



كلية ادارة الاعمال

أثر التمكين الإداري على الأداء المؤسسي

دراسة حالة / الأمانة العامة لمجلس الوزراء بسلطنة عمان

**The impact of administrative empowerment on institutional performance/  
The General Secretariat of the Council of Ministers in the Sultanate of  
Oman, a society for study**

رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال (القيادة)

إعداد

سامي بن يوسف بن سيف الأغبري

إشراف الدكتور

إلياس شهدا

( 2023م - 1444هـ )

أثر التمكين الإداري على الأداء المؤسسي  
دراسة حالة / الأمانة العامة لمجلس الوزراء بسلطنة عمان

**The impact of administrative empowerment on institutional performance/**

**The General Secretariat of the Council of Ministers in the Sultanate of Oman, a**

**society for study**

إعداد

**سامي بن يوسف بن سيف الأغبري (2009568)**

إشراف

**الدكتور إلياس شهدا**

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال في تخصص القيادة

كلية ادارة الاعمال/ جامعة الشرقية / سلطنة عمان

2023م / 1444هـ

# أثر التمكين الإداري على الأداء المؤسسي

إعداد

سامي بن يوسف بن سيف الأغبري

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ / / 2023م وأجيزت.

المشرف

الدكتور: إلياس شهدا

## أعضاء لجنة المناقشة

الاسم	التوقيع
1. الدكتور إلياس شهدا	- المشرف .....
2. الدكتور	- ممتحن داخلي .....
3. الدكتور	- ممتحن داخلي .....
4. الدكتور	- ممتحن خارجي .....

## إقرار الباحث

أقر بأن المادة العلمية الواردة في هذه الرسالة قد حدد مصدرها العلمي وأن محتوى الرسالة غير مقدم للحصول على أي درجة علمية أخرى، وأن مضمون هذه الرسالة يعكس آراء الباحث الخاصة وهي ليست بالضرورة الآراء التي تتبناها الجهة المانحة.

الباحث:

سامي بن يوسف بن سيف الأغبري

التوقيع

## استهلال

قال الله تعالى : { الَّذِينَ إِنْ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا  
عَنِ الْمُنْكَرِ وَرَبَّهُ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ } . [الحج: ٤١]

## الإهداء

إلى شركاء الحياة والخير

لهم جميعاً أهدي ثمرة جهدي

سامي بن يوسف الأغبري

## الشكر والتقدير

الحمد لله حمد الشاكرين، على جلال فضله وعظيم نعمه، الحمد لله الذي وفقني على إتمام هذه الدراسة، ويسر لي من الوقت والجهد والصحة والعزيمة والإصرار ما أعاني على إتمامها أنه على كل شيء قدير، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين وبعد...

يطيب لي في هذا المقام أن أتقدم بالشكر والامتنان لأمي الغالية وأخواني الأعزاء وشريكة حياتي (زوجتي الكريمة) على إضائهم لي طريق العلم والتعلم، وتشجيعهم المستمر لي لإنجاز برنامج الماجستير إيماناً منهم بأن رحلة العلم لا يحدها زمن أو عمر بذاته، والشكر الجزيل للدكتور إلياس شهدا الذي أشرف على هذا العمل ونفغني بوقته ونصائحه وتوجيهاته المستمرة وبعلمه وخبرته ولم يبخل على بشيء.

كما أتقدم بخالص الشكر والامتنان لأعضاء الهيئة التدريسية في كلية إدارة الأعمال بجامعة الشرقية على وقفهم النبيلة ودعمهم المعنوي المتواصل طيلة فترة دراستي في الكلية، كما أشكر جميع من ساهم في هذا الإنجاز سواء بفكرة أو معلومة أو معرفة أو دعوة صادقة أو كلمة طيبة.

## الملخص:

### أثر التمكين الإداري على الاداء المؤسسي / الأمانة العامة لمجلس الوزراء بسلطنة عمان

جاءت هذه الدراسة لمعرفة أثر التمكين الإداري على الاداء المؤسسي والتي أخذت من الأمانة العامة لمجلس الوزراء بسلطنة عمان مجتمعاً للدراسة، وقد اخذت الدراسة التمكين لإداري كمتغير مستقل والأداء المؤسسي كمتغير تابع. حيث تم التعرف على مدى تطبيق أبعاد التمكين الإداري في الأمانة العامة لمجلس الوزراء بسلطنة عمان وأثره على الاداء، وقد تم تطبيق المهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة.

جمعت المعلومات والبيانات الأولية لهذه الدراسة من الدراسات والمراجع السابقة (العربية والأجنبية) وكذلك جمعت المعلومات والبيانات الثانوية عن طريق توزيع استبانة لأفراد مجتمع الدراسة أعدت لتغطي كل أبعاد التمكين الإداري وأثرها على الأداء المؤسسي، وتم توزيعها على المبحوثين وعددهم (225) واسترجعت كل الاستبانات.

وتم تحليل تلك الاستبانات باستخدام الأساليب الإحصائية (اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS ) .

أظهرت نتائج الدراسة عن وجود أثر دال إحصائياً للتمكين الإداري بأبعاده (تفويض الصلاحيات، التحفيز، التدريب، المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، الاتصال الفعال) على الاداء المؤسسي للعاملين في الأمانة العامة لمجلس الوزراء بسلطنة عمان حيث بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد ( $R^2=0.58$ )، وهذا يدل على أن 58% من التباين في الاداء المؤسسي يعزى إلى التمكين الإداري بجميع أبعاده.

وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات كان من أهمها العمل على إبداء اهتمام أكبر بالموظفين وتطوير العلاقات بين المديرين والموظفين من خلال تكثيف اللقاءات والاجتماعات وإتاحة الفرصة للموظفين إبداء آرائهم ومقترحاتهم.

الكلمات المفتاحية : التمكين الإداري ، الاداء المؤسسي، تفويض السلطة، الاتصال الفعال، تحفيز العاملين،

التدريب، اتخاذ القرار.



Summary:

## **The impact of administrative empowerment on institutional performance/**

### **The General Secretariat of the Council of Ministers in the Sultanate of Oman, a society for study**

This study came to find out the impact of administrative empowerment on institutional performance, which was taken from the General Secretariat of the Council of Ministers in the Sultanate of Oman as a community for study. The study took administrative empowerment as a stable variable and institutional performance as a dependent variable. Where the extent of applying the dimensions of administrative empowerment in the General Secretariat of the Council of Ministers in the Sultanate of Oman and its impact on performance was identified, and the descriptive analytical approach was applied in this study.

The primary information and data for this study were collected from previous studies and references (Arabic and foreign), as well as secondary information and data were collected by distributing a questionnaire to the members of the study community prepared to cover all dimensions of administrative empowerment and its impact on institutional performance. It was distributed to the respondents, their number (225), and all questionnaires were retrieved. These questionnaires were analyzed using statistical methods (depending on the SPSS statistical program).

The results of the study showed that there is a statistically significant effect of administrative empowerment in its dimensions (delegation of powers, motivation, training, participation in decision-making, and decision-making, effective communication) on the institutional performance of workers in the General Secretariat of the Council of Ministers in the Sultanate of Oman, where the value of the multiple correlation coefficient was ( $R^2 = 0.58$ ). This indicates that 58% of the discrepancy in institutional performance is attributed to administrative empowerment in all its dimensions.

The study recommended several recommendations, the most important of which is working to show greater interest in employees and developing relations between managers and employees through intensifying meetings and meetings and giving employees the opportunity to express their opinions and suggestions.

Keywords: administrative empowerment, institutional performance, adelegation of authority, effective communication, employee motivation, training, decision-making.

## المحتويات

صفحة العنوان	الصفحة
قرار لجنة المناقشة	أ
إقرار الباحث	ب
استهلال	ج
الاهداء	د
الشكر والتقدير	هـ
الملخص	و
قائمة المحتويات	ح
قائمة الجداول	ل
قائمة الأشكال	م
قائمة الملاحق	م

الرقم	الفصل	العنوان	الصفحة
1.1	الفصل الأول: الإطار العام	المقدمة	2
1.2		اهمية الدراسة	4
1.3		الأهمية العلمية	4
1.4		الأهمية العملية والتطبيقية	4
1.5		اهداف الدراسة	5
1.6		مشكلة الدراسة وأسئلتها	6
1.7		فرضيات الدراسة	8
1.8		نموذج الدراسة	9
1.9		حدود الدراسة	10
1.10		التعريفات الاصطلاحية والإجرائية	10
2.1	الفصل الثاني : الاطار النظري والدراسات السابقة	المبحث الأول: التمكين الإداري	13
2.1.1		تمهيد	13
2.1.2		مفهوم التمكين الإداري	13
2.1.3		أهمية التمكين الإداري	15
2.1.4		خطوات التمكين الإداري	16
2.1.5		متطلبات التمكين الإداري	17
2.1.6		معوقات التمكين الإداري	18
2.1.7		عناصر التمكين الإداري	19
2.2		المبحث الثاني : الأداء المؤسسي	33
2.2.1		تمهيد	33
2.2.2	مفهوم الأداء المؤسسي	34	

35	أنواع الأداء المؤسسي		2.2.3
37	المفاهيم المرتبطة بالأداء المؤسسي		2.2.4
38	المبحث الثالث: الدراسات السابقة		2.3
38	الدراسات المرتبطة بالتمكين الإداري		2.3.1
43	الدراسات المرتبطة بالأداء المؤسسي		2.3.2
47	التعليق على الدراسات السابقة		2.3.3
47	مساهمة الدراسة الحالية		2.3.4
50	تمهيد	الفصل الثالث الطريقة والإجراءات	3.1
50	منهج الدراسة		3.2
50	مجتمع الدراسة		3.3
51	نبذة عن مجتمع الدراسة		3.4
51	مصادر الحصول على المعلومات		3.5
52	أداة الدراسة		3.6
52	العينة الاستطلاعية		3.7
52	صدق الاتساق الداخلي للأداة		3.8
54	ثبات أداة الدراسة		3.9
55	المعالجة الإحصائية		3.10
55	متغيرات الدراسة		3.11
57	التمهيد	الفصل الرابع النتائج	4.1
58	نتائج السؤال الرئيسي		4.2
64	نتائج الفرضية الرئيسية		4.3
66	نتائج الفرضيات الفرعية		4.4

68	ملخص نتائج الفرضيات		4.5
70	التمهيد	الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات	5.1
70	تفسير نتائج الفرضيات	والمقترحات	5.2
72	التوصيات والمقترحات		5.3
73	محددات الدراسة		5.4
74	الدراسات المستقبلية المقترحة		5.5
75	الخاتمة		6
76	المراجع العربية	المراجع	7.1
78	المراجع الأجنبية		7.2
81	أداة الدراسة	الملاحق	8.1
86	قائمة بأسماء المحكمين		8.2
87	بعض مخرجات البرنامج الإحصائي		8.2

## قائمة الجداول:

الصفحة	محتوى الجدول	الرقم
52	معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة ودرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه	(1-3)
54	معاملات ثبات ألفا لكرو نباخ لمحاور أداة الدراسة	( 2-3 )
57	دلالات المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة	(1-4)
58	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور التمكين الإداري	(2-4)
59	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الاتصال الفعال	(3-4)
60	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور التفويض	(4-4)
61	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور التدريب	(5-4)
62	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور تحفيز العاملين	(6-4)
63	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور المشاركة واتخاذ القرار	(7-4)
64	نتائج تحليل التباين لمعرفة دلالة نموذج الانحدار لتفسير العلاقة بين أبعاد التمكين الإداري والأداء المؤسسي	(8-4)
65	ملخص نتائج تحليل الانحدار لأثر للتمكين الإداري بأبعاده	(9-4)

### قائمة الأشكال:

الصفحة	الشكل	الرقم
9	نموذج الدراسة	(1-1)

### قائمة الملاحق:

الصفحة	محتوى الملحق	الرقم
81	أداة الدراسة	1
86	قائمة بأسماء المحكمين	2
87	بعض مخرجات البرنامج الإحصائي	3

## الفصل الأول (الإطار العام)

- المقدمة
- أهمية الدراسة
- الأهمية العلمية
- الأهمية العملية والتطبيقية
- أهداف الدراسة
- مشكلة الدراسة وأسئلتها
- فرضيات الدراسة
- نموذج الدراسة
- حدود الدراسة
- التعريفات الاصطلاحية والإجرائية



## 1.1 مقدمة:

يشهد العالم اليوم العديد من التغيرات والتطورات السريعة والمتلاحقة، الأمر الذي أدى إلى ظهور منافسة بين كافة المؤسسات الخاصة والحكومية بمختلف مجالاتها على مستوى العالم، وذلك ما دعى تلك المؤسسات إلى القيام بتبني العديد من الاستراتيجيات الإدارية الحديثة والمعاصرة التي تساعد في مواكبة تلك التغيرات والتحديات والتعايش معها، ويعتبر العنصر البشري هو الركيزة الأساسية في المؤسسة الذي يمثل النواة الأولى في نجاح أو فشل أي منظمة. (عمر، 2020)

ويعتبر التمكن الإداري من أبرز المفاهيم والمصطلحات الإدارية التي تقوم المؤسسات بتطبيقها في الوقت الحالي، وذلك من أجل إحداث التغيير الإيجابي على مستوى المؤسسة ككل، وذلك عن طريق القيام بتفعيل دور العنصر البشري والاهتمام به في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة وتميزها (الطعاني و السويحي، 2013).

كذلك التمكين الإداري هو أحد المفاهيم الحديثة التي تساعد في تنمية الأفراد، وتعزيز قدراتهم ومهاراتهم في حل المشكلات والاستجابة للمواقف الإدارية من خلال منحهم فرص المبادرة والتحدي ، وتفويض السلطة وتمكينهم من تحمل مسؤولية اتخاذ القرار. - صنع والمشاركة في تحقيق الأهداف، بينما بذلت بعض الدول بعض الجهود في بدء التمكين التنفيذي للمديرين، وهناك جهود ملموسة ولكن غير كافية لتحقيق أداء مؤسسي قوي. (المسعودي، 2021)

القادة في العمل الإداري والعمل على اللامركزية التنفيذية، لأن تمكين القادة هو أساس ازدهار أي منظمة، لذا فإن القيادة المستقبلية هي مفهوم متقدم مستمد من القيادة التقليدية، وهو أحد المصادر الأساسية والموارد التي تستخدمها المنظمة لتحقيق التنافسية ميزة من خلال قدرتها على إحداث تغيير استراتيجي. وتتمثل رؤية سلطنة عمان في عام 2040 في تحقيق متطلبات التنمية الوطنية من خلال

حكومة الجهاز التنفيذي للدولة، من خلال تمكين القادة في العمل التنفيذي والالتزام باللامركزية الإدارية. القائد المتمكن هو الأساس لازدهار أي منظمة، لذا فإن القيادة المستقبلية هي مفهوم متقدم للقيادة التقليدية وهي أحد المصادر والموارد الأساسية لأي منظمة لاكتساب ميزة تنافسية من خلال قدرتها على إحداث تغيير استراتيجي. (مكتب رؤية عمان 2040، 2020)

وتسعى المؤسسات بكافة أشكالها إلى القيام بتبني مفهوم التمكين الإداري والذي يقوم على توطيد وتعزيز العلاقة بين الإدارة والعاملين عن طريق اتباع مجموعة من الأساليب والعناصر، ومن هذه الأساليب ما يلي:

- تفويض الصلاحيات للعاملين وتحفيزهم وتدريبهم

- تفعيل مشاركة كافة العاملين بالمؤسسة في عملية صنع واتخاذ القرار.

- تحقيق الاتصال الفعال بين العاملين وكافة الإدارات في المؤسسة.

وتضع جميع المؤسسات مجموعة من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها من وراء تبني مفهوم التمكين الإداري، ويعتبر من أهم هذه الأهداف هو القيام بتقديم المنتجات والخدمات للعملاء بأعلى جودة وكفاءة ممكنة، والقدرة على الاستمرار والبقاء في السوق والصمود في مواجهة المنافسة الحادة القائمة بين جميع المؤسسات، وتحقيق أعلى معدل من الإنتاج والمبيعات. ويعتبر الهدف الأول هو تحقيق التميز التنظيمي أو المؤسسي، حيث يعتبر هذا الهدف يشمل كافة أهداف المؤسسة ويعمل على تحقيق الريادة والتميز للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات العاملة في مجاله (البحيصي، 2014).

وتتناول هذه الدراسة أبعاد التمكين الإداري في الأمانة العامة لمجلس الوزراء بسلطنة عمان والذي تتمثل في (تفويض الصلاحيات، التدريب، التحفيز، المشاركة في صنع واتخاذ القرار، والاتصالات

الفعالة بين المستويات الإدارية) والتعرف على آثار هذه الابعاد في الأداء المؤسسي في الأمانة العامة لمجلس الوزراء بسلطنة عمان.

## 1.2 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

### 1.2.1 الأهمية العلمية:

يهدف الباحث من وراء القيام بهذه الدراسة إلى التعرف على أهم العناصر الخاصة بالتمكين الإداري، والتي تستطيع رفع الأداء المؤسسي للعاملين في الأمانة العامة لمجلس الوزراء بسلطنة عمان، وذلك انطلاقاً من أن أبعاد التمكين الإداري قد تعمل على المساهمة في الأداء لمؤسسي للعاملين عن طريق (تفويض الصلاحيات، التدريب، التحفيز، الاتصال الفعال، المشاركة في صنع واتخاذ القرارات)

### 1.2.2 الأهمية العملية والتطبيقية:

تكمن أهمية الدراسة من الناحية التطبيقية من أهمية أبعاد التمكين الإداري في الأمانة العامة لمجلس الوزراء بسلطنة عمان ، حيث تسعى إلى تلبية كافة متطلبات واحتياجات العاملين بالأمانة العامة والعمل على الارتقاء بمستوى أدائهم، والتأثير في سلوكهم بغرض تحقيق الأداء المؤسسي على كافة مستويات بالأمانة العامة والاستفادة القصوى من جميع الطاقات والأفكار الكامنة في أذهان العاملين ، ويأمل الباحث أن هذه الدراسة سوف تساعد الوحدات العامة والخاصة بصفة عامة والأمانة العامة لمجلس الوزراء بصفة خاصة على تطوير وزيادة أداءها المؤسسي ، كما تستطيع الأمانة العامة الاعتماد على هذه الدراسة في الاستراتيجيات المستقبلية لها.

### 1.3 أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في التعرف على أثر التمكين الإداري على الأداء المؤسسي للعاملين في الأمانة العامة لمجلس الوزراء بسلطنة عمان، كما تسعى الدراسة إلى تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي تساعد الأمانة العامة والوحدات العامة والخاصة بسلطنة عمان في التركيز على تطبيق مصطلح التمكين الإداري بكفاءة وفاعلية، الأمر الذي يساعد في تحسين قدرة الأمانة العامة على تحقيق الأداء المؤسسي، كما تهدف الدراسة الحالية أيضًا إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على أثر تفويض الصلاحيات على الأداء المؤسسي للعاملين في الأمانة العامة لمجلس الوزراء بسلطنة عمان.
- توضيح أثر التحفيز على الأداء المؤسسي للعاملين في الأمانة العامة لمجلس الوزراء بسلطنة عمان.
- الكشف عن أثر التدريب على الأداء المؤسسي للعاملين في الأمانة العامة لمجلس الوزراء بسلطنة عمان.
- بيان أثر المشاركة في اتخاذ القرار على الأداء المؤسسي للعاملين في الأمانة العامة لمجلس الوزراء بسلطنة عمان.
- تحديد أثر الاتصال الفعال على الأداء المؤسسي للعاملين في الأمانة العامة لمجلس الوزراء بسلطنة عمان.

**الهدف الرئيسي الأول:** تحديد مستوى التمكين الإداري في الأمانة العامة لمجلس الوزراء.

**الهدف الرئيسي الثاني:** تحديد مستوى الأداء المؤسسي في الأمانة العامة لمجلس الوزراء.

#### 1.4 مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تسعى جميع المنظمات الخاصة والحكومية من تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة إلى الوصول إلى منظومة إدارية مثلى تستطيع الارتقاء بالمنظمة وتحقيق أهدافها، ولقد فرضت التغيرات والتطورات التي يشهدها العالم في الوقت الحالي على المنظمات ضرورة تبني أساليب إدارية حديثة ومعاصرة تستطيع مواجهة تلك التحديات وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة، حيث يقع على عاتق الإدارات توفير مناخ العمل المناسب للعاملين ودعمهم وتدريبهم وتحفيزهم من أجل تسهيل أداء المهام المنوطة بهم القائم بها، حيث يعتبر المورد البشري النواة الأولى في تحقيق التطور والتميز للمنظمة. ويعتبر التمكين الإداري أحد الأساليب الإدارية الناجحة في تحقيق التميز على مستوى العاملين والمنظمة ككل (الهيتمي، 2005)، ولقد جاءت هذه الدراسة لتعالج النقص الواضح والملحوظ في الدراسات التي تربط بين متغيرات الدراسة، حيث تسعى هذه الدراسة إلى توضيح التمكين الإداري وأثره في الأداء المؤسسي للعاملين في منظمات الأعمال.

وتكمن مشكلة البحث في وجود فجوة بين تطبيق عناصر وممكنات التمكين الإداري في الأمانة العامة لمجلس الوزراء وتأثيرها على الأداء المؤسسي للعاملين ، ولقد اتضح للباحث أنه رغم سعي الأمانة العامة الدائم إلى تهيئة وإعداد المناخ التنظيمي المناسب للعاملين لتحقيق الاداء المؤسسي المطلوب، إلا أنه قد لا يوجد وعي كافي للعاملين لتطبيق مفهوم التمكين الإداري، بالإضافة إلى أثر هذا المفهوم

في تحقيق الأداء المؤسسي، وبناء على ذلك قام الباحث بصياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: ما أثر التمكين الإداري على الأداء المؤسسي للعاملين في الأمانة العامة لمجلس الوزراء بسلطنة عمان؟

وعليه تسعى الدراسة إلى الإجابة عن التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو مستوى التمكين الإداري في الأمانة العامة لمجلس الوزراء بسلطنة عمان؟
- ما هو مدى تأثير (تفويض الصلاحيات، التدريب، المشاركة في صنع القرار) كلاً على حده الأداء المؤسسي في الأمانة العامة لمجلس الوزراء بسلطنة عمان؟
- هل يوجد اتصال وتواصل بين موظفي الأمانة العامة؟ وما هي درجة تأثير هذا الاتصال على الأداء المؤسسي؟

## 1.5 فرضيات الدراسة:

بناء على مشكلة الدراسة وأسئلتها وأهدافها، قام الباحث بصياغة الفرضيات التالية:

**الفرضية الرئيسية:** لا يوجد أثر دال إحصائيًا للمتكمين الإداري بأبعاده (تفويض الصلاحيات، التحفيز، التدريب، المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، الاتصال الفعال) على الأداء المؤسسي للعاملين في الأمانة العامة لمجلس الوزراء بسلطنة عمان.

ومنه اشتق الباحث الفرضيات التالية:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد أثر دال إحصائيًا للاتصال الفعال على الأداء المؤسسي للعاملين في الأمانة العامة لمجلس الوزراء بسلطنة عمان.

- **الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد أثر دال إحصائيًا للتفويض على الأداء المؤسسي للعاملين في الأمانة العامة لمجلس الوزراء بسلطنة عمان.

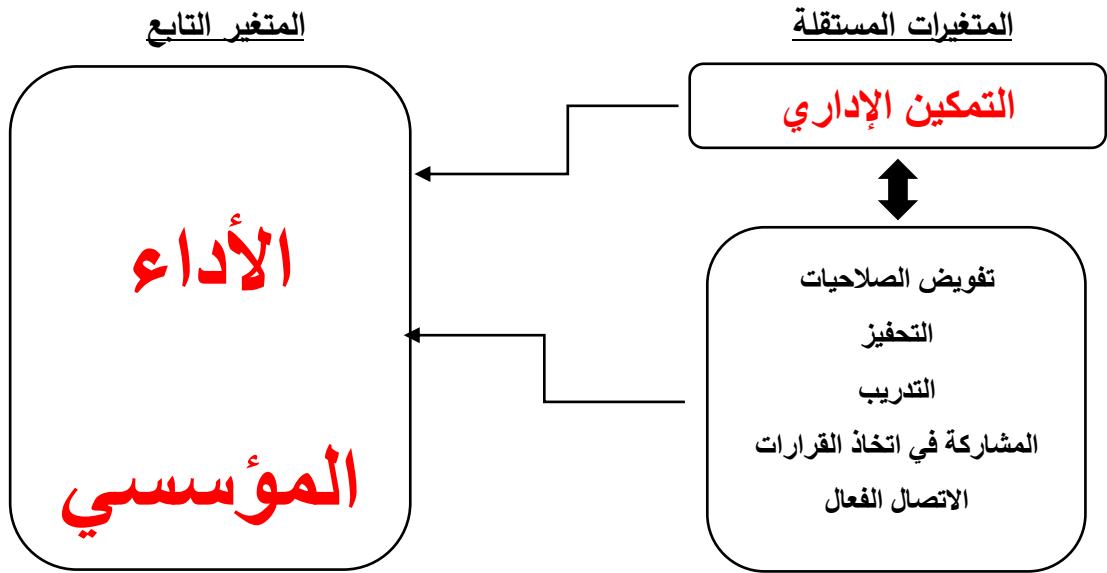
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد أثر دال إحصائيًا للتدريب على الأداء المؤسسي للعاملين في الأمانة العامة لمجلس الوزراء بسلطنة عمان.

- **الفرضية الفرعية الرابعة:** لا يوجد أثر دال إحصائيًا للتحفيز على الأداء المؤسسي للعاملين في الأمانة العامة لمجلس الوزراء بسلطنة عمان.

- **الفرضية الفرعية الخامسة:** لا يوجد أثر دال للمشاركة في صنع واتخاذ القرار على الأداء المؤسسي للعاملين في الأمانة العامة لمجلس الوزراء بسلطنة عمان.

## 1.6 نموذج الدراسة:

قام الباحث بتحديد المتغيرات التي سيقوم باختبارها بناء على مشكلة الدراسة والأدبيات المتعلقة بها، وهي كما موضحة بالشكل التالي:



شكل رقم (1-1) يوضح نموذج الدراسة.

من إعداد الباحث من الدراسات والأدبيات السابقة، حيث تم الرجوع إلى الدراسات التالية في التمكين الإداري (بكري، 2018، البحيصي، 2014 قادري، 2010). في حين تم الرجوع إلى الدراسات (Alhilaa, 2017، البحيصي 2014، 2013، Alnaweigah، 2007 et al، ) في الأداء المؤسسي.



## 1.7 حدود الدراسة:

الحدود المكانية: الأمانة العامة لمجلس الوزراء بسلطنة عمان

الحدود الزمانية: عام 2023م.

الحدود البشرية (مجتمع الدراسة): العاملين في الأمانة العامة لمجلس الوزراء بسلطنة عمان.

عينة الدراسة: 225 من العاملين في الأمانة العامة لمجلس الوزراء بسلطنة عمان.

## 1.8 التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

قام الباحث بتعريف المتغيرات المستخدمة اصطلاحياً وإجرائياً، وذلك كما يلي:

- **التمكن الإداري:** يتمثل التمكين الإداري في أنه عملية إدارية تقوم على منح العاملين بعض الصلاحيات الخاصة بطبيعة عملهم، ومنحهم الحرية في التصرف في صنع واتخاذ القرارات بناء على هذه الصلاحيات وتحمل مسئولية نتائجها، وذلك من أجل تدعيم مساعدتهم في العملية الإدارية في المنظمة وحل كافة المشكلات التي تواجهها.
- **تفويض الصلاحيات:** يتمثل تفويض الصلاحيات في قيام الرئيس أو المدراء المباشرين بالتخلي عن بعض صلاحياتهم ومنحها للعاملين القادرين على تحمل المسؤولية، وذلك من أجل القيام بالمهام التي تتعلق بهم وتسهيل سير عمل المنظمة.
- **التحفيز:** يتمثل التحفيز في القيام باستثارة سلوك العاملين ودفعه نحو تحقيق الأهداف والغايات التي تتعلق بأعمال المنظمة، وذلك عن طريق تشجيع العاملين لتقديم المزيد من الجهود وتحقيق

الأداء الأمثل في العمل، ويتحقق ذلك من خلال إعطاء العاملين مجموعة من الحوافز المادية والمعنوية التي تساعد في تحقيق رضاهم الوظيفي وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة.

■ **التدريب:** يتمثل التدريب في الأداة التي تساعد على تعزيز مهارات وقدرات العاملين بالمنظمة، وتوجيهها طبقاً للمواصفات المطلوبة للوظيفة المختارة.

■ **المشاركة في اتخاذ القرارات:** تتمثل في مدى قيام العاملين بالمشاركة في القرارات التي تتخذها المنظمة، ومدى مشاركتهم أيضاً في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة وإبداء آراءهم في حلها.

■ **الاتصال الفعال:** يتمثل الاتصال الفعال في قاعدة العلاقات المترابطة بين الإدارات المختلفة في المنظمة، والتي تساعد في تدفق المعلومات والأفكار والآراء والحلول التي تتعلق بكافة المشكلات التي تواجه سير عمل المنظمة بين كافة المستويات الإدارية.

■ **الاداء المؤسسي:** يتمثل الاداء المؤسسي في أنه حالة من التفوق والإبداع على المستوى الإداري والتنظيمي، ويرتكز الاداء المؤسسي على وصول المنظمات إلى تحقيق الكفاءة والفعالية في كافة عملياتها الإدارية والتشغيلية، مما يجعلها تتفوق وتتميز عن نظيراتها وتحقيق الرضا للعاملين والعملاء.

## الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

### المبحث الأول: التمكين الإداري

- تمهيد

- مفهوم التمكين الإداري

- أهمية التمكين الإداري

- خطوات التمكين الإداري

- متطلبات التمكين الإداري

- معوقات التمكين الإداري

- عناصر التمكين الإداري

### المبحث الثاني: الأداء المؤسسي

- تمهيد

- مفهوم الأداء المؤسسي

- أنواع الأداء المؤسسي

- المفاهيم المرتبطة بالأداء المؤسسي

### المبحث الثالث: الدراسات السابقة

- الدراسات المرتبطة بالتمكين الإداري

- الدراسات المرتبطة بالأداء المؤسسي

## 2.1 المبحث الأول: التمكين الإداري

### 2.1.1 تمهيد:

يعد التغيير في نهج أو نمط عمل المنظمة أو المؤسسة مطلب ضروري في الوقت الجاري، والحاجة الي التغيير جاءت نتيجة الي التغيير والتطور في مطالب وتطلعات العملاء والوكلاء بالنسبة لخدمات أو منتجات أفضل، وأيضاً بسبب التطور التكنولوجي السريع، وللقيام بالتغيير والتطوير يلزم تلبية حاجات الموظفين في المؤسسة أو المنظمة سواء كانت تقدم خدمة او منتجات. التغيير في نهج أعمال المنظمة يؤدي الي ظهور تعريفات أو مفاهيم إدارية معاصرة، ويعتبر أهم مفهوم هو التمكين الإداري؛ يهدف التمكين الإداري الي صنع موظفين يحملون صفات تستطيع النهوض بالمؤسسة، أي يحتاج الي موظفين ذوي أداء قوي وعالي، قادرين على إنجاز المهمات وكذلك قدرتها على ابتكار التطوير والتميز في المنظمة.

### 2.1.2 مفهوم التمكين الإداري

يعتبر مفهوم التمكين الإداري من المفاهيم حديثة النشأة داخل علم الإدارة، وقد اهتمت به الكثير من المنظمات والمدراء منذ عام 1977. (KASSEM & GABER, 2015) حيث يعرف الباحث التمكين الإداري بأنه من العمليات الإدارية التي تقوم على منح الرؤساء حق صلاحيات للمرؤوسين، وحرية التصرف في إعطاء القرارات وتنفيذها، وكذلك من الممكن اعطاء مهارات وامتيازات تمكنه من إتمام وتحقيق المهام الموكلة اليه، وعلى الناحية الأخرى يتحمل المرؤوسين المسؤولية عن قراراتهم. ويعرف التمكين الإداري استراتيجية إدارية تنظيمية تقوم على توفير صلاحيات

القيادة الأعلى للقيادة الأدنى لإتمام المهام التخصصية بالقيادة الأعلى وتكون هي المسؤولة في نظر المؤسسة، واعتماد القرارات من خلال فرق العمل، وتسعي الاستراتيجية الي تطوير الموظفين وجعلهم أكثر مهنية، وتحفيزهم مع تقديم بيئة عمل جيدة تحثهم على انجاز المهام والأهداف (الشتيحي، 2016).

ويعرف (النمر، 2011) التمكين الإداري بأنه منح العاملين سلطة اتخاذ القرارات، والمساهمة الملموسة والفعالية في إدارة المنظمة، وإمكانية حل الإشكاليات التي تتواجد، والتفكير الإبداعي وكذلك تحمل المسؤولية عن القرارات والإدارة وكذلك الرقابة.

من الممكن أيضاً أن نطلق على التمكين الإداري أنه استراتيجية يفضل اتخاذها على المنظمات التي تعتمد على فرق العمل وليس الأفراد، عادة ما يكون فريق العمل أكثر قدرة على انجاز أهداف المنظمات، ووضع الطرق الأفضل في إتمام المهمات، والعمل على اتخاذ القرارات بمسؤولية كاملة في حدود، بهدف احياء الهمم للعاملين، وطرح الفكر والرؤى المبتكرة (محمدية، 2016).

وكذلك يكمن تعريف التمكين الإداري على أنه منح الصلاحيات للمرؤوسين وإسناد مسؤولية اتخاذ القرار، مع الأخذ في الاعتبار أن المرؤوس مدرك للمهام الموكلة اليه ولديه من المهارات والمعلومات تمكنه من القيام بذلك، ويتم تدريبه لكي يصبح أكثر نجاحاً (Dahou&Hacini, 2018)

ومن وجهة نظر الباحث يرى أن كافة التعريفات السابقة للتمكين الإداري قد أكدت على:

▪ التمكين الإداري هو عملية استراتيجية إدارية تهتم بالأفراد العاملين في المنظمات. (محمدية،

(2016

▪ يقوم التمكين الإداري على تفويض الصلاحيات من الرئيس الى المرؤوسين.

(Dahou&Hacini, 2018)

- يوفر التمكين الإداري المعلومات والمهارات والتدريبات للموظفين، وكذلك المساهمة في اتخاذ القرارات. (النمر وآخرون، 2011)
- يكون للمرؤوسين صلاحيات تتيح له إتمام مهامه، حيث يتمتع بالحرية في عمله واتخاذ قراراته مع تحمل مسؤولية هذه القرارات. (الشتيحي، 2016)
- يعتبر أصل التمكين الإداري هو فريق العمل، ولذلك من المهم تفعيل المشاركة الواقعية والملموسة بين المرؤوسين والرؤساء. (النمر وآخرون، 2011)

### **2.1.3 أهمية التمكين الإداري**

- دعم العاملين ليمنحوا فائق ما لديهم من أفكار وهمم.
  - رفع المعنويات للعاملين وتعزيز ولاء الموظفين للمؤسسة، وذلك يعزز النجاح في تحقيق الأهداف وأيضاً تفعيل المساهمة الفعالة في اتخاذ القرارات.
  - حث العاملين على اكتساب الخبرات والمهارات والتدريبات. (البلوي و هالة، 2016)
- ويمكن القول إن أهمية التمكين الإداري تكمن في الدور الذي يؤديه لتهيئة العاملين على تحدي الأزمات ومواجهتها وخاصة أثناء غياب الرؤساء أصحاب القرارات المباشرة في المنظمات، وذلك يوفر مناخ ملائم للعاملين يمكنهم من اتخاذ القرارات، وتطبيق الحلول المناسبة التي تضمن نجاح المؤسسة وعملها. (البلوي و هالة، 2016)

#### 2.1.4 خطوات التمكين الإداري :

هناك مجموعة من الخطوات المتسلسلة التي يمر بها التمكين الإداري ويمكن حصرها في الخطوات التالية:

▪ **الخطوة الأولى:** يتم تقدير وقياس مهارات وقدرات العاملين المنشود تفويض وإعطاء الصلاحيات لهم، وذلك لتمكين الإدارة من اختيار الفرد المناسب، ولذلك يتم اجراء التقديرات والمعايير التي على أساسها يتم الاختيار، ولا يمكن للرؤساء منح أي صلاحيات بدون اجراء تقييم. (المبييضين و الطراونة، 2011)

▪ **الخطوة الثانية:** يقدم الرئيس نموذج يتم تطبيقه من قبل المرؤوسين لإنجاز المهمة، حتى تكون دليل يتم الأخذ منه والاستفادة في عمليات التمكين الاداري. (المبييضين و الطراونة، 2011)

▪ **الخطوة الثالثة:** هنا نعرف أن المرؤوسين الذين تم اختيارهم ونجحوا في التقييمات، وذلك من خلال تعزيز الدعم المعنوي لديه وإعطاءه أمل في قدرته على النجاح، فيتم تقديم الدعم له والعون حتى ينشأ لديه حافز لإنجاز مهامه وتعزيز مهاراته وخبراته. (المبييضين و الطراونة، 2011)

▪ **الخطوة الرابعة:** في هذه الخطوة يحصل المرؤوس بالفعل على تفويض صلاحيات بشكل فعلي من الرئيس لإتمام وظائفه. (المبييضين و الطراونة، 2011)

▪ **الخطوة الخامسة:** تعتبر هذه الخطوة عملية تغذية عكسية لتجربة تفويض الصلاحيات، تعتبر عملية التمكين الإداري هي عملية مستمرة، ومن خلال التمكين الإداري يمكن تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف. (المبييضين و الطراونة، 2011)

▪ **الخطوة السادسة:** تعد هذه الخطوة بالنسبة للمرؤوسين هي خطوة منح الحرية وحق التصرف وتمتعهم بالاستقلالية، وبمجيء هذه الخطوة يكون المرؤوس قد أصبح تحت المسؤولية وتم تكليفه بإنجاز مهامه، وقد حصل على الصلاحيات الكاملة، وأصبح مسؤول مسؤولية تامة عن قراراته وما ينتج عنها أمام رئيسه والمنظمة. (المبييضين و الطراونة، 2011)

### **2.1.5 متطلبات تطبيق التمكين الإداري: (البلوي و هالة، 2016)**

يحتاج التمكين الإداري في المنظمات والمؤسسات لتطبيقه الى عدة متطلبات يمكن حصرها في الآتي:

▪ **المتطلبات الإدارية:** تختص بالقوانين والأوامر واللوائح والإرشادات والقرارات والتعميمات، التي تصدرها وتقرها القيادة العليا في المنظمات والمؤسسات.

▪ **المتطلبات المتعلقة بالثقافة التنظيمية:** تضم جميع المفاهيم، المعتقدات والثقافة الموجودة في بيئة العمل داخل المنظمات، ولا تستطيع المنظمة الاستغناء عنها حتى تستطيع على تمكين العاملين في المنظمة.

▪ **المتطلبات الشخصية:** تشمل كافة المتطلبات الشخصية للموظفين والعاملين في المنظمة، والتي لها من عظيم الأثر الإيجابي في تعزيز التمكين الإداري.

ونجد أيضا عدة متطلبات لنجاح التمكين الإداري وهي كالاتي: (الشنطي، 2019)

▪ توافر الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين.



- وجود نظام عادل لتقييم أداء العاملين.
- تشجيع الموظفين مادياً ومعنوياً بناءً على تقييماتهم العادلة.
- إتاحة التدريب الكافي للعاملين في المنظمة، وتطوير وتعزيز المهارات والقدرات لدي العاملين، حتى يستطيعوا على تحمل مسؤولية إتمام المهام الموكلة لهم.
- إسناد الصلاحيات والمعلومات الكافية للموظفين في المنظمة، لتساعدهم على إتمام مهامهم بنجاح.
- تعزيز روح فريق العمل والتعاون بين العاملين في المنظمة، لاستنهاض همم العاملين وطاقاتهم، وخلق جو من التنافس بين العاملين ليتسابقوا لتحقيق الأهداف (السلوك التعاوني).

## **2.1.6 معوقات التمكين الإداري:**

يوجد الكثير من المعوقات والأسباب التي تؤثر بشكل سلبي على التمكين الإداري ونذكر بعض من هذه المعوقات في النقاط التالية (الدوري، 2010):

- تخوف وقلق القيادة العليا من اسناد الصلاحيات للمرؤوسين أياً كان درجاتهم الإدارية.
- حرص القيادة العليا على تفويض سلطاتها وصلاحياتها لنفسها فقط، وعدم الرغبة في الخروج عن النمط الشائع (البيروقراطية).
- عجز بعض العاملين على تحمل المسؤوليات واتخاذ القرارات الخاصة بمهامهم في العمل.
- خوف القيادة العليا من مشاركة المعلومات والملفات مع العاملين في المنظمة خوفاً من تسريب المعلومات.

وهنا يمكن القول إن ثمة معوقات أخرى مختلفة تعوق تطبيق التمكين الإداري في المنظمات منها:

⇒ التكلفة الباهظة لاختيار ممن يمتلكون مؤهلات من العاملين تمكنهم من تحمل المسؤولية.

⇒ رفض العاملين بالمنظمة فكرة تحملهم للمسؤولية.

⇒ إيمانهم بأن الإدارة أو القيادة العليا هي فقط المختصة باتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.

### **2.1.7 عناصر التمكين الإداري:**

أطلق الكثير من الباحثين مرتكزات أو عناصر التمكين الإداري، ونذكر في هذه الدراسة عناصر التمكين الإداري، المتمثلة في تفويض الصلاحيات، التحفيز، التدريب، المشاركة في اتخاذ القرارات، الاتصال الفعال، ونوضح تلك العناصر في النقاط التالية: -

#### **2.1.7.1 تفويض الصلاحيات يعد تفويض الصلاحيات من أهم سمات التمكين الإداري الموجودة في**

المنظمات والمؤسسات، ولكي يتم تطبيق التمكين الإداري من خلال تفويض الصلاحيات، ينبغي على القيادة العليا أن تكون على أتم استعداد لإسناد بعض الصلاحيات للعاملين تمكنهم من أداء المهام الوظيفية بدون الرجوع للإدارة العليا واتخاذ القرارات الصحيحة، التي تهدف الي إنجاز الغايات المطلوبة وتحقيق التميز التنظيمي داخل المنظمات.

تفويض الصلاحيات في المنظمات والمؤسسات مرتبطة بشكل واضح مع عمل إدارة الموارد البشرية، حيث يعتبر تفويض الصلاحيات للعاملين داخل المنظمة واتخاذهم القرارات المناسبة مرتبط ارتباط وثيق بالأفراد ودرجتهم العلمية ومستوي تدريبهم وتشجيعهم، ومدى نشاط الاتصال الفعلي بينهم، والتي تؤدي جميعها الي تحديد قدرة العاملين في المؤسسة على اتخاذ القرار الصحيح في الزمان المناسب (بلبالي،

(2010)

بينما اعتبر (المطيري، 2007) أن تفويض الصلاحيات عبارة عن استراتيجية يقوم فيها الرئيس بإسناد جزء من عمله للمرؤوسين ممن يعملون تحت رئاسته بعد اجتياز التدريبات المطلوبة منه والملائم لعمله، ويكون على قدر من المسؤولية عن انجاز المهمات بنجاح.

ويعرف (الجيزاني، 2009) التفويض أنه العملية التي يقوم فيها الرئيس بإسناد المرؤوس التفويض الواجب لإعانتته على اتخاذ القرارات الخاصة المهمة، وكذلك منحهم الحرية في حق التصرف والمرونة في العمل حتى يتحقق الأهداف التي تطمح لتنفيذها المنظمة.

#### **2.1.7.1.1 أهمية تفويض الصلاحيات: (الجيزاني، 2009)**

تفويض الصلاحيات يعتبر أحد أهم سمات التمكين الإداري ويعود بالنفع على المؤسسة ولهذا فإن لتفويض الصلاحيات أهمية للمنظمات يمكن ذكر الأهمية في النقاط التالية: -

- **إتاحة الفرصة الكاملة للمدير الأعلى بالقيام بمهامه الأساسية:** وجود عاملين كفاء قادرين على تحمل المسؤولية في المنظمة، يساعد على الرقابة على جميع الأنشطة والعمليات في المنظمة ورصدها، وكذلك توفير وقت وجهد في العمليات الأساسية للتنظيم، والمتعلق بالأنشطة التنموية والتطويرية، وكذلك الإشراف والتوجيه ووضع السياسة العامة والخطط الاستراتيجية.
- **إتاحة فرصة للابتكار والإبداع:** يُمكن تفويض الصلاحيات الموظفين في المنظمة من إبراز المهارات والقدرات في عملهم، ويدفعهم الي الإبداع والابتكار والبحث عن هذه القدرات وتطويرها.

▪ **شعور العاملين بالثقة وإعدادهم لتحمل المسؤولية:** يُمكن تفويض الصلاحيات العاملين في المنظمة من اتخاذ القرارات ووضع السياسات، وكذلك منحهم شعور بالحماس ورضا عن مكانتهم الوظيفية، مما يؤدي الي الشعور بالانتماء والولاء للمنظمة.

▪ **تخفيض التكاليف:** تشارك عملية تفويض الصلاحيات في تحجيم التكاليف المادية وإتمام الأهداف بسرعة، وخفض الإجراءات الروتينية، فتوفر الوقت والجهد وبالتالي يتم تحقيق أهداف وغايات المنظمة.

▪ **تقوية العلاقات الإنسانية بين أفراد المنظمة:** تتم تفويض الصلاحيات من أعلى الي أسفل، يتم تفويض الصلاحيات من قبل القيادة العليا في المنظمة ثم الي القيادة الوسطي ثم الي الدرجة الأدنى، يعني قيام الرئيس الأعلى بإسناد صلاحيات للمرؤوسين من تحته وذلك لثقة الرئيس بمرؤوسيه وثقته في قدراتهم على تحمل المسؤولية الموكلة لهم، وذلك يؤدي الي اشباع أنفس العاملين بسبب اعتراف الآخرين بقدراتهم وقبولهم لهم، مما يؤدي الي رفع مستوى الأداء، ووجود احترام متبادل بين الرئيس والمرؤوسين.

ويرى الباحث إن أهمية تفويض الصلاحيات تأتي من الاهتمام بقدرات العاملين وتطوير مهاراتهم وذلك بسبب الاحتكاك المباشر مع المشكلات التي تطرأ في المنظمة، مما يتطلب تلبية سريعة من العاملين، وبالتالي نستطيع أن نقول إن تفويض الصلاحيات يساهم في تطوير أداء العاملين ورفع مستوى قدراتهم وينمي من انتاجهم، وذلك يحقق النفع على المنظمة بسبب تحقيق الأهداف المنشودة.

## **2.1.7.2 ثانياً: التحفيز:**

التحفيز هو أحد أهم مكنات التمكين الإداري تستخدمه المنظمة وذلك لإرضاء حاجات العاملين وتحقيق رغباتهم، ويعرف (الهيبي، 2005) التحفيز أنه مجموعة من العناصر والمؤثرات الخارجية تشجع الفرد وتحثه على أداء المهام الموكلة له على أكمل وجه، وذلك من خلال إرضاء الفرد بتنفيذ رغباته المادية والمعنوية.

تتبع المنظمات للحفاظ على العاملين لديها نظام التحفيز، وتقدر المنظمة أهمية التحفيز سواء المادي أو المعنوي بالنسبة للعاملين، وتطمح المنظمة باستخدام عنصر التحفيز الى تحقيق أكبر قدر من الإنتاج، وتحسين مستوى العاملين وكذلك مستوى الخدمة المقدمة للجمهور، وتحقيق الولاء للمنظمة ورغبة العاملين في البقاء وبالتالي خفض معدل دوران العمل داخل المنظمة (Hwang & Chi, 2005)

### 2.1.7.2.1 أنواع التحفيز:

(1) **الحوافز الإيجابية:** تطور من ملكة الإبداع والتطوير لدي العاملين في المنظمات، تقسم الى نوعين: (الهيبي، 2005)

▪ **حوافز مادية:** عبارة عن العلاوات والأجور السنوية والمكافأة والتعويضات والمشاركة في الأرباح والزيادة في الأجر ليتناسب مع زيادة النفقة المعيشية، والتعويض عن العمل الإضافي بعد ساعات العمل، ومزايا التأمين الصحي والمزايا العينية ذات القيمة المادية.

▪ **الحوافز المعنوية:** تمثل الترقية، وعبارات الشكر، وشهادات التقدير وتقدير جهود العاملين، ومشاركتهم في الإدارة، تهتم أكثر بأداء العاملين في المنظمات.

2) **الحوافز السلبية:** هي عبارة عن العقوبات المختلفة التي تقع على العاملين، تهدف الي تغيير أداء الموظفين ممن تم معاقبتهم إيجابياً، فتكون تشجيعاً لشحن للموظف لطور من أداءه وتصرفه خلال العمل.

**2.1.7.2.2 أهداف التحفيز:** تسعى المنظمة من خلال تحفيز العاملين الي تحقيق أهداف يمكن حصرها كالآتي:

- مكافأة العاملين على أدائهم.
- الرفع من روح العاملين المعنوية.
- الإبقاء على العاملين المميزين.
- رفع انتاج العاملين.
- تشجيع العاملين من ذوي الأداء المتوسط بالترقية والتطور.
- بيان أنشطة المنظمات.
- تعزيز العاملين على التطوير والابتكار المتجدد.

ويمكن القول بأن استراتيجية التحفيز لا تقتصر على التحفيز المادي فقط، إنما يجب أن تسعى المنظمة على تحفيز العاملين نفسياً، وذلك بإعطائهم الثقة والتقدير من الإدارة، ويدفعهم التشجيع الي تقديم أقصى ما لديهم، وتنمية وتطوير الابتكار والابداع لدي العاملين.

### **2.1.7.3 ثالثاً: التدريب**

يعتبر التدريب من أهم العمليات التي تقوم معظم المنظمات باستخدامها بغرض تمكين العاملين لديها، ويعرف التدريب بأنه "العملية المنظمة والمستمرة التي تهدف إلى إكساب الأفراد المعارف الجديدة

والقدرات، أو تقريب الآراء والأفكار ووجهات النظر بما يتماشى مع التغييرات التي تحدث في بيئة عمل المنظمة، وخاصة ما يتعلق بالجوانب التنظيمية والتكنولوجية" (القاضي، 2012).

كما يعرف (العجمي، 2016) التدريب بأنه الحجر الأساس الذي يساعد في تنمية وتطوير العاملين بالشكل الدائم والمستمر، والذي يضمن القيام بالمهام والمسؤوليات والواجبات بالشكل الذي يتلاءم مع المستجدات الحديثة للعمل، حيث يعمل التدريب على تعديل الأفكار، وتغيير السلوكيات، وتطوير الأساليب المستخدمة، واكتساب الاتجاهات الإيجابية تجاه العمل، الأمر الذي يساعد في رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة مستوى إنتاجهم.

ويعرف التدريب أيضاً على أنه الاستراتيجية التي تسعى إلى إحداث التغييرات والتطورات على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة من كافة الجوانب، كالمهارات والمعارف والخبرات، والأداء وطرق وأساليب العمل، الأمر الذي يساعد في تحسين وتسهيل القيام بالمهام المنوط بالعاملين القيام بها.

وتشمل عملية التدريب على ثلاثة أنشطة، وتتمثل هذه الأنشطة في التدريب، التعلم، التطوير. وتهدف منظمات الأعمال من وراء التدريب إلى الاستثمار المستقبلي عن طريق تنمية القوى العاملة لديها، الأمر الذي ينعكس إيجابياً على إنتاجية الأفراد عن طريق رفع مستوى قدراتهم الوظيفية (البحيصي، 2014).

### **2.1.7.3.1 أهمية التدريب:**

**تكمّن أهمية التدريب في النقاط التالية: (عمر، 2020)**

- يساعد في زيادة تعزيز الأداء التنظيمي والإنتاجية.
- يعمل على ربط أهداف العاملين بأهداف المنظمة.

- يساعد في توضيح السياسات العامة التي تدير عليها المنظمة، وإيجاد الاتجاهات الإيجابية الداخلية والخارجية.
- يعمل على تطوير وتحديث وإثراء المعلومات لدى العاملين، مما يؤدي بدوره إلى تطوير الأساليب القيادية وترشيد القرارات الإدارية.
- يعمل على تطوير مهارات التواصل والتعامل بين العاملين وتطوير دافعية الأداء.
- يساعد على تعزيز العلاقة بين الإدارات المختلفة في المنظمة وبين الإدارة والعاملين.
- يساعد في تطوير الإمكانيات والموارد البشرية المتاحة للتكيف مع التغيرات والتطورات السريعة والمتلاحقة التي يشهدها العالم.

### 2.1.7.3.2 أنواع التدريب:

يتم تقسيم التدريب إلى نوعين رئيسيين وهما التدريب العام، والتدريب الخاص (Becker, 2013) وفيما يلي توضيح كلاً منهما على حدة:

#### ■ التدريب العام:

يعمل هذه النوع من التدريب على المساهمة في رفع رأس المال العامل، ويظهر أثره في زيادة معدل إنتاجية العاملين، وهذا النوع من التدريب يصلح في المنظمات التي تتخذ نمطاً متشابهاً، ويؤخذ على هذا النوع من التدريب أنه قد يعرض لبعض المخاطر التي تتمثل في ترك بعض العاملين العمل والانضمام إلى المنظمات المنافسة.

#### ■ التدريب الخاص:



يسعى هذا النوع من التدريب إلى إكساب الأفراد مجموعة من المهارات والقدرات المحددة وذلك من أجل زيادة معدل الإنتاجية للأفراد في المنظمة.

ويجب الإشارة أن عملية التدريب لابد تضع في نصب عينها الاحتياجات والمتطلبات التدريبية للعاملين عند وضع البرنامج التدريبي، والذي يعمل على تحسين مخرجات الأنشطة التدريبية في المنظمة.

#### **2.1.7.4 رابعاً: المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات**

يعد قيام العاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات من أهم العناصر الأساسية التي تقوم عليها عملية التمكين الإداري بالمنظمة. حيث يساعد مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرارات على شعور العاملين بأنهم موضع اهتمام وتأثير في المنظمة، وذلك عن طريق المشاركة بأرائهم وخبراتهم في كافة المشكلات التي تواجه المنظمة، وأيضاً المشاركة في السياسات والاستراتيجيات التي تضعها المنظمة لسير العمل بها (حند، 2015).

ولقد عرف (السكرنة، 2009) اتخاذ القرار بأنه العملية التي يتم فيها اختيار بديل أو بديلين أو أكثر أو وضع خطة عمل من بين العديد من الاختيارات المتاحة أمام المدير بهدف حل المشكلة. بينما عرفه (حند، 2015) بأنه العملية التي يتم فيها اختيار بديل واحد من بين مجموعة البدائل المتاحة أمام المدير من أجل الاعتماد عليه في تحقيق هدف منشود - أو مجموعة من الأهداف المنشودة - خلال فترة زمنية معينة بناء على الموارد والامكانيات التي تمتلكها المنظمة.

ويرى الباحث تعريف المشاركة في اتخاذ القرارات بأنها العملية الإدارية التي تنطوي على التفاعل والمشاركة من قبل العاملين مع كافة المستويات الإدارية في المنظمة في تبادل الآراء والخبرات والمهارات والمعارف من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة، والمشاركة في تقديم الحلول

للمشكلات التي تواجه المنظمة، ويتم ذلك من خلال توفير المناخ التنظيمي الملائم الذي يتيح العمل بروح الجماعة والفريق الواحد.

#### **2.1.7.4.1 أهمية تفعيل المشاركة في اتخاذ القرارات:**

تتم أهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في النقاط التالية (كرم الله، 1982):

1. إيجاد العديد من الحلول الابتكارية للمشكلات والتحديات التي تواجه المنظمة، بجانب أن القرارات التي يتم اتخاذها عن طريق مشاركة العاملين تكون أكثر واقعية وفاعلية، حيث أن العاملين أكثر دراية واحتكاكاً بمشكلات ومتطلبات العمل عن المدراء أو المشرفين.
2. كما أن المركزية في اتخاذ القرارات من قبل الإدارات العليا قد تؤدي إلى العديد من النتائج السلبية على مستوى الفرد والمنظمة، فمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تعمل على تعزيز الدقة والعدالة.
3. ومن الممكن أن يكون المدير غير ملم بتفاصيل المشكلة أو أبعاد القرار الذي سيتخذه، فهنا نجد أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات بشؤون المنظمة، تحجم من نسب الخطأ، كما تزيد من دقة المعلومات المقدمة حول مواضيع اللازم اتخاذ القرارات فيها.
4. تزيد مشاركة العاملين في المنظمة إلى زيادة ولائهم للمنظمة، وزيادة ثقتهم في أنفسهم، وكذلك رفع الروح المعنوية للعاملين في المنظمة.

#### **2.1.7.4.2 خطوات اتخاذ القرار:**

تعتبر استراتيجية اتخاذ القرارات هي عبارة عن مجموعة من الخطوات المترتبة على بعضها، وتتم هذه الاستراتيجية تبعاً لمنهج دقيق معروف، ويمكن حصر هذه الخطوات في النقاط التالية (حند، 2015):

- **الخطوة الأولى** (الشعور بالمشكلة): تعتبر هذه الخطوة هي بداية الحل، حيث هنا نستطيع الشعور والادراك بوجود مشكلة بالفعل ولزم حلها، الالمام بكل أبعاد المشكلة، وأسباب حدوثها وطريقة علاجها والى مدى تأثير هذه المشكلة على المنظمة.
- **الخطوة الثانية** (الهدف من اتخاذ القرار): لزم في هذه الخطوة تحديد وضبط الهدف والغاية بشكل صريح، وكذلك وضع معيار مناسب لهذا الهدف، ويعتبر هذا الهدف هو حل المشكلة الموجودة في المنظمة أو الغاية المنشود تحقيقها للمنظمة.
- **الخطوة الثالثة** (جميع المعلومات والبيانات): يتم حصر جميع المعلومات والبيانات عن المشكلة، وذلك لتحديد المشكلة بالضبط، ومعرفة قدرة المنظمة على إيجاد حلول للمشكلة.
- **الخطوة الرابعة** (وضع الحلول المتاحة والبدائل): تعتمد على حصر وتحديد الإجراءات الواقعية والفعالية لحل المشكلة، وقد تنتهج المنظمة نفس طرق التجارب السابقة للمنظمات متشابهة أو لنفس المشاكل.
- **الخطوة الخامسة** (تقييم البدائل المتاحة والمفاضلة): في هذه الخطوة يتم تقييم كل الاختيارات والبدائل المطروحة وفق معايير ومقاييس محددة وذلك على أساس طبيعة المشكلة، والهدف المطلوب تحقيقه والوصول اليه، وكذلك الوقت اللازم لحل المشكلة وقياس مدى خبرة متخذي القرارات، وتوافر السيولة المادية في المنظمة، وهكذا تتم عملية المفاضلة بين الاختيارات والبدائل التي اقترحها متخذي القرارات وبهدف الوصول الى الحل الأمثل.
- **الخطوة السادسة** (اتخاذ القرار): هنا يختار المنوط اليه باتخاذ القرار الحل الأمثل الذي يعتبره أكثر حل واقعي وقابل للتطبيق.

- **الخطوة السابعة** (تنفيذ القرار ومتابعته): هي آخر الخطوات وفيها يتم تنفيذ وتطبيق القرار على أرض الواقع في المنظمة، ويختار متخذ القرار العاملين المؤهلين للقيام بتطبيق الحل للمشكلة في المنظمة، وكذلك يحدد أدوارهم ومسؤوليتهم، ويتم تحديد الأدوات المستخدمة لتنفيذ الهدف، ومواجهة العوائق والسلبات التي تعرقل التطبيق.

### **2.1.7.5 خامسا: الاتصال الفعال:**

الاتصال الفعال يعد من عناصر وسمات التمكين الإداري، حيث يعتبر عملية اتصال إنساني تحدث بين مجموعة من الأفراد، ويحدث من خلالها مشاطرة للمعلومات والأفكار والآراء، والتي تساعد كافة المستويات الإدارية في المنظمة على إتمام المهمات والوصول الى الغايات المطلوبة، والحلول للمشكلات والعوائق التي تحدث في المنظمة، وتعتبر الهدف من وراء الاتصال الفعال هو توفير وإتاحة جو من الألفة والمودة بين كافة المستويات الإدارية في المنظمة (Argentini, 2009).

وضع (الماضي، 2011) تعريف للاتصال الفعال على أنه عبارة عن استراتيجية لنقل المعلومات الهادفة والمهمة من فرد الي فرد آخر، وذلك لإيجاد نوع من التفاهم المتبادل بين الأفراد وبعضها، ويعتبر تداول المعلومات والبيانات بين الأفراد من الأمور الهامة لتمكين وتوطيد العاملين، وإتاحة الفرصة لهم للاستجابة لمتطلبات أكبر قدر من المستفيدين.

يتم تعريف الاتصال الفعال أنه يقوم على تنفيذ الاتصالات الرسمية وغير الرسمية داخل المنظمة، ويتم الاتصال الفعال داخل جميع المستويات الإدارية في المنظمة (kalla,2005).

ويعرف (التلا، 2016) الاتصال الفعال بأنه مجموعة من الأدوات والأساليب والطرق المستخدمة في انتقال البيانات والمعلومات والاقتراحات بين كافة العاملين في المنظمة، وفي كافة المستويات الإدارية.

وهناك تعريف آخر للاتصال الفعال هو استراتيجية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمات سواء كان داخلهم أو خارجهم، ويعتبر وسيلة لتبادل الآراء والاتجاهات والرغبات والأفكار بين أعضائها (محمود، 2002).

### **2.1.7.5.1 أهمية الاتصال الفعال**

تتكون أهمية الاتصال الفعال من الآتي (فرحي، 2017):

- اتخاذ القرارات: يعتبر للاتصال الفعال دور في اتخاذ القرارات وذلك من خلال تسهيل اتصال المعلومات والبيانات الآتية من خارج المنظمة وبالتالي تساعد في اختيار أفضل البدائل المتاحة للوصول الي القرار المناسب.
- التوجيه: من خلال الاتصال الفعال يمكن للمدراء أن يقوم بتوجيه الأفراد لتحقيق أهداف المنظمات، وتحديد الإمكانيات المتاحة لدي الأفراد لتحقيق الأهداف.
- التنسيق: يتم الاستفادة من الاتصال الفعال بالربط بين أنشطتها وفعاليتها المختلفة وذلك من خلال قنوات وطرق الاتصال في المنظمة.

### **2.1.7.5.2 أهداف الاتصال الفعال:**

يتم الاستفادة من الاتصال الفعال داخل المنظمات من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف وهي كالاتي (فرحي، 2017):

- توصيل المعلومات التي لها علاقة بأنشطة المنظمة بأسلوب واضح وسهل لكي يتم استيعابه من قبل العاملين بها.

- من مميزات الاتصال الفعال أنه استراتيجية مُوجهة ومحفزة ومُعلمة لكافة العاملين على المستوى الإداري داخل المنظمة.
- يقدم الاتصال الفعال جودة خدمات عالية، وأداء مميز للعاملين وذلك يؤدي الي تحقيق أهداف المنظمة، والتي تتمثل في زيادة مستوى المبيعات، والأرباح وتفعيل التنافس.

### 2.1.7.5.3 أنواع الاتصال الفعال (سعدات، 2023):

ينقسم الاتصال الفعال الي نوعين أساسيين على المستوى الإداري في المنظمة، يمكن توضيحها في النقاط التالية: -

**(1) الاتصال الرسمي:** هو نظام تحكمه قواعد تابعة للمنظمة، ومن خلال القنوات الرسمية والمسارات المخصصة للمنظمة وللاتصال الرسمي ثلاثة أنماط: -

- **الاتصال الهابط:** الهدف من هذا النوع هو نقل المعلومات والبيانات التابعة للعمل بشكل هرمي، من أعلى الهرم الى القاع، بمعنى أنه يتم نقل المعلومات والبيانات من المديرين الي العاملين في المنظمة، كالمعلومات الخاصة بالمنظمة وخططها وتوجهاتها.
- **الاتصال الصاعد:** يعتبر عكس الاتصال الهابط، هذا النوع ينقل المعلومات من الأسفل الى الأعلى في الشكل الهرمي، أي من العاملين الي المديرين، كنقل الشكاوى ومقترحاتهم حول استراتيجيات المنظمة.
- **الاتصال الافقي(الجانبي):** نوع من الاتصال يتم بين العاملين على نفس الدرجة الإدارية في المنظمة.

**(2) الاتصال غير الرسمي:** نوع من الاتصال يتم خارج الحدود الرسمية للاتصال، تتم بين العاملين على مختلف مستوياتهم الإدارية متخطية الإدارة العليا، مثل الاتصالات التي تحدث عبر مواقع التواصل الاجتماعي، والعلاقات التي تحدث بين العاملين بمختلف مستوياتهم الوظيفية في المؤتمرات والحفلات.

## 2.2 المبحث الثاني: الأداء المؤسسي

### 2.2.1 تمهيد:

المقصود بالأداء هو التأدية أو الفعل الملموس الحقيقي، المقصود بأداء الأمر هو تأديته وتحويله إلى واقع ملموس، والمقصود بالأداء المؤسسي هو العمل الملموس الذي تقوم به المؤسسة، الذي يتحول النتائج ملموسة وأمر واقع، ويتم تكليف العاملين في المؤسسة بأداء العمل وفق طبيعة العمل المطلوب ووفق الخطط المنشود تحقيقها، باستخدام الطرق و الوسائل المختلفة لتأدية هذا العمل، يعتبر العمل الذي تقوم به المؤسسات العامة باختلاف الآليات المستخدمة، او باختلاف طبيعة العمل هو تحقيق الرغبات و السياسيات الاستراتيجية العامة، التي تهدف المؤسسة الي تحقيقها، ويعتبر من أهم السياسات الاستراتيجية، وهو الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة في الدول، بما يضمن لها ترسيخ وخلق بيئة مستقرة للمجالات السياسية والاقتصادية والأمنية والاجتماعية، يحقق للشعوب حياة كريمة وعيشة رغدة، ووفق لذلك يختلف العمل طبقاً للمهام المطلوبة، ووفق الآليات المستخدمة، فمنها ما هو في المجال الاقتصادي أو السياسي او الاستثماري، لتحقيق هدف استراتيجي عام يهدف الي استقرار في جميع المناخ، وكذلك الي تحصيل عوائد مادية، ومن الممكن أن يكون تحقيق هدف خدمي غايته تقديم الخدمات للجمهور، سواء كانت صحية أو تعليمية ، وكذلك عوائد سياسية تحقق الحرية، وحفظ الحقوق للدولة وللمواطنين، كذلك عوائد أمنية للحفاظ على موارد الدول. (النمر وآخرون، 2011)

ونستطيع إطلاق لفظ الأداء المؤسسي على العمل، الذي يقوم به العاملين بالمنظمة ومدراءها، وفق هدف والغاية من عملها، يعتبر الأداء المؤسسي هو لب بناء المنظمات وسبب استمرارها، الأداء المؤسسي تم ذكره في كثير من الدراسات والأبحاث التي تم اجرائها لمعرفة ما معني الأداء وشكله، وحتى هذا الوقت لم يتم الاتفاق على معنى أو تعريف شامل ومحدد عن الأداء المؤسسي، وذلك بسبب اختلاف الآليات والوسائل التي يتم الاعتماد عليها لتحقيق الأداء المطلوب سواء من الإدارة أو العاملين، واختلاف طريقة قياس الأداء. (عبدالله و محمد، 2021)



## 2.2.2 مفهوم الأداء المؤسسي:

تستخدم كلمة الأداء كثيراً في مجال الاقتصاد والإدارة، وقد اهتم الباحثين والكتاب بمفهوم الأداء وأولوه أهمية بالغة وخصوصاً في مجال الاقتصاد، وإذا أطلق مفهوم الأداء على المنظمة وتم ربطه بها، وتم إطلاق مفهوم الأداء المؤسسي، فهنا اختلف الباحثين في الوصول الى تعريف محدد لذلك المصطلح، ويتم ارجاع هذا التباين وعدم الاتفاق بين الباحثين الى اختلاف وجهات النظر بين الكتاب والمفكرين، واختلاف الغايات المطلوبة بينهم، فلذلك تم الاختلاف على إطلاق مصطلح دقيق شامل محدد. (الوهيبي، السدراني، و الحمودي، 2020)

وأطلق على الأداء المؤسسي من وجهة نظر كمية، أنه عبارة عن استخدام الطرق التقنية في تعريف الأداء، بينما قال آخريين أن الأداء عبارة عن مفهوم له جوانب تنظيمية واجتماعية وكذلك جوانب اقتصادية، ومن أجل مفهوم محدد للأداء يجب النظر الى الأساس النظري البناء والأساس المعرفي لمصطلح الأداء وذلك من خلال المجالات التي من الممكن استخدام كلمة الأداء فيها (نصيرات و الخطيب ، 2005)

وقد أطلق (القاضي، 2012) تعريف عن الأداء هو أنه "انعكاس لوسيلة استخدام المنظمة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفاعلية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق غاياتها وأهدافها".

وتعتبر الفعالية في الأداء خلال عمل المنظمة مرتبطة باستخدام الموارد الموجودة في المنظمة سواء كانت مادية أو بشرية بطريقة مثلى، ويتم استخدام هذه الموارد من خلال وسائل تناسب غايات المؤسسة والمنظمة، وتحقق للمنظمة استراتيجيتها المنشودة المطلوب تنفيذها (العثمان، 2003).

أداء المنظمات هو العمل المبذول والمقسم على العاملين والإدارة داخل المنظمات، ويعتبر المسار التقليدي في الإدارة هو أفضل طريق للأداء بسبب التوجيه الموجه لرفع كفاءة الأداء (William,2002).

يعتبر أداء المنظمات هو النظرة الأشمل لجميع المناخ و المجالات المعرفية الإدارية ، وبالرغم من كثرة الدراسات التي اهتمت بوضع تعريف ومفهوم للأداء المؤسسي، الا انه لم يتم الاتفاق على مفهوم محدد للأداء، ويعرف

(محمود، 2002) أن أداء المنظمة أو المؤسسة عبارة عن نظام شامل ناتج عن إنجازات المنظمات من خلال تداخلها مع عناصر البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمات، بينما يرى (الكرخي، 2014) أداء المنظمة بأنه إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفاعلية، لذا فأداء المنظمة يقتضي التركيز على العناصر الفريدة التي تميز المنشأة عن غيرها من المنشآت الأخرى، والتي تكون محوراً للتقييم.

بينما (الهيبي، 2005) فيعرفون أداء المنظمة بأنه إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد وفاعليته، فأداء المنظمة يقتضي التركيز على العناصر الفردية التي تميز المنظمة من غيرها عن المنظمات الأخرى، والتي تكون محوراً للتقييم وبالتالي تشمل المؤشرات المالية وغير المالية وقياس الموجودات الملموسة وغير الملموسة، كما وتشمل الجوانب العريقة لأداء المنظمة المرتكزة على الاستراتيجيات والعمليات والموارد البشرية والتنظيم.

وإذ يعرف (al – et, Peterson، 2003) "أداء المنظمة بأنه قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة وإنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها".

### 2.3.2 أنواع الأداء المؤسسي:

التفاوت والفروقات الموجودة في مفهوم الأداء لم تقف فقط عند تعريف الأداء أو إيجاد مفهوم محدد بل تطرقت أيضاً الى التباين في تحديد أنواع الأداء المؤسسي، حيث عرف الباحثين أنواع الأداء على حسب مقاييس ومواصفات ومعايير خاصة ومنها: (الحارثي، 2020)

**أولاً: معيار الشمولية** (تم تقسيم أنواع الأداء الى كلي وجزئي).

(1) الأداء الكلي: يشمل الإنجازات المشاركة في تطور المؤسسات، سواء تم تحقيق هذه الإنجازات من خلال العنصر أو الوظيفة المنوط بها تحقيق الإنجازات، ومن غير المقبول أن ننسب الإنجازات الي عنصر واحد

فقط دوناً عن البقية، وبهذا نتمكن من الحديث عن وصول المؤسسة الي الغايات الشمولية، كالنمو والأرباح والاستمرارية.

(2) الأداء الجزئي: يشمل الإنجازات في نطاق المستويات الفرعية للمؤسسات، فينقسم الي عدة أنماط بسبب تباين المقاييس والمعايير الوظيفية المشتملة على تقييم مكونات وعناصر المؤسسات، فيمكن أن ينقسم الأداء الجزئي علي حسب الوظائف (أداء الوظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التسويق، وغيرها)

### ثانياً: معيار المصدر (يتم تقسيم الأداء الي أداء داخلي وأداء خارجي)

(1) الأداء الخارجي: نتاج التحصيل الخارجي.  
(2) الأداء الداخلي: ينجم الأداء الداخلي عن تداخل أداء الأنظمة الفرعية المختلفة للمؤسسات، الموضحة في أداء قسم الموارد البشرية داخل المؤسسات والأداء التقني المتعلق بالاستثمارات، الأداء المالي المتخصص في الموارد المالية المستخدمة داخل المؤسسات.

### ثالثاً: المعيار الوظيفي (يعبر عن هذا المعيار بالوظائف والنشاطات المتاحة لدي المؤسسات)

يمكن تحديد هذه الوظائف متمثلة في الوظيفة المالية، الوظيفة الإنتاجية، وظيفة التسويق، وظيفة العلاقات العامة  
رابعاً: معيار الطبيعة (يمكن قسم أداء المؤسسة تبعاً لطبيعة الغايات التي تسعى المؤسسة الي تحقيقها، وتختلف تلك الغايات علي حسب طبيعة النشاط أو العمل الذي يتم ممارسته داخل المؤسسة)

(1) الأداء الاجتماعي: يهتم بإنجاز الأغراض الاجتماعية في المؤسسة التي تهدف الي توفير خدمات للمجتمع الذي تتفاعل فيه وتهتم بتعهد تقديم الخدمات تجاهه، واعتبر البعض أن كفاءة المؤسسات تقوم على إمكانية تحقيق المستوى المطلوب من الرضا لدي الشرائح المنشود منها تقديم الدعم للمؤسسة سواء البيئة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة.

- (2) **الأداء الاقتصادي:** يعتبر الدور التنموي للمؤسسة من المقاييس الرئيسية لتحديد مستوى أداء المؤسسة، ويعتبر أداة سبابة ذات فعالية تسهم وتشارك في حركة المصادر المالية من أجل التنمية الكاملة.
- (3) **الأداء التكنولوجي:** يتواجد في عملية التخطيط لغايات تكنولوجية، كالتحكم في نطاق تكنولوجي واضح.
- (4) **الأداء السياسي:** يكمن في تحقيق المؤسسات الهدف السياسي، كالدعم المالي للحملة الانتخابية، وذلك بهدف دعم مرشحين معينين الي المناصب السياسية الرسمية لاستخدامهم لتحقيق مصالح المؤسسة.

#### **2.2.4 المفاهيم المرتبطة بالأداء المؤسسي:**

يعتبر مفهوم المعرفة مرتبط مع الأداء بسبب قربهم من بعضهم، وتم استخدام مصطلحات كالكفاءة والفعالية مرتبطة بالأداء ولوصف مفهوم الأداء (الحارثي، 2020).

##### **أولاً: الكفاءة**

هي إمكانية تقليل المفقود في الموارد الموجودة في المؤسسات وذلك باستعمال الموارد والمصادر بالكم المناسب تبعاً لمواصفات محددة الهيكله والإجادة والتكلفة.

##### **ثانياً: الفاعلية**

تعبّر الفاعلية عن حجم مشاركة الأداء الذي يتم القيام به، أو القرار الذي يتم تطبيقه في تحقيق غاية محددة متخذة بشكل مسبق، ويعني أنها مقياس الي أي مدي يمكن الاقتراب وتحقيق الغاية المطلوبة نتيجة القيام بالعمل.

##### **ثالثاً: العلاقة بين الكفاءة والفاعلية**

توجد علاقة وطيدة بين الكفاءة والفاعلية، يوجد من يستشعر أن الفاعلية تعبر عن إمكانية المؤسسة في جعل مجمل التكلفة عند الحد الأدنى، وهذا بالضرورة لا يعني أنهما على نفس الدرجة، فمن الممكن أن تكون المؤسسة فعالة وفي نفس الوقت ممكن أن تكون ليست كفاء الي حد كبير، في حين أن المؤسسة ممكن أن تتمتع بقدر من

الكفاءة وتكون في نفس الوقت غير فعالة، وهنا عرف (بيتر دراكر) أن الفاعلية تعني عمل الأشياء الصحيحة، بينما الكفاءة هي عمل الأشياء بدقة.

ومن منطلق آخر يمكن القول بأن الفاعلية أوسع من الكفاءة، فلا يمكن للمؤسسة النجاح في التحقيق الغايات طويلة المدى ومتوسطة المدى، وتحافظ على البقاء وتقوم بالإسراف في استخدام مواردها، ولذلك إذا نظرنا للفاعلية على أنها درجة نجاح المؤسسات في انجاز غاياتها الاستراتيجية، فإن الكفاءة تعتبر عنصر مهم لتحقيق هذه الأهداف التي تؤدي الي الفاعلية، ويمكن اعتبار أن الكفاءة متغير من المتغيرات الدالة على الفاعلية.

### **2.3 المبحث الثالث: الدراسات السابقة**

#### **2.3.1 أولاً: الدراسات التي تناولت التمكين الإداري:**

1. دراسة عمرو (2020) بعنوان: "أثر التمكين الإداري في إبداع العاملين: دراسة حال مصنع كمران"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، العمل الجماعي، الاتصال الفعال) على إبداع العاملين بأبعاده (الأصالة، الطلاقة، المرونة، روح المبادرة، التحليل المنهجي والتنبؤ بالمشكلات) بمصنع كمران، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملائمته مع أهداف الدراسة، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالمصنع والبالغ عددهم 400 عامل، وتم تحديد عينة الدراسة ب (150) عامل وتم اختيارهم بطريقة عشوائية وتم توزيع الاستبانة عليهم، وتم استرجاع (133) استبانة صالحة للدراسة والتحليل.

وكان من أهم نتائج الدراسة: وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في إبداع العاملين بمصنع كمران وأن نسبة 44% من التغيرات التي تطرأ على إبداع العاملين تعزى إلى المتغيرات الحاصلة في التمكين الإداري و56% الباقية تعزى إلى العوامل الأخرى.

وبناء على هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة إيجاد مناخ تنظيمي يعمل على تطبيق مفهوم التمكين الإداري وضرورة وضع نظام للحوافز يقوم على العدالة والموضوعية، والاهتمام بالتدريب والتأهيل لكافة العاملين مما يساعد في زيادة كفاءة ومهارات العاملين.

2. دراسة العبد لله (2018) بعنوان: "أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي: دراسة على شركة HP في

#### المملكة العربية السعودية"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أبعاد التمكين الإداري وقياس أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي في شركة HP في المملكة العربية السعودية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملائمته مع أهداف الدراسة، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المدراء والموظفين في شركة HP بالمملكة العربية السعودية من مختلف الأقسام والتخصصات والوظائف، وتم تحديد عينة الدراسة ب (35) من الموظفين في الشركة وتم اختيارهم بطريقة عشوائية وتم توزيع الاستبانة عليهم، وتم استرجاع (35) استبانة صالحة للدراسة والتحليل. وكان من أهم نتائج الدراسة: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة والعمل الجماعي والفرقي والتدريب والتحفيز كأبعاد للتمكين الإداري على الأداء الوظيفي في شركة HP في المملكة العربية السعودية، وعدم وجود تأثير لبعد لاتصال الفعال كأحد أبعاد التمكين الإداري على الأداء الوظيفي بالشركة.

ومن أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة: ضرورة منح الشركة موظفيها مزيداً من السلطات والمسؤوليات الإدارية المناسبة لإشراكهم في إعداد الخطط وصياغة الأهداف والرؤى المشتركة وتشجيع الموظفين على القيام باتخاذ القرارات التي تتعلق بأعمالهم مما يحفزهم على العمل ومن ثم تحسين الأداء الوظيفي.

### 3. دراسة سلامة (2019) بعنوان: "أثر تطبيق أبعاد التمكين الإداري في تحقيق التميز التنظيمي في الفنادق

#### المصرية"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر تطبيق أبعاد التمكين الإداري في تحقيق التميز التنظيمي في الفنادق المصرية، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالفنادق المصرية بمحافظة شرم الشيخ والبالغ عددهم 25 فندقاً، وتم تحديد عينة الدراسة ب (300) مفردة من الموظفين في تلك الفنادق وتم اختيارهم بطريقة عشوائية وتم توزيع الاستبانة عليهم، وتم استرجاع (268) استبانة صالحة للدراسة والتحليل.

وكان من أهم نتائج الدراسة: جود علاقة ارتباط متوسطة بين أبعاد التمكين الإداري وبين أبعاد التميز التنظيمي في الفنادق المصرية، وهذا يشير إلى أنه حال تطبيق التمكين الإداري بكامل أبعاده وجوانبه داخل الإدارات الفندقية سيترتب عليه بعض النتائج المهمة منها منح العاملين الثقة اللازمة لإنجاز الأعمال والمشاركة في اتخاذ القرار مما سيؤدي إلى رفع فرص تحقيق التميز التنظيمي الذي يشمل تميز القادة والمرؤوسين والهيكل التنظيمي والثقافة.

وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة مراعاة الإدارات الفندقية الأخذ بمفهوم التمكين الإداري وتوظيف أبعاده في تحقيق التميز التنظيمي بكل أبعاده، وضرورة تفعيل مبدأ تفويض الصلاحيات للعاملين لإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات التي تتعلق بمجال عملهم مما يحفزهم على العمل.

#### 4. دراسة علاق (2020) بعنوان: "تأثير تمكين العاملين على تحقيق التميز المؤسسي دراسة حالة -الجزائرية

##### للمياه"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مفهوم تمكين العاملين وعلاقته بتحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات، واختبار تأثير أبعاد التمكين (تفويض السلطة، الاتصال الفعال، وتحفيز العاملين) في تحقيق التميز المؤسسي لمؤسسة الجزائرية للمياه -فرع أم البواقي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملائمته مع أهداف الدراسة، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسة الجزائرية للمياه -فرع أم البواقي، وتم تحديد عينة الدراسة ب (30) مفردة من العاملين بالمؤسسة وتم اختيارهم بطريقة عشوائية وتم توزيع الاستبانة عليهم، وتم استرجاع (30) استبانة صالحة للدراسة والتحليل.

وكان من أهم نتائج الدراسة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد تمكين العاملين على تحقيق التميز القيادي لمؤسسة الجزائرية للمياه فرع أم البواقي، بينما لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد تمكين العاملين على تحقيق التميز البشري في المؤسسة. ولا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد تمكين العاملين على تحقيق التميز المؤسسي لمؤسسة الجزائرية للمياه فرع ام البواقي.

ومن أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة: ضرورة إعطاء الثقة للعاملين أثناء تفويض السلطة، والتركيز أكثر على تحفيز العاملين ماديا ومعنويا، وتوفير قواعد العدالة في التعامل مع العاملين.

#### 5. دراسة (الغماري، 2020) بعنوان التمكين الإداري وأثره على الأداء الوظيفي في وزارة الإسكان بسلطنة عُمان

والتي هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق التمكين الإداري وأثره على الأداء الوظيفي في وزارة الإسكان بسلطنة عمان، وتوضيح تطبيق أثر تطبيق التمكين الإداري بأبعاده المتمثلة بـ (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، الاتصال الفعال) على الأداء الوظيفي لموظفي الوزارة في مستوى (مدير دائرة ، مدير مساعد، رئيس قسم، موظف)، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدم الباحثون الاستبانة لجمع البيانات الأولية



من أفراد عينة الدراسة التي بلغ عددها (260) موظفاً وموظفة، وتم تحليل تلك البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة التمكين الإداري لها أثر على الأداء الوظيفي بمستوى (متوسط) من وجهة نظر عينة الدراسة، وأشارت إلى أن تطبيق بعد التمكين الإداري (تفويض السلطة) له أثر على الأداء الوظيفي بمستوى مرتفع، بينما أظهرت النتائج أن أبعاد التمكين الإداري (التدريب، التحفيز، الاتصال الفعال) لها تأثير على الأداء الوظيفي بمستوى متوسط، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية على التمكين الإداري يعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (العمر، سنوات الخبرة، المؤهل الدراسي)، وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بتعزيز أسلوب تفويض السلطة الذي تنتهجه الوزارة بمنح الموظفين مزيداً من الصلاحيات والمسؤوليات، وضرورة زيادة المشاركة وتبادل المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة، كما أوصت الدراسة بأهمية إعادة النظر في البرامج التدريبية بما يلبي الاحتياجات الفعلية للمهام الوظيفية، والعمل على تشجيع وإبراز المبادرات والأعمال المتميزة، كما أوصت الدراسة بمراجعة تطبيق التمكين الإداري بالوزارة ووضع الحلول المناسبة للتغلب على التحديات التي تواجهه للارتقاء به نحو الأفضل.

6. دراسة (Hassan, Ahmed & Abo-talib, 2019) بعنوان: "The Effects of Administrative

**Empowerment on Employees Job Satisfaction in Five-star Resorts in Hurghada**

**"City**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تنفيذ التمكين الإداري للموظفين في منتجعات الخمس نجوم في مدينة الغردقة، ومدى تأثيره على الرضا الوظيفي، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من 23 منتجعا في مدينة الغردقة في مصر، وتم تحديد عينة الدراسة ب (690) مفردة من العاملين في هذه الفنادق وتم اختيارهم بطريقة عشوائية وتم توزيع الاستبانة عليهم، وتم استرجاع (500) استبانة صالحة للدراسة والتحليل.

وكان من أهم نتائج الدراسة: أن التمكين الإداري وأبعاده له تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي، وأن هناك علاقة قوية بين التمكين الإداري ورضا الموظفين في منتجعات الخمس نجوم في مدينة الغردقة.

وكان من أهم توصيات الدراسة: ضرورة قيام المنتجعات الفندقية بتمكين وتعزيز موظفيها من خلال الثقة بهم، ومنحهم السلطة للقيام بمهامهم دون استشارة الإدارة، وتشجيع العمل الجماعي وتزويدهم بالبرامج التدريبية المناسبة وكذلك قنوات الاتصال للتواصل مع الإدارة العليا.

### 2.3.2 ثانيًا: الدراسات التي تناولت الأداء المؤسسي:

1. دراسة علي (2022) بعنوان: "أثر ممارسات مشاركة وتمكين العاملين على مستوى الأداء المؤسسي

للمنظمات العامة" دراسة ميدانية على موظفي الخطوط الأمامية بالهيئة القومية للبريد المصري"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات مشاركة وتمكين العاملين على مستوى الأداء المؤسسي للمنظمات العامة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملائمته مع أهداف الدراسة، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالخطوط الأمامية بالهيئة القومية للبريد المصري بمحافظة الإسكندرية والبالغ عددهم 850 موظف وموظفة، وتم تحديد عينة الدراسة ب (300) موظف وموظفة وتم اختيارهم بطريقة عشوائية وتم توزيع الاستبانة عليهم، وتم استرجاع (270) استبانة صالحة للدراسة والتحليل.

وكان من أهم نتائج الدراسة: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة وتمكين العاملين ومستوى الأداء المؤسسي للمنظمات العامة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مشاركة وتمكين العاملين فيما يتعلق بالإدارة العليا وفقا للمتغيرات الشخصية (المستوى التعليمي، العمر، المسمى الوظيفي).

وبناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج قدمت بعض التوصيات من أهمها: ضرورة تبني المنظمات العامة الممارسات الإدارية الموجه نحو التحفيز من خلال وضع عمليات المشاركة والتمكين أداة رئيسية لبناء علاقات الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين مما يؤدي بدوره إلى الابتكار وتحقيق مستويات أعلى في الأداء.

2. دراسة الشنطي وحمدونة (2019) بعنوان: "دور التمكين الإداري في تحسين الأداء المؤسسي في الخدمات

### الطبية العسكرية بالمحافظات الجنوبية"

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على دور أبعاد التمكين الإداري في تحسين مستوى الأداء المؤسسي بالمؤسسات الصحية العسكرية الفلسطينية في الخدمات الطبية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملائمته مع أهداف الدراسة، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسات الصحية العسكرية في الخدمات الطبية في المحافظات الجنوبية والبالغ عددهم 797 موظف وموظفة، وتم تحديد عينة الدراسة ب (280) مفردة وتم اختيارهم بطريقة عشوائية وتم توزيع الاستبانة عليهم، وتم استرجاع (259) استبانة صالحة للدراسة والتحليل.

وكان من أهم نتائج الدراسة: جاء مستوى توفر أبعاد التمكين الإداري والأداء المؤسسي بدرجة متوسطة، وكشفت النتائج عن وجود تأثير لأبعاد التمكين الإداري على الأداء المؤسسي، وفسرت ذلك بنسبة 56% باستثناء بعد التفويض، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات عينة الدراسة حول أبعاد التمكين الإداري والأداء المؤسسي تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

وبناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج قدمت بعض التوصيات من أهمها: ضرورة العمل على تمكين العاملين بشتى الوسائل بتزويدهم بالصلاحيات الكافية وتوفير وسائل اتصال فعالة لتبادل المعلومات واستخدام الوسائل الحديثة التي تتناسب ومتطلبات العصر.

3. دراسة عبد الله ومحمد (2021) بعنوان: " دور تفويض السلطة في فعالية الأداء المؤسسي (بالتطبيق على

شركة سنترويد للخدمات الفنية 2018م - 2021م)"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور تفويض السلطة في فعالية الأداء المؤسسي في شركة سنترويد للخدمات الفنية 2018-2021م، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملائمته مع أهداف الدراسة، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة سنترويد للخدمات الفنية، وتم تحديد عينة الدراسة ب (150) مفردة وتم اختيارهم بطريقة عشوائية وتم توزيع الاستبانة عليهم، وتم استرجاع (150) استبانة صالحة للدراسة والتحليل.

وكان من أهم نتائج الدراسة: وجود ارتباط طردي متوسم بين تفويض السلطة الإدارية والأداء المؤسسي، وأن ضعف تفويض السلطة يعيق تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، وأن إنجاز المهام يحتاج الى صلاحيات وتفويض بقدر كافي في المؤسسة من أجل تحسين الأداء.

وبناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج قدمت بعض التوصيات من أهمها: ضرورة حرص الرؤساء على توفير الرقابة المالية للعاملين لرفع مستوى الأداء المالي للمؤسسة، ولابد من تحقيق التنظيم الجيد لخلق بيئة عمل متوازنة من حيث الموارد والتوظيف الأنسب.

4. دراسة الوهبي والسدراني والحموري (2020) بعنوان: " أثر الرضا الوظيفي على الأداء المؤسسي بوزارة

#### الشؤون الرياضية في سلطنة عمان "

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر الرضا الوظيفي على الأداء المؤسسي بوزارة الشؤون الرياضية في سلطنة عمان، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملائمته مع أهداف الدراسة، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي وزارة الشؤون الرياضية في سلطنة عمان والبالغ عددهم (250)، وتم تحديد عينة الدراسة ب (150) مفردة وتم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية المنتظمة وتم توزيع الاستبانة عليهم، وتم استرجاع (126) استبانة صالحة للدراسة والتحليل.

وكان من أهم نتائج الدراسة: وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي والأداء المؤسسي، وأن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والأداء في وزارة الشؤون الرياضية في سلطنة عمان.

وبناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج قدمت بعض التوصيات من أهمها: ضرورة وضع نظام للحوافز يكفل توزيعها بعدالة تامة بين العاملين بحيث يتم مكافأة الموظفين أصحاب الأداء الفعال، وكذلك العمل على تطوير مهارات الأداء ومواكبة التطور وزيادة فعالية الاتصال بطرق وأساليب متنوعة تساهم في مستوى أداء العاملين وتحسين من فعالية إنتاج الوزارة في تقديم خدماتها بالشكل المطلوب للمجتمع.

5. دراسة (Asiri, 2020) بعنوان: " The Impact of Administrative Empowerment on the

#### "Performance of King Abdul-Aziz Hospital in Makkah (An Applied Study)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير التمكين الإداري من خلال أبعاده (المعرفة، التفويض، فرق العمل) على أداء مستشفى الملك عبد العزيز بمكة المكرمة، كما سعت إلى التعرف على آراء عينة الدراسة حول تأثير التمكين الإداري على أداء مستشفى الملك عبد العزيز بمكة المكرمة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملائمته مع أهداف الدراسة، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بمستشفى الملك عبد العزيز بمكة المكرمة والبالغ عددهم (2313)، وتم تحديد عينة الدراسة ب (330) مفردة وتم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية المنتظمة وتم توزيع الاستبانة عليهم، وتم استرجاع (126) استبانة صالحة للدراسة والتحليل. وكان من أهم نتائج الدراسة: يوجد تأثير للتمكين الإداري من حيث المعرفة على مستوى الأداء في مستشفى الملك عبد العزيز، كما يوجد تأثير للتمكين الإداري من حيث التفويض على الأداء في مستشفى الملك عبد العزيز، ويوجد تأثير للتمكين الإداري من حيث فريق العمل على الأداء في مستشفى الملك عبد العزيز.

وكان من أهم توصيات الدراسة: ضرورة الحفاظ على التمكين الإداري من حيث أبعاد المعرفة والتفويض فريق العمل بسبب تأثيره الإيجابي على الأداء المؤسسي.

### **2.3.3 التعليق على الدراسات السابقة :-**

حددت معظم الدراسات أبعاد التمكين الإداري في الأبعاد التالية تفويض السلطة، التحفيز، العمل كفريق، امتلاك المعلومات، التدريب ومنها دراسة (عمرو 2020، الغماري، 2020، العبد الله 2018) أكدت معظم الدراسات أن التمكين الإداري من العناصر الأساسية المؤثرة على الاداء الإداري والمؤسسي، ومنها دراسة (علي 2022، علاق 2020)، وأشارت معظم الدراسات ان التمكين الإداري يمثل اسلوباً جديداً لتغيير المنظمات باتجاه مستقبل أكثر منافسة وأشد تعقيداً، مع نوعاً من المرونة والقدرة على التعلم والتكيف وهذا ما أكدته دراسة (دراسة عبد الله ومحمد 2021، الوهبي والسدراني والحموري 2020)

### **2.3.4 مساهمة الدراسة الحالية:**

تتناول معظم الدراسات التي قرأتها أو وقعت بين يدي عن التمكين الإداري وأهميته الكبرى في تجويد أداء المؤسسات وآثاره الإيجابية في هذا الشأن، إلا أن جميعها درست هذا الموضوع الهام في بلدانها، وتركزت في دول كالأردن ومصر والجزائر والسودان وغيرها من الدول العربية، ناهيك عن الأجنبية، وفي خضم هذه الدراسات لم أجد دراسة عمانية تتناول هذا الموضوع الهام، وتستعرض أثر التمكين الإداري على الأداء المؤسسي ، وتبين نتائج تطبيق التمكين الإداري على جميع مفاصل وحدات الجهاز الإداري للدولة في سلطنة عمان، لذلك رأيت من الأهمية طرق هذا الموضوع الثري، والغوص في لجج بحاره، لجمع لآلئه وداناته، وتتبع أهمية هذه الدراسة في كونها ربما تكون

الأولى عمانيا في موضوع (أثر التمكين الإداري على الأداء المؤسسي - حالة الأمانة العامة لمجلس الوزراء/سلطنة عمان).

## الفصل الثالث : الطريقة والإجراءات

- تمهيد
- منهج الدراسة
- مجتمع الدراسة
- نبذة عن مجتمع الدراسة
- مصادر الحصول على المعلومات
- اداة الدراسة
- صدق الاتساق الداخلي للأداة
- ثبات أداة الدراسة
- المعالجة الإحصائية
- متغيرات الدراسة



### 3.1 تمهيد:

يتناول هذا الفصل وصفاً للطريقة والإجراءات التي استخدمها الباحث في القيام بهذه الدراسة من أجل الإجابة عن الأسئلة التي تمثل مشكلة الدراسة وهدفها؛ إذ يتضمن وصفاً لمجتمع الدراسة والعينة، ووحدة التحليل ونوع الدراسة وطبيعتها، وكذلك أداة جمع البيانات وثباتها وصدقها، كما تضمن هذا الفصل بياناً للطرق المتبعة في جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليلها.

### 3.2 منهج الدراسة :

تعد هذه الدراسة دراسة وصفية ميدانية، اعتمدت أسلوب المنهج الوصفي التحليلي الذي يتضمن مسح الأدب الإداري بالرجوع إلى المراجع والمصادر والدوريات لبناء الإطار النظري للدراسة، والبحث الميداني للقيام بجمع البيانات بواسطة أداة الدراسة. وذلك بهدف قياس وتحليل أثر التمكين الإداري في الأداء المؤسسي للأمانة العامة لمجلس الوزراء/ سلطنة عمان.

### 3.3 مجتمع الدراسة:

نظراً لأهمية موضوع الدراسة لكونه من المفاهيم الحديثة في التسيير ومن أجل الحصول على نتائج أكثر صدق وواقعية تم تحديد فئة معينة من مجتمع الدراسة، التي نرى فيها متطلبات الدراسة.

يتألف مجتمع الدراسة من موظفي الأمانة العامة لمجلس الوزراء/ سلطنة عمان، وسيتم اختيار

عينة عشوائية تتألف من (223).

#### **3.4 نبذة عن الأمانة العامة لمجلس الوزراء :**

تتبع أهمية الأمانة العامة لمجلس الوزراء من دورها الفعال والمنبثق من رؤيتها ورسالتها الأساسية، حيث تعتبر حلقة وصل بين مجلس الوزراء الموقر ومختلف الوحدات الحكومية وغيرها من الهيئات والمؤسسات العامة، اخذا بعين الاعتبار أن مهمة الأمانة العامة الأساسية تكمن في تأمين سير العمل الحكومي بدءا من مرحلة تحضير واعدد مشروعات الأدوات التشريعية والتنظيمية التي تقترحها الجهات الحكومية المختلفة، ثم عرضها على مجلس الوزراء الموقر، وانتهاء بمواكبة وتتبع مسار الأدوات التشريعية إلى حين اتخاذ القرار المناسب بشأنها .

وتتمثل رؤيتها في تجسيد الإدارة السامية الرامية إلى إدارة وتحقيق أهداف التنمية الشاملة في السلطنة. أما رسالتها فتسعى الأمانة العامة لمجلس الوزراء إلى توفير الدعم والأسناد المتواصل نحو تهيئة كافة المستلزمات الفنية والإدارية والخدمية الحديثة والمتطورة التي تساعد أعضاء مجلس الوزراء في صناعة واتخاذ القرارات ومتابعة تنفيذها، بما يحقق متطلبات التنمية الشاملة، وفقا للتوجيهات الرشيدة للمقام السامي خدمة لعمان وإسعادا أهلها الكرام.

#### **3.5 مصادر الحصول على المعلومات:**

اعتمدت هذه الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لتحقيق أهداف

الدراسة النظرية منها والتطبيقية، ويتطلب الأمر الاعتماد على مصدرين للحصول على المعلومات، وهي:

1- المصادر الثانوية: الإطار النظري والدراسات السابقة والذي فيه تم الاعتماد على ما أورده الباحث من مفاهيم وأفكار ومضامين في موضوع الدراسة الحالية.

2- المصادر الأولية: الجانب التطبيقي وتم الاعتماد على الاستبانة التي تم إعدادها بشكل يعكس متغيرات الدراسة وبما يحقق أهداف العملية. كما قام الباحث بتصميم وتطوير الاستبانة بالاستناد الى الأدب الإداري المتعلق بموضوع

الدراسة التي غطت متغيرات الدراسة وفرضياتها التي استندت إليها، وباستخدام فقرات تقييمية لتحديد أهمية العبارات الواردة فيها، فقد استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي المتدرج 1- غير موافق بشدة 2- غير موافق 3- محايد 4- موافق 5- موافق بشدة.

### 3.6 أداة الدراسة:

من خلال مراجعة الدراسات السابقة والأدبيات النظرية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، اعتمد الباحث في جمع البيانات على الاستبانة كأداة رئيسية، نظراً لاستخدام مثل هذه الأداة في الدراسات السابقة. وتألفت أداة الدراسة من ثلاثة أجزاء: الأول يهدف إلى جمع معلومات عامة عن المستجيبين لوصف خصائص عينة الدراسة. والثاني عن إمكانات التمكين الإداري. والثالث عن الأداء المؤسسي.

### 3.7 العينة الاستطلاعية:

إن ثبات الأداة يضمن عدم اختلاف البيانات إذا ما طُبِق مرة أخرى في نفس الظروف ويعطي النتائج نفسها، ويتم قياس ثبات البيانات باستخدام مقياس ألفا كرونباخ، حيث يُعد من أكثر المقاييس استخداماً لقياس ثبات البيانات، وقد تم اختيار عينة أولية عددها (30) فرداً من خارج عينة الدراسة ومن ضمن مجتمع الدراسة وذلك للاستفادة من نتائجها لتحسين وتطوير الاستبانة، وبما يضمن ثباتها عند التطبيق الفعلي، وبعد التطبيق تلاحظ لدينا معامل الثبات للأداة، أن ثبات أبعاد المتغير المستقل (التمكين الإداري) يمثل درجة عالية من الثبات، أما الثبات لفقرات الأداء المؤسس فقد كانت مرتفعة مما يدل ذلك على أن الاستبانة تتمتع بالثبات وتصلح لتحقيق هدف الدراسة الحالية حيث تضمن ثبات البيانات إذا ما أعيد تطبيقها مرة أخرى.

### 3.8 صدق الاتساق الداخلي

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، والجدول (1-3) يوضح قيم معاملات الارتباط.

جدول (1-3) معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه

معامل الارتباط	رقم الفقرة	المحور
.67*	1	الاتصال الفعال
.66*	2	
.77*	3	
.88*	4	
.85*	5	
.73*	6	التفويض
.41*	7	
.89*	8	
.89*	9	
.88*	10	
.89*	11	التدريب
.86*	12	
.91*	13	
.90*	14	
.84*	15	
.88*	16	تحفيز العاملين
.82*	17	
.85*	18	
.87*	19	
.87*	20	
.86*	21	المشاركة واتخاذ القرار
.91*	22	
.90*	23	

.93*	24	الأداء المؤسسي
.91*	25	
.88*	1	
.91*	2	
.86*	3	
.85*	4	
.82*	5	
.92*	6	
.86*	7	
.79*	8	
.63*	9	
.67*	10	

\*دالة عند مستوى ( $\alpha=0.05$ )

يتبين من الجدول (3-1) أن قيم معاملات الارتباط بين درجات الفقرات والمحاور التي تنتمي إليها للتمكين الإداري تراوحت ما بين (0.41-0.93)، أما للأداء المؤسسي فقد تراوحت ما بين (0.63-0.92)، وهذه الارتباطات جميعها طردية ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من أو يساوي ( $\alpha=0.05$ )، مما يدل ذلك على أن أداة الدراسة تتمتع بدلالات صدق بنائي مناسبة لتحقيق أهداف الدراسة الحالية.

### 3.9 الثبات :

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل ثبات ألفا لكرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient)

لجميع المحاور وللاداة ككل، والجدول (3-2) يوضح هذه النتائج.

جدول (3-2) معاملات ثبات ألفا لكترونباخ لمحاور أداة الدراسة

المتغير	المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا لكترونباخ
	الاتصال الفعال	5	0.83

0.74	5	التفويض	التمكين الإداري
0.93	5	التدريب	
0.91	5	تحفيز العاملين	
0.94	5	المشاركة واتخاذ القرار	
<b>0.96</b>	<b>25</b>	<b>التمكين الإداري ككل</b>	
0.95	10	الأداء المؤسسي	

يتضح من الجدول (3-2) أن قيم معامل ألفا لكرو نباخ لمحاور التمكين الإداري جاءت ما بين (0.74-0.94)، وبلغ الثبات للتمكين الإداري ككل (0.96). أما الثبات لفقرات الأداء المؤسسي ككل (0.95)، وهذه القيم تعتبر مرتفعة مما يدل ذلك على أن الاستبانة تتمتع بالثبات وتصلح لتحقيق هدف الدراسة الحالية.

### 3.10 المعالجة الإحصائية:

تم استخدام برنامج (SPSS) لمعالجة البيانات، حيث استخدم الباحث الأساليب الإحصائية الآتية:

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية (Mean and Standard deviation)
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear regression)

### 3.11 متغيرات الدراسة:

تتمثل أبعاد الدراسة في المتغير المستقل والمشار إليه: التمكين الإداري  
والمتغير التابع والمشار إليه: الأداء المؤسسي

## الفصل الرابع : نتائج الدراسة

- التمهيد.
- نتائج السؤال الرئيسي.
- نتائج الفرضية الرئيسية.
- نتائج الفرضيات الفرعية.
- ملخص نتائج الفرضيات.

## 4.1 التمهيد

يستعرض هذا الفصل النتائج التي توصلت لها الدراسة الحالية التي هدفت إلى معرفة أثر التمكين الإداري بأبعاده (تفويض الصلاحيات، التحفيز، التدريب، المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، الاتصال الفعال) على الأداء المؤسسي للعاملين في الأمانة العامة لمجلس الوزراء بسلطنة عمان.

وللحكم على آراء أفراد العينة على أداة الدراسة من حيث درجة الموافقة؛ تم وضع معيارا للحكم على المتوسطات الحسابية اعتمادا على مقياس ليكرت الخماسي الذي تم استخدامه، حيث تم تحديد طول الفئة من خلال استخدام المعادلة الآتية: طول الفئة = المدى ÷ عدد الفئات المطلوبة، حيث يمثل المدى ( أعلى قيمة - أدنى قيمة)  $4 = 1 - 5 =$  أما عدد الفئات المطلوبة فهي (5 فئات)، وبتطبيق المعادلة السابقة تم استخراج طول الفئة  $4 = 4 ÷ 5 = 0.80$  ، وعليه تحدد الحد الأعلى للفئة الأولى كما يلي :  $1.80 = 0.80 + 1$  أي أن الفئة الأولى تبدأ من 1 إلى أقل من 1.80 ، وتبدأ الفئة الثانية من 1.80 إلى أقل من 2.60 ، وبنفس الطريقة تم تحديد الحد الأعلى والحد الأدنى لكل فئة من الفئات التي يوضحها الجدول (4-1).

جدول (4-1) دلالات المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة

المستوى	فئات المتوسط الحسابي
منخفض جدا	من 1 - أقل من 1,80
منخفض	من 1,80 - أقل من 2,60
متوسط	من 2,60 - أقل من 3,40
مرتفع	من 3,40 - أقل من 4,20
مرتفع جدا	من 4,20 - 5



## 4.2 نتائج السؤال الرئيسي:

السؤال الرئيسي: ما هو مستوى التمكين الاداري في الامانة العامة لمجلس الوزراء بسلطنة عمان؟

لمعرفة مستوى التمكين الاداري في الامانة العامة لمجلس الوزراء بسلطنة عمان تم حساب المتوسطات

الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على محاور التمكين الاداري في أداة الدراسة، والجدول

(2-4) يوضح النتائج.

جدول (2-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور التمكين الاداري

م	الرتبة	المحور	المتوسط	الانحراف	المستوى
1	1	الاتصال الفعال	3.92	0.66	مرتفع
2	3	التفويض	3.61	0.60	مرتفع
3	5	التدريب	3.29	0.97	متوسط
4	4	تحفيز العاملين	3.54	0.90	مرتفع
5	2	المشاركة واتخاذ القرار	3.70	0.75	مرتفع
		المتوسط الحسابي ككل	3.61	0.63	مرتفع

يتضح من جدول (2-4) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على محاور التمكين الاداري

تراوحت بين (3.29 - 3.92)، حيث جاء في المرتبة الأولى محور الاتصال الفعال بمتوسط حسابي (3.92)

وبمستوى مرتفع، وجاء في المرتبة الثانية محور المشاركة واتخاذ القرار بمتوسط حسابي (3.70) وبمستوى مرتفع،

وحل محور التفويض في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.61) وبمستوى مرتفع، اما في المرتبة الرابعة فقد جاء

محور تحفيز العاملين بمتوسط حسابي (3.54) وبمستوى مرتفع، وجاء في المرتبة الأخيرة محور التدريب بمتوسط

حسابي (3.29) وبمستوى متوسط. وبلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.61)؛ مما يدل ذلك على مستوى التمكين الإداري مرتفع في الامانة العامة لمجلس الوزراء بسلطنة عمان.

وللوقوف على مستوى التمكين الاداري في الامانة العامة لمجلس الوزراء بسلطنة عمان بشكل أكثر تفصيلا؛ تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات وفيما يلي عرضا لهذه النتائج وفقا لكل محور:

### المحور الأول: الاتصال الفعال

جدول (3-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الاتصال الفعال

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	أستطيع الحصول على المعلومات اللازمة لإنجاز الأعمال في الأوقات المناسبة.	4.01	0.65	مرتفع
3	2	سهولة التواصل بين الموظفين والمسؤولين والعكس.	4.00	0.84	مرتفع
4	3	تتوفر وسائل اتصال فعالة لتبادل المعلومات بين الموظفين.	3.98	0.88	مرتفع
5	4	تتسم التعليمات والإجراءات المتبعة في جهة عملي بالوضوح.	3.83	0.93	مرتفع
2	5	يتوفر نظام معلومات يوفر المعلومة بسرعة كبيرة.	3.80	0.89	مرتفع
		المتوسط الحسابي ككل	3.92	0.66	مرتفع

يتبين من الجدول (3-4) أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور الاتصال الفعال تراوحت بين (3.80-

4.01) حيث جاءت أعلاها الفقرة (1) التي نصها " أستطيع الحصول على المعلومات اللازمة لإنجاز الأعمال في

الأوقات المناسبة " بمتوسط حسابي (4.01) وبمستوى مرتفع، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (2) التي نصها " يتوفر نظام معلومات يوفر المعلومة بسرعة كبيرة" بمتوسط حسابي بلغ (3.80) وبمستوى متوسط. وبلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (3.92) وهذا يدل على أن مستوى الاتصال الفعال في الامانة العامة لمجلس الوزراء بسلطنة عمان.

### المحور الثاني: التفويض

جدول (4-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات محور التفويض

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
6	1	يمنح المسؤول المساحة الكافية للموظفين في أداء مهامهم الوظيفية.	3.96	0.79	مرتفع
7	5	تدخل المسؤول في الصلاحيات الممنوحة للموظف.	2.52	0.98	منخفض
8	2	يتابع المسؤول أداء المرؤوسين ويقدم لهم الدعم باستمرار.	3.94	0.89	مرتفع
9	3	يقوم المسؤول بمساعدة الموظف في إيجاد حلول مبتكرة لمشكلات عمله.	3.87	0.93	مرتفع
10	4	تنمي الإدارة فلسفة التفويض وتنمي هذه الروح لدى موظفيها.	3.75	0.89	مرتفع
		المتوسط الحسابي ككل	3.61	0.60	مرتفع

يتبين من الجدول (4-4) أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور التفويض تراوحت بين (2.52- 3.96)

حيث جاءت الفقرة (6) التي نصها "يمنح المسؤول المساحة الكافية للموظفين في أداء مهامهم الوظيفية" في المرتبة

الأولى بمتوسط حسابي (3.96) وبمستوى مرتفع، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (7) التي نصها " تدخل المسؤول في الصلاحيات الممنوحة للموظف " بمتوسط حسابي بلغ (2.52) وبمستوى منخفض. وبلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (3.61) وهذه القيمة تشير إلى أن مستوى التفويض مرتفع في الامانة العامة لمجلس الوزراء بسلطنة عمان.

### المحور الثالث: التدريب

جدول (4-5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات محور التدريب

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
11	1	تهتم جهة عملي بتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين فيها بشكل دقيق .	3.44	1.02	مرتفع
12	2	توفر جهة عملي للموظفين كافة الفرص التدريبية التي تسهم في تحسين قدراتهم ومهاراتهم.	3.43	1.08	متوسط
13	5	تُوفد جهة عملي الموظفين في دورات تدريبية خارجية للاطلاع على تجارب ناجحة للإفادة منها في العمل.	3.09	1.20	متوسط
14	3	تتاح لي الفرصة لمناقشة احتياجاتي التدريبية مع القسم المختص.	3.33	1.08	متوسط
15	4	ترصد جهة عملي اعتمادات مالية كافية لبرامج التدريب.	3.18	1.17	متوسط
		<b>المتوسط الحسابي ككل</b>	3.29	0.97	متوسط

يتبين من الجدول (4-5) أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور التدريب تراوحت بين (3.09 - 3.44)

حيث كانت أعلاها الفقرة (11) التي نصها " تهتم جهة عملي بتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين فيها بشكل دقيق " بمتوسط حسابي بلغ (3.44) وبمستوى مرتفع. كما يتضح أن معظم الفقرات جاءت بمستوى متوسط حيث

جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (13) التي نصها " تُوفد جهة عملي الموظفين في دورات تدريبية خارجية للاطلاع على تجارب ناجحة للإفادة منها في العمل " بمتوسط حسابي بلغ (3.09) وبمستوى متوسط. وبلغ المتوسط الحسابي ككل (3.29) وتشير هذه القيمة إلى أن مستوى التدريب متوسط في الامانة العامة لمجلس الوزراء بسلطنة عمان.

#### المحور الرابع: تحفيز العاملين

جدول (4-6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور تحفيز العاملين

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
16	1	يُشعر المسؤول الموظفين بأهميتهم ومكانتهم كجزء حيوي ومهم.	3.81	0.94	مرتفع
17	3	يُحفز المسؤول الموظفين على أداء مهام عملهم بمستوى عال يتجاوز التوقعات المطلوبة منهم.	3.64	1.02	مرتفع
18	2	تلقى مبادرات الموظفين واجتهاداتهم الشخصية تشجيع ودعم الإدارة.	3.68	1.01	مرتفع
19	5	يتلقى الموظفين مكافآت متنوعة (مادية أو معنوية) عندما يقوموا بأعمال إبداعية.	3.18	1.18	متوسط
20	4	إدراج كفاءة الموظفين كمعيار أساسي ضمن نظام الترقيات.	3.38	1.17	متوسط
		المتوسط الحسابي ككل	3.54	0.90	مرتفع

يتبين من الجدول (4-6) أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور تحفيز العاملين تراوحت بين (3.18 - 3.81) حيث جاءت الفقرة (16) التي نصها " يُشعر المسؤول الموظفين بأهميتهم ومكانتهم كجزء حيوي ومهم " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.81) وبمستوى مرتفع، وجاءت بمستوى متوسط الفقرة (20) التي نصها " إدراج كفاءة الموظفين كمعيار أساسي ضمن نظام الترقيات" بمتوسط حسابي بلغ (3.38). وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (19) التي نصها " يتلقى الموظفين مكافآت متنوعة (مادية أو معنوية) عندما يقوموا بأعمال إبداعية " بمتوسط حسابي (3.18) وبمستوى متوسط. وبلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (3.54) وهذا يدل على أن مستوى تحفيز العاملين مرتفع في الامانة العامة لمجلس الوزراء بسلطنة عمان.

#### المحور الخامس: المشاركة واتخاذ القرار

جدول (4-7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور المشاركة واتخاذ القرار

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
21	2	يملك الموظفون الرغبة للمشاركة في اتخاذ القرارات.	3.83	0.84	مرتفع
22	1	يُشارك الموظفون في حل المشكلات المرتبطة بالعمل.	3.89	0.86	مرتفع
23	5	تتاح الفرص أمام الموظفين للمشاركة في اتخاذ القرارات.	3.51	0.96	مرتفع
24	3	يُساهم الموظفون في وضع الأهداف والخطط التطويرية المرتبطة بجهة عملي.	3.69	0.93	مرتفع
25	4	تُشجع الإدارة الموظفين على حرية التعبير والصراحة في طرح الأفكار.	3.61	0.96	مرتفع
		المتوسط الحسابي ككل	3.70	0.75	مرتفع

يتبين من الجدول (4-7) أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور المشاركة واتخاذ القرار تراوحت بين (3.51- 3.89) كانت أعلاها الفقرة (22) التي نصها " يُشارك الموظفون في حل المشكلات المرتبطة بالعمل" بمتوسط حسابي (3.89) وبمستوى مرتفع، كما يتضح أن بقية الفقرات جاءت بمستوى مرتفع حيث كان أقلها من حيث المتوسط الحسابي الفقرة (23) التي نصها " تتاح الفرص أمام الموظفين للمشاركة في اتخاذ القرارات " بمتوسط حسابي بلغ (3.51) وبمستوى مرتفع. وبلغ المتوسط الحسابي ككل (3.70) وتشير هذه القيمة إلى أن مستوى المشاركة واتخاذ القرار مرتفع في الأمانة العامة لمجلس الوزراء بسلطنة عمان.

#### 4.3 نتائج الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري بأبعاده (تفويض الصلاحيات، التحفيز، التدريب، المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، الاتصال الفعال) على الأداء المؤسسي للعاملين في الأمانة العامة لمجلس الوزراء بسلطنة عمان .  
للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد ( Multiple Linear regression)، والجدول (4-8) يوضح نتائج تحليل التباين لمعرفة دلالة نموذج الانحدار لتفسير العلاقة بين أبعاد التمكين الإداري والأداء المؤسسي.

جدول (4-8) نتائج تحليل التباين لمعرفة دلالة نموذج الانحدار لتفسير العلاقة بين أبعاد التمكين الإداري

#### والأداء المؤسسي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية (df)	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
الانحدار	62.89	5	12.58	58.88	.000
الخطأ	46.35	217	0.21		

			222	109.24	الكلي
--	--	--	-----	--------	-------

يتضح من خلال جدول (4-8) أن قيمة "ف" أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) مما يدل ذلك على أن

نموذج الانحدار مناسباً لتفسير العلاقة بين أبعاد التمكين الإداري والأداء المؤسسي، ويوضح جدول (4-9) ملخص نتائج تحليل الانحدار المتعدد.

جدول (4-9) ملخص نتائج تحليل الانحدار لأثر للتمكين الإداري بأبعاده (تفويض الصلاحيات، التحفيز،

التدريب، المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، الاتصال الفعال) على الأداء المؤسسي للعاملين في الأمانة العامة

#### لمجلس الوزراء بسلطنة عمان

R <sup>2</sup>	قيمة الثابت	مستوى الدلالة	قيمة "ت" المحسوبة	معامل الانحدار المعياري (Beta)	معامل الانحدار غير المعياري (B)	المتغيرات المستقلة
0.58	0.87	0.000	4.40	0.26	0.27	الاتصال الفعال
		0.393	0.86	-0.05	-0.06	التفويض
		0.029	2.20	0.13	0.10	التدريب
		0.032	2.16	0.17	0.13	تحفيز العاملين
		0.000	5.72	0.39	0.37	المشاركة واتخاذ القرار

يتضح من خلال الجدول (4-9) وجود أثر دال إحصائياً للتمكين الإداري بأبعاده (تفويض الصلاحيات،

التحيز، التدريب، المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، الاتصال الفعال) على الأداء المؤسسي للعاملين في الأمانة

العامة لمجلس الوزراء بسلطنة عمان حيث بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد ( $R^2 = 0.58$ )، وهذا يدل على أن

58% من التباين في الأداء المؤسسي يعزى إلى التمكين الإداري بجميع أبعاده.



وعليه نرفض الفرضية الرئيسة التي نصها "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري بأبعاده (تفويض الصلاحيات، التحفيز، التدريب، المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، الاتصال الفعال) على الأداء المؤسسي للعاملين في الأمانة العامة لمجلس الوزراء بسلطنة عمان" ونقبل الفرضية البديلة.

#### 4.4 نتائج الفرضيات الفرعية:

وللتعرف على أثر كل بُعد من أبعاد التمكين الإداري انبثقت من الفرضية الرئيسة فرضيات فرعية فيما يلي نتائجها:  
الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الفعال في الأداء المؤسسي للعاملين في الأمانة

#### العامة لمجلس الوزراء بسلطنة عمان

للتحقق من صحة الفرضية من خلال العودة إلى ملخص نتائج تحليل الانحدار المتعدد الواردة في الجدول (4-9) يتضح أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الفعال في الأداء المؤسسي للعاملين في الأمانة العامة لمجلس الوزراء بسلطنة عمان حيث كانت قيمة "ت" الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ). وقد بلغت قيمة معامل الانحدار غير المعياري ( $B=0.27$ ) وتدلل هذه القيمة على أنه كل ما ارتفع مستوى الاتصال الفعال ارتفع مستوى الأداء المؤسسي للعاملين في الأمانة العامة لمجلس الوزراء، وعليه نرفض الفرضية السابقة.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفويض الإداري في الأداء المؤسسي للعاملين في الأمانة

#### العامة لمجلس الوزراء بسلطنة عمان.

من خلال نتائج تحليل الانحدار المتعدد الواردة في جدول (4-9) يتضح أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفويض الإداري في الأداء المؤسسي للعاملين في الأمانة العامة لمجلس الوزراء بسلطنة عمان حيث كانت قيمة "ت" الاحتمالية ( $P=0.393$ ) وهذه القيمة أعلى من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) وعليه نقبل الفرضية الفرعية الثانية.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب في الأداء المؤسسي للعاملين في الأمانة العامة لمجلس الوزراء بسلطنة عمان .

للتحقق من صحة الفرضية من خلال العودة إلى ملخص نتائج تحليل الانحدار المتعدد الواردة في الجدول (4-9) يتضح أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب في الأداء المؤسسي للعاملين في الأمانة العامة لمجلس الوزراء بسلطنة عمان حيث كانت قيمة "ت" الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ). وقد بلغت قيمة معامل الانحدار غير المعياري ( $B=0.10$ ) وتدل هذه القيمة على أنه كل ما ارتفع مستوى التدريب ارتفع مستوى الأداء المؤسسي للعاملين في الأمانة العامة لمجلس الوزراء. وفي ضوء ما تقدم نرفض الفرضية الفرعية الثالثة.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز في الأداء المؤسسي للعاملين في الأمانة العامة لمجلس الوزراء بسلطنة عمان .

للتحقق من صحة الفرضية من خلال العودة إلى ملخص نتائج تحليل الانحدار المتعدد الواردة في الجدول (4-9) يتضح أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز في الأداء المؤسسي للعاملين في الأمانة العامة لمجلس الوزراء بسلطنة عمان حيث كانت قيمة "ت" الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ). وقد بلغت قيمة معامل الانحدار غير المعياري ( $B=0.13$ ) وتدل هذه القيمة على أنه كل ما ارتفع مستوى التحفيز ارتفع مستوى الأداء المؤسسي للعاملين في الأمانة العامة لمجلس الوزراء. وفي ضوء ما تقدم نرفض الفرضية الفرعية الرابعة.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في صنع واتخاذ القرار في الأداء المؤسسي للعاملين في الأمانة العامة لمجلس الوزراء بسلطنة عمان .

بالعودة إلى ملخص نتائج تحليل الانحدار المتعدد الواردة في الجدول (4-9) للتحقق من صحة الفرضية السابقة يتضح أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في صنع واتخاذ القرار في الأداء المؤسسي للعاملين في الأمانة العامة لمجلس الوزراء بسلطنة عمان حيث كانت قيمة "ت" الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$ . وقد بلغت قيمة معامل الانحدار غير المعياري  $(B=0.37)$  وتدل هذه القيمة على أنه كل ما ارتفع مستوى المشاركة في صنع واتخاذ القرار ارتفع الأداء المؤسسي للعاملين في الأمانة العامة لمجلس الوزراء. ومن خلال مقارنة قيم  $(B)$  غير المعيارية يتضح أن بُعد المشاركة في صنع واتخاذ القرار هو الأكثر تأثيراً على الأداء المؤسسي. وفي ضوء ما تقدم نرفض الفرضية الفرعية الخامسة.

#### 4.5 ملخص نتائج الفرضيات:-

النتيجة	الفرضية الفرعية	النتيجة	الفرضية الرئيسية
رفض	الأولى (الاتصال الفعال)	رفض	لا يوجد أثر دال إحصائياً للتمكين الإداري بأبعاده (تفويض الصلاحيات، التحفيز، التدريب، المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، الاتصال الفعال) على الأداء المؤسسي للعاملين في الأمانة العامة لمجلس الوزراء بسلطنة عمان.
تدعم	الثانية (التفويض)		
رفض	الثالثة (التدريب)		
رفض	الرابعة (التحفيز)		
رفض	الخامسة (المشاركة في صنع واتخاذ القرار)		

## الفصل الخامس : مناقشة النتائج والتوصيات والمقترحات

- التمهيد.
- تفسير نتائج الفرضيات.
- التوصيات والمقترحات.
- محددات الدراسة.
- الدراسات المستقبلية المقترحة.

## 5.1 التمهيد:

تهدف هذه الدراسة لمعرفة أثر التمكين الإداري على الأداء المؤسسي " دراسة حالة الأمانة العامة لمجلس الوزراء بسلطنة عمان" سيتناول هذا الفصل عرضاً مختصراً لتفسير نتائج فرضيات الدراسة، وكذلك المقترحات والتوصيات على ضوء النتائج وأهداف الدراسة.

## 5.2 تفسير نتائج الفرضيات :

تتمثل هذ النتائج في:

الفرضية الفرعية الأولى والتي أكدت نتائج اختبارها وجود تأثير للاتصال الفعال على الأداء المؤسسي لموظفي الأمانة العامة لمجلس الوزراء بسلطنة عمان وكذلك وجود علاقة ارتباطية قوية موجبة بين بعد الاتصال الفعال والأداء المؤسسي وقد نفسر إلى اهتمام الأمانة العامة لمجلس الوزراء على توفير نظام اتصالات فعال يسمح بانسياب البيانات والمعلومات والأفكار في كل الاوقات والعدد المناسب بما يسهل على الموظفين من انتاج وتوفير أفكار جديدة لكي تساهم في حل أي مشكلة تواجه الأمانة العامة بطرق مبدعة.

بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية أكدت نتيجة اختبارها على عدم وجود تأثير للتفويض على الأداء المؤسسي لموظفي الأمانة العامة لمجلس الوزراء بسلطنة عمان، ووجود علاقة ارتباط ضعيفة بين البعد التفويض والأداء المؤسسي ، و يمكن التفسير إلى أن الأمانة العامة لمجلس الوزراء لا تمنح موظفيها كل السلطات الكاملة وكامل التفويض والصلاحيات في إنجاز وانهاء المهام الموكلة عليهم ، وهو ما يمنع الموظفين من ابتكار أفكار وأساليب عمل جديدة لرفع مستوى الأداء والولاء المؤسسي .

و فيما يخص الفرضية الفرعية الثالثة والتي أكدت نتائج اختبارها وجود تأثير للتدريب على الأداء المؤسسي لموظفي الأمانة العامة لمجلس الوزراء بسلطنة عمان، ووجود علاقة ارتباطية قوية وموجبة بين بعد التدريب والأداء المؤسسي ونستطيع تفسير ذلك إلى حرص الأمانة العامة لمجلس الوزراء بسلطنة عمان والتحديد المستمر للاحتياجات التدريبية وتوفير الدورات التدريبية لفائدة الموظفين حيث تظهر نتائج تحليل خصائص أفراد العينة أن نسبة كبيرة من أفراد العينة قد تلقوا التدريب وهذا بالتأكيد يساعد الموظف على اكتساب مهارات وكفاءات جديدة ، وتعزيز مهاراتهم وقدراتهم لتمكينهم من تطوير أنفسهم وقدراتهم على ابتكار وسائل وأساليب جديدة لإنجاز مهامهم ، وبالتالي تعزيز الأداء المؤسسي.

كذلك أكدت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة وجود تأثير لبعده التحفيز على الأداء المؤسسي لموظفي الأمانة العامة لمجلس الوزراء بسلطنة عمان، ووجود ارتباط وعلاقة قوية وموجبة بين التحفيز والأداء المؤسسي ويمكن تفسير ذلك إلى أن الأمانة العامة لمجلس الوزراء تسعى جاهدة لتقدير جهود موظفيها وضمان نظام مكافآت عادل من خلال تكريم وتحفيز الكفاءات والمتميزين مما يزيد من كفاءة الموظفين واعتزازهم بعملهم. لذلك يساعد على حل المشاكل بسرعة وابتكار طرق جديدة للعمل بما يرفع من مستوى أداء الأمانة العامة.

أما بالنسبة للفرضية الفرعية الخامسة كانت نتيجة اختبارها وجود تأثير لبعده مشاركة صنع اتخاذ القرار على الأداء المؤسسي لموظفي الأمانة العامة لمجلس الوزراء بسلطنة عمان، ووجود ارتباط وعلاقة قوية وموجبة بين مشاركة صنع اتخاذ القرار والأداء المؤسسي ، و يمكن أن نفسر ذلك بأنه راجع لحرص الأمانة العامة لمجلس الوزراء على إشراك موظفيها في عملية صناعة اتخاذ القرارات والمشاركة بكل شفافية في المساهمة في عملية صنع القرار،

وذلك بمشاركتهم في الاجتماعات والدراسات التي تسبق اصدار القرارات، وسيساعد ذلك على إيجاد طرق جديدة لحل المشاكل وتصميم أساليب عمل جديدة لتحسين أداء الأمانة العامة.

وعلى ضوء النتائج والتحليلات والتفسيرات نستطيع القول أن للتمكين الإداري أثر على الأداء المؤسسي لموظفي الأمانة العامة لمجلس الوزراء بسلطنة عمان وهو ما يتوافق مع نتائج جميع الدراسات السابقة التي تم الاعتماد عليها في إعداد هذه الدراسة.

### 5.3 التوصيات والمقترحات:

- العمل على تعميق ثقافة موظفي الأمانة العامة لمجلس الوزراء بسلطنة عمان حول المتغير (التفويض) الوارد ضمن المحور الأول (التمكين الإداري) نظراً لتحقيق الفرضية الفرعية الثانية (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفويض الإداري في الأداء المؤسسي للعاملين في الأمانة العامة لمجلس الوزراء بسلطنة عمان).
- العمل على تشجيع مبدأ المشاركة مع الموظفين في عملية اتخاذ القرار من خلال وضع آلية أو سياسة تنص على ضرورة الاجتماع مع الموظفين بصفة ربع سنوي والمناقشة في مشاكل وتحديات العمل واقتراح الحلول المناسبة لتذليل تلك التحديات.
- توصي الدراسة بضرورة عقد الندوات التنظيمية وورش العمل يتم فيها طرح أفكار جديدة ومتغيرات أخرى للتمكين الإداري وأهمية ذلك بالنسبة للموظفين بالأمانة العامة لمجلس الوزراء بسلطنة عمان على حد سواء، بهدف تكوين فكرة لدى الموظفين حول أهمية التمكين الإداري على الأداء المؤسسي.
- على المنظمات التي تسعى إلى على الإبداع في كافة مستوياتها من خلال تبنيها لمفهوم التمكين أن تعمل على إيجاد مناخ يساعد على تطبيق مفهوم تمكين العاملين من خلال تعميق مفهوم مشاركة العاملين في اتخاذ

القرارات المتعلقة بأعمالهم وانتهاج أسلوب العمل بروح الفريق و توفير نظام للحوافز يتسم بالعدالة و الموضوعية يرتبط بتقييم عادل للأداء و توفير وسائل اتصال حديثة وفعالة بين الموظفين ، و يضاف إلى ما سبق تهيئة الفرص التدريبية للعاملين التي تتيح لهم الاطلاع على الأساليب الحديثة في حل المشكلات و تمكنهم من تولى مهام إضافية.

- العمل على خلق بيئة ثقافية وتنظيمية تشجع الإبداع والتجديد وتقبل التغيير وتسعى إليه.
- ضرورة قيام الأمانة العامة لمجلس الوزراء بسلطنة عمان بشكل مستمر بإلحاق المدراء ونوابهم ورؤساء الأقسام بدورات تدريبية من أجل الاطلاع على تجارب الآخرين ومواكبة التقدم والتطور الحاصل فيها، خاصة ونحن نعيش عصر الثورة التكنولوجية.
- العمل على إبداء اهتمام أكبر بالموظفين وتطوير العلاقات بين المديرين والموظفين من خلال تكثيف اللقاءات والاجتماعات وإتاحة الفرصة للموظفين إبداء آرائهم ومقترحاتهم.

#### 5.4 محددات الدراسة:

لقد حددت محددات ومعوقات الدراسة بناء على الدراسات السابقة وعلى مختلف المحددات والمعوقات التي واجهه الباحث عند إجرائه لهذا البحث وهي كما يأتي:

- ندرة الأبحاث التي تناولت موضوع التمكين الإداري في المؤسسات الحكومية العمانية.
- ارتباط دقة النتائج بمدى تعاون ودقة ونزاهة وموضوعية إجابة أفراد مجتمع الدراسة.
- صعوبة الاستجابة من قبل عينة الدراسة حيث أعيد ارسال الاستبانة عدة مرات للحصول على البيانات من مجتمع الدراسة.
- صعوبة التوافق بين الحياة العملية والعلمية والأسرية والروابط الاجتماعية .



## 5.5 الدراسات المستقبلية المقترحة

نظرا لثراء مفهومي التمكين والأداء المؤسسي وإمكانية تأثرهما وتأثيرهما على العديد من العوامل و المتغيرات التنظيمية ولكون دراستنا هذه اقتصرت على تأثير التمكين على الأداء المؤسسي من خلال مجموعة الأبعاد فإننا نوصي بـ :

- دراسة العلاقة بين التمكين والأداء المؤسسي من خلال الاعتماد على مجموعة أبعاد أخرى غير تلك التي اعتمدنا عليها.
- ربط التمكين الإداري بمتغيرات تنظيمية أخرى كالولاء التنظيمي، العدالة التنظيمية، سلوك المواطنة، الابداع التنظيمي
- ربط الأداء المؤسسي بمتغيرات تنظيمية أخرى حديثة كتسيير المهارات، القيادة التحويلية، التعلم التنظيمي، إدارة المعرفة.
- إجراء دراسات وبحوث ميدانية حول التمكين والأداء المؤسسي في المؤسسات الصناعية وخاصة المؤسسات ذات طابع الخدمة العمومية.

## الخاتمة

لقد تطرقنا في هذه الدراسة إلى تأثير التمكين الإداري على الأداء المؤسسي على العاملين في الأمانة العامة لمجلس الوزراء بسلطنة عمان من خلال استبيان تم توزيعه على عينة الدراسة ولقد تضمن الاستبيان 3 محاور الأول منها تضمن البيانات الشخصية و الوظيفية اما الثاني فقد اشتمل على متغير التمكين الاداري بأبعاده و المتمثلة في (الاتصال الفعال، التفويض، التدريب، التحفيز، المشاركة في إخاذ القرار) أما المحور الثالث فقد تضمن الأداء المؤسسي، وبعد استرجاع الاستبيان تمت معالجته ببرنامج Spss من خلال قياس معامل الثبات و بعدها قمنا بالمعالجات الإحصائية المختلفة من أجل التحقق من وجود أثر أبعاد التمكين الإداري على الأداء المؤسسي وبعدها قمنا بعرض و تفسير النتائج . وعلى ضوء ما تم ذكره اتضح من خلال نتائج الدراسة أن التمكين الإداري بأبعاده له تأثير في تعزيز الأداء المؤسسي في الأمانة العامة لمجلس الوزراء بسلطنة عمان ، ومنه نستطيع القول بأن الأمانة العامة لمجلس الوزراء بسلطنة عمان تقوم بتمكين موظفيها و تعمل على تدعيم ذلك من خلال تعزيز ثقافتها في موظفيها ومنحهم الصلاحيات اللازمة لمباشرة مهامهم دون الرجوع للإدارة و تشجع العمل الجماعي الهادف بين الفرق والأفراد و التعاون وتبادل التجارب الناجحة مع تحديد الاحتياجات التدريبية وتوضيح البرامج التدريبية والاعتراف بالمجهود و تقدير ذلك من خلال برنامج تحفيزي عادل و موضوعي بالإضافة إلى توفير المعلومات والبيانات من خلال البنية التحتية لتكنولوجيا الاتصال والمعلومات و نظام اتصال يسمح بالنفاد للمعلومات كل هذا في سبيل دعمها و تعزيز عملية طرح موظفيها للأفكار الإبداعية في حل المشكلات و ابتكار أساليب جديدة لتنفيذ الأعمال المطلوبة منهم.

## مراجع

### أولاً: المراجع العربية :-

1. ابتسام فرحي. (2017). التمكين الإداري وتأثيره على الأداء الوظيفي . الجزائر / أم البواقي: جامعة أم البواقي.
2. آلان لي، و آخرون. (2018). متى ينجح تمكين الموظفين ومتى يفشل؟ هارفرد بزنس ريفيو العربية، 1.
3. الدانة سعد العجمي. (1 2, 2016). درجة ممارسة التمكين الاداري لدى رؤساء الاقسام العلمية لجامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية. مجلة عالم التربية(56)، الصفحات 1-41.
4. النمر وآخرون. (2011). الإدارة العامة الأسس والوظائف، والاتجاهات الحديثة. السعودية - الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
5. إيناس الشنيحي. (2016). التمكين الإداري للقيادات التربوية برياض الأطفال وعلاقتة بممارسة عمليات إدارة المعرفة. سوريا - دمشق: اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس.
6. بلال خلف السكارنة. (2009). المهارات الادارية في تطوير الذات. الاردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع - الطبعة الاولى.
7. ثائر عدنان الماضي. (2011). أثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى الجامعة الاردنية. عمّان: المجلة الاردنية في إدارة الأعمال.
8. حسن الطعاني، و عمر السويعي. (2013). التمكين الإداري وعلاقتة بالرضاء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية -الدمام المملكة العربية السعودية. الاردن: الجامعة الاردنية.
9. حيدر حسن الجيزاني. (2009). مدى إستخدام عمداء كليات الجامعة المستنصرية للتفويض الفعال ، سالة ماجستير. العراق -بغداد: جامعة المستنصرية.
10. خالد الهيتي. (2005). ادارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي . عمّان - الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع- الطبعة الثانية.
11. خديجة البلوي، و أحمد هالة. (2016). متطلبات التمكين الادارية النسائية بجامعة تبوك. مجلة رسالة التربية وعلم النفس(53)، الصفحات 19-42.
12. د. محمود فتوح محمد سعادات. (12 إبريل، 2023). مهارات الاتصال الفعال. تم الاسترداد من <http://fll.univ-bouira.dz/wp-content/uploads/2020/01/%D9%85%D9%87%D8%A7%D8%B1%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D9%84-%D8%A7%D9%84%D9%81%D8%B9%D8%A7%D9%84.pdf>.
13. زياد مفيد القاضي. (2012). علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرها على أداء المنظمات - دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الاردن -دراسة ماجستير. عمّان - الاردن: جامعة الشرق الأوسط.
14. سارة علاق. (2020). تأثير تمكين العاملين على تحقيق التميز المؤسسي دراسة حالة -الجزائرية للمياه. الجزائر: جامعة العربي بن مهيدي.

15. سعود المطيري. (2007). أثر التفويض على فاعلية اداء الموظفين التنظيمية في الوزارات السعودية ، رسالة ماجستير. عمّان - الاردن: الجامعة الاردنية.
16. طارق علي عبدالله عمر. (2020). أثر التمكين الإداري في إبداع العاملين : دراسة حال مصنع كمران، مجلة الدراسات الاجتماعية. مجلة الدراسات الاجتماعية مج 26 ، ع2.
17. عبدالله إبراهيم أبكر عبدالله، و عابدين صالح حمودة محمد. (2021). دور تفويض السلطة في فعالية الأداء المؤسسي (بالتطبيق على شركة سنترويد للخدمات الفنية 2018م- 2021م). مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، مج3، ع1.
18. عبدالمعطي البحيسي. (2014). دور تمكين العاملين في تحقيق التمييز المؤسسي - دراسة ميدانية على كليات التقنية في محافظات قطاع غزة- رسالة ماجستير . غزة: جامعة الازهر.
19. عبدالنبي بلبالي. (2010). دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضاء الزبائن ، رسالة ماجستير. الجزائر - ورقلة: جامعة قاصدي مرباح.
20. علي بن خليفة الحارثي. (2020). أثر التخطيط الإستراتيجي على أداء المؤسسات العامة في سلطنة عمان. مسقط: الكلية الحديثة للتجارة والعلوم.
21. علي عبدالرحمن كرم الله. (1982). التنبؤ ودوره في اتخاذ القرار. الإدارة العامة، مجلة دورية يصدرها معهد الإدارة العامة، صفحة ص: 90.
22. عمر جهاد محمدي. (2016). أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة التنشيط السياحة الأردنية- حالة دراسة ؛ ماجستير. الاردن: جامعة الشرق الأوسط.
23. عمران منذر التلا. (2016). واقع التسويق الداخلي في شركات الوساطة المالية - دراسة استكشافية في مجموعة الشركات الصغيرة العاملة في مدينة دمشق - رسالة ماجستير. دمشق: جامعة دمشق.
24. فريد نصيرات، و صالح الخطيب . (2005). التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي: دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية. عمّان: مجلة دراسات الجامعة الأردنية.
25. مجيد الكرخي. (2014). التخطيط الإستراتيجي المبني على النتائج. الدوحة: مطبعة الريان.
26. محمد السيد أبو الفتوح علي. (2022). أثر ممارسات مشاركة وتمكين العاملين على مستوى الأداء المؤسسي للمنظمات العامة "دراسة ميدانية على موظفي الخطوط الأمامية بالهيئة القومية للبريد المصري. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، مج23، ع1.
27. محمد العيد حند. (2015). مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وعلاقته بالرضاء الوظيفي- رسالة ماجستير. الجزائر: جامعة الشهيد حمة الخضر- الوادي.
28. محمد بكري. (2018). دور التمكين الإداري في تحقيق التوجة الإستراتيجي لدى وزارة المالية الفلسطينية - رسالة ماجستير. غزة: جامعة الاقصى.
29. محمد بن ابراهيم محمد الاصقة. (2010). التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في جهاز قوات الامن الخاصة في الرياض. كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، السعودية.
30. محمد بن حمود بن ناصر الوهبي، عبدالله بن حسن بن عبدالله السدراني، و محمد عدنان جبر الحمودي. (2020). أثر الرضا الوظيفي على الأداء المؤسسي بوزارة الشؤون الرياضية في سلطنة عمان. المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية ، الاصدار 27.

31. محمد ذيب المبيضين، و محمد أحمد الطراونة. (2011). أثر التمكين الإداري في السلوك الابداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الاردنية. الاردن: مجلة دراسات الجامعة الاردنية.
32. محمد قادري. (2010). الاتصال في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق - دراسة حالة مؤسسة الخزف المنزلي - رسالة ماجستير. تلمسان: جامعة أبو بكر بلقياد.
33. محمود عبدالرحمن، حمدونة، عمار محمد الشنطي. (2019). دور التمكين الإداري في تحسين الأداء المؤسسي في الخدمات الطبية العسكرية بالمحافظات الجنوبية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية مج4، ع11.
34. معن أحمد صالح العبدالله. (2018). أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي: دراسة على شركة HP في المملكة العربية السعودية. الجامعه الافتراضية السورية.
35. مكتب رؤية عمان 2040. (2020). وثيقة رؤية عمان 2040.
36. مكتب رؤية عمان 2040. (2020). وثيقة رؤية عمان 2040.
37. منال طلعت محمود. (2002). مدخل إلى علم الإتصال. مصر -الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث ( الطبعة الأولى ).
38. هلال بن سالم بن سليمان الغماري. (2020). التمكين الإداري وأثره على الأداء الوظيفي في وزارة الإسكان بسلطنة عُمان. الكلية الحديثة.
39. وجدان بنت مقبول المسعودي. (2021). أثر التمكين الإداري على قادة المستقبل وفق رؤية 2030. Arab Journal for Scientific Publishing إصدار الرابع - العدد السادس والثلاثون.
40. وجيه محمد سيد سلامة. (2019). أثر تطبيق أبعاد التمكين الإداري في تحقيق التميز التنظيمي في الفنادق المصرية. مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، مج16 ، ع1.
41. ياسين الدوري. (2010). دور التمكين في الاداء المنظمي في إطار عناصر الجودة الشاملة - رسالة ماجستير. العراق: جامعة بغداد.

## ثانياً : المراجع الأجنبية:-

1. A. H. KASSEM و H. GABER. (2015) ORGANIZATIONAL CLIMATE AND ITS IMPAKT ON NURSE'S JOB EMPOWERMENT AT MAIN MANSOURA UNIVERSITY HOSPITAL AND UROLOGY ANDNEPHROLOGY CENTER. IOSR JOURNAL OF NURSING AND HEALTH SCIENCE(IOSR-JNHS) ،VOL. 4, NO. 2, P 40-48. الصفحات
2. ASIRI (2020) The Impact of Administrative Empowerment on the Performance of King Abdul-Aziz Hospital in Makkah (An Applied Study.

3. Alhilaa, A. (2007). *International Journal of Information Tec and Elec Eng*. Gaza: Universities of Gaza Strip.
4. Alnaweigah, A. (2013). *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. Al-Taif: University of Al-Taif.
5. Argentini, p. (2009). *Strategic Corporate Communication (4th Edition)*. Graw: Hill companies.
6. Becker, G. (2013). *The Economic Approach to Human Behavior*. USA: The University of Chicago.
7. Dahou&Hacini. (2018). *Successful Employee Empowerment: Major Determinants in the Jordanian Context*. jordan:
8. Hwang, I.-S., & Chi, D.-J. (2005). Relationship Among Internal Marketing, Employee Job Satisfaction And International Hotel Performance.
9. M. S. AHMED, M. O., ABO-TALIB, S HASSAN. (2020) The Effects of Administrative Empowerment on Employees Job Satisfaction in Five-star Resorts in Hurghada City. *IAJFTH VOLUME 5, NO,1,1-31*.

## قائمة الملاحق :-

أولاً : أداة الدراسة.

ثانياً: قائمة بأسماء المحكمين.

ثالثاً: بعض مخرجات البرنامج الإحصائي spss .

## ملحق رقم (1)

### أداة الدراسة.



أخي العزيز / أختي العزيزة

الموظف الكريم / الموظفة الكريمة

تحية طيبة وبعد،،

تم تصميم هذا الاستبيان لاستكمال متطلبات رسالة الماجستير في تخصص "القيادة" من جامعة

الشرقية، حيث يتم إجراء دراسة بعنوان " أثر التمكين الإداري على الأداء المؤسسي".

نرجو التكرم باستكمال تعبئة الاستبيان والذي لن يستغرق أكثر من خمس دقائق ، حيث أن

استكمالك للاستبيان سيساهم في هذا البحث الأكاديمي بشكل كبير، و سيتم التعامل مع البيانات بكل سرية

ولأغراض علمية فقط، وسيتم تحليل البيانات للأغراض الأكاديمية والعلمية.

شاكرا ومقدرا تعاونكم في استكمال إجراء هذه الدراسة.

سامي الأغبري



## أولاً: البيانات الشخصية والوظيفية

يرجى اختيار ما يتوافق مع بياناتكم من الإجابات لكل سؤال من الأسئلة التالية:

1. الجنس:

( ) ذكر. ( ) أنثى.

2. الفئة العمرية:

( ) 20 سنة فأقل. ( ) من 21 سنة إلى 30 سنة. ( ) من 31 سنة إلى 40 سنة. ( ) من 41 سنة إلى 50 سنة. ( ) أكثر من 50 سنة.

3. المؤهل العلمي:

( ) دبلوم التعليم العام فأقل. ( ) الدبلوم ما بعد الثانوية.  
( ) البكالوريوس أو ما يعادلها. ( ) الماجستير. ( ) الدكتوراه.

4. سنوات الخبرة:

( ) 5 سنوات فأقل. ( ) (6-10) سنوات.  
( ) (11-15) سنوات. ( ) (16-20) سنة.  
( ) أكثر من 20 سنة.

5. المستوى الوظيفي :

( ) موظف . ( ) رئيس قسم . ( ) مساعد مدير . ( ) مدير . ( ) مساعد مدير عام .  
( ) مدير عام .

**ثانياً : محاور الدراسة**  
المحور الأول: التمكين الإداري

م.	العبرة	موافق بشدة (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق بشدة (1)
<b>البُعد الأول: الاتصال الفعال</b>						
1	أستطيع الحصول على المعلومات اللازمة لإنجاز الأعمال في الأوقات المناسبة.					
2	يتوفر نظام معلومات يوفر المعلومة بسرعة كبيرة.					
3	سهولة التواصل بين الموظفين والمسؤولين والعكس.					
4	تتوفر وسائل اتصال فعالة لتبادل المعلومات بين الموظفين.					
5	تتسم التعليمات والإجراءات المتبعة في جهة عملي بالوضوح.					
<b>البُعد الثاني: التفويض</b>						
6	يمنح المسؤول المساحة الكافية للموظفين في أداء مهامهم الوظيفية.					
7	تدخل المسؤول في الصلاحيات الممنوحة للموظف.					
8	يتابع المسؤول أداء المرؤوسين ويقدم لهم الدعم باستمرار.					
9	يقوم المسؤول بمساعدة الموظف في إيجاد حلول مبتكرة لمشكلات عمله.					
10	تنمي الإدارة فلسفة التفويض وتنمي هذه الروح لدى موظفيها.					
<b>البُعد الثالث: التدريب</b>						
11	تهتم جهة عملي بتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين فيها بشكل دقيق .					
12	توفر جهة عملي للموظفين كافة الفرص التدريبية التي تسهم في تحسين قدراتهم ومهاراتهم .					

					13	تُوفد جهة عملي الموظفين في دورات تدريبية خارجية للاطلاع على تجارب ناجحة للإفادة منها في العمل.
					14	تتاح لي الفرصة لمناقشة احتياجاتي التدريبية مع القسم المختص.
					15	ترصد جهة عملي اعتمادات مالية كافية لبرامج التدريب.
<b>البُعد الرابع: تحفيز العاملين</b>						
					16	يُشعر المسؤول الموظفين بأهميتهم ومكانتهم كجزء حيوي ومهم.
					17	يُحفز المسؤول الموظفين على أداء مهام عملهم بمستوى عال يتجاوز التوقعات المطلوبة منهم.
					18	تلقى مبادرات الموظفين واجتهاداتهم الشخصية تشجيع ودعم الإدارة.
					19	يتلقى الموظفون مكافآت متنوعة (مادية أو معنوية) عندما يقوموا بأعمال إبداعية.
					20	إدراج كفاءة الموظفين كمعيار أساسي ضمن نظام الترقيات.
<b>البُعد الخامس: المشاركة واتخاذ القرار</b>						
					21	يمتلك الموظفون الرغبة للمشاركة في اتخاذ القرارات.
					22	يُشارك الموظفون في حل المشكلات المرتبطة بالعمل.
					23	تتاح الفرص أمام الموظفين للمشاركة في اتخاذ القرارات.
					24	يُساهم الموظفون في وضع الأهداف والخطط التطويرية المرتبطة بجهة عملي.
					25	تُشجع الإدارة الموظفين على حرية التعبير والصراحة في طرح الأفكار.

المحور الثاني: الأداء المؤسسي

غير موافق بشدة (1)	غير موافق (2)	محايد (3)	موافق (4)	موافق بشدة (5)	العبارة	م.
					تعمل جهة عملي على التحسين والتطوير المستمر.	1
					تتصف إجراءات العمل بالوضوح والتسلسل.	2
					تقوم جهة عملي ببرمجة العمليات الإدارية والمالية فيها لتسهيل آلية العمل.	3
					تسعى جهة عملي للتطوير باستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة.	4
					يساعد التمكين الإداري على تسهيل إجراءات العمل.	5
					تعمل جهة عملي على دعم أنشطة البحث والتطوير.	6
					تشجع جهة عملي الموظفين فيها على التعلم والتطور المهني.	7
					يساهم التمكين الإداري في تسريع عملية صنع القرارات .	8
					يؤدي تطبيق التمكين الإداري الى زيادة الخبرة والكفاءة الفنية والمهنية لدى الموظفين.	9
					يوفر التمكين الإداري بدائل واساليب جديدة تُسرّع من حل مشاكل العمل.	10

شكراً لكم على استقطاع جزء من وقتكم الثمين ، مع تمنياتي لي ولكم بالتوفيق السداد والنجاح .

ملحق رقم (2)

قائمة بأسماء المحكمين :-

م	الاسم	الوظيفة	مكان العمل
1	الدكتور عبدالمجيد بن يوسف الأغبري	أكاديمي	جامعة نزوى / جامعة الشرقية
2	فهد بن يوسف الأغبري	أكاديمي / باحث دكتوراه	جامعة الشرقية
3	سمية بنت يوسف الأغبري	باحثة دكتوراه / محاضرة	وزارة التربية والتعليم
4	الدكتور مسلم بن سالم الحراصي	مدير الاشراف التربوي /دكتوراه في الموارد البشرية	وزارة التربية والتعليم
5	الدكتور أحمد بن سعيد الحضرمي	أكاديمي	جامعة الشرقية
6	الدكتور مسعود بن سعيد الحضرمي	محاضر/ دكتوراه في الموارد البشرية	وزارة التربية والتعليم

ملحق رقم (3)

## بعض مخرجات البرنامج الإحصائي spss

### Descriptives

#### Notes

	Output Created	19-APR-2023 22:34:23
	Comments	
Input	Data	D:\ألفا للإحصاء\سامي الاعبري\Sami.sav
	Active Dataset	DataSet4
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	223
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	All non-missing data are used.
	Syntax	DESCRIPTIVES VARIABLES=mean1 mean2 mean3 mean4 mean5 mean.overall1 /STATISTICS=MEAN STDDEV.
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.01

#### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
mean1	223	3.9229	.66099

mean2	223	3.6090	.60382
mean3	223	3.2933	.96679
mean4	223	3.5372	.90045
mean5	223	3.7049	.75380
mean.overall1	223	3.6135	.63093
Valid N (listwise)	223		

DESCRIPTIVES VARIABLES=a1 a2 a3 a4 a5 mean1 b6 b7 b8 b9 b10 mean2 c11 c12 c13 c14 c15  
mean3 d16 d17  
d18 d19 d20 mean4 E21 E22 E23 E24 E25 mean5  
/STATISTICS=MEAN STDDEV.

## Descriptives

Notes		
	Output Created	19-APR-2023 22:35:10
	Comments	
Input	Data	D:\الفا للاحصاء\سامي الاغبري\Sami.sav
	Active Dataset	DataSet4
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data	223
	File	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	All non-missing data are used.

	Syntax	DESCRIPTIVES VARIABLES=a1 a2 a3 a4 a5 mean1 b6 b7 b8 b9 b10 mean2 c11 c12 c13 c14 c15 mean3 d16 d17 d18 d19 d20 mean4 E21 E22 E23 E24 E25 mean5 /STATISTICS=MEAN STDDEV.
Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.01

### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
a1	223	4.01	.647
a2	223	3.80	.890
a3	223	4.00	.838
a4	223	3.98	.877
a5	223	3.83	.930
mean1	223	3.9229	.66099
b6	223	3.96	.787
b7	223	2.52	.976
b8	223	3.94	.891
b9	223	3.87	.931
b10	223	3.75	.894
mean2	223	3.6090	.60382
c11	223	3.43	1.015
c12	223	3.43	1.075
c13	223	3.09	1.196
c14	223	3.33	1.077
c15	223	3.18	1.165
mean3	223	3.2933	.96679
d16	223	3.81	.940
d17	223	3.64	1.017
d18	223	3.68	1.014
d19	223	3.18	1.183
d20	223	3.38	1.167
mean4	223	3.5372	.90045



E21	223	3.83	.837
E22	223	3.89	.858
E23	223	3.51	.963
E24	223	3.69	.934
E25	223	3.61	.957
mean5	223	3.7049	.75380
Valid N (listwise)	223		

DESCRIPTIVES VARIABLES=F1 F2 F3 F4 F5 F6 F7 F8 F9 F10 mean.overall2  
/STATISTICS=MEAN STDDEV.

## Descriptives

Notes		
	Output Created	19-APR-2023 22:35:34
	Comments	
Input	Data	D:\الفا للاحصاء\سامي الاغبري\Sami.sav
	Active Dataset	DataSet4
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data	223
	File	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	All non-missing data are used.
	Syntax	DESCRIPTIVES VARIABLES=F1 F2 F3 F4 F5 F6 F7 F8 F9 F10 mean.overall2 /STATISTICS=MEAN STDDEV.
Resources	Processor Time	00:00:00.00

**Descriptive Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation
F1	223	3.81	.902
F2	223	3.67	.919
F3	223	3.70	.921
F4	223	3.86	.951
F5	223	4.06	.860
F6	223	3.56	1.011
F7	223	3.61	.937
F8	223	4.07	.819
F9	223	4.13	.812
F10	223	4.13	.801
mean.overall2	223	3.8587	.70148
Valid N (listwise)	223		

```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT mean.overall2
/METHOD=ENTER mean1 mean2 mean3 mean4 mean5.

```

**Regression****Notes**

	Output Created	19-APR-2023 22:36:17
	Comments	
Input	Data	D:\ألفا للإحصاء\سامي الاغبري\Sami.sav
	Active Dataset	DataSet4
	Filter	<none>

	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	223
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
	Syntax	REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT mean.overall2 /METHOD=ENTER mean1 mean2 mean3 mean4 mean5.
Resources	Processor Time	00:00:00.05
	Elapsed Time	00:00:00.05
	Memory Required	6448 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	mean5, mean3, mean1, mean2, mean4 <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: mean.overall2

b. All requested variables entered.

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.759 <sup>a</sup>	.576	.566	.46217

a. Predictors: (Constant), mean5, mean3, mean1, mean2, mean4

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	62.888	5	12.578	58.883	.000 <sup>b</sup>
	Residual	46.352	217	.214		
	Total	109.240	222			

a. Dependent Variable: mean.overall2

b. Predictors: (Constant), mean5, mean3, mean1, mean2, mean4

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.868	.218		3.979	.000
	mean1	.273	.062	.257	4.404	.000
	mean2	-.063	.073	-.054	-.856	.393
	mean3	.096	.044	.132	2.197	.029
	mean4	.134	.062	.172	2.160	.032
	mean5	.366	.064	.393	5.724	.000

a. Dependent Variable: mean.overall2