع وعينة الدراسة، وطريقة إعداد أدواتها والإجراءات التي اتخذت للتأكد من صدقها وثباتها والمعالجة الإحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات واستخراج النتائج.

**مجتمع وعينة الدراسة:**

يقصد بمجتمع الدراسة مجموعة من المفردات التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة، ويتكون مجتمع الدراسة من موظفي بلدية محایل بأمانة منطقة عسير بالمملكة العربية السعودية. أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بطريقة عمدية من مجتمع الدراسة عبر استبانة وزعت على أفراد عينة الدراسة في بلدية محایل عسير وبعد فحص الاستبانات لم يستبعد أي منها وتمت معالجة القيم المفقودة بخوارزمية Expectation Maximization (EM)؛ لأنها من أفضل الطرق المستخدمة.

**أدوات الدراسة:**

أداة الدراسة هي الوسيلة التي استخدمها الباحث في جمع المعلومات للتعرف على أثر التمكين الإداري في الأداء الوظيفي موضوع الدراسة، وقد اعتمد في ذلك على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية للدراسة وتتضمن الاستبانة قسمين من البيانات: القسم الأول منها يشتمل على البيانات الشخصية عن المستجيبين، أما القسم الثاني من الاستبانة فيتضمن مجموعة من الأسئلة مقسمة إلى ثمانية محاور لقياس أثر التمكين. ويحتوي القسم الثاني من الاستبانة على فرضيات الدراسة التي تم قياسها وفق مقياس ليكرت (Likert) الخماسي والذي يتراوح ما بين "موافق بشدة" إلى "لا أوافق بشدة".

وقد تم إجراء (Pre-Test) للقائمة بعد الانتهاء من تصميمها للتأكد من صلاحيتها لجمع البيانات المطلوبة على عينة صغيرة قبل توزيعها وقد نتج عن ذلك إدخال بعض التعديلات على القائمة.

**ثبات وصدق أداة الدراسة:**

صدق الاستبانة: يقصد به أن تكون استبانة الدراسة قادرة على إنجاز وقياس ما وضعت لأجله بما يحقق أهداف الدراسة، ويجب على أسئلتها وفرضياتها وقد تم قياس صدق الاستبانة من خلال:

**أ- صدق المحتوى:**

تم عرض الاستبانة على مجموعة من الأكاديميين من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد ومتخصصين في الإدارة، وأيضاً على مجموعة من موظفي بلدية محایل بأمانة منطقة عسير وقد استجاب الباحث لآراء السادة المحكمين والموظفين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء بعض الفقرات التي لا ترتبط بموضوع الاستبانة، كما تم إعادة الصياغة لبعض الفقرات بحيث تكون أكثر وضوحاً وتعبيراً عن الأهداف المطلوب تحقيقها من خلال الاستبانة، وبعد إجراء التعديلات المقترحة تم التوصل إلى الاستبانة في صورتها النهائية ليتم تطبيقها على مجتمع الدراسة.

ب-الثبات والصدق الإحصائي:

يقصد بثبات الاختبار أن يعطي المقياس نفس النتائج إذا ما استخدم أكثر من مرة تحت ظروف مماثلة، والصدق هو عبارة عن جذر معامل الثبات والذي يوضح أن قيمة ألفا كرونباخ الكلية 0.946 وهذا يعني ثبات كل الأسئلة الموجودة في الاستبانة وكما أن قيمة معامل الصدق والتي نجدها مرتفعة جداً أكثر من 0.90 وهذا يدل على ارتفاع صدق الأسئلة.

توزيع مفردات العينة حسب البيانات الشخصية:

الإحصاءات الوصفية لأفراد العينة (الخصائص الديموغرافية) وتشمل الجنس، الفئة العمرية، المؤهل الأكاديمي والخبرة والوظيفة حيث تبين أن معظم أفراد العينة (90.5%) من عينة الدراسة ذكور وأن 9.5% من الإناث، كما يوضح أن 45.2% من العينة هم متوسط أعمارهم أقل من 30 سنة، بينما تشكل الفئة العمرية 30-60 سنة نسبة 54.8%، ويلاحظ أن 28.6% من عينة الدراسة يحملون درجة الدبلوم فأقل، ويمثل حملة درجة البكالوريوس بنسبة 71.4%. أما سنوات الخبرة فنجد أن من لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات يشكلون أغلبية بنسبة 57.1% وأما من خبرتهم 5-10 سنوات يمثلون 42.9% . يمكن القول إن العينة تمتلك الخبرة والمؤهل العلمي والعمر الذي يمكنها من فهم أسئلة الاستبانة والإجابة عنها بدقة.

التحليل العاملي لعينة الدراسة:

من مصفوفة الارتباط نجد ان هنالك علاقات طردية وعكسية بين المتغيرات وهنالك تباين في قوة هذه العلاقات فمنها الضعيفة والمتوسطة وهي علاقات تناسب هذا النوع من التحليل.

وبحسب مقياس " أولكن " (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) للحكم على مدى كفاية العينة واختبار "بارليت" (Bartlett's Test of Sphericity) نجد ان قيمة أولكن وصلت إلى (0.780) وهي أكبر من (0.5) وهذا يدل على زيادة الاعتمادية Reliability للعوامل التي نحصل عليها من التحليل العاملي.

بعد تحليل مصفوفة الارتباط الخاصة بمتغيرات الدراسة عند طريق المكونات الرئيسية فقد وجدت ثمانية عوامل رئيسية تقيس أثر التمكين الإداري في الأداء الوظيفي أن أهمية العامل من مقدار تفسيره للتباين وأن هذه العوامل تشكل 83.805 من التباين الكلي للبيانات.

العامل الأول: حيث شكل هذا العامل 32.27 من التباين الكلي وهي نسبة مرتفعة تتجاوز 61% من قيمة التباين الكلي وتشير هذه النسبة إلى إن هذا العامل على درجة عالية من الأهمية ويشمل المتغيرات الآتية:

1. Q10 ويمثل تأثير البرامج التدريبية وبمقدار تشبع 0.562
2. Q14 ويمثل وضوح التعليمات الوظيفية وبمقدار تشبع 0.568
3. Q23 ويمثل إدارة الوقت وبمقدار تشبع 0.565
4. Q27 ويمثل إدارة الوقت وبمقدار تشبع 0.585
5. Q28 ويمثل الإبداع والابتكار وبمقدار تشبع 0.928
6. Q29 ويمثل تحسين الخدمات المقدمة وبمقدار تشبع 0.838
7. Q30 ويمثل زيادة ثقة العاملين وبمقدار تشبع 0.844
8. Q31 ويمثل تحمل المسؤولية وبمقدار تشبع 0.844

9. Q34 ويمثل التحفيز و بمقدار تشبع 0.756  
10. Q42 ويمثل التدريب و بمقدار تشبع 0.827  
11. Q43 ويمثل الاتصالات الفعالة و بمقدار تشبع 0.847

ونجد أن هذه المتغيرات تتعلق بالتدريب وتطوير أداء العاملين وزيادة ثقتهم في أنفسهم وتحفيزهم.

العامل الثاني: ويأتي هذا العامل في المرتبة الثانية من حيث التأثير ويفسر 20 من التباين الكلي ويشمل:

1. Q12 ويمثل الاتصال التنظيمي الفعال و بمقدار تشبع 0.773  
2. Q13 ويمثل نظم المعلومات الفعال و بمقدار تشبع 0.523  
3. Q16 ويمثل التقييم العادل لجهود العاملين وثمينها و بمقدار تشبع 0.543  
4. Q17 ويمثل الترقية عن طريق الكفاءة والجدارة و بمقدار تشبع 0.849  
5. Q18 ويمثل عدالة الاجور و بمقدار تشبع 0.673  
6. Q19 ويمثل تشجيع الإبداع و بمقدار تشبع 0.738

ونجد أن هذا العامل يتعلق بالاتصال التنظيمي الفعال ونظم المعلومات الفعال والترقية وفق الجدارة وعدالة الاجور.

العامل الثالث يأتي هذا العامل ثالثاً ويشكل 7 من التباين الكلي ويشمل المتغيرات:

1. Q6 ويمثل وجود خطط للتدريب و بمقدار تشبع 0.775  
2. Q7 ويمثل ترقية أداء العنصر البشري باستمرار و بمقدار تشبع 0.790  
3. Q8 ويمثل كفاءة تحديد الاحتياجات التدريبية و بمقدار تشبع 0.801  
4. Q22 ويمثل التقليل من الهدر في الوقت و بمقدار تشبع 0.607  
5. Q23 ويمثل الاستفادة من الوقت و بمقدار تشبع 0.515  
6. Q24 ويمثل إدارة الوقت و بمقدار تشبع 0.632

7. Q37 ويمثل حرية اتخاذ القرار دون الحاجة إلى الرجوع إلى رؤسائهم و بمقدار تشبع 0.547

ويلاحظ أن هذا العامل يتعلق بترقية أداء العنصر البشري باستمرار بالحد الذي يمكنهم من اتخاذ القرارات دون الحاجة إلى الرجوع إلى رؤسائهم.

العامل الرابع: يأتي هذا العامل رابعاً ويشكل 6 من التباين الكلي ويشمل المتغيرات:

1. Q13 ويمثل نظم المعلومات الفعال و بمقدار تشبع 0.671  
2. Q16 ويمثل تقييم الأداء بفعالية و بمقدار تشبع 0.576  
3. Q20 ويمثل القيام بأداء المهام في الوقت المطلوب و بمقدار تشبع 0.724  
4. Q21 ويمثل الالتزام بالخطط الموضوعية و بمقدار تشبع 0.750  
5. Q37 ويمثل تفويض السلطات و بمقدار تشبع 0.619

ويلاحظ أن هذا العامل يتعلق بتفويض السلطة والالتزام بالخطط الموضوعية وتقييم الأداء بفعالية

العامل الخامس: يأتي هذا العامل خامساً ويشكل 5 من التباين الكلي ويشمل المتغيرات:

1. Q15 ويمثل التحفيز والتشجيع وبمقدار تشبع 0.572
2. Q22 ويمثل التقليل من هدر الوقت وبمقدار تشبع 0.514
3. Q40 ويمثل أداء العمل بالدقة والسرعة والجودة المطلوبة وبمقدار تشبع 0.855
4. Q41 ويمثل الأداء المتميز بواسطة التمكين وبمقدار تشبع 0.857
- ويلاحظ أن هذا العامل يتعلق بالتحفيز والتشجيع يسهم في التمكين وبالتالي الأداء المتميز العامل السادس: يأتي هذا العامل سادساً ويشكل 4 من التباين الكلي ويشمل المتغيرات:
1. Q38 ويمثل العاملين بالأمانة على دراية تامة بأعمالهم وواجباتهم ومسؤولياتهم وبمقدار تشبع 0.861
2. Q39 ويمثل اكساب العاملين مهارات تمكنهم من أداء أعمالهم دون الحاجة إلى الرجوع إلى رؤسائهم وبمقدار تشبع 0.838
- ويلاحظ أن هذا العامل يتعلق بدراية العاملين التامة بمهامهم ومسؤولياتهم تمكنهم من أداء أعمالهم وفق ما هو مطلوب دون الحاجة إلى الرجوع إلى رؤسائهم.
- العامل السابع يأتي هذا العامل سابعاً ويشكل 3 من التباين الكلي ويشمل المتغيرات:
1. Q9 ويمثل حل المشكلات بواسطة العاملين عند تمكينهم وبمقدار تشبع 0.706
- ويلاحظ أن هذا العامل يتعلق بحل المشكلات بواسطة العاملين عند تمكينهم.
- العامل الثامن: يأتي هذا العامل ثامناً ويشكل 2 من التباين الكلي ويشمل المتغيرات:
1. Q35 ويمثل اشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار وبمقدار تشبع 0.826
2. Q36 ويمثل الاشتراك في صنع القرارات بفعالية وبمقدار تشبع 0.572
- ويلاحظ أن العامل السابق يتعلق باتخاذ القرارات جماعياً.
- التوصيات:**
- أولاً: التوصيات: في ضوء التحليل السابق خلص الباحثان إلى النتائج التالية:
1. أثبتت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي للعاملين في بلدية محال عسير.
2. هنالك علاقة إيجابية بين الاتصال التنظيمي الفعال ونظم المعلومات الفعال وأداء العاملين بالبلدية.
3. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير العنصر البشري بالبلدية باستمرار وتدريبه وزيادة مقدراتهم وبين ترقية أدائه.
4. توجد علاقة إيجابية بين تفويض السلطة وتحفيز وتشجيع العاملين بالمحلية وبين الأداء المتميز.
5. أثبتت الدراسة أن العاملين بالبلدية على دراية تامة بمهامهم ومسؤولياتهم ويستطيعون القيام بأعمالهم وفق ما هو مطلوب حال تم تمكينهم.

**النتائج :**

1. ضرورة إيمان الإدارة العليا في البلدية ووعيها بأهمية التمكين الإداري ودوره في الارتقاء بأداء العاملين.
2. يتوجب على القيادات بالبلدية تهيئة البيئة المناسبة لإرساء التمكين بكافة عناصره للاستفادة من مزاياه على الوجه الذي تم استعراضه خلال نموذج هذه الدراسة.
3. العمل على تنمية الوعي لدى المديرين والرؤساء بالبلدية وأهمية نشر ثقافة التمكين الإداري باعتباره يمثل حجر الزاوية في تحقيق أهداف البلدية على المدى البعيد.
4. تطوير وسائل وآليات التحفيز المادية والمعنوية والمزيد من إشراك العاملين في البلدية في التخطيط واتخاذ القرارات وزيادة نطاق اللامركزية الإدارية بالبلدية.
5. ضرورة الاهتمام بالتدريب وترقية أداء العاملين بالبلدية على الوجه الذي يمكنهم من أداء أعمالهم دون الرجوع إلى رؤسائهم.

**المراجع:**

1. المعاني، أحمد وعريقات، أحمد، والصالح، أسماء وجردات، ناصر ، (2011م)، قضايا إدارية معاصرة، عمان دار وائل للنشر والتوزيع.
2. المعاني، أحمد اسماعيل (2009م) ، أثر تمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات الاردنية المشاركة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، (دراسة ميدانية)، اطروحة دكتوراه غير منشورة جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
3. حمادي، أحمد عباس، (2016م) ، التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من المدراء العاملين في وزارة التخطيط والتعاون الانمائي، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (8) العدد (16) .
4. الياسري، أكرم ومحمد، أمل عبد (2007م) ، التمكين بين الفكر التنظيمي والفقہ الإسلامي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد (9)، العدد (1) .
5. راضي، جواد محسن (2010م) ، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين: دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (12)، العدد (1).
6. الحراحشة، حسين حمد (2012م) ، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، عمان دار جليس الزمان.
7. النمر، سعود محمد وخاشفني، هاني يوسف ومحمود، محمد فتحي وحمزاوي، محمد سيد (2011م). الإدارة العامة الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، الرياض .
8. حسين، سحراء انور ، (2013م) ، قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي، مجلة جامعة بغداد للعلوم الاقتصادية العدد (36) .
9. العتيبي، سعد مرزوق (2004م) ، تمكين العاملين كاستراتيجية للتطوير الإداري، ورقة مقدمة في الاجتماع الإقليمي الثاني عشر للشبكة لإدارة وتنمية الموارد البشرية.

10. عبد الحسين، صفاء جواد (2012م)، أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد (32) .
11. أفندي، عطية حسين (2003م) ، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية البشرية.
12. Brown, D.R. & Harvey, D. (2006).An External Approach to organizational Development .New Jersey person prentice Hall.
13. Jick, T.D. & peiprt, M.A. (2003) Managing change: Cases & Concepts. M.C. Graw Hill Irwin.
14. Shackleton, v. (1995).Business leadership London: Routledge 14.
15. Nicholls, John, (1995). Getting empowerment in to Perspective, a three- stage-training framework.

## ملحق رقم (1) : عينة من قيم الصدق والثبات لأداة الدراسة

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q6	120.56	630.103	.589	.944
Q7	120.67	626.231	.670	.944
Q8	120.59	628.251	.711	.943
Q9	119.19	639.772	.450	.945
Q10	119.19	625.234	.669	.944
Q11	120.11	622.872	.679	.944
Q12	120.19	619.772	.658	.944
Q13	120.19	622.541	.715	.943

## ملحق رقم (2) : توزيع مفردات العينة حسب البيانات الشخصية

النسبة	التكرارات	القيم	المتغير
90.5	38	ذكر	النوع
9.5	4	انثي	
45.2	19	أقل من 30 سنة	الفئة العمرية
54.8	23	30 سنة وأقل من 60 سنة	
		اخرى	
28.6	12	دبلوم فأقل	المؤهل الأكاديمي
71.4	30	بكالوريوس	
		دراسات عليا	
42.9	18	من 5-10 سنوات	الخبرة العملية
57.1	24	اكثر من 10 سنوات	
		اخرى	
11.9	5	مدير	المركز الوظيفي
11.9	5	رئيس قسم	
7.1	3	مشرف	
69.0	29	موظف	

## ملحق رقم (3) : مقياس اولكن لمدي كفاية العينة

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. .780

Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square 400.886  
Df 45

Sig. .000

ملحق رقم (4) : استخراج العوامل بعد عملية التدوير

Component	Total Variance Explained					
	Initial Eigenvalues			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	12.266	32.279	32.279	7.842	20.636	20.636
2	7.805	20.539	52.818	5.728	15.075	35.710
3	2.973	7.823	60.641	4.606	12.121	47.831
4	2.427	6.386	67.027	4.254	11.195	59.026
5	2.227	5.861	72.888	3.594	9.458	68.484
6	1.640	4.315	77.203	2.528	6.652	75.136
7	1.456	3.831	81.034	1.743	4.586	79.722
8	1.053	2.771	83.805	1.552	4.083	83.805
9	.953	2.507	86.312			
10	.870	2.290	88.602			
11	.783	2.059	90.661			
12	.775	2.040	92.702			
13	.576	1.515	94.217			
14	.498	1.311	95.528			
15	.382	1.006	96.534			
16	.349	.919	97.453			
17	.307	.809	98.263			
18	.223	.588	98.850			
19	.144	.380	99.231			
20	.111	.291	99.522			
21	.080	.211	99.733			
22	.057	.150	99.883			
23	.027	.071	99.954			
24	.012	.032	99.986			
25	.005	.014	100.000			
26	5.892E-16	1.551E-15	100.000			
27	4.999E-16	1.316E-15	100.000			
28	3.331E-16	8.766E-16	100.000			
29	2.836E-16	7.462E-16	100.000			
30	1.710E-16	4.499E-16	100.000			
31	6.833E-17	1.798E-16	100.000			
32	5.374E-17	1.414E-16	100.000			
33	2.418E-17	6.362E-17	100.000			
34	-1.322E-16	-3.479E-16	100.000			
35	-1.995E-16	-5.249E-16	100.000			
36	-2.660E-16	-6.999E-16	100.000			
37	-3.179E-16	-8.366E-16	100.000			
38	-4.633E-16	-1.219E-15	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

ملحق رقم (5) : تشعبات العوامل

Component	Rotated Component Matrix <sup>a</sup>							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Q6			.775					

Q7		.790			
Q8		.801			
Q9					.706
Q10	.562				
Q11					
Q12		.773			
Q13		.523	.671		
Q14	.568				
Q15				.572	
Q16		.543	.576		
Q17		.849			
Q18		.673			
Q19		.738			
Q20			.724		
Q21			.750		
Q22		.607		.514	
Q23	.565	.515			
Q24		.632			
Q25		.742			
Q26		.802			
Q27	.858				
Q28	.928				
Q29	.838				
Q30	.884				
Q31	.864				
Q32					
Q33					
Q34	.756				
Q35					.826
Q36					.572
Q37		.547	.619		
Q38				.861	
Q39				.838	
Q40				.855	
Q41				.857	
Q42	.827				
Q43	.847				

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 10 iterations.

## ملحق رقم (6)

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q6	120.56	630.103	.589	.944
Q7	120.67	626.231	.670	.944
Q8	120.59	628.251	.711	.943
Q9	119.19	639.772	.450	.945
Q10	119.19	625.234	.669	.944
Q11	120.11	622.872	.679	.944
Q12	120.19	619.772	.658	.944
Q13	120.19	622.541	.715	.943
Q14	119.26	632.276	.726	.944
Q15	118.96	616.422	.753	.943
Q16	120.41	627.328	.645	.944
Q17	120.11	627.333	.576	.944
Q18	120.26	630.046	.600	.944
Q19	120.26	631.430	.613	.944
Q20	119.96	630.575	.517	.945
Q21	119.96	628.268	.565	.944
Q22	120.63	626.627	.552	.945
Q23	119.44	644.179	.382	.946
Q24	120.44	638.564	.440	.945
Q25	119.44	630.795	.514	.945
Q26	119.74	633.969	.531	.945
Q27	118.81	649.157	.421	.945
Q28	118.67	646.846	.462	.945
Q29	118.67	648.769	.393	.946
Q30	118.44	644.179	.491	.945
Q31	118.37	643.088	.513	.945
Q32	118.85	635.054	.571	.944
Q33	118.96	636.729	.599	.944
Q34	118.74	639.507	.566	.945
Q35	120.15	625.746	.473	.946

Q36	118.78	634.872	.467	.945
Q37	120.26	626.969	.587	.944
Q38	120.07	629.764	.506	.945
Q39	120.37	628.396	.537	.945
Q40	119.93	630.225	.585	.944
Q41	119.67	639.308	.419	.946
Q42	118.67	652.462	.310	.946
Q43	118.56	645.718	.444	.945