

العلاقة بين تمكين العاملين والأداء الوظيفي

"دراسة ميدانية مطبقة على العاملين بمجلس الوزراء الكويتي"

أ.د/ نادية أمين محمد علي أستاذ ورئيس إدارة الأعمال كلية التجارة _ جامعة أسيوط	د/ أسماء جمال أحمد محمد مدرس بقسم إدارة الأعمال كلية التجارة _ جامعة أسيوط	أ/تركي عوض عودة العنزي باحث بقسم إدارة الأعمال كلية التجارة _ جامعة أسيوط
---	--	---

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين تمكين العاملين والأداء الوظيفي، وقد أجريت هذه الدراسة على عينة بلغت (٣٧٣) مفردة من العاملين بمجلس الوزراء الكويتي، وقد تم تحليل البيانات بالاعتماد على برنامج SPSS 22 للتحليل الإحصائي، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة معنوية بين أبعاد تمكين العاملين (تفويض السلطة، والعمل الجماعي، والتواصل ومشاركة المعلومات، والمشاركة في اتخاذ القرارات) والأداء الوظيفي، وتم اقتراح بعض التوصيات والدراسات المستقبلية.

١/ تقديم:

يعتبر المورد البشري الكفاء أساس تفوق المؤسسات الحديثة، فحدة المنافسة في ظل اقتصاد المعرفة جعلت المؤسسات تتسابق لتوفير هذا المورد والاستثمار في تنميته وتطويره سعياً لزيادة كفاءتها وتحسين أدائها، فعدم وجود مشاكل وأزمات تواجه المؤسسة أصبح غير كافي لضمان بقائها في السوق، لأنه في أغلب الحالات وحسب قانون السوق فإنك إن لم تكن تتقدم فأنت على الأرجح ترجع للوراء، لذلك تنتهج كل المؤسسات الناجحة سياسة التحسين المستمر لأدائها من كل الجوانب.

وقد أصبح نجاح المنظمات يمثل تحدياً أساسياً على الصعيد العالمي، ويعد النجاح حالياً حجر الأساس لجميع أنواع المنظمات، ويعتمد على قدرة هذه المنظمات لاعتماد مناهج إدارية استباقية، وبالتالي اكتساب الموارد والقدرات غير الملموسة، ويمكن وصف تمكين العاملين بأنه مؤشر تقدمي يمثل قدرة المنظمة على الازدهار في بيئة تنافسية (Wagner & Hollenbeck, 2020)، وكشفت التطورات النظرية المعاصرة والدراسات التجريبية أن أساليب القيادة الداعمة لتمكين العاملين تؤثر بشكل كبير على الأداء الفردي والتنظيمي، بما في ذلك على سبيل المثال، المواطنة التنظيمية، والرضا، والولاء التنظيمي، والأداء الوظيفي (Aboramadan & Dahleez, 2020).

وتسعي المنظمات لمواكبة النمو والتطور، من خلال الاستجابة إلى دعوات تطبيق مبادئ الإدارة المفتوحة، واللامركزية، وتفويض الصلاحيات، والمشاركة في صنع القرارات، ويأتي التمكين الإداري الذي يعد اللبنة الأساسية والأساس ليتمكن العاملين من ممارسة السلطة الكاملة، وتحمل مسؤوليات وظيفية، ليشكل أحد الأعمدة التي تقوم عليها إستراتيجية المنظمة لمواجهة التحديات والتطورات وليفرض أنماطاً

وسلوكيات تتناسب وطبيعة الوظيفة الإدارية، ودرجة تعقدها واستقلاليتها (المعايطة، ٢٠١٤)، ومن ثم تسعى الدراسة الحالية إلى استكمال الجهود البحثية التي تناولت موضوع علاقة تمكين العاملين بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على العاملين بمجلس الوزراء الكويتي.

٢/ مشكلة الدراسة:

إن إنتاجية العاملين أمر بالغ الأهمية لأداء المنظمات ونموها، وبشكل أكثر تحديداً بالنسبة لمنظمات الخدمات، حيث يعد أداء العاملين عاملاً حاسماً للنمو (Fong and Snape, 2015)، وقد ذكرت دراسة (Spreitzer (1995 أن العاملين لا يمكنهم الأداء بمستواهم الأمثل دون سيطرة كاملة على وظائفهم، حيث أن الإلتزام المفرط بالقواعد واللوائح له تأثير سلبي على الأداء الوظيفي للعاملين، ويرى (Chen et al. (2011 أن عصر الهياكل الهرمية التقليدية التي توجه الموظفين وتتحكم بهم قد انتهى، فقد حان الوقت لتمكين العاملين، حيث أن العاملين الذين يتمتعون بمستوى مرتفع من التمكين الوظيفي يستطيعون الوصول إلى مستويات أعلى من الأداء الوظيفي لأنهم يشعرون بإحساس بالسيطرة على وظائفهم، وفي هذا السياق تظهر أهمية العلاقة بين تمكين العاملين والأداء الوظيفي (Koberg et al., 1999).

ويعد التمكين الوظيفي من الاتجاهات الحديثة والتي تساهم في تحويل المنظمات من شكلها التقليدي إلى منظمات قادره على الأداء والعمل بشكل أفضل، وذلك من خلال منح عاملها الصلاحيات والمسؤوليات، وإعطائهم مزيداً من الثقة وحرية التصرف (الرشيدي، ٢٠١٨)، لذلك تعددت الدراسات السابقة التي تناولت علاقة تمكين العاملين والأداء الوظيفي، وتتنوع نتائج هذه الدراسة.

فذكرت دراسة (Motamarri et al., (2020 أن هناك علاقة موجبة بين تمكين العاملين والأداء الوظيفي، كما أشارت دراسة (Mohapatra & Sundaray (2018 إلى أنه عندما يتم تبني أساليب التمكين، سيبدأ العاملون بالتدرج في الشعور بأنهم يتمتعون بالقيمة والكفاءة، وأن الوظائف التي يقومون بها لها معنى وتأثير كبير، وهو ما يحفزهم لتطبيق مهاراتهم في مكان العمل بشكل أفضل من ذي قبل، ومن المتوقع أن تؤدي هذه التغييرات المدفوعة بالعاملين إلى المساهمة في تحسين الأداء الوظيفي، أما دراسة ياسين (٢٠١٣) فلم تتوصل إلى وجود علاقة معنوية بين التمكين وأداء العاملين نظراً لعدم معرفة العاملين بأبعاد التمكين وأهميته، لذلك أوصت بضرورة توفير متطلبات تأهيل العاملين وتعريفهم بأبعاد التمكين، وهناك بعض الدراسات التي تناولت أبعاد التمكين الوظيفي بالتفصيل وأثرها على أداء العاملين (الدوري ٢٠١٨)، وتناولت دراسة (Sergio & Rylova (2018 أثر التمكين الوظيفي على منع تسرب العاملين من المنظمة، حيث ساهم التمكين في تحفيز العامل للبقاء بالمنظمة وتحسين أدائه بشكل فعال، وأشارت دراسة (Turkmenoglu (2019 إلى أن التمكين الوظيفي يؤدي إلى زيادة مدخلات الأفكار ونمو العلاقات الشخصية والمهارات القيادية، مما يؤدي إلى رغبة العامل في تحسين أدائه.

وبناءً على ما سبق وفي ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسات السابقة، تكمن مشكلة البحث في الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي " ما طبيعة العلاقة بين تمكين العاملين والأداء الوظيفي للعاملين بمجلس الوزراء الكويتي؟

٣/ أهمية الدراسة:

يمكن توضيح الأهمية العلمية والتطبيقية كما يلي:

١/٣ اهتمام الدراسة بمواضيع حديثة في مجال إدارة الموارد البشرية كتمكين العاملين والأداء الوظيفي، والتي من خلالهما تسعى لتحسين أدائهم الأمر الذي يعتبر الشغل الشاغل لأغلب مدراء المؤسسات.

٢/٣ التعرف على مدى إدراك العاملين بمجلس الوزراء الكويتي للتطور الحادث في الاستراتيجيات الإدارية الحديثة التي تدعم أداء العاملين.

٣/٣ المكانة التي تحتلها متغيرات الدراسة (تمكين العاملين، والأداء الوظيفي) في استمرارية المؤسسات وتطورها وكذلك تميزها، حيث أن نجاح أو فشل هذه المؤسسات في تحقيق أهدافها يرجع بدرجة كبيرة إلي طريقة التميز التي تتبناها والتي تدعم بيئتها التنظيمية.

٤/ الإطار المفاهيمي والدراسات السابقة:

ينقسم هذا الجزء إلى الإطار المفاهيمي، والدراسات السابقة، وذلك كما يلي:

١/٤ الإطار المفاهيمي:

يتكون الإطار المفاهيمي من تمكين العاملين، والأداء الوظيفي، وذلك كما يلي:

١/١/٤ تمكين العاملين:

إن تمكين العاملين هو أحد الأساليب الإدارية التي تبرز اهتمام المنظمة بالموارد البشري من خلال إعطائه السلطة والمسؤولية والمشاركة وتفويض الصلاحيات مما يسهم في تعزيز الإبداع والثقة لدى العاملين، وقد ظهر مفهوم التمكين في أواخر الثمانينيات، ولاقى شيوعاً ورواجاً في فترة التسعينيات نتيجة لزيادة الاهتمام بالعنصر البشري داخل المنظمة (أفندي، ٢٠٠٣).

تعددت التعريفات التي تناولت تمكين العاملين فقد أوضحت دراسة كلاً من Bowen & Lawler, (1995) أنه عملية إطلاق حرية العامل، وهو عبارة عن حالة ذهنية لا يمكن تطويرها عن طريق فرضها على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها، هذه الحالة الذهنية تحتاج أن يتبناها الفرد حتى تتوفر له الثقة بالنفس والقناعة بما لديه من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته واختيار النتائج التي يريد تحقيقها، قد عرف Robbins, (2001) تمكين العاملين بأنه " منح العاملين السلطة اللازمة وحرية العمل من أجل جعلهم قادرين على خدمة المنظمة بفعالية".

بينما يرى الرشودي (٢٠٠٩) بأن تمكين العاملين هو العملية الإدارية التي بموجبها يتم الاهتمام بالعاملين من خلال إثراء معلوماتهم، وزيادة مهاراتهم، وتنمية قدراتهم الفردية، وتشجيعهم على المشاركة وتوفير الإمكانيات اللازمة لهم بما يحفزهم على إتخاذ القرارات المناسبة، وأشار الدوري (٢٠١٨) الي أن تمكين العاملين هو إعطاء الموظفين صلاحية وحرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة حسب الوصف الوظيفي الخاص بها، ومن ناحية أخرى هو منح الموظفين حرية المشاركة وإبداء الرأي واتخاذ القرارات في أمور تتعلق بسياق ومتطلبات الوظيفة.

وعرفت دراسة كل من الماضي والشنفي (٢٠٢١) تمكين العاملين بأنه إعطاء العاملين مزيداً من الأهمية عن طريق منحهم السلطة والمسئولية والثقة بالنفس وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى زيادة درجة استقلاليتهم في اتخاذ القرارات الذي يتحقق عن طريق التدريب والتأهيل المناسب لهم.

كما ذكرت العلي (٢٠٢٢) أن تمكين العاملين هو منح العاملين صلاحية إتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، والتي تكون ذات صلة مباشرة بأعمالهم، بحيث ينعكس ذلك على جودة القرارات وفعاليتها ويعزز من ثقة العاملين وارتباطهم بالتنظيم، كما يتم إعطاؤهم سلطات في حل المشاكل وتنفيذ الحلول التي يقررونها دون الرجوع إلى المستويات الأعلى.

وفي ضوء ما سبق، يستنتج الباحث أن هناك قاسم مشترك للتعريفات أعلاه، فتمكين العاملين يعني إعطاء مزيد من الأهمية عن طريق منح العاملين السلطة والمسئولية، والثقة بالنفس، وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى زيادة درجة استقلاليتهم في إتخاذ القرارات التي تتحقق عن طريق التدريب والتأهيل المناسب لهم، وبالتالي سوف يعتمد الباحث على تعريف دراسة (الماضي والشنفي، ٢٠٢١).

٢/١/١/٤ أبعاد تمكين العاملين:

أنفقت مجموعة من الدراسات في تحديد أبعاد التمكين (محمد، ٢٠١٢؛ ناصر، ٢٠٢١) وهو ما سوف تعتمد عليه الدراسة الحالية:

١/٢/١/١/٤ تفويض السلطة: تعرف عملية تفويض السلطة على أنها " المشاركة في السلطة، حيث يقوم الرئيس من خلالها بنقل جزء من سلطاته إلى المرؤوسين وأعضاء الفريق، ولكن بدون نقل المسئولية الكاملة عن انجاز العمل كله الذي خول إليه من المسؤول.

٢/٢/١/١/٤ العمل الجماعي: يعرف فريق العمل على أنه مجموعة من الأفراد يعملون معا لتحقيق هدف عام، أو هو تجمع لفردين أو أكثر في تفاعل منظم مستقر على مدى فترة زمنية لتحقيق هدف مشترك أو اهتمام مشترك.

٣/٢/١/١/٤ الاتصال ومشاركة المعلومات: ويقصد بها المعلومات اللازمة لصنع القرارات أي يحتاجها الموظف ليبنى عليها قرارات تخص المهام المسندة إليه، وفي الغالب تكون عند المديرين والذين يفضلون عدم إعطائها لغياب الثقة داخل المؤسسة، ولها أهمية بالغة بالنسبة للموظف لأنه يعتمد عليها في عملية اتخاذ القرار، وفي حل مشكلات العمل، فغياب المعلومة تجعله يتخذ قرارات غير صائبة، وبالتالي تعرضه لتحمل مسئولية.

٤/٢/١/١/٤ المشاركة في اتخاذ القرارات: من خلال توسيع الحرية في اتخاذ القرار، فمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تزيد من تحملهم للمسئولية أكثر، وترفع من معنوياتهم ودافعيتهم لتحقيق مستويات الأداء المرغوبة وتحمل مسؤوليات وسلطات أكثر.

٢/١/٤ الأداء الوظيفي:

تعددت تعريفات الأداء الوظيفي، فيرى هلال (١٩٩٦) الأداء الوظيفي بأنه " تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته والتي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة"، وأشار عبد المحسن (٢٠٠٢) إلي أن الأداء الوظيفي هو " المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة".

وعرف كل من عتبة وآخرون (٢٠١٩) الأداء الوظيفي بأنه "إنجاز مهمة أو نشاط معين، بمعنى أن الأداء هو قيام الشخص بسلوك ما لتحقيق هدف محدد"، كما عرف أيضاً رعب (٢٠١٩) الأداء الوظيفي بأنه الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتائج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهود، والقدرات وإدراك الدور أو المهام.

وفي ضوء ما سبق، إعتدت الدراسة الحالية على تعريف الأداء الوظيفي الوارد في دراسة عليوة (٢٠٢٠) على أن الأداء الوظيفي هو الناتج الفعلي للجهد المبذول من قبل الفرد، ويتأثر هذا الأداء بمقدار استغلال الفرد لطاقته وإمكانياته وفي الوقت نفسه بمقدار الرغبة لدى الفرد في الأداء".

٢/٤: العلاقة بين تمكين العاملين والأداء الوظيفي:

حيث تركز هذه المجموعة على استجلاء طبيعة العلاقة بين التمكين الوظيفي من جانب، والأداء الوظيفي من جانب آخر، فتناولت دراسة ياسين (٢٠١٣) الكشف عن مستوى التمكين الوظيفي في مستشفى الأميرة بسمة التعليمي، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها عدم وجود علاقة بين تمكين العاملين والأداء الوظيفي، وأشارت دراسة تومي (٢٠١٤) إلي معرفة أثر التمكين الإداري والأداء الوظيفي وتوصلت في نتائجها إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين التمكين الوظيفي والأداء الوظيفي

وهدف دراسة Ibrahim et al., (2016) إلى التعرف على آثار تمكين الموظفين على الأداء والرضا الوظيفي، وقد توصلت الدراسة إلى أن التمكين يعد أداة هامة للغاية في تعزيز الأداء والرضا الوظيفي للموظفين، وبالتالي تحسين الأداء التنظيمي العام، كما توصلت أيضاً إلى أن التمكين من خلال المشاركة مؤشراً هاماً لتحسين الأداء والرضا الوظيفي.

كما تناولت دراسة Ravisha & Pakkerappa (2017) بحث أثر التمكين الوظيفي على إدارة الأداء وتوصلت إلى أن من آثار التمكين الوظيفي على إدارة الأداء أنه يؤدي إلى سرعة اتخاذ القرارات وتحفيز الموظفين لأداء المهام الصعبة ومواصلة النمو في أداء الموظفين، وأكدت دراسة Sergio & Rylova (2018) التي اهتمت بدراسة مشاركة وتمكين الموظفين كاستراتيجية لمنع تسرب الموظفين، على أن المشاركة والتمكين الوظيفي ساهمت في اتسام الموظف بسرعة اتخاذ القرار، كما ذكرت دراسة Srivastava & Madan (2018) حول مقياس التمكين الوظيفي في محيط العمل وذكرت أن التمكين الوظيفي يعلي من دافعية العمل.

وأخيراً كان الهدف دراسة كل من على، وحامد، وعبد (٢٠٢٣) الكشف عن مدى إسهام تطبيق التمكين الإداري في الأداء الوظيفي في شركات توزيع الكهرباء المصرية، وكشفت النتائج عن علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة ، والتدريب ، والتواصل الفعال ، والعمل الجماعي) والأداء الوظيفي ككل ولكل بعد في وقت واحد.

٥/ فروض ونموذج الدراسة:

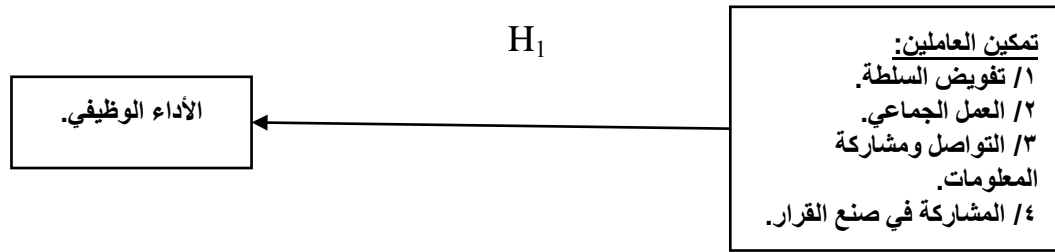
بناءً على ما سبق، وبناءً على نتائج الدراسات السابقة يمكن بناء نموذج الدراسة والفرض الرئيسي للدراسة على النحو التالي:

١/٥ فروض الدراسة:

يهدف هذا الفرض إلى اختبار العلاقة بين تمكين العاملين كمتغير مستقل والأداء الوظيفي كمتغير تابع، وينص هذا الفرض على أنه: "توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين (تفويض السلطة، والعمل الجماعي، والتواصل ومشاركة المعلومات، والمشاركة في صنع القرار) والأداء الوظيفي للعاملين بمجلس الوزراء الكويتي"، وقد بني هذا الفرض اعتماداً على نتائج بعض الدراسات السابقة (e.g.: Al-Suhimat, 2016 ; Ravisha & Pakkerappa, 2017 ; Sergio & Rylova, 2018 ; Turkmenoglu, 2019)

٢/٥ نموذج الدراسة:

وفيما يلي عرض للنموذج الذي يوضح العلاقة بين المتغيرات:



شكل (١) - نموذج الدراسة

٦/ مجتمع وعينة الدراسة:

يعرض هذا الجزء كل من مجتمع وعينة الدراسة:

١/٦ مجتمع الدراسة:

يتضمن مجتمع البحث العاملين بمجلس الوزراء بدولة الكويت، ونظراً لكبر مجتمع البحث، سوف يتم أخذ عينه تمثله.

٢/٦ عينة الدراسة:

ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة تم الاعتماد على أسلوب المعاينة، وذلك باستخدام العينة العشوائية البسيطة، وقد تم تحديد حجم عينة الدراسة باستخدام الجداول الإحصائية (ريان، ٢٠١٣) في ضوء معامل

ثقة قدره (٩٥%) ومستوى معنوية قدره (٥%) والتي بلغ حجمها (٣٨٤) مفردة، وتم زيادتها إلى (٤٠٠) مفردة مراعاة لعدم رد أو استجابة بعض المفردات وبهدف تمثيل المجتمع بأقصى ما يمكن من الدقة والموضوعية، وتتمثل وحدة المعاينة في الموظف الفرد في أي إدارة تابعة لمجلس الوزراء الكويتي.

٧/ متغيرات الدراسة وأسلوب قياسها:

يعرض هذا الجزء متغيرات الدراسة، وأسلوب قياسها على النحو التالي:

١/٧ المتغير المستقل: تمكين العاملين:

التمكين هو عملية إدارية تعمل على تعزيز ثقة العاملين بأنفسهم وبمؤسستهم وبناء قدراتهم وتزويد من انتمائهم للمؤسسة من خلال التفويض والمشاركة في الرأي والحفز لضمان استخدام أقصى وأفضل لقدراتهم مما يؤدي إلى تميز المؤسسة وتطورها المستمر، واعتمدت الباحثة في قياس هذا المتغير على مقياس (Aldaihani (2020) والذي يتضمن (٢٤) عبارة، وتقيس هذه العبارات الأبعاد الأربعة لتمكين العاملين، وصممت العبارات على غرار مقياس ليكرت بدرجاته الخمس.

٢/٧ المتغير التابع: الأداء الوظيفي:

ويقصد بها في الدراسة الحالية " الناتج الفعلي للجهد المبذول من قبل الفرد، ويتأثر هذا الأداء بمقدار استغلال الفرد لطاقته وامكانياته وفي الوقت نفسه بمقدار الرغبة لدى الفرد في الأداء واعتمدت الباحثة في قياس هذا المتغير على مقياس (Na-Nan, Chaiprasit & Pukkeeree (2018) والذي يتضمن (٨) عبارات، وقد وصممت العبارات على غرار مقياس ليكرت بدرجاته الخمس.

٨/ نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفروض:

يعرض هذا القسم من الدراسة ما يلي:

١/٨ نتائج اختبار الصدق والثبات:

تم حساب معامل ألفا كرونباخ لقياس معاملات الثبات النهائية لمتغيرات الدراسة، والتي تشير إليها بيانات الجدول التالي رقم (١):

جدول رقم (١)

قيم الصدق والثبات لمتغيرات الدراسة

معاملات الصدق الذاتي	معاملات ألفا الثبات	متغيرات الدراسة
٠.٩٤	٠.٩٠	المتغير المستقل: تمكين العاملين.
٠.٩٣	٠.٨٧	- تفويض السلطة.
٠.٨٤	٠.٧١	- العمل الجماعي.
٠.٨٣	٠.٦٩	- التواصل ومشاركة المعلومات.
٠.٩	٠.٨٢	- المشاركة في صنع القرارات.
٠.٩٢	٠.٨٥	المتغير التابع: الأداء الوظيفي.

p<0.01*** N=373

يلاحظ من قراءة بيانات الجدول رقم (١) أن قيم ألفا كرونباخ لكل متغير أكبر من القيمة الموصى بها عند مستوى ٠.٦ وذلك لما أشار إليه Hair, Black, Babin & Anderson (2010) أن هذا يعد كافيًا، حيث تتراوح قيم ألفا كرونباخ في الدراسة الحالية من ٠.٦٩ إلى ٠.٩ مما يعبر عن توفر الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة، وكذلك سجلت متغيرات الدراسة معاملات صدق ذاتي مرتفعة، حيث تراوحت قيم معاملات الصدق الذاتي لمتغيرات الدراسة من ٠.٨٣ إلى ٠.٩٤. ٢/٨ نتائج توصيف المتغيرات محل الدراسة:

يوضح الجدول رقم (٢) توصيف متغيرات الدراسة متمثلة في المتوسطات الحسابية، وانحرافاتها المعيارية على النحو التالي:

جدول رقم (٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	متغيرات الدراسة
٠.٣٨	٤.٠	المتغير المستقل: تمكين العاملين.
٠.٤٩	٤.١	- تفويض السلطة.
٠.٤٦	٤.٠	- العمل الجماعي.
٠.٤١	٤.٠	- التواصل ومشاركة المعلومات.
٠.٥٠	٣.٩	- المشاركة في صنع القرارات.
٠.٥٠	٤.٠	- المتغير التابع: الأداء الوظيفي.

p<0.01*** N=373

وفقاً لما ورد بالجدول رقم (٢) يتضح أنه تتراوح قيم متوسطات متغيرات الدراسة من ٣.٩ إلى ٤.١ ، وتعكس قيم تلك المتوسطات إدراك العاملين لمتغيرات نموذج الدراسة، جاءت الانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة أقل من الواحد الصحيح، مما يعكس وجود توافق بين العاملين في إدراكهم لمتغيرات الدراسة.

٣/٨ الارتباط الخطي الثنائي بين متغيرات الدراسة:

يعرض الجدول التالي رقم (٣) جدول الارتباط الخطي الثنائي بين متغيرات الدراسة كما يلي:

جدول رقم (٣)

معاملات الارتباط الخطي الثنائي بين متغيرات الدراسة

المتغيرات	١	٢	٣	٤	٥
١ تمكين العاملين.	١				
٢ تفويض السلطة.	**٠.٧٨	١			
٣ العمل الجماعي.	**٠.٨٢	**٠.٥٢	١		
٤ التواصل ومشاركة المعلومات.	**٠.٨٣	**٠.٥٢	**٠.٦٤	١	
المشاركة في صنع القرارات	**٠.٨١	**٠.٤٩	**٠.٥٣	**٠.٥٨	١
٥ الأداء الوظيفي.	٠.٥٥٦	**٠.٤٥	**٠.٣٩	*٠.٤٥	*٠.٤٩

p<0.01*** N=373

تم إجراء اختبار الارتباط الخطي الثنائي لبيرسون اختبار طرفين، وذلك لتحديد معنوية الارتباط بين متغيرات الدراسة، ومن خلال الجدول رقم (٣) يتضح من معاملات الارتباط وجود ارتباط معنوي بين متغيرات الدراسة، كما يعد ارتباطاً قوياً.

٤/٨ نتائج اختبار الفرض الرئيسي للدراسة:

يختبر هذا الفرض مدى وجود علاقة بين تمكين العاملين (تفويض السلطة، والعمل الجماعي، والتواصل ومشاركة المعلومات، والمشاركة في صنع القرار) كمتغير مستقل، وبين الأداء الوظيفي كمتغير تابع، وينص هذا الفرض على أنه " توجد علاقة موجبة ذات دلالة احصائية بين تمكين العاملين (تفويض السلطة، والعمل الجماعي، والتواصل ومشاركة المعلومات، والمشاركة في صنع القرار)، والأداء الوظيفي للعاملين بمجلس الوزراء الكويتي"، ولاختبار صحة هذا الفرض من عدمه، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي **Stepwise Multiple Regression Analysis** للأداء الوظيفي كمتغير تابع على جميع أبعاد تمكين العاملين كمتغيرات مستقلة للتعرف على الأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد المتغير المستقل، وذلك كما يلي:

جدول رقم (٤)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد للأداء الوظيفي على أبعاد تمكين العاملين

المتغيرات المستقلة	R	R ²	Adj R ²	قيمة F	Sig.F
المشاركة في صنع القرار.	٠.٤٩٧	٠.٢٤٧	٠.٢٤٥	118.26	**٠.٠٠٠
تفويض السلطة.	٠.٥٥٣	٠.٣٠٦	٠.٣٠٢	79.41	**٠.٠٠٠
التواصل ومشاركة المعلومات.	٠.٥٦٩	٠.٣٢٤	٠.٣١٩	57.39	**٠.٠٠٠

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة ن = ٣٧٣ مفردة ** p < 0.01

يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (٤) ما يلي:

– تشير قيم معاملات الارتباط (R) إلى وجود ارتباط معنوي بين أغلب أبعاد تمكين العاملين (المشاركة في صنع القرار، وتفويض السلطة، والتواصل ومشاركة المعلومات) والأداء الوظيفي، حيث يقدر معامل الارتباط الإجمالي بين هذه المتغيرات مجتمعة مع الأداء الوظيفي للعاملين بمجلس الوزراء الكويتي بـ (٠.٥٦٩).

– تشير قيم معامل التحديد Adj R² إلى أن المتغيرات المستقلة مجتمعة (المشاركة في صنع القرار، وتفويض السلطة، والتواصل ومشاركة المعلومات) فسرت ما نسبته (٣١.٩%) من التباين والتغير في المتغير التابع الأداء الوظيفي، ويعد بعد المشاركة في صنع القرار هو أهم بعد مفسر للتباين في الأداء الوظيفي، حيث أسهم بمفرده في تفسير (٢٤.٥%) من التباين في المتغير التابع الأداء الوظيفي، بينما يعد تفويض السلطة هي ثاني الأبعاد تفسيراً للتباين في الأداء الوظيفي للعاملين بمجلس الوزراء الكويتي، ثم جاء بعد التواصل ومشاركة المعلومات كآخر الأبعاد تفسيراً للمتغير التابع، وبالنسبة لبعد العمل الجماعي فقد خرج من معادلة الانحدار إي إنه لا يساهم في تفسير أي تغير في المتغير التابع.

ويوضح الجدول التالي رقم (٥) الشكل النهائي لمعادلة الانحدار المتعدد (المتدرج) للأداء الوظيفي على جميع أبعاد تمكين العاملين، كما يلي:

جدول رقم (٥)

الشكل النهائي لمعادلة الانحدار المتعدد للأداء الوظيفي على أبعاد تمكين العاملين

المتغيرات المستقلة	Beta	B	قيمة T	Sig.t	المعامل الثابت α	قيمة F	Sig.F
المشاركة في صنع القرار.	٠.٢٨٠	٠.٢٨١	٥.٠١	**٠.٠٠٠	١.٠٩٦	57.39	**٠.٠٠٠
تفويض السلطة.	٠.٢٢٨	٠.٢٣٢	٤.٣٠	**٠.٠٠٠			
التواصل ومشاركة المعلومات.	٠.١٧٦	٠.٢١٤	٣.٠٩	**٠.٠٠٢			

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة ن = ٣٧٣ مفردة * p < 0.05 ** p < 0.01

يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (٥) ما يلي:

- تؤكد الإشارات الموجبة في معاملات التأثير (Beta, B) على وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية بين بعض أبعاد تمكين العاملين (المشاركة في صنع القرار، وتفويض السلطة، والتواصل ومشاركة المعلومات) والأداء الوظيفي.

- تشير نتائج اختبار (T-test) إلى معنوية معاملات النموذج، كما يشير معامل جوهرية النموذج (Sig.f) إلى معنوية هذه النتائج عند مستوى دلالة (٠.٠١)، مما يؤكد على صلاحية النموذج النهائي للنتبؤ بالمتغير التابع الأداء الوظيفي للعاملين بمجلس الوزراء الكويتي.

وبناءً عليه يمكن التأكيد على وجود علاقة تأثير معنوية موجبة بين تمكين العاملين كمتغير مستقل والأداء الوظيفي للعاملين بمجلس الوزراء الكويتي كمتغير تابع، وبالتالي يمكن قبول صحة الفرض الرئيسي للدراسة.

٩/ مناقشة وتفسير نتائج الدراسة:

يهدف الفرض الرئيسي للدراسة إلى اختبار العلاقة بين متغير تمكين العاملين والأداء الوظيفي، وأظهرت نتائج تحليل الانحدار وجود علاقة موجبة معنوية بين تمكين العاملين كمتغير مستقل والأداء الوظيفي كمتغير تابع، حيث بلغت قيمة معامل التفسير (R^2) نحو (٠.٣٠٩)، بمعنى أن أي تغير في متغير تمكين العاملين يسهم في تفسير (٣٠.٩%) من التباين الذي حدث في المتغير التابع الأداء الوظيفي للعاملين بمجلس الوزراء الكويتي، مما يؤكد على أهمية استراتيجيات تمكين العاملين ودورها الفعال في رفع مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بمجلس الوزراء الكويتي.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن ممارسة المسؤولين في مجلس الوزراء الكويتي لاستراتيجيات تمكين العاملين ساهم في زيادة أداء العاملين، وبمعنى آخر يزداد مستوى الأداء الوظيفي لدى المرؤوسين كلما اتبع المديرون استراتيجيات تمكين العاملين.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع المنطق العلمي حيث أن قيام المسؤولين بمجلس الوزراء الكويتي بسلوكيات تفويض السلطة، وتشجيع العمل بروح الفريق، والتواصل مع العاملين ومشاركة المعلومات معهم، والتشاور والتشارك في صنع القرارات مع كل الأطراف ذات العلاقة بموضوع القرار كل ذلك يؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين.

كما تبين من خلال نتائج التحليل الإحصائي أن المشاركة في صنع القرارات هو أهم المتغيرات المستقلة وأكثرها تأثيراً في زيادة الأداء الوظيفي، ويليهما متغير تفويض السلطة جاء ترتيبه الثاني من حيث المساهمة في تفسير التباين الحادث في المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، بينما يعد بعد التواصل ومشاركة المعلومات هو أقل المتغيرات المستقلة تأثيراً على الأداء الوظيفي.

وفيما يتعلق بخروج متغير العمل الجماعي من معادلة الانحدار أي أنه لا يؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين فقد يرجع السبب في ذلك إلى طبيعة المجتمعات العربية والتي أصبح العاملون فيها في الفترة الأخيرة يميلون إلى العمل الفردي والإنجاز الفردي بدلا من العمل الجماعي، وذلك بالرغم من أهمية

العمل الجماعي الذي يساهم في تعزيز التعاون بين الأفراد وتعزيز الروابط الإجتماعية كما يسهم في تحقيق الأهداف الجماعية وتحقيق تطور شامل في مختلف المجالات.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية فيما يتعلق باختبار الفرض الرئيسي مع نتائج بعض الدراسات السابقة (e.g.: Al-Suhimat, 2016 ; Ravisha & Pakkerappa, 2017 ; Sergio & Rylova, 2018 ; Turkmenoglu, 2019) التي توصلت إلى وجود تأثير مباشر لتمكين العاملين والأداء الوظيفي للعاملين بمجلس الوزراء الكويتي.

ولا تتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة ياسين (٢٠١٣) التي لم تتوصل إلى وجود علاقة معنوية بين تمكين العاملين والأداء الوظيفي.

١٠ / استنتاجات الدراسة:

أسفرت مناقشة نتائج الدراسة الحالية إلى التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات والتي يمكن عرضها على النحو التالي:

- أوضحت نتائج الدراسة الحالية وجود علاقة موجبة بين تمكين العاملين والأداء الوظيفي، ونستنتج من ذلك أن عمليات تمكين العاملين تشكل حافز بالنسبة للعاملين مما يؤدي إلى زيادة الروح المعنوية والشعور بالمسؤولية أثناء تنفيذ العمل مما ينعكس على ارتفاع الأداء الوظيفي.
- أوضحت نتائج الدراسة الحالية وجود علاقة موجبة بين المشاركة في صنع القرار والأداء الوظيفي، ونستنتج من ذلك أن المشاركة في صنع القرار تشكل أهم حافز بالنسبة للعاملين مما يؤدي إلى زيادة الروح المعنوية والشعور بالمسؤولية أثناء تنفيذ القرارات التي شاركوا في صنعها مما ينعكس على ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.
- أوضحت نتائج الدراسة الحالية وجود علاقة موجبة بين تفويض السلطة والأداء الوظيفي، ونستنتج من ذلك أن تفويض السلطة يشكل حافز قوي للعاملين مما يؤدي إلى زيادة الروح المعنوية لديهم والشعور بالمسؤولية والحماس للعمل مما ينعكس على ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.

١١ / توصيات الدراسة:

توصلت الدراسة الحالية إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين تمكين العاملين، والأداء الوظيفي، لذلك يجب على المسؤولين بمجلس الوزراء الكويتي الاهتمام بتحقيق تمكين العاملين ويمكن تحقيق ذلك من خلال الاسترشاد ببعض النقاط هي:

- تأهيل العاملين في جميع المستويات سواء من يشغلون مناصب إدارية أو غيرها عن طريق التدريب والدعم من أجل زيادة الابتكار والإبداع ونمو مهارتهم نحو العمل الجماعي والمشاركة في إتخاذ القرارات.
- الاهتمام بتذليل جميع الصعوبات والمعوقات التي تحول دون تسهيل الإجراءات وخاصة الإدارية والتي من شأنها زيادة مشاركة العاملين في رسم السياسات وإعداد الخطط.

- ضرورة الاهتمام بمقترحات العاملين وعدم تجاهلها من قبل الإدارة العليا في الإدارات التابعة لمجلس الوزراء الكويتي، لما لذلك من آثار سلبية على دافعيتهم ومساهماتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم وتحملهم مسؤولية ذلك.
- التأكيد على أهمية تطبيق أسلوب التمكين الإداري، واعتباره أسلوبًا و فلسفة إدارية وتعميق الوعي بهذا الجانب من قبل الإداريين بمجلس الوزراء الكويتي لما له من أثر إيجابي في تحسين أداء العاملين.

١٢ / دراسات مستقبلية مقترحة:

أهم النقاط البحثية المستقبلية تتمثل في الآتي:

- يقترح الباحث إجراء دراسات مماثلة في مجتمعات مختلفة وأساليب مختلفة لأثراء المكتبة الإدارية.
- إجراء المزيد من الدراسات الميدانية على مختلف القطاعات للتعرف على أثر تمكين العاملين على الأداء الوظيفي.
- إجراء المزيد من الدراسات الميدانية للتعرف على العلاقة بين تمكين العاملين وبعض الأساليب الإدارية الحديثة، ودراسات أخرى للتعرف على العلاقة بين الأداء الوظيفي وبعض الأساليب الإدارية الحديثة.
- عمل دراسات مقارنة بين القطاعين العام والخاص.
- فمن الممكن التركيز مستقبلاً على دراسة بعض العوامل النفسية التي تؤثر على الأداء الوظيفي كمتغيرات وسيطة.

١٣ / مراجع الدراسة:

١/١٣ المراجع العربية:

- أفندي، عطية حسن، (٢٠٠٣)، "تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الكويت.
- الدوري، زكريا مطلق (٢٠١٨)، "أثر تمكين العاملين في الأداء الوظيفي في منظمات الأعمال: دراسة ميدانية علي عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات الأردنية"، مجلة جامعة سيهان، ٢(١)، ٨٢-٩١.
- الرشودي، خالد سليمان، (٢٠٠٩)، مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الماضي، أشواق بنت سعود بنت عبد الله والشنيقي، نجلاء ابراهيم، (٢٠٢١)، التمكين الوظيفي وأثره على الارتباط الوظيفي، المجلة العربية للإدارة، ١٤ (٤) ص. ٣١٣-٣٣٨.
- المعاينة، هناء حمدو، (٢٠١٤)، أثر إستراتيجية تمكين العاملين على الاتصالات الإدارية في البريد الأردني، رسالة دكتوراه، معهد البحوث والدراسات الإستراتيجية، جامعة أم درمان الاسلامية، الصفحات ٢٠٨ - ١.

تومي، عبد الرحمان، (٢٠١٧). التمكين الإداري وأثره على الأداء الوظيفي. مجلة دراسات اقتصادية، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، الجزائر، ع (28)، 98 - 85.

رعاب، سيلية، (٢٠١٩). أثر التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي في الإدارة العمومية دراسة حالة موظفي كلية الحقوق والعلوم السياسية (جامعة مولود معمري بتيزي وزو)، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولود معمري- تيزي وزو.

ريان، عادل ريان محمد (٢٠١٣). بحوث التسويق: المبادئ والقياس والطرق. الطبعة الرابعة، مكتبة الصفا والمروة، أسيوط، مصر.

سليمان، أماني سليمان أحمد، (٢٠٢١)، التمكين الإداري وأثره على جودة الأداء الوظيفي: دراسة حالة جامعة الرباط الوطني- السودان، مجلة القلزم للدراسات الاقتصادية والاجتماعية، مركز بحوث ودراسات دول حوض البحر الأحمر وجامعة الحضارة، ع ٨، 119 - ١٤٠.

عبد المحسن، توفيق محمد (٢٠٠٢). تقييم الأداء : مداخل جديدة لعالم جديد، دار الفكر العربي ودار النهضة العربية، القاهرة، مصر.

على، امين حسن وحامد، عادل امام و عبده، سعد سيد شعبان، (٢٠٢٣)، دور التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في شركات توزيع الكهرباء المصرية، المجلة العلمية للبحوث التجارية، جامعة المنوفية، ٥٢(١)، ١٩٧ - ٢٣٧.

عليوة، إكرام (٢٠٢٠)، "التدوير الوظيفي وأثره على أداء العاملين: دراسة حالة جامعة التكوين المتواصل ميلة"، رسالة ماجستير غير منشورة، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميلة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير.

محمد، هويدا عزت، (٢٠٢٠)، العلاقة بين تمكين العاملين وسلوكيات المواطنة: دراسة تطبيقية على وزارة التعليم العالي، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع (١)، ٣٧٥ - ٣٩٤ .

ناصر، شيهاب، (٢٠٢١)، "التمكين الوظيفي وعلاقته بفعالية فرق العمل دراسة ميدانية بالوكالة الولائية لتسيير القرض المصغر - تبسة"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي التبسي تبسة، الجزائر.

هلال، محمد عبد الغني حسن، (١٩٩٦)، مهارات إدارة الأداء، القاهرة: مركز تطوير الأداء، مصر.

ياسين، فاطمة لحسن أيت، (٢٠١٣) أثر التمكين الوظيفي على الأداء من وجهة نظر الموظفين: دراسة ميدانية، مجلة الاقتصادي، جامعة عدن - كلية الاقتصاد، اليمن، ٦ (٦،٧)، ٤٢١ - ٤٥٩.

٢/١٣ المراجع الأجنبية:

Aboramadan, M., & Dahleez, K. A. (2020). Leadership styles and employees' work outcomes in nonprofit organizations: the role of work engagement. *Journal of Management Development*, 39(7/8), 869-893.

Aldaihani, S. G. (2020). Administrative empowerment among Kuwait University staff and its effect on their job satisfaction. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 12(2), 210-229.

Al-suhimat, S. A. M. (2016). The impact of the administrative empowerment in organizational creativity: an analytical study from the perspective of employees in University of Mutah in Jordan. *Imperial Journal of Interdisciplinary Research*, 2(10), 70-78.

Bowen, D. E., & Lawler, E. E. (1995). *Empowering service employees*. Cambridge, MA: MIT press.

Chen, G., Sharma, P. N., Edinger, S. K., Shapiro, D. L., & Farh, J. L. (2011). Motivating and demotivating forces in teams: cross-level influences of empowering leadership and relationship conflict. *Journal of applied psychology*, 96(3), 541.

Fong, K. H., & Snape, E. (2015). Empowering leadership, psychological empowerment and employee Outcomes: Testing a multi- level mediating model. *British Journal of management*, 26(1), 126-138.

Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). **Multivariate Data Analysis** (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, Inc.

Ibrahim, Y., Abbas, T., & Marghany, M. (2016). Investigating the effects of employee empowerment on job satisfaction and performance: A case study of front office employees in Egyptian hotels. *International Academic Journal Faculty of Tourism and Hotel Management*, 2(2), 71-94.

Koberg, C. S., Boss, R. W., Senjem, J. C., & Goodman, E. A. (1999). Antecedents and outcomes of empowerment: Empirical evidence from the health care industry. *Group & organization management*, 24(1), 71-91.

Mohapatra, I., & Sundaray, B. K. (2018, March). Impact of employee empowerment on employee performance. In *International Journal of Advanced*

Technology and Engineering Research, National Conference on Recent Trends in Science, Technology and Management (Vol. 1, pp. 98-102).

Motamarri, S., Akter, S., & Yanamandram, V. (2020). Frontline employee empowerment: Scale development and validation using Confirmatory Composite Analysis. *International Journal of Information Management*, 54, 102177.

Na-Nan, K., Chaiprasit, K., & Pukkeeree, P. (2018). Factor analysis-validated comprehensive employee job performance scale. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 35(10), 2436-2449.

Ravisha, B., & Pakkerappa, P. (2017). Impact of Employee Empowerment on Performance Management. *Amity Business Review*, 18(2).

Robbins, C. (2001). Leadership Initiatives: A Mixed Methods Assessment of Psychological Empowerment.

Sergio, R. P., & Rylova, M. (2018). Employee engagement and empowerment as gateway towards retention: The case of Volkswagen group. *Journal of Eastern European and Central Asian Research*, 5(2).

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 38(5), 1442-1465.

Srivastava, S., & Madan, P. (2018). A measure for employee empowerment in Indian work setting. *Indian Journal of Industrial Relations*, 54(2), 296-308.

Turkmenoglu, M. A. (2019). Investigating benefits and drawbacks of employee empowerment in the sector of hospitality. *International Research Journal of Business Studies*, 12(1), 1-13.

Wagner, J. A., & Hollenbeck, J. R. (2020). *Organizational behavior: Securing competitive advantage*. Routledge.