

أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي

دراسة ميدانية على موظفي مكتب الخدمات الضمانية جنوب المدينة مصراتة

حنان أبويكر مليطان.

ماجستير إدارة وتنظيم

البريد الإلكتروني: h.mlitana@eps.misuratau.edu.ly

DOI: <https://doi.org/10.36602/jsrhs.2024.1.2.7>

تاريخ القبول: 2023-11-05

تاريخ الاستلام: 2023-10-15

الملخص:

يعتبر التمكين الإداري من المواضيع التي تلقى اهتماماً في منظمات الأعمال نظراً لأهميتها في تحسين أداء الفرد العامل، وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي بمكتب الخدمات الضمانية جنوب مدينة مصراتة، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي، ولجمع البيانات تم استخدام استمارة الاستبيان حيث وزعت على جميع الموظفين العاملين بمكتب الخدمات الضمانية جنوب مدينة مصراتة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي. الكلمات المفتاحية: التمكين ، الأداء الوظيفي .

Abstract:

Administrative empowerment is considered one of the topics that receive attention in business organizations due to its importance in improving the performance of the individual worker. This study aimed to determine the impact of administrative empowerment on job performance in the Security Services Office in the south of the city of Misrata. The descriptive approach was relied upon, and to collect data, a questionnaire form was used, which was distributed to all employees working in the Security Services Office in the south of the city of Misrata. The results of the study showed a positive effect between administrative empowerment and job performance.

1. المقدمة :

1.2: عناصر الأداء الوظيفي:

يتكون الأداء الوظيفي من أربع عناصر أساسية وهي كما يلي (دخوش، 2021):

- 1 -المعرفة بمتطلبات العمل: وهي تتمثل في الخلفية العامة عن الوظيفة، والمهارة المهنية، والمعرفة الفنية والمجالات المرتبطة بها.
- 2 -نوعية العمل: وتتمثل في قدرة الفرد ومدى إدراكه للعمل الذي يقوم به، وتسيير العمل بطريقة منظمة بدون أخطاء.
- 3 -كمية العمل المنجز: فهي تتمثل في سرعة إنجاز العمل، وحجم العمل في الظروف العادية.
- 4 -المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل، وقدرة الفرد العامل على إنجاز الأعمال في مواعيدها المحددة، وتحمل المسؤولية، دون الحاجة للإشراف والتوجيه من قبل المسؤولين.

2.2: مؤشرات الأداء الوظيفي:

يمثل الأداء الأساس للحكم على فعالية الأفراد والمنظمات، ويتم ذلك من خلال مجموعة من المؤشرات من أهمها، الروح المعنوية للعاملين، ومعدلات الغياب عن العمل، ومدى إنجاز المهام والواجبات بدقة وإتقان وسرعة، والقدرة على الإبداع والابتكار، ودرجة الانضباط واحترام النظام، وأسلوب التعامل مع باقي العاملين، ومستوى التعاون مع فريق العمل، والمرونة والقدرة على إنجاز القرارات، ويمكن تقسيم المؤشرات المستخدمة لدراسة الأداء الوظيفي إلى ما يلي ((الحسيني والخيال، 2014): (المحاسنة، 2013):

- 1 -الفاعلية: تتمثل في الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة في الوقت المناسب، وعلى أكمل صورة وبأسلوب جيد مع البيئة المحيطة، ووفقاً لهذا المفهوم، فإن الفعالية تقاس من خلال نسبة الأهداف التي تم تحقيقها فعلياً إلى الأهداف المخططة لها مسبقاً، أما على المستوى الفردي فتشير إلى مدى قدرة الفرد على تحقيق الأهداف المطلوبة منه، وتعتبر الفاعلية على أداء المهمات أو الأعمال بشكل صحيح وسليم وترتبط بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وبالتالي بدرجة تحقيق النتائج، بمعنى آخر فإن الفاعلية تعبر عن الفرق بين النتائج المتوقعة والنتائج المحققة، وهي في الوقت نفسه ترتبط بتحقيق أهداف المنظمة، أي أن كلما كانت النتائج المتحققة قريبة من النتائج المتوقعة كلما كان الأداء أكثر فاعلية وينعكس ذلك على أداء المنظمة ككل، وتقاس الفاعلية عادة بإحدى طريقتين، الأولى نسبة الأهداف،

يعتبر الأداء الوظيفي الناتج الفعلي للجهود المبذولة من قبل الفرد ويتأثر الأداء بمقدار استغلال الفرد لطاقته وإمكانياته، وفي نفس الوقت بمقدار الرغبة لدى هذا الفرد للأداء، وترتبط فاعلية أي منظمة بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل باعتباره العنصر الفعال المؤثر في استخدام الموارد المادية والمالية، ولهذا أصبح هذا العنصر محل اهتمام الإدارة العليا للمنظمة، وفي مكتب الخدمات الضمانية جنوب المدينة مصراتة اتضح تدني في الأداء الوظيفي للموظفين من خلال المقابلة الشخصية التي أجريت بتاريخ 2023/03/27، مع عدد من الموظفين بصندوق الضمان الاجتماعي مكتب الخدمات الضمانية جنوب المدينة (رؤساء الوحدات، موظفين) والتي أكدوا فيها بأن الموظفين يشعرون بأنهم قد تم تجاهلهم بطريقة أو بأخرى وذلك من خلال عدم إشراكهم في اتخاذ القرارات التي تخص مصلحة المكتب، أيضاً انعدام التحفيز مما يجعل الموظف غير قادر على بذل المزيد من الجهد، وانعدام الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين حيث أنهم لا يكلفون الموظفين بالمهام الصعبة ومقتصرين على الروتينية فقط، مما تسبب في انخفاض الاداء الوظيفي للموظفين.

إن انخفاض مستوى الأداء الوظيفي في مكتب الخدمات الضمانية جنوب المدينة مصراتة قد يرجع إلى العديد من الأسباب التي منها نظام التمكين الإداري فقد أشارت دراسة (عسيري، 2019) أن تفويض السلطة وتحفيز وتشجيع الموظفين يزيد من الأداء المتميز، كما أشارت دراسة (العبدالله، 2018) على وجود تأثير قوي بين الاتصال الفعال كأحد أبعاد التمكين الإداري ومستوى الأداء الوظيفي. وتمثل هذه الدراسة دعوة للتطوير والتجديد لمكتب الخدمات الضمانية بمدينة مصراتة، وزيادة قدرتها على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لها من خلال الاهتمام بالتمكين الإداري، الأمر الذي ينعكس إيجابياً على قدرتها في مواجهة التحديات وتحسين جودة الخدمات للوصول إلى مستوى أفضل من الأداء. وبذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الآتي:

ما أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي في مكتب الخدمات الضمانية جنوب المدينة مصراتة؟

2 -الأداء الوظيفي:

يعتبر الأداء الوظيفي من المفاهيم التي ترتبط بكل سلوك داخل المنظمة، وهو مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله، وتتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ والخبرة الفنية في الوظيفة، فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص، وهو ناتج عن تفاعل ثلاث عوامل وهي دافعية الفرد وقدرته ومستوى إدراكه (الهدفي، 2021).

كما أنه عملية إعطاء العاملين سلطة أوسع وممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية واستخدام إمكانياتهم وقدراتهم من خلال تشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرار (ضحوي، 2021).

1.3: متطلبات التمكين:

لكي تتم عملية التمكين يجب توفر العديد من المتطلبات التي يجب توفرها وتتمثل في (العمرى، 2016):

1: الثقة الادارية: اساس عملية التمكين هو الثقة، أي ثقة المديرين في مرؤوسيههم، وتعتبر الثقة بين الأفراد توقع فرد أو مجموعة من الأفراد بأن معلومات أو تعهدات فرد آخر أو مجموعه من الأفراد هي معلومات أو تعهدات صادقه، ويمكن الاعتماد عليها، فعندما يثق مدير المنظمة في موظفيهم يعاملونهم معاملة تفضيلية، مثل امدادهم بمزيد من المعلومات، وحرية التصرف والاختيار، فالثقة من المدير تؤدي إلى تمكين سلطة الموظف.

2: الدعم الاجتماعي: لكي يشعر الموظفون بالتمكين الفعلي، فلا بد وأن يشعروا بالدعم والتأييد من رؤسائهم وزملائهم، وهذا من شأنه أن يزيد من ثقة الموظف بالمنظمة، وبمرور الوقت يحدث زيادة في مستوى انتمائه التنظيمي والتزامه.

3: الأهداف والرؤية المستقبلية: يمكن للمنظمة أن تحقق درجة عالية من التمكين، إذا أدرك العاملون بها أهداف ورؤية الإدارة العليا في التعامل مع الأزمات، والاتجاه الاستراتيجي للمنظمة، ويرتبط على ذلك شعور الموظفين بقدرتهم على التصرف ذاتياً، بدلاً من انتظار الأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا، الأمر الذي من شأنه أن يساهم في معالجة المشاكل قبل تأزمها.

4: فرق العمل: يتطلب تمكين العاملين ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية العنصر البشري، وتشجع على أهمية تكوين أو تشكيل فرق العمل من خلال المشاركة في صنع القرارات، واحترام أفكار فرق العمل من قبل الإدارة العليا، واخذها بجديه، وذلك لأن لفرق العمل فعالية أكثر من الأفراد في معالجة الأزمات، وذلك لأنها تتمتع بموارد أكثر وبمهارات متنوعة، وبسلطة أكبر في اتخاذ القرارات، وبجانب ذلك يجب أن يمنح مدير المنظمة فريق العمل سلطة كافية لتنفيذ قراراته، وتطبيق التحسينات التي يقترحها.

5: الاتصال الفعال: يعد الاتصال الفعال في المستويات الإدارية هو المفتاح الأساسي لتمكين العاملين، فالإدارة لا تستطيع حل أي مشكله بمفردها، لأنه المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها، وإنما لدى الأشخاص المنغمسين في المشكلة، ولذلك يجب إشراك هؤلاء الأفراد في الحل، لأنه بدون مشاركة الأفراد لن تحل المشكلة، ولن يكون هناك التزام، وبدون التزام لن يتحقق التمكين.

والثانية تعتمد على النسبة بين الإمكانيات المستخدمة والإمكانيات المتوقعة لتحقيق النتائج.

2 -الكفاءة: تشير إلى قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف بأقل التكاليف، أو يؤدي الفرد عمله بأقل تكلفة من الوقت والجهد والمال، إن الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تقليل المدخلات، وهي الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يذكر، ولهذا فإن الكفاءة تعني عمل الأشياء بطريقة صحيحة، كما أن جوهر الكفاءة يتمثل في تعظيم النتائج وتدني التكاليف، بمعنى آخر يمكن تمثيل الكفاءة بمعادلة يحتوي أحد طرفيها على بلوغ أقصى ناتج بتكاليف محدودة ومعينة، بينما يحتوي الطرف الآخر على بلوغ الحد المقرر من ناتج بأقل تكلفة، وتقاس الكفاءة عادة من خلال نسبة المخرجات إلى المدخلات.

3.2: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

لايعتمد أداء الموظفين على مستويات مهاراتهم فقط، حيث تتفاعل تجربة الموظف وبيئة العمل والزملاء والمراء وبعض من المتغيرات الأخرى لتؤثر على الأداء، وفيما يلي أهم العوامل التي تؤثر على أداء الموظفين (الحسيني والخيال، 2014).

1: أساليب الإدارة: تساعد الإدارة الفعالة في تحسين المشاركة والأداء لدى الموظفين، بينما الإدارة السيئة فلها تأثير معاكس إذ تقلل الرضا وبالتالي الإنتاجية والأداء.

2: ثقافة المنظمة: الثقافة التنظيمية عبارة عن مجموعة من المعتقدات تدفع سلوك الموظف نحو عمل شي معين، فيوجد سلوكيات معينة لها تأثير إيجابي على أداء الموظفين، فلهذا يساهم غرس القيم الصحيحة في مكان العمل في تغيير طريقة تفكير الموظفين في العمل وكيفية أدائهم، مما يساعد في تحسين الأداء.

3: بيئة العمل المادية: تؤثر بيئة العمل على مقاييس أداء الموظف المهمة مثل الرضا والأداء، فلهذا يجب أن تكون بيئة العمل جيدة ومصممة وفقاً لاحتياجات الموظفين وثقافة مكان العمل.

3 - التمكين الإداري:

يعتبر التمكين فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار إلى مجموعه أو أفراد في المستويات الدنيا من المؤسسة لديهم المهارة والقدرة والفهم لمتطلبات العمل والدافعية والالتزام والثقة لإطلاق طاقتهم وابداعاتهم من خلال التدريب والدعم العاطفي بالاعتماد على تهيئة بيئة المؤسسة ليشعروا بقدرتهم على اتخاذ القرارات وتطوير ثقتهم بأنفسهم والآخرين (تلخوخ، 2014، 18)،

5 - منهجية الدراسة وتحليل البيانات:

1.5: منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لتحقيق أهدافها واختبار فرضياتها، حيث إنه يهتم بوصف الظاهرة كماً وكيفاً، كما تم تحليل البيانات التي تحصلت عليها باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss 21).

2.5: مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين بمكتب الخدمات الضمانية جنوب المدينة، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل، وذلك بتغطية جميع أفراد المجتمع، حيث تم توزيع (27) استبانة، كان منها عدد (1) غير صالحة للدراسة.

3.5: جمع البيانات:

تم استخدام أسلوبين رئيسيين في جمع البيانات وهما:

أولاً - البيانات الثانوية: تم جمع البيانات الثانوية عن طريق الاستعانة بالمراجع العلمية، والبحوث والدراسات المنشورة في الدوريات والصحف، ومواقع الإنترنت ذات العلاقة بموضوع التمكين الإداري، والأداء التنظيمي، إضافة إلى وقائع المؤتمرات العلمية، وذلك لتوضيح المفاهيم الأساسية لموضوع التمكين الإداري والأداء الوظيفي وبناء الإطار النظري للدراسة.

ثانياً - البيانات الأولية: ويثتمل في جمع البيانات من مجتمع الدراسة، حيث تم تصميم استبانة غطت جوانب الموضوع، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي عند بناء الاستبيان.

4.5: أداة جمع البيانات:

تصميم استبانة غطت المحاور المتعلقة بموضوع الدراسة والتي اشتملت على: المتغير المستقل (التمكين الإداري) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)، وتضمنت الاستبانة محورين أساسيين: الأول (التمكين الإداري) واشتمل على 10 فقرات، أما المحور الثاني فقد اشتمل على 12 فقرة ذات العلاقة بالأداء الوظيفي، وتم إدخال البيانات وتحليلها بواسطة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss).

5.5: تحليل البيانات:

تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ لتحديد مدى موثوقية البيانات، ودرجة الاعتماد عليها حيث كانت نتيجة هذا الاختبار (85.8%) مما يشير إلى إمكانية الاعتماد على هذه البيانات، كما تم استخدام اختبار الانحدار البسيط وكذلك اختبار التباين للانحدار لاختبار فرضية الدراسة.

تحليل نتائج المحور الأول (التمكين الإداري):

6: التدريب المستمر: لا يمكن تمكين العاملين بدون توفير التدريب الملائم، لأنه لا يجب أن يفترض المدير أن الموظفين على قدر عالي من الكفاءة ويمتلكون المعرفة عن وظائفهم فقط بل إن تمكين الموظفين يتطلب إكسابهم المعرفة والمهارة والأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة.

7: مكافأة الموظفين: تعد المكافآت من أهم متطلبات تمكين العاملين، لأنها تعطي رسالة للموظف بأن سلوكه وتصرفاته وأدائه مقبول، كما أنها تشجع على بذل مزيد من الجهد والتحسين المستمر للأعمال.

2.3: أساليب التمكين:

يوجد العديد من الاتجاهات والأساليب للتمكين وهي كالآتي:

1: أسلوب القيادة: يعتبر تمكين المرؤوسين من الأساليب القيادية الحديثة فهو يساهم في زيادة فاعلية المنظمة، حيث يقوم المدير أو القائد بتمكين الموظفين وذلك من خلال منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المنظمة وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص بمنح السلطة والتفويض من أعلى إلى أسفل.

2: أسلوب تمكين الأفراد: يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد ويسمى تمكين الذات ويبرز هنا التمكين عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرارات، ويعتبر الموظفين المتمكنين يمتلكون قدرات أكبر للسيطرة والتحكم على متطلبات الوظيفة واستثمار المعلومات والموارد المتاحة للفرد.

3: أسلوب تمكين الفريق: التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق لذلك تم التركيز على التمكين الجماعي أو ما يعرف بتمكين الفريق لما له من أهمية كبرى وفوائد تتجاوز العمل الفردي حيث يقوم التمكين الجماعي على أساس بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال العمل الجماعي والشراكة والتعاون معاً.

4. التمكين الإداري وعلاقته بالأداء:

يؤكد (عبدالله، 2018) بأن التمكين مظهر أساسي من مظاهر العمل فهو يؤدي إلى التزام الموظفين بأعمالهم وقيامهم بأعباء عملهم بفاعلية، وبالتالي تحقيق أهدافهم بكفاءة، وإضافة إلى ذلك فإن التمكين يحقق أفضل النتائج من خلال موائمة أهداف الأفراد مع أهداف المنظمة، كما يؤكد على أن الأشخاص الممكّنين هم أكثر نشاطاً وإنتاجية من الأفراد الذين لا يتمتعون بالتمكين، حيث إنهم يتمتعون بمعرفة كاملة عن عملهم فلذلك يكونون قادرين بشكل أكبر على تخطيط وجدولة أعمالهم كما يكونون قادرين على تحديد وحل المشاكل والعقبات أمام أعمالهم.

الجدول رقم (1) يوضح نتيجة تحليل البيانات الخاصة بالمتغير المستقل (التمكين الإداري) كما يلي

□ (الجدول 1) التكرارات والنسب المئوية والوسط المرجح والوزن المئوي لاستجابة أفراد العينة لفقرات محور التمكين الإداري.

الوزن المئوي	الاتجاه السائد	الوسط المرجح	درجة الموافقة					التكرار والنسبة	العبارة
			غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق بشدة	موافق		
73.8	موافق	3.6923	0	2	6	2	16	التكرار	يوجد تفويض للسلطة بالشكل الذي يمكن الموظف من إنجاز مهام وظيفته.
			0	7.6	23.0	7.6	61.5	النسبة	
83.8	موافق	4.1923	0	1	3	10	12	التكرار	تتق الإدارة في قدرة الموظفين على أداء المهام الموكلة إليهم.
			0	3.8	11.5	38.4	46.1	النسبة	
64.6	لا أدري	3.2308	2	5	7	3	9	التكرار	يتم إعطاء فرصة للموظفين لإنجاز القرارات باستقلالية.
			7.6	19.2	26.9	11.5	34.6	النسبة	
69.2	موافق	3.4615	1	2	12	5	6	التكرار	يتم ممارسة ما تم تفويضه من سلطات من قبل الشخص الذي منح التفويض.
			3.8	7.6	46.1	19.2	23.0	النسبة	
61.53	لا أدري	3.0769	4	4	7	3	8	التكرار	تمكن إدارة صندوق الضمان الاجتماعي الموظفين من التصرف بحرية.
			15.3	15.3	26.9	11.5	30.7	النسبة	
70.586	3.5308		المتوسط العام لعنصر الثقة الإدارية						
77.6	موافق	3.8846	0	4	0	5	17	التكرار	يتوفر بصندوق الضمان الاجتماعي أجواء من التعاون والمساعدة بين زملاء العمل.
			0	15.3	0	19.2	65.3	النسبة	
77.6	موافق	3.8846	0	3	3	6	14	التكرار	تركز إدارة صندوق الضمان الاجتماعي على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي.
			0	11.5	11.5	23.0	53.8	النسبة	
72.3	موافق	3.6154	0	3	7	3	13	التكرار	تدعم إدارة صندوق الضمان الاجتماعي تشكيل فرق العمل.
			0	11.5	26.9	11.5	50	النسبة	
71.5	موافق	3.5769	0	9	5	4	12	التكرار	يفضل الموظفين دائما العمل ضمن فريق.

			0	19.2	19.2	15.3	46.1	النسبة	
82.3	موافق	4.1154	0	2	4	11	9	التكرار	فرق العمل داخل صندوق الضمان الاجتماعي قادره على تنفيذ ما تكلف به من قرارات ومهام.
			0	7.6	15.3	42.3	34.6	النسبة	
76.26	3.8154		المتوسط العام لعنصر فرق العمل						
71.5	موافق	3.5769	2	4	2	5	13	التكرار	يسمح للموظفين الوصول الى متخذي القرارات وشرح موقفهم من غير صعوبة.
			7.6	15.3	7.6	19.2	50	النسبة	
78.4	موافق	3.9231	0	4	2	8	12	التكرار	تهتم إدارة صندوق الضمان الاجتماعي بتوفير وسائل اتصال فعالة متطورة.
			0	15.3	7.6	30.7	46.1	النسبة	
73.8	موافق	3.6923	0	2	8	4	12	التكرار	يوجد نظام معلومات يوفر المعلومات على النحو سريع لمتخذي القرار.
			0	7.6	30.7	15.3	46.1	النسبة	
69.2	موافق	3.4615	0	8	3	5	10	التكرار	يتشارك موظفون المعارف الجديدة مع غيرهم في الأقسام الأخرى.
			0	30.7	11.5	19.2	12.1	النسبة	
73.0	موافق	3.6538	3	1	3	5	14	التكرار	تتسم التعليمات والإجراءات في صندوق الضمان الاجتماعي بالوضوح.
			11.5	3.8	11.5	19.2	53.8	النسبة	
73.18	3.6615		المتوسط العام لعنصر الاتصال الفعال						

من خلال الجدول رقم (1) نجد أن المتوسط العام لعنصر الثقة الادارية كان (3.53)، ووزن مؤوي (70.58٪)، ويتجه العنصر نحو (موافق)، وجاء ترتيب هذا العنصر في المرتبة الثالثة مما يدل على أن هناك قصور في الثقة الإدارية في مكتب الخدمات الضمانية جنوب مصراتة، وكانت الفقرة "تمكن إدارة صندوق الضمان الاجتماعي الموظفين من التصرف بحرية" بوسط حسابي قدره (3.07) ووزن مؤوي قدره (61.53٪)، في الترتيب الأخير لفقرات هذا المحور، وكان اتجاه الإجابة (لا أدري)، مما يدل أن إدارة مكتب الخدمات الضمانية جنوب مدينة مصراتة لا تمكنهم من التصرف بحرية، وليها الفقرة "يتم إعطاء فرصة للموظفين لإنجاز القرارات باستقلالية" حيث كان المتوسط المرجح لهذه الفقرة هو (3.23) والوزن المؤوي لها (64.6٪) وباتجاه (لا أدري) مما يدل على أن إدارة الصندوق لا تعطي فرصة للموظفين في إنجاز القرارات باستقلالية.

أما بالنسبة للعنصر الثاني نجد أن المتوسط العام لعنصر فرق العمل كان (3.81)، ووزن مؤوي (76.26٪) واتجاه العنصر نحو (موافق)، وتحصل هذا العنصر على الترتيب الأول من بين عناصر التمكين الإداري وجاءت الفقرة "يفضل الموظفين دائماً العمل ضمن فريق" ذلك بوسط مرجح وقدره (3.57) ووزن مؤوي وقدره (71.5) باتجاه (موافق)، يليها فقرة "تدعم إدارة صندوق الضمان الاجتماعي تشكيل فرق العمل" حيث تحصلت على متوسط مرجح (3.61)، ووزن مؤوي (72.3٪)، وتتجه نحو (موافق)، مما يدل على أن مكتب الخدمات الضمانية جنوب المدينة يستخدم أسلوب العمل الجماعي ولكن ليس بالطريقة المطلوبة.

أما بالنسبة للعنصر الثالث نجد أن المتوسط العام لعنصر الاتصال الفعال كان (3.66)، ووزن مؤوي (73.18٪) ويتجه العنصر نحو (موافق)، وتحصل هذا العنصر على الترتيب الثاني من بين عناصر التمكين الإداري، وجاءت الفقرة "يتشارك موظفون المعارف الجديدة مع غيرهم في الأقسام الأخرى" وذلك بوسط مرجح قدره (3.46) ووزن مؤوي قدره (69.2٪)، وباتجاه (لا أدري)، يليها الفقرة "يسمح للموظفين الوصول إلى متخذي القرارات وشرح موقفهم من غير صعوبة" حيث تحصلت على متوسط مرجح (3.57)، ووزن مؤوي (71.5٪)، وتتجه نحو (موافق) مما يدل على أن الموظفين بإدارة صندوق الضمان الاجتماعي لا يتشاركون المعارف الجديدة مع غيرهم من الموظفين في المستويات والأقسام الأخرى بالشكل المطلوب،

أما بالنسبة للعنصر الثالث نجد أن المتوسط العام لعنصر الاتصال الفعال كان (3.66)، ووزن مؤوي (73.18٪) ويتجه العنصر نحو (موافق)، وتحصل هذا العنصر على الترتيب الثاني من بين عناصر التمكين الإداري، وجاءت الفقرة "يتشارك موظفون المعارف الجديدة مع غيرهم في الأقسام الأخرى" وذلك بوسط مرجح قدره (3.46) ووزن مؤوي قدره (69.2٪)، وباتجاه (لا أدري)، يليها الفقرة "يسمح للموظفين الوصول إلى متخذي القرارات وشرح موقفهم من غير صعوبة" حيث تحصلت على متوسط مرجح (3.57)، ووزن مؤوي (71.5٪)، وتتجه نحو (موافق) مما يدل على أن الموظفين بإدارة صندوق الضمان الاجتماعي لا يتشاركون المعارف الجديدة مع غيرهم من الموظفين في المستويات والأقسام الأخرى بالشكل المطلوب، وجود صعوبة في الوصول للموظفين لمتخذي القرار عند مواجهتهم لبعض المشاكل.

المحور الثاني: الأداء الوظيفي:

يمثل الأداء الوظيفي المتغير التابع في هذه الدراسة، وجمعت عنه البيانات من عينة الدراسة عن طريق (10) فقرات من فقرات الاستبانة والجدول (2) يوضح التكرارات لهذا المحور.

(الجدول 2) يوضح التكرارات والنسب المئوية والوسط المرجح والوزن المئوي لاستجابة أفراد العينة لفقرات محور الأداء الوظيفي.

الترتيب	الوزن المئوي	الاتجاه السائد	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار والنسبة	المعبرة
				غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق بشدة	موافق		
1	86.15	موافق بشدة	4.3077	0	1	2	12	11	التكرار	تبذل مجهودات كبيرة في أداء عملك.
				0	3.8	7.6	46.1	42.3	النسبة	
2	85.38	موافق بشدة	4.2692	0	0	1	8	17	التكرار	تخطط مسبقاً للوصول الى الأداء الجيد.
				0	0	3.8	30.7	65.3	النسبة	
3	70	موافق	3.5000	2	5	2	5	12	التكرار	لديك الاستعداد لتحمل مسؤوليات أعلى.
				7.6	19.2	7.6	19.2	46.1	النسبة	
3	83.07	موافق	4.1538	0	1	3	9	13	التكرار	تقوم بأداء الاعمال الموكلة اليك في وقتها ودون تأخير.
				0	3.8	11.5	34.6	50	النسبة	
8	76.92	موافق	3.8462	1	1	2	3	19	التكرار	لديك ميول للتكيف مع ظروف العمل الصعبة.
				3.8	3.8	7.6	11.5	73.0	النسبة	
7	78.46	موافق	3.9231	1	0	5	6	14	التكرار	تفكر في الحلول لمختلف المشاكل التي تواجهك خلال أداء عملك.
				3.8	0	19.2	23.0	53.8	النسبة	
9	73.07	موافق	3.6538	0	3	6	3	14	التكرار	لا تتردد في القيام بالأعمال الشديدة الصعوبة.
				0	11.5	23.0	11.5	53.8	النسبة	
6	80	موافق	4.0000	0	1	6	8	11	التكرار	تمتلك القدرة على التخطيط لنجاح عملك.
				0	3.8	23.0	30.7	42.3	النسبة	
4	82.30	موافق	4.1154	0	3	2	11	10	التكرار	تتناقش مع زملائك بهدف تحسين الأداء
				0	11.5	7.6	42.3	38.4	النسبة	
10	72.30	موافق	3.6154	2	6	2	10	6	التكرار	اهتمام الإدارة بك زاد من إخلاصك

الترتيب	الوزن المثوي	الاتجاه السائد	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار والنسبة	العبارة
				غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق بشدة	موافق		
				7.6	23.0	7.6	38.4	23.0	النسبة	لعمرك.
9	75.38	موافق	3.7692	1	5	1	8	11	التكرار	تتنافس مع زملائك بهدف تحسين الأداء.
				3.8	19.2	3.8	30.7	42.3	النسبة	
5	81.53	موافق	4.0769	1	2	1	10	12	التكرار	ترغب في ان يعهد اليك رئيسك المباشر بعمل جديد.
				3.8	7.6	3.8	38.4	46.1	النسبة	
78.71		3.9359		المتوسط الحسابي العام للأداء الوظيفي						

نلاحظ من خلال ما سبق أن الإدارة غير مهتمة بالموظفين بشكل جيد مما يؤدي إلى تقليل مستوى الأداء لديهم، ويليها "لا تتردد في القيام بالأعمال الشديدة الصعوبة" تحصلت على متوسط مرجح قدره (3.65)، ووزن مثوي (73.07٪)، وتتجه نحو(موافق)، مما يدل على أن موظفي صندوق الضمان الاجتماعي في بعض الأحيان قادرين على تحمل أعباء المهام الصعبة.

اختبار فرضية الدراسة:

لتحقيق هدف الدراسة تم صياغة الفرضية التالية: "يوجد أثر ذو دلالة احصائية ما بين التمكين الإداري (الثقة الإدارية - فرق العمل - الإتصال الفعال) والأداء الوظيفي في مكتب الخدمات الضمانية جنوب مدينة مصراتة".
تهدف هذه الفرضية إلى معرفة الأثر بين التمكين الإداري(الثقة

من خلال الجدول رقم (2) نجد أن المتوسط العام لمحور الأداء الوظيفي كان(3.93)، ووزن مثوي (78.71٪)، ويتجه العنصر نحو (موافق)، مما يدل على أن مستوى الاداء الوظيفي في مكتب الخدمات الضمانية جنوب مدينة مصراتة يتجه نحو المرتفع، وهذا يتعارض مع مشكلة الدراسة والتي أكد فيها بعض رؤساء الوحدات والموظفين وجود تدنى في الأداء في الصندوق، ولقد جاءت الفقرة "لديك الاستعداد لتحمل مسؤوليات أعلى" حيث كان الوسط المرجح لهذه الفقرة (3.5)، ووزن مثوي (70٪)، وتتجه نحو (موافق)، يليها الفقرة " اهتمام الإدارة بك زاد من إخلاصك لعملك "حيث كان الوسط المرجح لهذه الفقرة (3.61)، ووزن مثوي(72.30٪)، وتتجه نحو(موفق)،

(الجدول 3) نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية اختبار الفرضية.

الخطأ المعياري للتقدير Std. Error of the Estimate	معامل التحديد المعدل Adjusted R Square	معامل التحديد R Square	معامل الارتباط R
0.49228	0.292	0.321	0.566

وبناءً على ذلك نستطيع اختبار صحة الفرضية باستخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط و(الجدول 4) يوضح نتائج تحليل الانحدار للفرضية.

من الجدول رقم (3) نجد أن معامل الارتباط بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي قدرة (0.566)، وهذا يعني أن المتغير المستقل (التمكين الإداري)، وأن قيمة معامل التحديد للمتغير المستقل جاءت بنسبة (0.321)، وهذا يعني أن التمكين الإداري يفسر منفرداً ما نسبته (32%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع الأداء الوظيفي في مكتب الخدمات الضمانية جنوب مدينة مصراتة

الجدول (9.4) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للانحدار للفرضية الرئيسية

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية المشاهد p-value
بين المجموعات	1	2.744	2.744	11.321	0.003
داخل المجموعات	24	5.816	0.242		
المجموع	25	8.560			

بما أن مستوى الدلالة يساوي 0.003 وهو أقل من 0.05 ومنها تقبل الفرضية يوجد أثر بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي.

5 -النتائج :

1 من خلال التحليل الإحصائي لإجابة أفراد العينة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج وهي كالآتي:

1 -وجود أثر إيجابي طردي للتمكين الإداري على مستوى الأداء الوظيفي في مكتب الخدمات الضمانية جنوب مدينة مصراتة وهذا يؤكد صحة الفرضية الرئيسية للدراسة ويحقق هدف الدراسة.

2 -اتضح أن مستوى الأداء الوظيفي للموظفين جيد.

3 -قلة مشاركة المعارف بين الموظفين مع الأقسام الأخرى.

4 -قلة تمكين الموظفين من التصرف بحرية وعدم اعطائهم الفرصة لإنجاز القرارات.

6 -التوصيات:

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها توصي الدراسة بالآتي:

1 -ضرورة الاهتمام بالتمكين الإداري بمكتب الخدمات الضمانية جنوب مدينة مصراتة وتفعيل دوره، وذلك لما له من أثر إيجابي في رفع مستوى الأداء الوظيفي وزيادة فاعليته.

2 -زيادة الاهتمام بتوفير متطلبات التمكين (الثقة الإدارية فرق الفعل -الاتصال الفعال) اللازمة لهذه الإدارة بمكتب الخدمات الضمانية جنوب مدينة مصراتة حتى يتم تطبيقها بالطريقة الصحيحة.

المراجع:

1 -الحسيني، عائشة أحمد، الخيال، شذا عبد المحسن(2014). أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي، جامعة الأزهر، المجلة العلمية لقطاع كلية التجارة. مصر

2 -تلخوخ، سعيدة (2014). التمكين الإداري وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة حالة الرغبة. (رسالة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة). الجزائر.

3 -دخوش، راوية (2021). التميز الإداري وعلاقته على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبدالعزيز الدولي بجدة. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة محمد بوضياف، الجزائر.

- 4 - ضحوي، سارة. علاقة التمكين الإداري بتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية للصحة في الجزائر. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر.
- 5 - عبدالله، معن أحمد صالح (2018). أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الافتراضية، سوريا.
- العبد الله، معن أحمد صالح(2018). أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الافتراضية السورية، السعودية
- 6 - عسيري، حسن بن علي جابر(2019). أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي. مجلة علميه ، 20(2)، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية.
- 7 -العمري، وفاء (2016). آلية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي الحديث. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، الجزائر.
- 8 - فرحي، إبتسام (2017). التمكين الإداري وتأثيره على الأداء الوظيفي. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر.
- 9 - -المحاسنة، إبراهيم محمد (2013). إدارة وتقويم الأداء الوظيفي ببن النظرية والتطبيق. عمان، دار جدى للنشر والتوزيع.
- 10 -الهديفي ، محمد بن سالم (2021). قياس أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي لدى موظفي وزارة العمل في سلطنة عمان. المجلة الأكاديمية لأبحاث والنشر العلمي. 37(351) عمان.