

دور التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في شركات توزيع الكهرباء المصرية

أ.م.د. عادل امام حامد *

أ.م.د. ايمن حسن على **

د. سعيد سيد شعبان عبده ***

* أ.م.د./ عادل امام حامد : دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة حلوان، أستاذ إدارة الأعمال المساعد، تتمثل الاهتمامات البحثية في مجال إدارة الموارد البشرية.

E-mail: Dr.Adel-Emam @yahoo.com

** أ.م.د./ ايمن حسن على : دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة حلوان، أستاذ إدارة الأعمال المساعد، تتمثل الاهتمامات البحثية في مجال إدارة الموارد البشرية.

E-mail: Ayman.h.aly.98@gmail.com

*** د./ سعيد سيد شعبان عبده : محاضر زائر بعدد من الجامعات المصرية ، حاصل على دكتوراه ادارة الاعمال من جامعة جلاسجو كاليديونيا بالمملكة المتحدة ، تتمثل الاهتمامات البحثية في مجال العلوم الادارية خاصة التنظيم والتسويق .

E-mail: said.shabban@nub.edu.eg

الملخص : يتمثل الهدف العام للدراسة في الكشف عن مدى إسهام تطبيق التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في شركات توزيع الكهرباء المصرية. واعتمد الباحثون قائمة استقصاء لجمع البيانات الأولية باستخدام عينة قوامها ٣٦٠ مفردة من العاملين بالشركات محل الدراسة.

كشفت النتائج عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفعال، فرق العمل) والأداء الوظيفي مأخوذة بصورة إجمالية، ولكل بُعد من أبعاده على حدة.

وفي ضوء نتائج الدراسة قدم الباحثون مجموعة من التوصيات لتعزيز مستوى تطبيق التمكين الإداري وتحسين مستوى الأداء الوظيفي في شركات توزيع الكهرباء المصرية.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، الأداء الوظيفي، تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفعال، فرق العمل.

Summary: The overall objective of the study is to detect how much the implementation of Administrative Empowerment can improve the Functional Performance In Egyptian Electricity Distribution companies. The researchers approved a survey to collect the preliminary data using a sample of 360 individual of employees of the case study companies.

The finding revealed a statistically significant relationship between the dimensions of administrative empowerment (delegation of authority, training, effective communication, team work) and functional performance taken as a whole and for every dimension at a time.

In the light of the findings the researchers introduce a set of recommendations to promote the administrative empowerment level of implementation and improve the functional performance level in Egyptian electricity distribution companies.

Key words: administrative empowerment, delegation of authority, training, effective communication, team work

١ - **المقدمة** : يعتبر الاداء الوظيفي المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المسؤولين كونه يشكل أهم أهداف المنظمة، حيث تتوقف كفاءة أداء أي منظمة وفي أي قطاع كانت علي كفاءة أداء مواردها البشرية والتي يُفترض أن تؤدي وظائفها التي تسند إليها بكفاءة وفعالية (العمامي، ٢٠١٦). ويحتل الاداء الوظيفي مكانة خاصة في أي منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، حيث أن المنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً حين يكون أداء العاملين متميز (عبد الكريم ومحمد، ٢٠١٩).

وفي ظل التغيرات والتطورات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي تحدث في البيئة، وفي ظل نظام الأعمال العالمي الجديد الذي تميز بسمات تختلف جذرياً عما كانت أوضاع الأعمال والتعاملات بين المنظمات فيما قبل، ومن هذه السمات السرعة الفائقة في التعاملات، انفتاح الأسواق وانهايار الحواجز، وانتشار التجارة الإلكترونية (صلاح الدين، ٢٠١٧). أصبح لزاماً على المنظمات أن تواكب هذه التغيرات وذلك بتبني أساليب جديدة مختلفة عن الأساليب التقليدية، ومن تلك الأساليب التمكين الإداري والذي يُركز على المورد البشري، وروح الفريق، وتفويض السلطة، والتدريب، الاتصال الفعال، والتحفيز (Asiri, & Al Sharqi, 2020).

ويعتبر التمكين الإداري أحد الممارسات التي يمكن أن تنتهجها الإدارة في سبيل تحسين وتطوير الأداء والتي أثبتت الدراسات بأن له دور في ذلك، من خلال الثقة التي تمنح للأفراد بإعطائهم المزيد من الصلاحيات والمسؤوليات، وهذا يشجعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة وبشكل يسمح بتوثيق العلاقة بينهما (ضحوي، ٢٠٢١).

وتسعى هذه الدراسة إلى التعرف على دور التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في شركات توزيع الكهرباء المصرية.

٢ - **الدراسة الاستطلاعية ومشكلة الدراسة** : قام الباحثون بإجراء دراسة استطلاعية استهدفت الحصول على بيانات استكشافية حول التمكين الإداري والأداء الوظيفي، بالإضافة إلى مساعدة الباحثين في تحديد وبلورة مشكلة وتساؤلات الدراسة، والتوصل إلى صياغة دقيقة لفرضياتها، وقد اشتملت الدراسة الاستطلاعية على دراسة مكتبية تم فيها جمع البيانات الثانوية المتعلقة بكل من التمكين الإداري والأداء الوظيفي، بالإضافة إلى عدد من المقابلات المتعمقة مع عينة عشوائية تضمنت (٥٦) من العاملين بشركات توزيع الكهرباء.

وفي ضوء مراجعة الأدبيات السابقة حول موضوع الدراسة فقد توصل الباحثون إلى مايلي : لقد أكد العديد من الباحثين إلى وجود تأثير للتمكين الإداري على الأداء الوظيفي، فقد توصلت دراسة (Alqudah, E. H. 2022) إلى وجود تأثيراً ايجابياً للتمكين الإداري على أداء العاملين في شركات صناعة الأدوية، كما توصلت دراسة (Asiri, A, 2020) إلى وجود تأثير إيجابي للتمكين الإداري على الأداء في مستشفى الملك عبد العزيز، أيضاً فقد توصلت دراسة (RIVERA, P & IBARRA, F, 2020) إلى أن التمكين الإداري يؤثر بدرجة كبيرة على أداء مديري المدارس الابتدائية بالفلبين لوظائفهم، وتوصلت دراسة (الزعبى، ٢٠١٩) إلى وجود أثر معنوي للتمكين الإداري في تحسين أداء العاملين في شركة الاتصالات الأردنية.

وقد أشارت نتائج المقابلات إلى : عدم الإدراك الكافي لدى العاملين في شركات توزيع الكهرباء لمفهوم وأبعاد التمكين الإداري (وفقاً لإجابات ٤٠ من العينة وبنسبة ٧٢%)، ومفهوم وأبعاد الأداء الوظيفي (وفقاً لإجابات ٣٨ من العينة وبنسبة ٦٨%)، كما أشارت نتائج المقابلات إلى عدم وضوح العلاقة بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي (وفقاً لإجابات ٣٤ من العينة وبنسبة ٦١%) وعدم وضوح الدور الذي يمكن أن يؤديه التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي (وفقاً لإجابات ٣٦ من العينة وبنسبة ٦٥%)، وأيضاً أشارت النتائج إلى أن شركات توزيع الكهرباء المصرية تطبق بعض أبعاد التمكين الإداري مثل تفويض السلطة، والتدريب (وفقاً لإجابات ٣٠ من العينة وبنسبة ٥٤%).

- واستناداً على ما توصلت إليه نتائج الدراسة الاستطلاعية من وجود قصور في فهم دور التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، أيضاً مراجعة الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة والتي أشارت إلى دور التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، فإن هناك حاجة ماسة لدراسة دور التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في شركات توزيع الكهرباء المصرية، وبناءً على ذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي :

هل هناك دور للتمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في شركات توزيع الكهرباء المصرية ؟
وتشير هذه المشكلة عدداً من التساؤلات التي يمكن طرحها على النحو التالي :

١- ما مستوى تطبيق التمكين الإداري في شركات توزيع الكهرباء المصرية.

٢- ما مستوى الأداء الوظيفي في شركات توزيع الكهرباء المصرية.

٣- هل هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري (تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفعال، فرق العمل) على تحسين الأداء الوظيفي في شركات توزيع الكهرباء المصرية؟

٣- **أهداف الدراسة** : يتمثل الهدف الرئيس للدراسة في الكشف عن مدى اسهام تطبيق التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في شركات توزيع الكهرباء المصرية وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية :

- ١- التعرف على مستوى تطبيق التمكين الإداري في شركات توزيع الكهرباء المصرية.
- ٢- التعرف على مستوى الأداء الوظيفي في شركات توزيع الكهرباء المصرية.
- ٣- تحديد وتوصيف نوع ودرجة العلاقة بين التمكين الإداري (تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفعال، فرق العمل) والأداء الوظيفي في شركات توزيع الكهرباء المصرية.
- ٤- **أهمية الدراسة** : ترجع أهمية الدراسة إلى عدة جوانب نظرية وعملية يتمثل أهمها فيما يلي:
 - تتبع الأهمية النظرية للدراسة من أهمية وحيوية الموضوع الذي تتناوله وهو التمكين الإداري وبحث دوره في تحسين الأداء الوظيفي، وهو من المواضيع المهمة التي لم يتم بحثها بشكل يفي باحتياجات المؤسسات.
 - تكمن الأهمية العملية للدراسة في تزويد متخذي القرار في الشركات محل الدراسة، وكافة المؤسسات المصرية والعربية بما توصلت إليه الدراسة من نتائج علمية وتوصيات قد تساهم في إحداث تغيير في استخدام وتطبيق التمكين الإداري وبما يساهم به في تحسين الأداء الوظيفي.

٥- الإطار النظري

١/٥ **التمكين الإداري** : بدأ مفهوم التمكين المعاصر يتبلور في أدبيات الإدارة وفي ممارسة بعض المؤسسات في البيئة الغربية بعد التسعينات من القرن العشرين، فلم يظهر فكر التمكين بشكل مفاجئ، وإنما ظهر نتيجة تراكمية وتطورية عبر ما يزيد عن مائة عام من التطور في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة بشكل عام، وبالمفاهيم التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية وإدارة العلاقات مع الإنسان داخل وخارج المؤسسة، حيث كان التطور والتدرج في مفاهيم ونظريات الفكر الإداري من خلال بعض المفكرين والفلاسفة الذين ساهموا أكاديمياً وعلمياً في تطوير نظريات ظلت ترتقي بالفكر حتى مهدت السبيل لمفاهيم ومصطلحات ترتبط بشكل مباشر أو غير مباشر بمفهوم التمكين المعاصر (ضحوي، ٢٠٢١).

ولقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم التمكين الإداري باعتباره فلسفة إدارية تقوم على تطبيق منهج الإدارة المفتوحة، فمن المختصين من نظر إليه على أنه وسيلة من وسائل الإدارة الحديثة، ومنهم من اعتبر التمكين ممارسة تشجع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية في اتخاذ القرارات من خلال تفويض السلطة إلى المستويات الأدنى. ويرى (Asiri, & Al Sharqi, 2020) أنه تمكين الأفراد بكل تفاصيل العملية الإدارية، وتطوير قدراتهم، وتأهيلهم، وإشراكهم في صنع واتخاذ القرارات الخاصة بالمنظمة ومنحهم صلاحيات التنقل فيها وتعيينهم في المكان المناسب. كما يشير (بوغليطة، ٢٠١٤) بأنه إعطاء الموظفين صلاحية وحرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة من ناحية ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة في إبداء الرأي. ويرى (Lee, 2012) أنه إعطاء الموظفين السلطة في تحديد الأهداف المتخصصة لعملهم واتخاذ القرارات وحل المشكلات في نطاق مسؤولياتهم وصلاحياتهم. أما (المهيرات، ٢٠١٠) يرى أنه عملية اكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والإسهام في وضع الخطط خاصة تلك التي تخص وظيفة الفرد واستخدام الخبرة الموجودة لدى الأفراد لتحسين أداء المنظمة. ويرى (ضحوي، ٢٠٢١) أنه عبارة عن إستراتيجية إدارية تقوم على منح العاملين حرية التصرف في اتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية في إدارة منظماتهم وحل مشكلاتها وتحمل المسؤولية والرقابة. وفي نفس السياق يرى (الشعلان، ٢٠١٦) أنه إعطاء العاملين سلطة أوسع وممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية واستخدام إمكانياتهم وقدراتهم من خلال تشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرار.

أهمية التمكين الإداري: تأتي أهمية التمكين الإداري في أن له تأثيراً على الأداء والولاء التنظيمي الذي يسهم في رفع الروح المعنوية للعاملين في المنظمة ويساعد في المحافظة على الكفاءات البشرية وتقليل معدل دوران العمل، وتأتي أهمية التمكين أيضاً كونه يحقق القدرة على الانجاز وإقصاء كافة القيود غير الضرورية أمام العاملين والذي يعني إزالة مسؤولية الرقابة من قبل المدير إلى رقابة مجموعة العمل واعتماد الرقابة عبر مفهوم الثقة بالعاملين وإطلاق طاقاتهم وفاعليتهم نحو الانجاز، ويعد سبباً رئيسياً في تحقيق المنظمة لأهدافها، إذ انه يساهم في استخدام الموارد البشرية في المنظمة بصورة أكثر كفاءة وفعالية (صلاح، ٢٠١٠).

يُعتبر التمكين الإداري طريقة جديدة لتغيير المنظمات خاصة في ظل بيئة العمل الدولية التي تتميز بأنها أكثر تنافسية وأكثر تعقيداً من أي وقت مضى، كما أن التمكين الإداري يجعل المنظمات أكثر مرونة وقدرة على التعلم والتكيف، ومواكبة بيئة المنافسة الدولية، وتلبية طلبات

العملاء، والمحافظة على الحصة السوقية وتوسيعها (بوزليفه، ٢٠١٨). ويضمن التمكين الإداري فعالية الاداء، وكذلك الفعالية في استغلال الموارد البشرية في أفضل صورة، كما يؤدي إلى جعل العمل أكثر قيمة وأكثر منطقية وأكثر تحفيزاً (Al-Ha'ar, H. 2016).

ويحقق التمكين الإداري العديد من المميزات لكل من العامل والمنظمة، فعلى مستوى المنظمة يسهم في تحسين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة وتخفيض التكاليف، والاستغلال الأمثل للموارد، وخفض معدل دوران العمل، وزيادة فاعلية الاتصال بين المنظمة والعملاء، وعلى مستوى العاملين فإن التمكين يفيد في إشباع حاجاتهم وتحسين قدرتهم على مقاومة ضغوط العمل، وزيادة الثقة بالنفس، والتشجيع على الإبداع والالتزام بروح الفريق، وتعزيز الولاء التنظيمي (فرحي، ٢٠١٧).

أبعاد التمكين الإداري: يتمثل الهدف الرئيسي من وراء عملية التمكين الإداري في تمكين الموظفين بالمعرفة والمهارات من أجل القيام بعملهم بشكل أكثر كفاءة واستقلالية، وبالتالي ينبثق مجموعة من الأبعاد الخاصة بعملية التمكين الإداري أهمها، بناء الفريق وهو أحد عناصر القوة في تطبيق التمكين لما له من دور مهم للعمل الجماعي في مواجهة المشكلات بكفاءة وفاعلية، وتحفيز الموظفين بالشكل الذي يُريد من دافعيتهم ورضاهم وانتمائهم الوظيفي، وتقويض أكبر للصلاحيات ومنح السلطة للمرؤوسين للقيام بأعمال في نطاق اختصاص المستويات الادارية العليا، ومحاولة إيجاد حلول للمشاكل التي يواجهونها أثناء قيامهم بعملهم (Al-Ajami, N. M., 2022). ولقد تفاوتت الدراسات في تناولها لأبعاد التمكين الإداري حيث تناولت دراسة (Alqudah, E. H. 2022) تفويض السلطة، الاستقلالية، التحفيز، التدريب. وتناولت دراسة (ضحوي، ٢٠٢١) فرق العمل، تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفعال، تحفيز العاملين. كما تناولت دراسة (العنزي، ٢٠٢١) المشاركة في اتخاذ القرار، الاتصال وتدفق المعلومات، النمو المهني. وتناولت دراسة (Asiri, A, 2020) المعرفة، تفويض السلطة، فرق العمل. وتناولت دراسة (سعيد، ٢٠٢٠) الاتصال، تفويض السلطة، التحفيز، التدريب، العمل الجماعي. وتناولت دراسة (الحسن، ٢٠١٩) الاتصال وتوفير المعلومات، تفويض الصلاحيات، التأهيل والتدريب، الحوافز والتشجيع. أما دراسة (الزعبى، ٢٠١٩) فقد تناولت تفويض الصلاحيات، التدريب، طرق الاتصال، المشاركة بالمعلومات. وأخيراً تناولت دراسة (فرحي، ٢٠١٧) بعدين هما تفويض السلطة، حرية اتخاذ القرار. وبناءً على ما سبق فسوف نتناول الدراسة الحالية الأبعاد التالية للتمكين الإداري:

١- **تفويض السلطة:** تتمثل الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري في أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، إذ يصبح العاملون لديهم القدرة على التأثير في القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم، ولذلك فإن فكرة التمكين تتطلب تغييراً في الأنماط القيادية التقليدية إلى أنماط قيادية تؤمن بالمشاركة، وبالتأكيد فإن ذلك يستلزم التحول من الرقابة والتوجيه إلى الثقة والتفويض (Alkrdem, M., 2021)، ويشير (فرحي، ٢٠١٧) إلى أن التمكين مسألة درجة فقد تمتد عملية تفويض صلاحيات اتخاذ قرارات العاملين لتشمل تشخيص المشكلة واكتشاف الحلول وتقييمها واتخاذ القرار بصدها وتحمل المسؤولية عند تنفيذها من خلال توفير استقلالية عالية للعاملين.

٢- **التدريب:** يُساهم التدريب في زيادة معرفة ومهارة العاملين، ويتطلب تمكين العاملين توفير تدريب مستمر ومنتظم لأجل تعلم المهارات الجديدة، ويجب على المنظمة توفير نظام طموح لتطوير العاملين خاصة للمهارات الضرورية كمهارات التفاوض، ومهارات اتخاذ القرار، والقيادة، وحل الصراعات (Rodriguez, & Walters, 2017)

٣- **الاتصال الفعال:** إن الاتصال الفعال يُعد أحد العوامل الضرورية لبرنامج تمكين العاملين، كما يدل توفر عنصر حرية الوصول إلى المعلومات الحساسة على درجة عالية من الاتصال داخل المنظمة، كما أن عرض المعلومات الحساسة للعاملين حول الحصة السوقية وفرص النمو واستراتيجيات المنافسين هي خطوات أساسية في الإتجاه الصحيح في رحله برنامج التمكين (Madanchian, & Taherdoost, 2022).

٤- **فرق العمل:** لا بد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق، حتى يكون للمؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم، وحيث يجب أن يكونوا على قدر كافي من الوعي والنقهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمنظمة ككل. وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل المؤوسون بشكل مباشر مع أفراد آخرين، فالموظفون الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفرداً، وبما إن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين فإن المنظمة يجب أن تعمل على إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل أن تبرز بشكل طبيعي (أبو عليم، ٢٠١٤).

٢/٥ الأداء الوظيفي: يعد الأداء الوظيفي عملية إدارية هامة ذات أبعاد متشعبة ومتداخلة بشكل كبير وذات عوامل كثيرة وعناصر معقدة، تدور جميعها حول العديد من المجالات الاساسية، حيث يعتبر الأداء الوظيفي متعدد النظريات والأبعاد وعلي هذا أصبح لزاماً علي المنظمات العمل علي تحسين مستوي أدائها بالعنصر البشري لما له من دور كبير في ذلك، ويظهر هذا الاهتمام بداية من اعتماد الهيكل التنظيمي الذي يُظهر ويحدد المسؤوليات والوظائف، إلي فعاليات الاختيار والتعيين حسب ما تتطلبه الحاجة، وصولاً الي التدريب وتنمية المهارات (الشريف، ٢٠١٧).

ويعد الأداء الوظيفي من المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، حيث تم تعريف الأداء الوظيفي على أنه درجة تحقيق واتمام المهام المكونة للوظيفة، وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة (عبد الكريم، ومحمد، ٢٠١٩). ويقصد بالأداء الوظيفي المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، ولذا فهو يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقه، وعلى الرغم من الإختلاف القائم بين الباحثين في تحديد مفهوم الأداء الوظيفي، إلا أن هناك ثلاث عوامل تجمع بين التعريفات وهي الموظف وما يمتلكه من معرفة ومهارات وقيم ودوافع واتجاهات، الموقف والذي يتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي، والوظيفة وهي ما تتصف به من متطلبات وواجبات، وما تقدمه من فرص عمل (عبد القادر، ومصطفى ٢٠١٩). ويرى (البوش، ٢٠١٧) أن الأداء الوظيفي هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له، حيث يحدث هذا السلوك تغييراً يحقق من خلاله الأهداف المحددة من قبل المنظمة. ويعرف (Hatrup & Rock, 2002) الأداء الوظيفي بأنه إجراءات وسلوكيات تخضع لمراقبة الاشخاص وتسهم في تحقيق اهداف المنظمة. ويصف (Waiyaki E.W., 2017) الأداء الوظيفي بأنه قيمة لمجموعة من سلوكيات العاملين التي تساهم بشكل مباشر في تحويل الموارد التنظيمية إلى السلع أو الخدمات التي تنتجها المنظمة. كما يرى (حجاج، واخرون، ٢٠١٨) بأن الأداء الوظيفي هو عبارة عن النجاح، أي عبارة عن دالة لتمثيل النجاح فتتغير هذه الدالة بتغير المنظمات أو العاملين بها، أو يعتبر عنصراً من عناصر الإنتاجية وهو يختص بالجانب الإنساني ويتم تحديد الإنتاجية تبعاً لعدة أبعاد متداخلة منها العمل الذي يؤديه العامل، الانجاز، السلوك، الحالة النفسية للعامل. وعرفه (سلمان، واخرون، ٢٠١٨) بأنه العمل الذي يؤديه العامل ومدى تفهمه لدوره واختصاصه ومدى

اتباعه للتعليمات التي تصل إليه من الإدارة عبر المشرف المباشر له. ويُخص Wheelen & (hunger, 2002) الأداء في أنه " النتيجة النهائية للنشاط " .

أهمية الأداء الوظيفي: يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة في أي منظمة كانت باعتبارها الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك علي مستوي الفرد والمنظمة والدولة، ذلك أن المنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً حين يكون أداء العاملين متميز، ويمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوي الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها. وعلي ذلك فإنه يمكن القول إن الأداء علي أي مستوي تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً (عبد الكريم، ومحمد، ٢٠١٩). وترجع أهمية الأداء من وجهة نظر المنظمة إلي ارتباطه بدورة حياتها ومراحلها المختلفة، ومن ثم فإن قدرة المنظمة علي تخطي مرحلة من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً، إنما يتوقف علي مستويات الأداء بها.

وللأداء الوظيفي أهمية كبيرة في أي منظمة حيث يشير (عبد الكريم، ومحمد، ٢٠١٩) إلى أن أي عملية تتألف من عدة مراحل حتي تخرج للوجود وتنتج منتجات وتحقق الأهداف المصممة لها، وتحتاج إلي عدة موارد تتفاعل مع بعضها البعض تنتج مادة جديدة تحقق أهدافها. وقد تكون العملية ملموسة مثل عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة، والأداء هو المكون الرئيسي للعملية وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان (العنصر البشري) الذي يدير العملية ويحول المواد الخام إلي مواد مصنعة ذات قيمة مادية يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها وقيمة جهد وعمل (إنتاجية) العنصر البشري، وبذلك تحقق الربح وعليه فان ثبات كلفة الموارد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري يجعلنا نصل إلي أهداف المنظمة بأفضل فعالية وأفضل قدرة وأقل تكلفة وأكثر ربحاً. كما لا تتوقف أهمية الأداء الوظيفي علي مستوي المنظمة فقط بل تتعدي ذلك إلي أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة. ويرى (شريف، ٢٠١٩) أن أهمية الأداء الوظيفي تبرز فيما يلي: الأداء الوظيفي هو الاساس فلا إنتاج ولا تقديم خدمة دون أداء الأفراد لأعمالهم، الأداء الوظيفي يمد الأفراد بالمتابعة والاجتهاد للحصول على المهارة والخبرة أو الكفاءة المهنية، الأداء يسهم في عملية تطوير الذات والوصول إلى الإبداع، الأداء الوظيفي مرتبط بكفاءة وفعالية المنظمات في تحقيق أهدافها، بالإضافة إلى ضرورة الاهتمام بتحسين مستوى الأداء للعاملين لأن نجاح أي منظمة مرتبط بمستوى أداء أفرادها.

أبعاد الأداء الوظيفي: حدد (القحمانى، ٢٠١٥) أبعاد الأداء الوظيفي من خلال (الأداء، القدرات، الإدراك)، كما حددت (سميحة، ٢٠١٥) الأداء الوظيفي من خلال (الإدراك، القدرات، الجهد)، وتناول (عبد الرازق، ٢٠١٠) في دراسته أبعاد الأداء الوظيفي (الجهد المبذول، الخصائص الفردية، إدراك مهام الوظيفة)، وتناول (الشرىف، ٢٠١٧) أبعاد الأداء الوظيفي من خلال (الانجاز في العمل، العلاقات ودورها في الدافعية، القدرات في العمل، تقويم الأداء، الدور الوظيفي، وضوح المسؤولية)، كما اختلف معهم (الحجاج، وحسونة، ٢٠١٩) من حيث الشكل ولكن اتفق في المضمون أن أبعاد الأداء الوظيفي تتمثل في (القدرة علي أداء الوظيفة، الدقة في أداء الوظيفة، حسن إصدار الأحكام أو القرارات الوظيفية، الإلمام بالجوانب الوظيفية). وسوف تتناول الدراسة الحالية أبعاد الأداء الوظيفي علي النحو التالي:

أداء الواجبات الوظيفية: هو ما طُلب فعله علي سبيل الالتزام، وتأتي أخلاقيات الوظيفة من منطلق التزام الموظف بهذا الواجب كما حددته اللوائح والأنظمة والقوانين وابتعاده عن كل ما يتعارض معه، ويُعتبر عدم الالتزام بهذه الواجبات مخالفة يعاقب عليها النظام، وينقسم أداء الواجبات الوظيفية إلي: أداء العمل، طاعة الرؤساء، احترام اللوائح والقوانين، الحفاظ علي السرية، الحفاظ علي شرف وكرامة الوظيفة، عدم ممارسة الأعمال التخريبية (القحمانى، ٢٠١٥).

القدرات والخصائص الفردية: وهي الاستعداد الذهني للقيام بمهام متعددة وتنقسم إلي قدرات ذهنية، وقدرات جسمانية (عبد الرازق، ٢٠١٠).

إدراك الموظف لدوره الوظيفي: يتوقف الأداء الوظيفي علي كيفية إدراك الموظف لما يحيط به من واحدة أو مجموعة من المواقف والأشياء والأشخاص والنظم الاجتماعية (سميحة، ٢٠١٥).

٦- الدراسات السابقة : من خلال مراجعة وتحليل جهود الباحثين في المتغيرات المتعلقة بهذه الدراسة تبين قلة الدراسات التي تناولت بحث دور التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في البيئة المصرية، ولقد حاول الباحثون توظيف ما جاء في الدراسات السابقة قدر الإمكان لأجل تحقيق أهداف الدراسة، وقد أمكن تقسيم الدراسات السابقة إلى ثلاثة محاور، تضمن المحور الأول الدراسات التي تناولت التمكين الإداري، وتضمن المحور الثاني الدراسات التي تناولت الأداء الوظيفي، أما المحور الثالث تضمن الدراسات التي تناولت التمكين الإداري والأداء الوظيفي.

المحور الأول: الدراسات التي تناولت التمكين الإداري

دراسة (Bushnafa, 2022) والتي هدفت إلى التعرف على دور التمكين الإداري في تفعيل إدارة المعرفة بكلية العلوم الاقتصادية. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري بأبعاده على إداره المعرفة بأبعاده في كلية العلوم الاقتصادية.

كما هدفت دراسة (علاوه، ٢٠٢٢) إلى التعرف على دور الأنماط القيادية في تحقيق التمكين الإداري ببلدية أولاد جلال. كشفت النتائج عن وجود دور معنوي عند مستوى ٠.٠٥ للأنماط القيادية في تحقيق التمكين الإداري من منظور عينة الدراسة، كما أظهرت النتائج وجود اهتمام كاف من طرف إدارة البلدية محل الدراسة لتمكين مستخدميها.

واهتمت دراسة (Cobanoglu, N. 2021) ببحث العلاقة بين القيادة المشتركة وتمكين المعلمين في المدارس الابتدائية من خلال الابتكار. وتوصلت الدراسة إلى أن مستويات القيادة المشتركة وتمكين المعلمين والابتكار في المدارس الابتدائية مرتفعه جزئياً. كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية متوسطة بين القيادة المشتركة وتمكين المعلمين، وابتكار المعلمين.

وسعت دراسة (Obeidat, A. M. 2021) إلى تحديد الدور المعدل لمشاركة المعرفة في العلاقة بين رأس المال الفكري والتمكين الوظيفي في جامعة جدارا. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمشاركة المعرفة على العلاقة بين رأس المال الفكري والتمكين الوظيفي في جامعة جدارا.

ويبحث دراسة (Al-bdareen, R. 2020) أثر التمكين الإداري على عملية إدارة أداء الموظفين في جامعة جدارا، والتعرف على مستوى ممارسة التمكين الإداري، وعملية إداره أداء الموظفين. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة التمكين الإداري، وعملية إداره أداء العاملين في جامعة جدارا كانت معتدلة، ووجدت أن للتمكين الإداري أثر كبير على عملية إدارة أداء الموظفين بأبعاده. كما بحثت دراسة (عبد العليم، ٢٠٢٠) أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي للعاملين بشركات السياحة فئة (أ) بمدينة الأقصر، وتوصلت النتائج لوجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على الرضا الوظيفي بشركات السياحة محل الدراسة.

واستهدفت دراسة (هجرس، ٢٠٢٠) قياس أثر التمكين الإداري لمستوى الإدارة الإشرافية على جودة الخدمة المدركة للعملاء بالشركة المصرية للاتصالات بالمنصورة. وقد توصل الباحث الى عده نتائج

تمثلت في وجود علاقة ارتباط معنوية بين جميع أبعاد التمكين الإداري وجميع أبعاد جودة الخدمات، فضلاً عن وجود تأثير معنوي للتمكين الإداري على أبعاد جودة الخدمات.

كما استهدفت دراسة (سعيد، ٢٠٢٠) التعرف على طبيعة العلاقة بين الثقة التنظيمية والتمكين الإداري بأبعاده (الاتصال، تفويض السلطة، التحفيز، التدريب، العمل الجماعي) في مديرية التضامن الإجتماعي بمحافظة الفيوم. وتوصلت النتائج لوجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية والتمكين الإداري بأبعاده.

وتناولت دراسة (Lassoued, K, et al, 2020) تأثير التمكين الإداري على تعزيز مهارات حل المشكلات، وإتخاذ القرار لدى الموظفين الإداريين في جامعة أبو ظبي. وتوصلت النتائج إلى أن مستوى تنفيذ التمكين الإداري في الجامعة كان متوسط، كما توصلت النتائج لوجود تأثير معتدل للتمكين الإداري في تعزيز مهارات حل المشكلات وإتخاذ القرار لموظفي الجامعة.

واهتمت دراسة (البقيمي، ٢٠٢٠) بالتعرف على درجة ممارسة التمكين الإداري للمشرفات التربويات في إدارة الإشراف التربوي بمدينة الرياض، والتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في درجة ممارسة التمكين الإداري للمشرفات، تبعاً لمتغيرات (الخبرة، الدورات التدريبية، المؤهل العلمي). وتوصلت النتائج إلى وجود موافقة بدرجة متوسطة من قبل عينة الدراسة على درجة ممارسة التمكين الإداري من حيث تفويض السلطة، وموافقة بدرجة عالية من حيث العمل الجماعي، والسلوك الإبداعي. كما توصلت النتائج لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات عينة الدراسة حول درجة ممارسة التمكين الإداري تبعاً لمتغيري الخبرة، والدورات التدريبية. بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

وتناولت دراسة (Kiral, B, 2020) العلاقة بين تمكين المعلمين من قبل مسؤولي المدارس الثانوية والالتزام التنظيمي. توصلت النتائج لوجود علاقة طردية بين تمكين المعلمين من قبل مسؤولي المدارس والالتزام التنظيمي، كما توصلت النتائج لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب الجنس والأقدمية ومتغيرات الفرع للمعلمين بخصوص مستويات الالتزام التنظيمي.

واهتمت دراسة (السبيعي، ٢٠١٩) بالتعرف على مستوى التمكين الإداري ومستوى الالتزام التنظيمي لدى القيادات التربوية بمكاتب التعليم بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية، واستكشاف العلاقة بينهما، وتحديد أقوى مجالات التمكين الإداري تأثيراً في مستوى الالتزام التنظيمي. أظهرت النتائج أن مستوى التمكين الإداري كان مرتفعاً، كما كشفت النتائج عن وجود علاقة طردية موجبة دالة

إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) بين الدرجة الكلية لمقياس التمكين وبين الدرجة الكلية لمقياس الالتزام التنظيمي، ووجود تأثير موجب دال إحصائياً لبُعد العمل الجماعي على مستوى الالتزام التنظيمي. وكشفت دراسة (الحسن، ٢٠١٩) عن درجة التمكين الإداري (الاتصال وتوفر المعلومات، تفويض الصلاحيات، التأهيل والتدريب، الحوافز والتشجيع) لدى قائدات المدارس بمنطقة الباحة وعلاقتها بمشاركة قائدات المدارس في صنع القرار. حيث أظهرت الدراسة النتائج التالية: جاءت درجة التمكين الإداري متوسطة في جميع المجالات، وجاءت ترتيبها كالتالي (الاتصال وتوفر المعلومات، التأهيل والتدريب، تفويض الصلاحيات، الحوافز والتشجيع)، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة التمكين الإداري ودرجة مشاركة قائدات المدارس في صنع القرار.

أما دراسة (Al-Asoufi, B & Akhorshaideh, A, 2017) فقد سعت إلى تحديد أثر التمكين الإداري في نجاح التغيير التنظيمي في المشاريع المخصصة في الأردن. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود اثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في نجاح التغيير التنظيمي.

المحور الثاني: الدراسات التي تناولت الأداء الوظيفي

دراسة (زيادة، ٢٠٢١) والتي اختبرت أثر نظام إدارة المواهب البشرية على الأداء الوظيفي المتميز في مصرف الراجحي. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : هناك أثر دال إحصائياً بين نظام إدارة المواهب البشرية والاداء الوظيفي المتميز، وجاء مستوى كلاً من إدارة المواهب، والأداء الوظيفي المتميز مرتفع.

أما دراسة (Omotunde and Alegbeleye, 2021) فقد سعت إلى التعرف على العلاقة بين إدارة المواهب والأداء الوظيفي لأمناء المكتبات في المكتبات الجامعية جنوب غرب نيجيريا. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب والأداء الوظيفي، كما يوجد تأثير لإدارة المواهب على الأداء الوظيفي لأمناء المكتبات.

واهتمت دراسة (عبد الهادي، ٢٠٢٠) بالتعرف على مدى توافر كلاً من إدارة المواهب والأداء الوظيفي في الشركة المصرية للاتصالات، وأثر إدارة المواهب على تحسين الأداء الوظيفي. وتوصلت النتائج إلى أن مستوى الأداء الوظيفي مرتفع جداً، كما توصلت النتائج لوجود تأثير ذو

دلالة إحصائية لجذب المواهب، وتنمية المواهب على تحسين الأداء الوظيفي، ولا يوجد تأثير للاحتفاظ بالمواهب على تحسين الأداء الوظيفي.

كما اهتمت دراسة (Desa & Asaari, 2020) بالتعرف على تأثير ممارسات الموارد البشرية (الأجر مقابل الأداء، إدارة الأداء، وفرص الترقى الداخلية) على أبعاد الأداء الوظيفي ممثلة في كلاً من (أداء المهام، والأداء السياقي) في شركات صناعة الكهرباء والالكترونيات في منطقة بيان لبياس للتجارة الحرة في ماليزيا. وقد توصلت الدراسة إلى أن فرص الترقى الداخلية هي فقط التي لها علاقة بأداء المهام والأداء السياقي معاً، بينما (الأجر مقابل الأداء، وإدارة الأداء) فيرتبطان فقط بالأداء السياقي دون الاداء الوظيفي، وأشارت الدراسة إلى أنه لا يوجد تأثير لأي من ممارسات الموارد البشرية الثلاثة على أيّاً من أبعاد الأداء الوظيفي.

واختبرت دراسة (Swanson et al., 2020) أثر مشاركة المعرفة والأداء الوظيفي على ولاء الموظف في (١٦) فندق من فئة الخمس نجوم من مدينة سيول بكوريا الجنوبية. وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير مباشر لكل من مشاركة المعرفة والأداء الوظيفي على ولاء الموظف.

أما دراسة (Chong et al., 2020) فقد هدفت إلى التعرف على الفائدة المدركة للذكاء العاطفي الذي يستند إلى مقياس الأداء القائم على الدور لقياس الأداء الوظيفي، وكذلك معرفة ما إذا كان مستوى درجة الذكاء العاطفي لكل أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي الخاصة يؤثر على الأداء الوظيفي. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية بين الذكاء العاطفي والأداء الوظيفي للأكاديميين، كما أثبتت الدراسة أن الذكاء العاطفي مسؤول عن الأداء الوظيفي ويمكن أن ينتبأ به.

واستهدفت دراسة (sabra, 2020) اختبار تأثير خصائص الوظيفة على الأداء الوظيفي في بلدية عمان الكبرى. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثيراً كبيراً لخصائص الوظيفة بأبعادها (استقلالية الوظيفة، وتنوع المهارات، وهوية المهمة، وأهمية المهمة، وردود الفعل) على الأداء الوظيفي.

وسعت دراسة (lee, et al, 2020) إلى التعرف على الآليات التي من خلالها الذهن يعزز الأداء الوظيفي على وجه التحديد، وتفترض أن العلاقة بين الذهن والأداء الوظيفي لموظفي الخدمة تتم بوساطة مشاركة العملية الإبداعية وإبداع الموظف. وتوصلت الدراسة إلى أن أداء الوظيفة يتأثر بشكل كبير بإبداع الموظف كما وجد أن تأثير الوساطة لمشاركة العملية الإبداعية وإبداع الموظف على الارتباط بين الذهن والأداء الوظيفي مهم.

كما سعت دراسة (Tuzlukayab, 2019) إلى التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي بأبعاده والأداء الوظيفي بأبعاده في شركة الاتصالات متعددة الجنسيات الرائدة في ليسوتو. أظهرت النتائج وجود علاقة معنوية بين الرضا الوظيفي بأبعاده والأداء الوظيفي بأبعاده. وتناولت دراسة (الجاف، ٢٠١٩) دور الاندماج الوظيفي في تعزيز الأداء الوظيفي (أداء المهمة، الأداء السياقي، السلوك المخالف للعمل) في فنادق الأربع والخمس نجوم في مدينة السليمانية بإقليم كردستان العراق. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط بين الاندماج الوظيفي والأداء الوظيفي، وكذلك وجود أثر للاندماج الوظيفي في تعزيز الأداء الوظيفي. أما دراسة (لامية، ٢٠١٩) فقد تناولت درجة تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على أداء أساتذة كلية العلوم الاقتصادية بالجامعة الجزائرية، وذلك من خلال الوقوف على واقع المناخ التنظيمي السائد بها والتعرف على مستوى الأداء الوظيفي لدى أساتذتها. وتوصلت النتائج إلى أن مستوى الأداء الوظيفي كان مرتفع، كما توصلت النتائج لوجود تأثير لأبعاد المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي. وحاولت دراسة (Kundu & Kumar, 2018) التحقق من آثار تمكين القيادة على الأداء الوظيفي للموظفين من خلال وساطة التمكين النفسي بالتطبيق على البنوك الهندية. وتوصلت الدراسة إلى أن الأبعاد الفردية للتمكين النفسي متسلسلة التوسط في آثار تمكين سلوكيات القيادة على الأداء الوظيفي للموظفين للمرووسين.

واستهدفت دراسة (القائد، ٢٠١٨) التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي ودرجة الأداء الوظيفي لموظفي مكاتب جامعة مصراته، وأيضاً التعرف على درجة الأداء الوظيفي لموظفي المكاتب. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط طردية بين الرضا الوظيفي والأداء إلا إنه ارتباط ضعيف يشير إلى أن الموظفين يتأثر ادائهم بالرضا الوظيفي ولكن بشكل ضعيف، وجاءت درجة الأداء الوظيفي لموظفي المكاتب متوسطة.

واهتمت دراسة (Yee, 2018) بالتحقيق في العلاقة بين عوامل الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الماليزية. وتوصلت الدراسة إلى أن الرضا الوظيفي له علاقة كبيرة بالأداء الوظيفي، وكان التقدير هو عامل الرضا الوظيفي الرئيسي المؤثر على الأداء الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس.

واختبرت دراسة (Kanapla, 2018) أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على أداء الموظف في مؤسسات الرعاية الصحية. وأظهرت النتائج وجود تأثير معتدل لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على أداء الموظف. كما بينت النتائج أن مستوى الأداء الوظيفي كان متوسط.

المحور الثالث: الدراسات التي تناولت التمكين الإداري والأداء الوظيفي

دراسة (Alqudah, E. H. 2022) والتي هدفت إلى الكشف عن مدى تأثير التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، الاستقلالية، التحفيز، التدريب) على أداء العاملين في شركات صناعة الأدوية من وجهة نظر المديرين والموظفين في هذه الشركات. أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثيراً إيجابياً للتمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، الاستقلالية، التحفيز، التدريب) على أداء العاملين في شركات صناعة الأدوية محل الدراسة.

أما دراسة (Asiri, A, 2020) فقد هدفت إلى التعرف على أثر التمكين الإداري بأبعاده (المعرفة، تفويض السلطة، فرق العمل) على الأداء في مستشفى الملك عبد العزيز بمكة المكرمة. وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي للتمكين الإداري بأبعاده (المعرفة، تفويض السلطة، فرق العمل) على الأداء.

وسعت دراسة (RIVERA, P & IBARRA, F, 2020) إلى معرفة مدى العلاقة بين تمكين مديري المدارس الابتدائية العامة بالفلبين وأداء وظائفهم. وتوصلت الدراسة إلى أن التمكين الإداري يؤثر بدرجة كبيرة على أداء مديري المدارس محل الدراسة لوظائفهم، كما يهيئ التمكين الإداري فرص التعلم للقيادات التعليمية.

واختبرت دراسة (الزعبي، ٢٠١٩) أثر التمكين الإداري (تفويض الصلاحيات، التدريب، طرق الاتصال، المشاركة بالمعلومات) في تحسين أداء العاملين في شركة الاتصالات الأردنية. توصلت الدراسة إلى أنه من نتائج أهمها أن جميع متغيرات التمكين الإداري أظهرت وجود أثر معنوي بمستوى مرتفع وإيجابي على مستوى الأداء التنظيمي للعاملين، وجاء متغير المشاركة بالمعلومات بالمرتبة الأولى، ومتغير تفويض الصلاحيات بالمرتبة الأخيرة.

واهتمت دراسة (الحجاج، وحسونة، ٢٠١٩) بالتحرف على مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بالأداء الوظيفي لمعلميهم وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى التمكين الإداري كان مرتفع، كما توصلت النتائج لوجود علاقة بين مستوى التمكين الإداري والأداء الوظيفي للمعلمين.

وبناءً على عرض الدراسات السابقة يتضح أن :

- تناول عدد كبير من الدراسات التمكين الإداري وعلاقته بمتغيرات أخرى، وأيضاً علاقة الأداء الوظيفي بمتغيرات أخرى، ولقد كان لهذه الدراسات فائدة كبيرة في مساعدة الباحثين في تكوين تصور شامل لموضوع الدراسة الأمر الذي أسهم في تدعيم الآراء المتعلقة بالاطار النظري، صياغة مشكلة الدراسة وفرضياتها، تطوير أداة جمع المعلومات، واستخدام المعالجات الإحصائية المناسبة، وأيضاً التعرف على نتائج هذه الدراسات ومقارنتها بنتائج الدراسة الحالية.
- تناولت بعض الدراسات دراسة العلاقة بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي، فقد تناولت دراسة (RIVERA, P & IBARRA, F, 2020) العلاقة بين تمكين مديري المدارس الابتدائية العامة بالفلبين وأداء وظائفهم. كما تناولت دراسة (Alqudah, E. H. 2022) تأثير التمكين الإداري بأبعاده على أداء العاملين في شركات صناعة الأدوية. وتناولت دراسة (Asiri, A, 2020) أثر التمكين الإداري بأبعاده على الأداء في مستشفى الملك عبد العزيز بمكة المكرمة. واختبرت دراسة (الزعبى، ٢٠١٩) أثر التمكين الإداري في تحسين أداء العاملين في شركة الاتصالات الأردنية. وتناولت دراسة (الحجاج، وحسونة، ٢٠١٩) مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بالأداء الوظيفي لمعلميهم.
- لم تتناول أي من الدراسات السابقة بحث دور التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في البيئة المصرية بصفة عامة، وفي شركات الكهرباء المصرية بصفة خاصة. الأمر الذي يؤكد الاختلاف الجوهرى لهذه الدراسة عن الدراسات السابقة.

٧- فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسية : ليس هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري (تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفعال، فرق العمل) على تحسين الأداء الوظيفي في شركات توزيع الكهرباء المصرية؟
وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات التالية :
- ١- ليس هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري (تفويض السلطة) على تحسين الأداء الوظيفي في شركات توزيع الكهرباء المصرية؟
 - ٢- ليس هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري (التدريب) على تحسين الأداء الوظيفي في شركات توزيع الكهرباء المصرية؟

٣- ليس هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري (الاتصال الفعال) على تحسين الأداء الوظيفي في شركات توزيع الكهرباء المصرية؟

٤- ليس هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري (فرق العمل) على تحسين الأداء الوظيفي في شركات توزيع الكهرباء المصرية؟

٨- **منهج الدراسة** : اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي، بجانب الدراسة التطبيقية في تناول متغيرات الدراسة، إذ اعتمدت الدراسة على المراجع النظرية من كتب عربية وأجنبية ودراسات من دوريات عربية وأجنبية، ورسائل وأطروحات جامعية. وتمت الدراسة التطبيقية من خلال تحليل متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات وإعداد قائمة الاستقصاء التي تعد أحد أساليب القياس التي يعتمد عليها في جمع البيانات.

٩- حدود الدراسة

- تقتصر الدراسة من الناحية الموضوعية على التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفعال، فرق العمل) ودوره في تحسين الأداء الوظيفي.

- يمثل مجتمع الدراسة في العاملين بشركات توزيع الكهرباء المصرية وتقتصر الدراسة التطبيقية على عينة من هذه الشركات وهي، شركة شمال القاهرة، شركة جنوب القاهرة، شركة الأسكندرية لتوزيع الكهرباء.

- تم جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة خلال شهري أكتوبر ونوفمبر عام ٢٠٢٢.

١٠- **خلفية عن مجال التطبيق** : يعد قطاع توزيع الكهرباء أحد القطاعات الثلاثة المكونة لصناعة الكهرباء في مصر (الإنتاج، التوزيع، نقل الكهرباء)، وهو يتألف من تسع شركات منفصلة ذات امتيازات حصرية لخدمة مناطق جغرافية بعينها، وهي تتبع في النهاية الشركة القابضة لكهرباء مصر. ويوضح الجدول التالي رقم (١) أسماء شركات توزيع الكهرباء المصرية، كذلك النطاق الجغرافي لمناطق عمل كل شركة، أعداد العاملين بكل شركة، وإجمالي عدد العاملين بشركات توزيع الكهرباء المصرية والذي بلغ ٨٨٨٢١ عامل، وذلك في ٢٠٢٢/٦/٣٠ طبقاً للتقرير السنوي للشركة القابضة لكهرباء مصر.

جدول رقم (١) : أسماء الشركات والنطاق الجغرافي وأعداد العاملين بشركات إنتاج الكهرباء

م	اسم الشركة	النطاق الجغرافي	عدد العاملين
١	شمال القاهرة للتوزيع	أحياء شمال وشرق القاهرة، القاهرة الجديدة، مدينة السلام بمحافظة القاهرة، ومدنية العبور، الخانكة، شبرا الخيمة، القناطر الخيرية بمحافظة القليوبية.	١١٣٤٧
٢	جنوب القاهرة للتوزيع	أحياء غرب، وسط، جنوب محافظة القاهرة، وكافة أحياء محافظة الجيزة.	١٥٤٦٦
٣	الإسكندرية للتوزيع	محافظة الإسكندرية حتى الكيلو ٦٦ طريق الإسكندرية مطروح.	١٠٤١٥
٤	القناة للتوزيع	محافظات الإسماعلية، بورسعيد، السويس، الشرقية، شمال سيناء، جنوب سيناء، البحر الأحمر.	١٣٦١٠
٥	شمال الدلتا للتوزيع	محافظات الدقهلية، دمياط، كفر الشيخ.	٧٢٨١
٦	جنوب الدلتا للتوزيع	محافظات القليوبية (ما عدا امتداد القاهرة الكبرى، والمنوفية (ما عدا مدينة السادات، ومركز الخطاطبة، والغربية).	٨٣٦٢
٧	البحيرة للتوزيع	محافظات البحيرة، ومطروح بعد الكيلو ٦٦، ومدينة السادات، ومركز الخطاطبة.	٧٢٨٦
٨	مصر الوسطى للتوزيع	محافظات الفيوم، بني سويف، المنيا، أسيوط، والوادي الجديد.	٨٣٠٤
٩	مصر العليا للتوزيع	محافظات سوهاج، قنا، الأقصر، وأسوان.	٦٨١٣
اجمالي عدد العاملين			٨٨٨٢١

المصدر : من إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية

١١ - مجتمع وعينة الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في شركات توزيع الكهرباء المصرية وعددها تسع شركات، وطبقاً لحدود الدراسة سيتم تطبيق الدراسة على شركات شمال القاهرة، جنوب القاهرة، الإسكندرية لتوزيع الكهرباء، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يكون جميع العاملين بهذه الشركات، ويوضح الجدول التالي رقم (٢) أعداد العاملين بهذه الشركات، وكذا النسبة المئوية لأعدادهم بالنسبة للعدد الاجمالي.

جدول (٢) : أعداد العاملين والنسبة المئوية بالنسبة للعدد الإجمالي

م	الشركة	العدد	النسبة المئوية
١	شمال القاهرة	١١٣٤٧	%٣٠.٥
٢	جنوب القاهرة	١٥٤٦٦	%٤١.٥
٣	الإسكندرية	١٠٤١٥	%٢٨
	الإجمالي	٣٧٢٢٨	%١٠٠

المصدر : من إعداد الباحث

ونظراً للقيود الخاصة بالوقت والتكلفة فقد تقرر الاعتماد على أسلوب العينات لجمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة. واعتمد الباحثين على العينة الطبقية العشوائية في اختيار عدد المفردات من العاملين في الشركات محل الدراسة. أما بالنسبة لحجم العينة فقد تم تحديدها من خلال المعادلة التالية (إدريس، ٢٠١٦).

$$n = \frac{N \times (Z)^2 \times p(1-p)}{N e^2 + (Z)^2 \times p(1-p)}$$

حيث (n) حجم العينة، (N) حجم مجتمع الدراسة، (Z) حدود الخطأ المسموح به وهي ١.٩٦ عند درجة ثقة ٩٥%، (P) نسبة عدد المفردات التي تتوافر في الخاصية محل الدراسة وهي ٥٠%، (e) خطأ العينة المسموح به وهو ٠.٠٥%. وباستخدام المعادلة السابقة يتضح أن حجم العينة :

$$n = \frac{(0.50 - 1) \times (1.96)^2 \times 37228}{(0.50 - 1) 0.05 + (1.96)^2 + (0.05)^2 \times 37228} = 384$$

ولقد تم التقريب إلى ٤٠٠ مفردة، ويوضح الجدول التالي رقم (٣) حجم عينة الدراسة وأعداد كل شركة من الشركات الثلاثة وذلك بناءً على النسبة المئوية لأعداد العاملين في كل شركة من العدد الإجمالي في الشركات الثلاثة محل الدراسة.

جدول (٣) : حجم عينة الدراسة

م	الشركة	النسبة المئوية لأعداد الإدارة العليا	العدد المخصص لكل شركة
١	شمال القاهرة	%٣٠.٥	١٢٢
٢	جنوب القاهرة	%٤١.٥	١٦٦
٣	الإسكندرية	%٢٨	١١٢
	الإجمالي	%١٠٠	٤٠٠

المصدر : من إعداد الباحث

١٢- أسلوب وطريقة جمع البيانات : اعتمدت الدراسة على أسلوب الاستقصاء في جمع البيانات الأولية التي تتطلبها طبيعة الدراسة. وتختص قائمة الاستقصاء بالتعرف على اتجاهات العاملين في شركات توزيع الكهرباء المصرية نحو التمكين الإداري من ناحية، والأداء الوظيفي من ناحية أخرى. وتضمنت قائمة الاستقصاء عدد (٢٨) فقرة، وتكونت من ثلاثة أقسام، تضمن القسم الأول معلومات عن المستجيب، أما القسم الثاني اشتمل على التمكين الإداري بإجمالي عدد (١٨) فقرة، والقسم الثالث تضمن عدد (١٠) فقرات عن الأداء الوظيفي. تم توزيع قوائم الاستقصاء على مفردات العينة المستهدفة حيث تم توزيع عدد (٤٠٠) قائمة استقصاء، وتم استرداد عدد (٣٧٥) قائمة استقصاء، وتم استبعاد عدد (١٥) قائمة استقصاء غير صالحة، ليستقر العدد النهائي للقوائم الصالحة (٣٦٠) قائمة استقصاء تمثل نسبة (٩٠%)، وهي تعتبر نسبة مقبولة احصائياً. ويوضح الجدول التالي رقم (٤) توزيع قوائم الاستقصاء على مفردات عينة الدراسة، وكذا عدد القوائم الصالحة والتي سوف يتم استخدامها في إجراء الدراسة الميدانية

جدول (٤): عدد القوائم الموزعة، والمستردة، والصالحة، والنسبة المئوية

م	الشركة	القوائم المرسله	القوائم المستردة	القوائم الصالحة	النسبة المئوية
١	شمال القاهرة	١٢٢	١١٢	١٠٩	٨٩%
٢	جنوب القاهرة	١٦٦	١٥٧	١٤٩	٩٠%
٣	إسكندرية	١١٢	١٠٦	١٠٢	٩١%
	الإجمالي	٤٠٠	٣٧٥	٣٦٠	٩٠%

المصدر : من إعداد الباحث

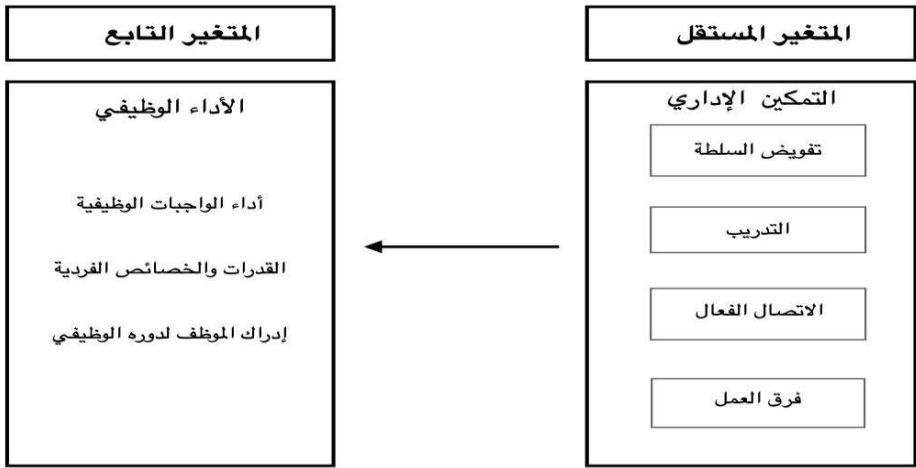
١٣- متغيرات الدراسة وأسلوب قياسها :

المتغير المستقل: التمكين الإداري (تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفعال، فرق العمل). اعتمد الباحثون في قياس التمكين الإداري على عدة دراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة (Bushnafa, 2022)، (Al-bdareen, R. 2020)، (Lassoued, K, et al, 2020)، مع إجراء بعض التعديل والحذف والإضافة بما يتناسب مع طبيعة المستقصى منهم في هذه الدراسة. ولقياس أبعاد التمكين الإداري تم استخدام مقياس ليكرت المكون من خمس درجات للموافقة وعدم الموافقة (حيث يشير الرقم ١ إلى عدم الموافقة التامة، بينما يشير الرقم ٥ إلى الموافقة التامة، مع وجود درجة حيادية في المنتصف). وقد تضمن المقياس ١٨ فقرة (٥ فقرات لقياس بُعد تفويض

السلطة، ٥ فقرات لقياس بُعد التدريب، ٤ فقرات لقياس بُعد الاتصال الفعال، ٤ عبارات لقياس بُعد فرق العمل).

المتغير التابع : الأداء الوظيفي (أداء الواجبات الوظيفية، القدرات والخصائص الفردية، إدراك الموظف لدوره الوظيفي).

اعتمد الباحثون في قياس الأداء الوظيفي على عدة دراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة (Alqudah, E. H. 2022)، (Tuzlukayab, 2019)، (Kanapla, 2018)، مع إجراء بعض التعديل والحذف بالإضافة بما يتناسب مع طبيعة المستقصى منهم في هذه الدراسة. ولقياس الأداء الوظيفي تم استخدام مقياس ليكرت المكون من خمس درجات للموافقة وعدم الموافقة. وقد تضمن المقياس ١٠ فقرات (٤ فقرات لقياس بُعد أداء الواجبات الوظيفية، ٣ فقرات لقياس بُعد القدرات والخصائص الفردية، ٣ فقرات لقياس بُعد إدراك الموظف لدوره الوظيفي). وبناءً على ما سبق يمكن توضيح نموذج تحليل متغيرات الدراسة من خلال الشكل التالي :



نموذج متغيرات الدراسة

١٤ - أساليب تحليل البيانات واختبار الفرضيات: استخدم الباحثون عدة اختبارات إحصائية، تتناسب وتتوافق مع أساليب التحليل المستخدمة وذلك من خلال حزمة البرامج الإحصائية الجاهزة (SPSS) وهي:

- مقاييس الإحصاء الوصفي ممثلة في الوسط الحسابي والانحراف المعياري.

- أسلوب معامل الارتباط ألفا: للتحقق من درجة الثبات والثقة في مقياس التمكين الإداري، ومقياس الأداء الوظيفي.

- أسلوب تحليل الانحدار المتعدد: للتحقق من نوع وقوة العلاقة بين المتغير المستقل (التمكين الإداري) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي).

- اختبار (ف)، واختبار (ت) المصاحبان لأسلوب تحليل الانحدار المتعدد: لاختبار فرضيات الدراسة.

١٥ - تقييم الاعتمادية للمقاييس : تمثلت الخطوة الأولى في عملية تحليل البيانات الأولية الخاصة بهذه الدراسة في محاولة تقييم الاعتمادية للمقاييس التي تم الاعتماد عليها، وذلك بغرض تقليل أخطاء القياس العشوائية من ناحية، وزيادة درجة الثبات في المقاييس من ناحية أخرى. وقد تم استخدام معامل الارتباط ألفا باعتباره أكثر أساليب تحليل الاعتمادية دلالة في تقييم درجة التناسق الداخلي بين بنود المقياس الخاضع للاختبار، وكذلك أيضاً تحديد مدى تمثيل بنود المقياس للبنية الأساسية المطلوب قياسها. ووفقاً للمبادئ العامة المتعلقة باختبار المقاييس في البحوث الاجتماعية، يتم استبعاد أي متغير من المتغيرات الخاضعة للاختبار الثقة يحصل على معامل ارتباط إجمالي أقل من ٠.٣٠ بينه وبين باقي المتغيرات في المقياس نفسه. كما أن الحدود المقبولة لمعامل ألفا يتراوح من ٠.٦٠ إلى ٠.٨٠ وفقاً لمستويات الاعتمادية المستخدمة في العلوم الاجتماعية (إدريس، ٢٠١٦). ولقد تم تطبيق أسلوب ألفا الارتباط على كل من مقياس التمكين الإداري، والأداء الوظيفي وذلك بصورة إجمالية للمقياس الواحد ككل، ولكل مجموعة من المتغيرات التي يتكون منها المقياس، ولقد تم فحص معاملات الارتباط لجميع المتغيرات التي يتكون منها كل مقياس، وكذلك معاملات ألفا لكل مقياس إجمالي ولكل مجموعة من المجموعات التي يتكون منها على حدة. ويمكن توضيح درجة الاتساق الداخلي بين محتويات التمكين الإداري باستخدام معامل الارتباط ألفا وذلك من خلال الجدول التالي رقم (٥):

جدول (٥) تقييم درجة التناسق الداخلي لأبعاد التمكين الإداري باستخدام معامل الارتباط ألفا

معامل ألفا	عدد العبارات	التمكين الإداري
٠.٩٢١	٥	تفويض السلطة
٠.٩٣٧	٥	التدريب
٠.٩٤٥	٤	الاتصال الفعال
٠.٩٢٧	٤	فرق العمل
٠.٩٦٥	١٨	المقياس الإجمالي

حيث يتضح أن نتائج تحليل الاعتمادية أظهرت أن معامل ألفا لمقياس التمكين الإداري ككل (٠.٩٦٥) وهو مؤشر لدرجة عالية من الاعتمادية. أو بمعنى آخر أن المقياس الخاضع للاختبار يمكن الاعتماد عليه في قياس التمكين الإداري في شركات توزيع الكهرباء المصرية محل الدراسة.

أما بالنسبة لمقياس الأداء الوظيفي، فقد تم تطبيق أسلوب معامل الارتباط ألفا، ويمكن توضيح درجة الاتساق الداخلي بين محتويات الأداء الوظيفي وذلك من خلال الجدول التالي رقم (٦) :

جدول (٦) تقييم درجة التناسق الداخلي لأبعاد الأداء الوظيفي باستخدام معامل الارتباط ألفا

معامل ألفا	عدد العبارات	الأداء الوظيفي
٠.٨٩٩	٤	أداء الواجبات الوظيفية
٠.٨٢٤	٣	القدرات والخصائص الفردية
٠.٩٠٢	٣	إدراك الموظف لدوره الوظيفي
٠.٩٣٧	١٠	المقياس الإجمالي

حيث يتضح أن نتائج تحليل الاعتمادية أظهرت أن معامل ألفا لمقياس الأداء الوظيفي ككل (٠.٩٣٧) وهو مؤشر لدرجة عالية من الاعتمادية. أو بمعنى آخر أن المقياس الخاضع للاختبار يمكن الاعتماد عليه في قياس الأداء الوظيفي في شركات توزيع الكهرباء المصرية محل الدراسة.

١٦- نتائج الدراسة الميدانية

١/١٦ التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

١/١/١٦ مستوى تطبيق التمكين الإداري في شركات توزيع الكهرباء المصرية محل الدراسة: يوضح الجدول التالي رقم (٧) مستوى تطبيق التمكين الإداري في شركات توزيع الكهرباء المصرية محل الدراسة حيث تم قياس التمكين الإداري من خلال أربعة أبعاد : وقد جاء بُعد تفويض السلطة بمستوى مرتفع وبوسط حسابي (٣,٧١) وانحراف معياري (٠,٨٥). وجاء بُعد التدريب بمستوى مرتفع وبوسط حسابي (٣,٥١) وانحراف معياري (٠,٨٥). أما بُعد الاتصال الفعال فقد جاء بمستوى متوسط وبوسط حسابي (٣,٢٩) وانحراف معياري (٠,٨٤). ويُعد فرق العمل قد جاء بمستوى متوسط وبوسط حسابي (٣,٣٠) وانحراف معياري (٠,٨٣). وعلى المستوى الإجمالي فقد جاء مستوى تطبيق التمكين الإداري مرتفعاً وبلغ الوسط الحسابي (٣,٤٦) بانحراف معياري (٠,٨٣).

جدول رقم (٧) : مستوى تطبيق التمكين الإداري في شركات توزيع الكهرباء المصرية محل الدراسة

م	بيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
	تفويض السلطة	٣.٧١	٠.٨٥	مرتفع
١	تمنحني إدارة الشركة المرونة المناسبة للتصرف أثناء أداء مهامى.	٤.٠٣	٠.٧٨	مرتفع
٢	تثق إدارة الشركة في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي.	٤.١٢	٠.٨٤	مرتفع
٣	تمنحني إدارة الشركة صلاحيات كافية لإنجاز مهام وظيفتي.	٣.٨٥	٠.٨١	مرتفع
٤	غالباً أقوم بحل مشكلات عملي دون الرجوع لإدارة الشركة.	٣.٢٢	٠.٩٥	متوسط
٥	توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية.	٣.٣٥	٠.٨٨	متوسط
	التدريب	٣.٥١	٠.٨٥	مرتفع
٦	تسعى الشركة إلى تطوير العاملين.	٣.٨٧	٠.٧٩	مرتفع
٧	تتبنى الشركة خطة واضحة لتدريب العاملين.	٣.٥٤	٠.٨٦	مرتفع
٨	توفر لي الشركة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي.	٣.٦٢	٠.٩١	مرتفع
٩	تشجع الشركة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم.	٣.١٧	٠.٨٢	متوسط
١٠	تتيح لي الشركة فرص التعلم واكتساب مهارات جديدة في العمل.	٣.٣٥	٠.٨٩	متوسط
	الاتصال الفعال	٣.٢٩	٠.٨٤	متوسط
١١	تهتم الشركة بتوفير وسائل اتصال فعالة.	٣.٣٥	٠.٦٩	متوسط
١٢	يتواجد نظام معلومات يوفر المعلومة على نحو سريع لأصحاب القرار.	٣.١٧	٠.٨٢	متوسط
١٣	توجد سهولة في التواصل مع إدارة الشركة.	٣.١١	٠.٨٤	متوسط
١٤	يتم التواصل مع الزملاء بسهولة.	٣.٥٤	٠.٩٣	مرتفع
	فرق العمل	٣.٣٠	٠.٨٣	متوسط
١٥	يوجد تعاون بين الزملاء في فريق العمل.	٣.٤٢	٠.٧١	مرتفع
١٦	تسود الثقة بين اعضاء فريق العمل.	٣.٥٧	٠.٩٠	مرتفع
١٧	يزداد التزام الموظفين عند العمل ضمن الجماعة.	٣.١٧	٠.٩٢	متوسط
١٨	يسود الاحترام والتقدير والتفاهم بين الموظفين فى الفريق الذى يعملون فيه.	٣.٠٥	٠.٨٨	متوسط
	إجمالي التمكين الإداري	٣.٤٦	٠.٨٣	مرتفع

دالة المقياس تتكون من (١-٥) درجة حيث أن حتى ١.٨ منخفض جداً، أكبر من ١.٨ إلى ٢.٦ منخفض، أكبر من ٢.٦ إلى ٣.٤٠ متوسط، أكبر من ٣.٤٠ إلى ٤.٢ مرتفع، أكبر من ٤.٢ مرتفع جداً.

وتعكس هذه النتيجة اهتمام شركات توزيع الكهرباء المصرية محل الدراسة بتطبيق التمكين الإداري وخاصة فيما يخص تفويض السلطة، والتدريب. ومازال يحتاج كلاً من الاتصال الفعال، وفرق العمل مزيداً من الاهتمام.

٢/١/١٦ مستوى الأداء الوظيفي في شركات توزيع الكهرباء المصرية : يوضح الجدول التالي رقم

(٨) مستوى الأداء الوظيفي في شركات توزيع الكهرباء المصرية حيث تم قياس الأداء الوظيفي من

خلال ثلاثة أبعاد : وقد جاء بُعد أداء الواجبات الوظيفية بمستوى متوسط وبوسط حسابي (٣,٣٩) وانحراف معياري (٠,٨٢). وجاء بُعد القدرات والخصائص الفردية بمستوى مرتفع وبوسط حسابي (٣,٧٧) وانحراف معياري (٠,٨٦). كما جاء بُعد إدراك الموظف لدوره الوظيفي بمستوى مرتفع أيضاً وبوسط حسابي (٤,١١) وانحراف معياري (٠,٨٢) وعلى المستوى الإجمالي فقد جاء مستوى الأداء الوظيفي مرتفعاً وبوسط حسابي (٣,٧٥) وانحراف معياري (٠,٨٣).

جدول رقم (٨) : مستوى الأداء الوظيفي في الشركة المصرية للاتصالات

م	بيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
	أداء الواجبات الوظيفية	٣,٣٩	٠,٨٢	متوسط
١	أحرص على التنفيذ والالتزام بأنظمة العمل.	٣,٧٤	٠,٧٩	مرتفع
٢	لدي معرفة كافية بأنظمة وقوانين العمل بالشركة التي أعمل بها.	٣,١١	٠,٨٢	متوسط
٣	أهتم بمقارنة ما أنفذه في العمل بالخطط والبرامج.	٣,١٧	٠,٧٧	متوسط
٤	علاقتي الإنسانية القوية مع زملائي في العمل تسهل أداء واجباتي.	٣,٥٥	٠,٩١	مرتفع
	القدرات والخصائص الفردية	٣,٧٧	٠,٨٦	مرتفع
٥	أحرص على تطوير قدراتي ومهاراتي باستمرار.	٣,٩٦	٠,٩١	مرتفع
٦	أستطيع القيام بأكثر من عمل في وقت واحد.	٣,١٧	٠,٧٧	متوسط
٧	لدي القدرة على تحمل مسؤولية الأعباء اليومية المختلفة في العمل.	٤,١٩	٠,٩٢	مرتفع
	إدراك الموظف لدوره الوظيفي	٤,١١	٠,٨٢	مرتفع
٨	أعرف حقوقي وواجباتي الوظيفية.	٤,١٥	٠,٨٥	مرتفع
٩	أرى ضرورة الاتصال مع الرؤساء والزملاء لإنجاز العمل.	٤,٠٢	٠,٨٢	مرتفع
١٠	أحرص على تنفيذ التعليمات الخاصة بالعمل.	٤,١٨	٠,٧٩	مرتفع
	إجمالي الأداء الوظيفي	٣,٧٥	٠,٨٣	مرتفع

٢/١٦ أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي : يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي والذي يتعلق بأثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي واختبار صحة الفرض الرئيس للدراسة. ويمكن توضيح معاملات الارتباط بينهما من خلال الجدول التالي رقم (٧):

جدول (٧) معامل الارتباط بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي في شركات توزيع الكهرباء

٥	٤	٣	٢	١	المتغيرات
				١	تفويض السلطة
			١	**٠.٨٦٩	التدريب
		١	**٠.٨٧٢	**٠.٩٢١	الاتصال الفعال
	١	**٠.٨٢٧	**٠.٨٤٩	**٠.٨٦٤	فرق العمل
١	**٠.٦٧٦	**٠.٦٧٤	**٠.٧٧٣	**٠.٦٩٨	الأداء الوظيفي

** دلالة إحصائية عند مستوى ١%.

من خلال الجدول السابق يتضح أن هناك ارتباط بين أبعاد التمكين الإداري والأداء الوظيفي في شركات توزيع الكهرباء المصرية. ولقد تم تطبيق أسلوب تحليل الانحدار المتعدد وذلك بغرض التحقق من أثر أبعاد التمكين الإداري على الأداء الوظيفي بصورة إجمالية.

جدول (٨) أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي

معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	معامل الانحدار Beta	متغيرات التمكين الإداري
٠.٤٨٧	٠.٦٩٨	**٠.٢٥٧	تفويض السلطة
٠.٥٩٧	٠.٧٧٣	**٠.٢١٣	التدريب
٠.٤٥٤	٠.٦٧٤	*٠.١٣٩	الاتصال الفعال
٠.٤٥٦	٠.٦٧٦	**٠.١٢٧	فرق العمل
		٠.٧٨٩	معامل الارتباط في النموذج (R)
		٠.٦٢٢	معامل التحديد في النموذج (R ²)
		١٥٩,٤٢١	قيمة (ف) المحسوبة
		٣٥٥,٤	درجات الحرية
		٣,٦٩	قيمة (ف) الجدولية
		٠.٠٠٠	مستوى الدلالة الإحصائية

* دلالة إحصائية عند مستوى ٥%.

** دلالة إحصائية عند مستوى ١%.

ومن خلال الجدول السابق رقم (٨) يتضح النتائج التالية:

١- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي في شركات توزيع الكهرباء المصرية. وأن هذه العلاقة تمثل ٧٨,٩% (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد).

٢- أن التمكين الإداري يمكن أن يفسر حوالي ٦٢,٢% (وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في مستوى الأداء الوظيفي في شركات توزيع الكهرباء المصرية.

٣- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن متغيرات التمكين الإداري الأكثر تفسيراً للاختلاف في مستوى الأداء الوظيفي بالترتيب هي : تفويض السلطة (٠,٢٥٧)، التدريب (٠,٢١٣)، الاتصال الفعال (٠,١٣٩)، فرق العمل (٠,١٢٧).

وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك تأثير للتمكين الإداري (تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفعال، فرق العمل) كمتغير مستقل على تحسين الأداء الوظيفي كمتغير تابع في شركات توزيع الكهرباء المصرية عند مستوى دلالة إحصائية ٠.٠٠١.

وبعد التحقق من أثر أبعاد التمكين الإداري على الأداء الوظيفي بصورة إجمالية، فسوف يتم التحقق من أثر كل بُعد من أبعاد التمكين الإداري على الأداء الوظيفي.

١/٢/١٦ أثر التمكين الإداري (تفويض السلطة) على الأداء الوظيفي : يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي والذي يتعلق بأثر التمكين الإداري (تفويض السلطة) على الأداء الوظيفي، واختبار صحة الفرض الفرعي الأول. ولقد تم تطبيق أسلوب تحليل الانحدار المتعدد بغرض التحقق من أثر التمكين الإداري (تفويض السلطة) على الأداء الوظيفي. ويمكن توضيح نتائج تطبيق أسلوب تحليل الانحدار المتعدد في الجدول رقم (٩) :

جدول (٩) : أثر التمكين الإداري (تفويض السلطة) على الأداء الوظيفي

معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	معامل الانحدار Beta	متغيرات التمكين الإداري (تفويض السلطة) (الأكثر تأثيراً في الأداء الوظيفي)
٠,٤٨٣	٠,٦٩٥	**٠,٦٦٤	تمنحني إدارة الشركة المرونة المناسبة للتصرف أثناء أداء مهامى.
٠,٣٩٥	٠,٦٢٩	**٠,٤٨٣	تثق إدارة الشركة في قدرتي على أداء المهام الموكلة لى.
٠,٠٦١	٠,٢٤٧	٠,٠٠٧	تمنحني إدارة الشركة صلاحيات كافية لإنجاز مهام وظيفتى.
٠,٢٥١	٠,٥٠١	*٠,٢٣٥	غالباً أقوم بحل مشكلات عملى دون الرجوع لإدارة الشركة.
٠,٢٥٧	٠,٥٠٧	٠,٠٧٦	توفر لى وظيفتى الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية.
		٠,٧٣٣	معامل الارتباط في النموذج (R)
		٠,٥٣٧	معامل التحديد في النموذج (R^2)
		٤٧,٢٣٨	قيمة (F) المحسوبة
		٣٥٤,٥	درجات الحرية
		٣,٢١	قيمة (F) الجدولية
		٠,٠٠٠	مستوى الدلالة الإحصائية

ومن خلال الجدول السابق رقم (٩) يتضح النتائج التالية:

١- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري (تفويض السلطة) والأداء الوظيفي في شركات توزيع الكهرباء المصرية. وأن هذه العلاقة تمثل ٧٣,٣% (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد).

٢- أن التمكين الإداري (تفويض السلطة) يمكن أن يفسر حوالي ٥٣,٧% (وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في مستوى الأداء الوظيفي في شركات توزيع الكهرباء المصرية.

٣- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن متغيرات التمكين الإداري (تفويض السلطة) الأكثر تفسيراً للاختلاف في مستوى الأداء الوظيفي تتمثل في: تمنحني إدارة الشركة المرونة المناسبة للتصرف أثناء أداء مهامي (٠,٦٦٤)، تثق إدارة الشركة في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي (٠,٤٨٣)، غالباً أقوم بحل مشكلات عملي دون الرجوع لإدارة الشركة (٠,٢٣٥).

وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك تأثير للتمكين الإداري (تفويض السلطة) كمتغير مستقل على تحسين الأداء الوظيفي كمتغير تابع في شركات توزيع الكهرباء المصرية عند مستوى دلالة إحصائية

٢/٢/١٦ أثر التمكين الإداري (التدريب) على الأداء الوظيفي: يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي والذي يتعلق بأثر التمكين الإداري (التدريب) على الأداء الوظيفي، واختبار صحة الفرض الفرعي الثاني. ولقد تم تطبيق أسلوب تحليل الانحدار المتعدد بغرض التحقق من أثر التمكين الإداري (التدريب) على الأداء الوظيفي. ويوضح الجدول التالي رقم (١٠) نتائج تطبيق أسلوب تحليل الانحدار المتعدد كما يلي :

جدول (١٠) : أثر التمكين الإداري (التدريب) على الأداء الوظيفي

معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	معامل الانحدار Beta	متغيرات التمكين الإداري (التدريب) (الأكثر تأثيراً في الأداء الوظيفي)
٠,٤٧٨	٠,٨٦٥	**٠,٨٧٦	تسعى الشركة إلى تطوير العاملين.
٠,٢١٨	٠,٤٦٧	٠,٠٨٧	تتبنى الشركة خطة واضحة لتدريب العاملين.
٠,٣٤٢	٠,٥٨٥	٠,٠٩٢	توفر لي الشركة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي.
٠,٣٨٥	٠,٦٢١	*٠,٢٠٩	تشجع الشركة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم.
٠,٣٨٠	٠,٦١٧	**٠,٤٦٤	تتيح لي الشركة فرص التعلم واكتساب مهارات جديدة في العمل.
		٠,٨٥٧	معامل الارتباط في النموذج (R)
		٠,٧٣٤	معامل التحديد في النموذج (R ²)
		١٠٩,٤٣٢	قيمة (ف) المحسوبة
		٣٥٤,٥	درجات الحرية
		٣,٦٥	قيمة (ف) الجدولية
		٠,٠٠٠	مستوى الدلالة الإحصائية

١- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري (التدريب) والأداء الوظيفي في شركات توزيع الكهرباء المصرية. وأن هذه العلاقة تمثل ٨٥,٧% (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد).

٢- أن التمكين الإداري (التدريب) يمكن أن يفسر حوالي ٧٣,٤% (وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في مستوى الأداء الوظيفي في شركات توزيع الكهرباء المصرية.

٣- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن متغيرات التمكين الإداري (التدريب) الأكثر تفسيراً للاختلاف في مستوى الأداء الوظيفي تتمثل في : تسعى الشركة إلى تطوير العاملين (٠,٨٧٦)، تتيح لي الشركة فرص التعلم واكتساب مهارات جديدة في العمل (٠,٤٦٤)، تشجع الشركة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم (٠,٢٠٩).

وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك تأثير للتمكين الإداري (التدريب) كمتغير مستقل على تحسين الأداء الوظيفي كمتغير تابع في شركات توزيع الكهرباء المصرية عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠٠١.

٣/٢/١٦ أثر التمكين الإداري (الاتصال الفعال) على الأداء الوظيفي: يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي والذي يتعلق بأثر التمكين الإداري (الاتصال الفعال) على الأداء الوظيفي. واختبار صحة الفرض الفرعي الثالث.

جدول (١١) : أثر التمكين الإداري (الاتصال الفعال) على الأداء الوظيفي

معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	معامل الانحدار Beta	متغيرات التمكين الإداري (الاتصال الفعال) (الأكثر تأثيراً في الأداء الوظيفي)
٠,٥٥٥	٠,٧٤٥	**٠,٥٢٣	تهتم الشركة بتوفير وسائل اتصال فعالة.
٠,١٦٦	٠,٤٠٨	٠,١٩٤	يتواجد نظام معلومات يوفر المعلومة على نحو سريع لأصحاب القرار.
٠,٣٧١	٠,٥٢١	٠,١٢٦	توجد سهولة في التواصل مع إدارة الشركة.
٠,٤٢٥	٠,٦٥٢	**٠,٤٩٤	يتم التواصل مع الزملاء بسهولة.
		٠,٧٣٨	معامل الارتباط في النموذج (R)
		٠,٥٤٤	معامل التحديد في النموذج (R^2)
		٤٩,١٢	قيمة (ف) المحسوبة
		٣٥٥,٤	درجات الحرية
		٣,٦٥	قيمة (ف) الجدولية
		٠,٠٠٠	مستوى الدلالة الإحصائية

ولقد تم تطبيق أسلوب تحليل الانحدار المتعدد وذلك بغرض التحقق من أثر التمكين الإداري (الاتصال الفعال) على الأداء الوظيفي. ويوضح الجدول السابق رقم (١١) نتائج تطبيق أسلوب تحليل الانحدار المتعدد على النحو التالي :

١- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري (الاتصال الفعال) والأداء الوظيفي في شركات توزيع الكهرباء المصرية. وأن هذه العلاقة تمثل ٧٣,٨% (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد).

٢- أن التمكين الإداري (الاتصال الفعال) يمكن أن يفسر حوالي ٥٤,٤% (وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في مستوى الأداء الوظيفي في شركات توزيع الكهرباء المصرية.

٣- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن متغيرات التمكين الإداري (الاتصال الفعال) الأكثر تفسيراً للاختلاف في مستوى الأداء الوظيفي تتمثل في : تهتم الشركة بتوفير وسائل اتصال فعالة (٠,٥٢٣)، يتم التواصل مع الزملاء بسهولة (٠,٤٩٤).

وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك تأثيراً للتمكين الإداري (الاتصال الفعال) كمتغير مستقل

على تحسين الأداء الوظيفي كمتغير تابع في شركات توزيع الكهرباء المصرية عند مستوى دلالة إحصائية ٠.٠٠١.

٤/٢/١٦ أثر التمكين الإداري (فرق العمل) على الأداء الوظيفي: يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي والذي يتعلق بأثر التمكين الإداري (فرق العمل) على الأداء الوظيفي، واختبار صحة الفرض الفرعي الرابع. ولقد تم تطبيق أسلوب تحليل الانحدار المتعدد وذلك بغرض التحقق من أثر التمكين الإداري (فرق العمل) على الأداء الوظيفي. ويمكن توضيح نتائج تطبيق أسلوب تحليل الانحدار المتعدد على النحو التالي في الجدول رقم (١٢) الذي يوضح النتائج التالية :

١- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري (فرق العمل) والأداء الوظيفي في شركات توزيع الكهرباء المصرية. وأن هذه العلاقة تمثل ٥٧,٩% (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد).

٢- أن التمكين الإداري (فرق العمل) يمكن أن يفسر حوالي ٣٣,٥% (وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في مستوى الأداء الوظيفي في شركات توزيع الكهرباء المصرية.

٣- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن متغيرات التمكين الإداري (فرق العمل) الأكثر تفسيراً للاختلاف في مستوى الأداء الوظيفي تتمثل في يوجد تعاون بين الزملاء في فريق العمل (٠,٣٢٢)، يسود الاحترام والتقدير والتفاهم بين الموظفين في الفريق الذي يعملون فيه (٠,١٩٧).

جدول (١٢) : أثر التمكين الإداري (الاتصال الفعال) على الأداء الوظيفي

معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	معامل الانحدار Beta	متغيرات التمكين الإداري (فرق العمل) (الأكثر تأثيراً في الأداء الوظيفي)
٠,١٧٨	٠,٤٢٢	**٠,٣٢٢	يوجد تعاون بين الزملاء في فريق العمل.
٠,٠٥٣	٠,٢٣٢	٠,٠٤٩	تسود الثقة بين أعضاء فريق العمل.
٠,٠٤٠	٠,٢٠١	٠,٠١٦	يزداد التزام الموظفين عند العمل ضمن الجماعة.
٠,١٢٩	٠,٣٥٩	**٠,١٩٧	يسود الاحترام والتقدير والتفاهم بين الموظفين في الفريق الذي يعملون فيه.
		٠,٥٧٩ ٠,٣٣٥ ٨١,٥٢٣ ٣٥٥,٤ ٢,٩٧ ٠,٠٠٠	معامل الارتباط في النموذج (R) معامل التحديد في النموذج (R ²) قيمة (ف) المحسوبة درجات الحرية قيمة (ف) الجدولية مستوى الدلالة الإحصائية

وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك تأثير للتمكين الإداري (فرق العمل) كمتغير مستقل على تحسين الأداء الوظيفي كمتغير تابع في شركات توزيع الكهرباء المصرية عند مستوى دلالة إحصائية

١٧- النتائج والتوصيات ودلالات الدراسة :

توصل الباحثون إلى مجموعة من النتائج تتمثل فيما يلي :

١- أظهرت النتائج من خلال المتوسطات الحسابية أن تطبيق التمكين الإداري جاء بمستوى مرتفع. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات (علاوه، ٢٠٢٢)، (Cobanoglu, N. 2021)، (السيبي، ٢٠١٩)، (الحسن، ٢٠١٩)، (الحجاج، وحسونة، ٢٠١٩)، وتختلف مع دراسات (Al-bdareen, R. 2020)، (Lassoued, K, et al, 2020)، (البقي، ٢٠٢٠)، والتي توصلت إلى أن مستوى تطبيق التمكين الإداري جاء بمستوى متوسط.

وقد جاء ترتيب أبعاد التمكين الإداري كما يلي : بُد تفويض السلطة بمستوى مرتفع، ويليه بُد التدريب بمستوى مرتفع أيضاً، ثم بُد فرق العمل بمستوى متوسط، وأخيراً بُد الاتصال الفعال بمستوى متوسط، حيث كان المتوسط الحسابي لهما (٣,٧١ - ٣,٥١ - ٣,٣٠ - ٣,٢٩) على الترتيب.

وتعكس هذه النتيجة على المستوى الإجمالي اهتمام شركات توزيع الكهرباء المصرية محل الدراسة بتطبيق التمكين الإداري. وعلى المستوى الفرعي تعكس النتيجة أيضاً أنه لا زال هناك البعض من أساليب وعناصر التمكين الإداري تحتاج إلى مزيد من الاهتمام والدعم والتي يمكن إجازها فيما يلي : فيما يخص تفويض السلطة، حل مشكلات العمل دون الرجوع لإدارة الشركة، الاستقلالية في اتخاذ القرارات. وفيما يخص التدريب، تشجيع العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم، توفير فرص اكتساب مهارات جديدة. وفيما يخص الاتصال الفعال، توفير وسائل اتصال فعالة، وتوفير نظام معلومات جيد يوفر المعلومات على نحو سريع. أما فيما يخص فرق العمل، انخفاض التقاهم بين الموظفين عند العمل في فريق، انخفاض التزام الموظفين عند العمل ضمن الجماعة.

٢- أظهرت النتائج من خلال المتوسطات الحسابية أن مستوى الأداء الوظيفي جاء مرتفعاً. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات (زيادة، ٢٠٢١)، (عبد الهادي، ٢٠٢٠)، (لامية، ٢٠١٩)، وتختلف

مع دراسات (القائد، ٢٠١٨)، (Kanapla, 2018)، والذي أوضحت أن مستوى الأداء الوظيفي كان متوسط.

وقد جاء ترتيب أبعاد الأداء الوظيفي كما يلي : بُعد إدراك الموظف لدوره الوظيفي بمستوى مرتفع، ويليه بُعد القدرات والخصائص الفردية بمستوى مرتفع أيضاً، ثم فرق العمل بمستوى متوسط، وأخيراً بُعد أداء الواجبات الوظيفية بمستوى متوسط، حيث كان المتوسط الحسابي لهما (٤,١١) - (٣,٧٧ - ٣,٣٩) على الترتيب.

وتعكس هذه النتيجة على المستوى الإجمالي أن الأداء الوظيفي للعاملين بشركات توزيع الكهرباء المصرية محل الدراسة جيد، ولكن لا تزال هناك بعض نواحي الأداء الوظيفي تحتاج إلى مزيد من التحسين من أهمها ما يخص أداء الواجبات الوظيفية وخاصة المعرفة الكافية بأنظمة وقوانين العمل، مقارنة ما تم تنفيذه فعلياً بما هو مخطط.

٣- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفعال، فرق العمل) والأداء الوظيفي مأخوذة بصورة إجمالية، ولكل بُعد من أبعاده على حدة. وتتفق النتائج السابقة مع نتائج دراسات كلاً من ، (Alqudah, E. H. 2022) والتي توصلت إلى وجود تأثيراً إيجابياً للتمكين الإداري على أداء العاملين في شركات صناعة الأدوية، ودراسة (Asiri, A, 2020) والتي توصلت إلى وجود تأثير إيجابي للتمكين الإداري على الأداء في مستشفى الملك عبد العزيز، ودراسة (RIVERA, P & IBARRA, F, 2020) التي توصلت إلى أن التمكين الإداري يؤثر بدرجة كبيرة على أداء مديري المدارس الابتدائية بالفلبين لوظائفهم، ودراسة (الزعيبي، ٢٠١٩) والتي توصلت إلى وجود أثر معنوي للتمكين الإداري في تحسين أداء العاملين في شركة الاتصالات الأردنية.

وتدل النتائج السابقة على أن التمكين الإداري يعد أحد الوسائل والأساليب التي يمكن أن تستخدمها شركات توزيع الكهرباء المصرية لتحسين مستوى الأداء الوظيفي. أي يمكن تحسين الأداء الوظيفي بالاعتماد على التمكين الإداري حيث أنه بزيادة مستوى تطبيق التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفعال، فرق العمل) يزداد مستوى الأداء الوظيفي.

وفي ضوء النتائج تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات يمكن عرضها كما يلي :

١- وفقاً لما توصلت إليه النتائج من وجود بعض عناصر ومكونات التمكين الإداري تحتاج إلى مزيد من الدعم والاهتمام حيث لم يصل مستواها إلى المستوى الكلي لتطبيق التمكين الإداري وأنه

- بدعم هذه العناصر والمكونات يرتفع المستوى الإجمالي لتطبيق التمكين الإداري في شركات توزيع الكهرباء المصرية محل الدراسة، لذلك توصي الدراسة بما يلي :
- التوسع في تفويض السلطة للعاملين بما يسمح لهم بالاستقلالية في اتخاذ القرارات التي تخص عملهم، وحتى يكون لديهم القدرة الكافية على حل مشكلات العمل.
 - توفير المزيد من البرامج التدريبية للعاملين لاكتساب المهارات المتنوعة (ذهنية، سلوكية، فنية).
 - توفير نظام معلومات جيد يضمن توافر المعلومات وبشكل سريع.
 - وضع نظام حوافز ومزايا لحث العاملين على الالتزام عند العمل ضمن فريق.
- ٢- وفقاً لما توصلت إليه النتائج من وجود بعض نواحي الأداء الوظيفي للعاملين في شركات توزيع الكهرباء المصرية محل الدراسة والتي لا تزال تحتاج إلى مزيد التحسين، لذلك توصي الدراسة بما يلي :
- تطوير معايير الأداء الوظيفي، ومناقشة مستوى الأداء المتوقع للموظف، ومتابعة الأداء الوظيفي حسب الأهداف المحددة وفق الخطة الموضوعية.
 - نشر وتعميم جميع أنظمة وقوانين العمل على كل العاملين بالشركات.
 - وضع نظام يسمح للعاملين بمقارنة ما تم تنفيذه بما هو مخطط حتى يمكن تحديد نواحي القصور.
 - تدريب الموظفين على القيام بأكثر من عمل والسماح بتبادل الوظائف لاكتساب المزيد من الخبرات.
 - إعادة دراسة نظام الحوافز، وربط الحوافز بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين.
 - توفير أداة مناسبة للتغذية العكسية للعاملين، تُمكنهم من معرفة مستوى أدائهم لوظائفهم، والتعرف على جوانب القوة والضعف لتعزيز مواطن القوة وتصحيح مواطن الضعف.
- ٣- وفقاً لما توصلت إليه نتائج الدراسة من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفعال، فرق العمل) والأداء الوظيفي مأخوذة بصورة إجمالية، ولكل بُعد من أبعاده على حدة، فإنه يمكن الاعتماد على التمكين الإداري في تحسين مستوى الأداء الوظيفي. لذا يجب على شركات توزيع الكهرباء المصرية استثمار هذه العلاقات وبذل المزيد من الجهود لزيادة مستوى تطبيق التمكين الإداري مما يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء الوظيفي.

وقد أسفرت مناقشة نتائج الدراسة عن وجود بعض الدلالات على مستوى النظرية والتطبيق يمكن إبرازها فيما يلي :

على مستوى النظرية : أكدت الدراسة الحالية على الدور الهام للتمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في شركات توزيع الكهرباء المصرية، ومن ثم فإن الدراسة الحالية تضيف إلى الأدبيات القليلة نسبياً والمتاحة في هذا المجال - حيث لم يرصد الباحثون أي سيق في هذا الصدد في البيئة المصرية - من البحث، بما يعمل على توسيع قاعدة البحث في هذا الجانب من دراسات إدارة الموارد البشرية، كما أن اتفاق نتائج هذه الدراسة فيما يتعلق بمستوى تطبيق التمكين الإداري بأبعاده ومستوى الأداء الوظيفي مع نتائج دراسات عديدة تم إجراؤها في دول عربية وأجنبية، يدل على وجود أبعاد عامة في التمكين الإداري والأداء الوظيفي مع اختلاف الثقافات.

على مستوى التطبيق : تعتبر نتائج الدراسة الحالية وبما أكدته من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي في شركات توزيع الكهرباء المصرية، تعطي دلالة على أن من سبل تحسين الأداء الوظيفي في شركات توزيع الكهرباء المصرية أن تعتمد هذه الشركات على التمكين الإداري حيث أن ارتفاع مستوى استخدام وتطبيق التمكين الإداري (تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفعال، فرق العمل) يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي في شركات توزيع الكهرباء المصرية.

المراجع العربية

- ١- أبو عليم، طالب محمد (٢٠١٤) أثر التمكين الإداري في الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في عمان، رسالة ماجستير، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط. عمان.
- ٢- إدريس، ثابت عبد الرحمن (٢٠١٦)، بحوث التسويق، أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- ٣- البقمي، مريم (٢٠٢٠) درجة ممارسة التمكين الإداري للمشرفات التربويات فى إدارة الاشراف التربوى فى مدينة الرياض، مجله كليه التربية، جامعة أسيوط، مج ٣٦، ع ٦.
- ٤- الحسن، هدى احمد على (٢٠١٩) التمكين الإداري وعلاقته بالمشاركة فى صنع القرار لدى قائدات مدارس منطقة الباحة من وجهه نظرهن، مجله البحث العلمى فى التربية، جامعة عين شمس، مج ٧، ع ٢٠، ص ص ٥٠٧ - ٥٦٢.
- ٥- الحجاج، ريم محمد، وحسونة أسامة عادل (٢٠١٩) مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بالأداء الوظيفي لمعلمهم، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، العدد ٢٧ ص ص ٤٠٦-٤٢٢.
- ٦- الزعبي، محمد عمر (٢٠١٩) أثر التمكين الإداري فى تحسين الأداء التنظيمي: دراسته حالة لشركة الاتصالات الأردنية (اورانج)، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مج ٣٩، ع ٣، ص ص ٧٩ - ٩٢.
- ٧- الشعلان، فهد بن أحمد (٢٠١٦) دور التمكين الإداري في اتخاذ القرار الأزموي، مجلة الفكر الشرطي، مج ٢٥، ع ٩٦.
- ٨- العمامي، نهي محمد (٢٠١٦)، إدارة الوقت بالأداء الوظيفي - دراسة ميدانية علي مديري الإدارات العليا والوسطي في المستشفيات العامة والخاصة العاملة في مدينة بنغازي، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد - جامعة بنغازي.
- ٩- العنزري، منى عبدالله (٢٠٢١) التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية بدولة الكويت، وعلاقته بجودة ممارساتهم المهنية، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة المنصورة.
- ١٠- السبيعي، عبيد بن عبدالله (٢٠١٩) التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى القيادات التربوية بمكاتب التعليم بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية، المجلة التربوية، جامعة الكويت - مجلس النشر العلمي، مج ٣٣، ع ١٣٢، ص ص ٧٩ - ١٣٠.

- ١١- المهيرات، عماد على (٢٠١٠) أثر التمكين على فعالية المنظمة، دار الجليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، ص ٩.
- ١٢- القحمانى، مها حسن (٢٠١٥) الأمن النفسي وانعكاسه على محددات الأداء الوظيفي للمرأة في بيئة العمل، رسالة دكتوراه، كلية التصاميم، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، ص ٢٠٨.
- ١٣- ال هـام بوغليطة (٢٠١٤) أثر التمكين الإداري في التطوير التنظيمي بالمؤسسات العمومية الادارية، مجلة رماح للبحوث والدراسات، المجلد ١٤، العدد ٢٤، ص ص ١٢٠-١٣٩.
- ١٤- بوزليفه، هاجر (٢٠١٨) التمكين الإداري وعلاقته بجودة الخدمات الصحية، دراسته حالة المؤسسة الاستشفائية عبد الرزاق بوحاره، رساله ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف- المسيلة، ص ١٢.
- ١٥- سعيد، هبه محمد (٢٠٢٠) الثقة التنظيمية وتحقيق التمكين للأخصائيين الاجتماعيين بالمؤسسات الاجتماعية، رسالة دكتوراه، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة الفيوم.
- ١٦- صلاح، علي عطا لله (٢٠١٠) أثر التمكين الإداري في الولاء التنظيمي في منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، رسالة دكتوراه، جامعة العلوم المالية والمصرفية، ص ص ١٠-١٢.
- ١٧- ضحوي، سارة (٢٠٢١) علاقة التمكين الإداري بتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية للصحة في الجزائر، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص ص ٥-٤٣.
- ١٨- عبد العليم، مروه نبيل (٢٠٢٠) أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي للعاملين بشركات السياحة فئة (أ) بالتطبيق على مدينة الأقصر، المجلة العلمية لكلية السياحة والفنادق، جامعه المنصوره، مج ٧، ص ص ١٤٤-١٨٩.
- ١٩- علاوه، أحمد (٢٠٢٢) دور أنماط القيادة في تحقيق التمكين الإداري، رسالة دكتوراه، جامعة المسيلة، الجزائر.
- ٢٠- فرحي، إيتسام (٢٠١٧) التمكين الإداري وتأثيره على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر ص ص ٧-٤٦.

٢١- لامية، بكوش (٢٠١٩) تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للأساتذة بالجامعة، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر.

٢٢- هجرس، حسن علاء الدين (٢٠٢٠) قياس أثر التمكين الإداري لمستوى الإدارة الاشرافية على جودة الخدمة المدركة، دراسة تطبيقية على عملاء الشركه المصريه للاتصالات بالمنصوره، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعه المنصوره.

المراجع الأجنبية

- 1- Al-bdareen, R. (2020). **The Impact of the Administrative Empowerment on the Employees Performance Management Process**. International Journal of Asian Social Science, 10(4), 193-206.
- 2- Abdellatif, M. S. M.(2020) **PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT AND ITS RELATIONSHIP WITH DECISION-MAKING STYLES AMONG AL-AZHAR TEACHERS**. Humanities & Social Sciences ReviewseISSN: 2395-6518, Vol 8, No 2, 2020, pp 102-111<https://doi.org/10.18510/hssr.8213>
- 3- Al-Ajami, N. M. (2022): **"The Degree of Administrative Empowerment Practice and its Relationship with Talent Management in Colleges"** Administration of Kuwait University as Perceived by Faculty Members, p.674
- 4- Alkrdem, M. (2021). **Administrative Empowerment and Its Relationship to Remote Supervision at Public Schools**. Journal Of Educational and Psychological Researches, 18(69), p. 1102
- 5- Al-Asoufi, B. B., & Akhorshaideh, A. H. O. (2017). **The impact of employee empowerment on the success of organizational change: a study in privatized enterprises in Jordan**. Journal of Public Administration and Governance, 7(1), 87-101.
- 6- Alqudah, E. H. (2022). **The impact of administrative empowerment on employee performance: A field study in pharmaceutical companies listed on Amman stock exchange**. Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences, 6(8), 32-47.
- 7- Al-Ha'ar, H. (2016). **The Impact of Administrative Empowerment on the Organization Performance at Jordainian Industrial Companies**. Canadian Social Science, 12(2), p. 21
- 8- Asiri, A. A. I. & Al Sharqi, O. (2020). **The Impact of Administrative Empowerment on the Performance of King Abdul-Aziz Hospital in**

- Makkah (An Applied Study).** Journal of Human Resource and Sustainability Studies, 8(2), 157-184.
- 9- Bushnafa, M (2022). **“The Role of Administrative Empowerment in Activating Knowledge Management in Organizations: Field Study at the Faculty of Economic Sciences in Medea University”**, Journal of Research and Scientific Studies, Vol. 16, NO. 1, PP.77 – 95.
- 10- Cobanoglu, N. (2021). **The Relationship between Shared Leadership, Employee Empowerment and Innovativeness in Primary Schools: A Structural Equation Modeling.** European Journal of Educational Research, 10(1), 327-339.
- 11- Kiral, B. (2020). **The Relationship between the Empowerment of Teachers by School Administrators and Organizational Commitments of Teachers.** International Online Journal of Education and Teaching, 7(1), 248-265.
- 12- Lassoued, K., Awad, A., & Guirat, R. (2020). **The impact of managerial empowerment on problem solving and decision making skills: the case of Abu Dhabi University.** Management Science Letters, 10(4), 769-780.
- 13 - Lee, H. R. (2012). **An empirical study of organizational justice as a mediator of the relationships among leader member exchange and job satisfaction, organizational commitment and turnover intentions in the lodging industry** (Unpublishing Ph. D. dissertation). Virginia State University, USA. P.22
- 14- Madanchian, M., Ariken, J., & Taherdoost, H. (2022). **Role of Effective Leadership on Empowerment, Effective Communication, and Motivation in Customer Service.** Macro Management & Public Policies, 4(1), p. 16
- 15- Obeidat, A. M. (2021). **THE MODERAT ROLE OF KNOWLEDGE SHARING ON THE EFFECT OF HUMAN CAPITAL IN JOB EMPOWERMENT.** Elementary Education Online, 20(5), 163-172.
- 16- RIVERA, P. A. P., & IBARRA, F. P. (2020). **The Extent of Principals’ Empowerment and Their Functions towards Management of Public Elementary Schools.** | IRJE| Indonesian Research Journal in Education|, 188-203.
- 17 - Rodriguez, J., & Walters, K. (2017). **The importance of training and development in employee performance and evaluation.** World Wide Journal of Multidisciplinary Research and Development, 3(10), pp. 207 - 208

