

**THE IMPACT OF ADMINISTRATIVE EMPOWERMENT ON JOB PERFORMANCE
(A FIELD STUDY IN THE COOPERATIVE AND AGRICULTURAL CREDIT BANK -
CAC BANK)**

Basheer Mohammed ALHAMMADI¹

Dr., University of Science and Technology, Yemen

Saleh Abdullah AL-TUFFI

Researcher, University of Science and Technology, Yemen

Abdul Rahman Ahmed AL-MADOURI

Researcher, University of Science and Technology, Yemen

Abstract

The current study aimed at identifying the impact of administrative empowerment in its dimensions (delegation of authority, training, effective communication, work teams) on job performance in its three dimensions (employee competency, job, organizational environment). – Yemen. The stratified random sample method was used to determine the study sample which consisted of (70) individuals. The study relied on the descriptive analytical approach, and the questionnaire as a tool for data collection. It used the statistical program (SPSS) to analyze the data, and reached a number of results, most notably: the level of administrative empowerment in its four dimensions (delegation of authority, training, effective communication, and work teams) came to a high degree, and the level of job performance in its three dimensions (employee competency, job, organizational environment) also came to a high degree. There is a strong correlation between empowerment administrative and job performance, and there is an impact of administrative empowerment in its four dimensions (delegation of authority, training, effective communication, work teams) on job performance.

The study concluded with a number of recommendations most remarkably is the need for CAC Bank to pay more attention to administrative empowerment, especially giving employees sufficient powers to find innovative solutions to issues within their scope of work in order to increase the job satisfaction of employees.

Key words: Administrative empowerment, job performance, Cooperative and Agricultural Credit Bank - CAC Bank.

 <http://dx.doi.org/10.47832/2717-8293.25.5>

¹  Ba.alhammadi@aden.ust.edu

أثر التمكين الإداري في الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية ببنك التسليف التعاوني والزراعي – كاك بنك)

بشير محمد الحمادي

د، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن

صالح عبدالله الطفي

الباحث، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن

عبدالرحمن أحمد المدوري

أ.د، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفاعل، فرق العمل) في الأداء الوظيفي بأبعاده (كفاءة الموظف، الوظيفة، البيئة التنظيمية) وتمثل مجتمع الدراسة بالعاملين في بنك التسليف التعاوني والزراعي – كاك بنك) في محافظة عدن- اليمن، وتم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية في تحديد عينة الدراسة وتكونت العينة من (70) مفردة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، واستخدمت الدراسة البرنامج الاحصائي (SPSS) لتحليل البيانات، وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج أبرزها: أن مستوى توفر التمكين الإداري بأبعاده الأربعة (تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفاعل، فرق العمل) جاء بدرجة عالية كما أن مستوى الأداء الوظيفي بأبعاده الثلاثة (كفاءة الموظف، الوظيفة، البيئة التنظيمية) جاء أيضاً بدرجة عالية، كما أنه توجد علاقة ارتباط قوية بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي، ويوجد أثر للتمكين الإداري بأبعاده الأربعة (تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفاعل، فرق العمل) في الأداء الوظيفي. وتوصلت الدراسة الى عدد من التوصيات أبرزها: ضرورة اهتمام كاك بنك بالتمكين الإداري بشكل أكبر وخاصةً منح العاملين الصلاحيات الكافية لإيجاد الحلول المبتكرة للقضايا التي تقع في نطاق عملهم، وعلى البنك الحرص على الاهتمام بالأداء الوظيفي بشكل أكبر وخاصةً الاهتمام بتوافق المهام الوظيفية للعاملين مع تطلعاتهم وطموحاتهم والحرص على زيادة الرضا الوظيفي للعاملين.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، الأداء الوظيفي، بنك التسليف التعاوني والزراعي – كاك بنك.

المقدمة:

بدأ مفهوم التمكين الإداري بالظهور والتطور منذ بداية الثمانينات بالتزامن مع التركيز على مفهوم الجودة الشاملة، وذلك بهدف تحسين جودة المنتجات والخدمات ومستوى الأداء الوظيفي، وذلك بفعل المنافسة الشديدة التي تشهدها الأسواق العالمية، ولذلك حرصت العديد من المنظمات التركيز على تمكين العاملين وتفعيل مفهوم تفويض

السلطة والاتصال الفعال والتدريب وتشجيع مشاركة العاملين واندماجهم وتنمية روح الفريق الواحد والاعتماد على مبدأ التحسين المستمر.

وفي الاتجاه نفسه وجدت المنظمات بأن قدرتها على الاستمرار وتحسين مستوى أدائها بشكل عام يعتمد بالدرجة الأساسية على زيادة رضا العاملين من خلال تفويض سلطات كافية لأداء مهامهم وتدريبهم باستمرار والتحول من المركزية إلى اللامركزية بما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء لديهم. كما أن المنافسة التي تفرضها الساحة الاقتصادية في الوضع الراهن وتوجه منظمات الأعمال إلى تطبيق الممارسات الإدارية الحديثة لمواجهة هذه المنافسة، يوجب على منظمات الأعمال الحرص على تطبيق أفضل تلك الممارسات الإدارية ومنها موضوع التمكين الإداري، ولذا جاءت هذه الدراسة لتبحث في: أثر التمكين الإداري في الأداء الوظيفي.

المشكلة:

تواجه المنظمات الكثير من التحديات التي تعيقها في تحقيق أهدافها، والاستمرارية في تحسين أدائها، ومن تلك المنظمات البنوك اليمينية التي تواجه تحديات اقتصادية وسياسية واجتماعية عالية مما يجعلها تهتم بمواجهة تلك التحديات والتغلب عليها، ويمثل المورد البشري أهم الموارد التي تعزز أداء تلك المنظمات بمختلف أنواعها لتتمكن من مواجهة تلك التحديات. وبحسب دراسة (عسيري، وحسين 2019:282)، ودراسة (بوقادي، 2019:6) فإن المنظمات التي تضع لها هدف تعزيز دور موردها البشري وتعمل على رفع كفاءته، ليكون له الإسهام الفاعل إلى جانب موردها المختلفة في تحقيق أهدافها وضمان استمرارية وتميز أدائها فإن ذلك يضمن لها البقاء ضمن محيط المنظمات المنافسة.

ويعتبر المورد البشري أساس تحسن الأداء الوظيفي في كل المنظمات، ومن هذه المنظمات البنوك ومنها بنك التسليف التعاوني والزراعي (كك بنك).

"ويُعد التمكين الإداري من العوامل التي لها دور في الأداء الوظيفي وذلك من خلال منع تركّز بناء الأهداف ووضع مسار تحقيقها حكراً على فئة بعينها دون الإشارك الفاعل لجميع العاملين، ومنح العاملين السلطات التي تتناسب مع المسؤوليات التي يتحملونها والمهام المطلوب تنفيذها" (بن سهيل، 2020:1).

ولذلك فقد توصل الباحثون الى أن مشكلة الدراسة تتلخص في التساؤل التالي:

ما هو أثر التمكين الإداري في الأداء الوظيفي ببنك التسليف التعاوني والزراعي (كك بنك) - عدن؟

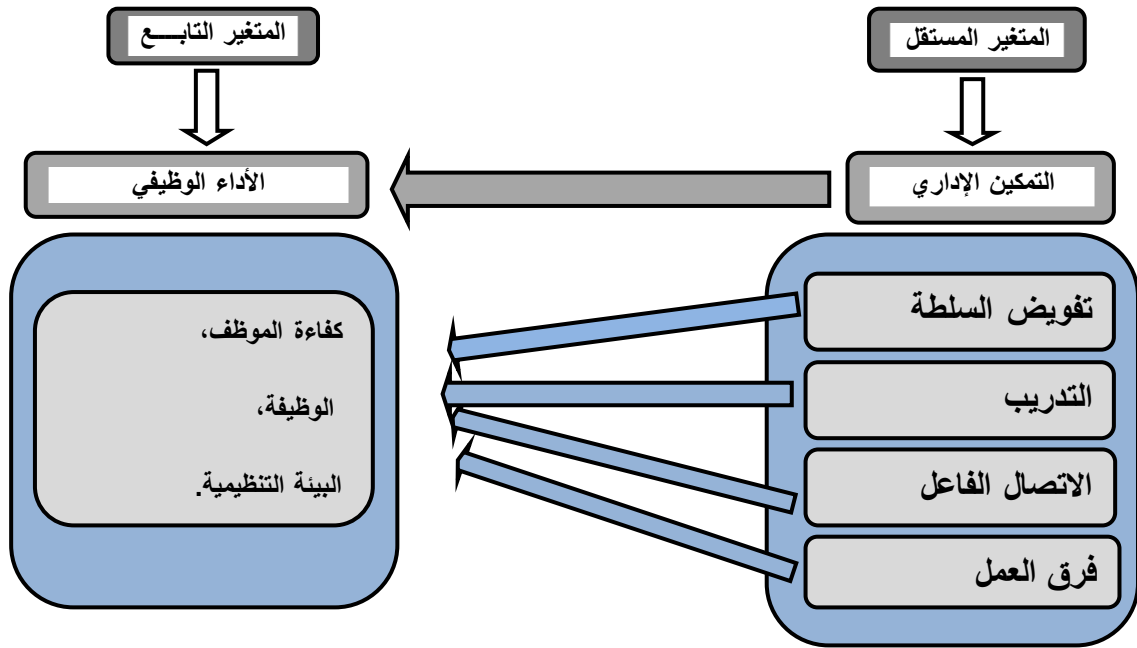
الهدف الرئيس.

معرف أثر التمكين الإداري في الأداء الوظيفي.

الأهداف الفرعية.

1. تحديد مستوى توفر ابعاد الأداء الوظيفي ببنك التسليف التعاوني والزراعي (كك بنك).
2. تحديد مستوى ممارسة ابعاد التمكين الإداري ببنك التسليف التعاوني والزراعي (كك بنك).
3. التعرف على أثر تفويض السلطة في الأداء الوظيفي ببنك التسليف التعاوني والزراعي (كك بنك).
4. التعرف على أثر الاتصال الفاعل في الأداء الوظيفي ببنك التسليف التعاوني والزراعي (كك بنك).
5. تحديد أثر فرق العمل في الأداء الوظيفي ببنك التسليف التعاوني والزراعي (كك بنك).

الأنموذج المعرفي:



شكل (1) الأنموذج المعرفي الافتراضي

أبعاد المتغيرات الرئيسية:

اعتمدت الدراسة في تحديد أبعاد المتغيرات الرئيسية للأنموذج بعددٍ من المصادر منها: (بن سهيل، 2020)، (علال، 2020)، (عسيري، وحسنين، 2019)، (بوقادي، 2019)، (احمد، 2019)، (العزاوي، 2018)، (زوينب، 2018)، (فرحي، 2017)، (دهليز، وحمد، 2016). فقد تم تحديد الأبعاد للمتغير المستقل (التمكين الإداري) ب (تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفاعل، فرق العمل).

وتم تحديد الأبعاد للمتغير التابع (الأداء الوظيفي) ب (كفاءة الموظف، الوظيفة، البيئة التنظيمية) وفقاً لدراسة، (بن سهيل، مريم، 2020) والتي اعتمدت في تحديد الأبعاد ب (كفاءة الموظف، الوظيفة، البيئة التنظيمية).

فرضيات الدراسة:

بناءً على أهداف ومشكلة الدراسة والاستفادة من الدراسات السابقة وبهدف دراسة الأنموذج المعرفي الافتراضي والموضح بالشكل (1) ولاختبار الأثر الموجود بين متغيرات الدراسة تم صياغة فرضية رئيسة واحدة وتفرعت منها عدد أربع فرضيات فرعية، وفقاً لأبعاد متغيرات الأنموذج الافتراضي للدراسة بحسب التالي:

الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) للتمكين الإداري في الأداء الوظيفي ببنك التسليف التعاوني والزراعي (كالك بنك)-عدن.

وتفرعت منها عدد أربع فرضيات فرعية، تتمثل بالتالي:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) لتفويض السلطة كُبعد من أبعاد التمكين الإداري في الأداء الوظيفي.

2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) للتدريب كُبعد من أبعاد التمكين الإداري في الأداء الوظيفي.

3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) للاتصال الفاعل كُبعد من أبعاد التمكين الإداري في الأداء الوظيفي.

4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) لفرق العمل كُبعد من أبعاد التمكين الإداري في الأداء الوظيفي.

التعريف الإجرائية:

تم التعريف الإجرائي للمتغيرات الرئيسية والفرعية للدراسة وفقاً للأهداف والانموذج المعرفي الافتراضي للدراسة وبلاستفادة من بعض الدراسات السابقة وعدد من الباحثين ومنها: (بن سهيل، 2020)، (عبد الغفور، 2020)، (احمد ورشيد، 2020)، (زينب، ورتيبة، 2020)، (عسيري، وحسنين، 2019)، (بوقادي، 2019)، (نعمة، ومحمود، 2019)، (الود، 2016)، (وناس، واخرون، 2015)، (العريقي، 2013)، (الحراشة، 2012)، (القيوي، 2012)، (تركستاني، وآخرون، 2007)، (بدر، 2007)، (Daft, 2002).

التمكين الإداري:

عملية إدارية داخلية تتمثل بتفويض السلطة للموظفين والعمل على تدريبهم وتفعيل الاتصال وتعزيز روح الفريق الواحد فيما بينهم.

تفويض السلطة:

منح الصلاحيات من المستوى الإداري الأعلى للمستوى الإداري الأدنى.

التدريب:

عملية منظمة ومستمرة لنقل المعرفة للعاملين وأكسابهم المهارة وتعديل الاتجاهات السلبية.

الاتصال الفاعل:

استقبال العاملين للتوجيهات والمعلومات في جميع المستويات الإدارية وبالوسيلة المتوفرة وبما يمكنهم من تنفيذها بالشكل المطلوب.

فرق العمل:

مجموعة من العاملين ذوي مهارات مختلفة يسعون لتحقيق اهداف مشتركة عبر القيام بمجموعة من المهام والأنشطة.

الأداء الوظيفي:

مستوى كفاءه الإنجاز الذي يحققه الموظفون في المهام والوظائف ومدى انسجام الوظيفة مع الموظف الذي يشغلها.

كفاءة الموظف:

الطريقة الصحيحة لتنفيذ الموظفين لمهامهم.

الوظيفة:

المهام التي يلتزم بتنفيذها الموظف بحسب بطاقة الوصف الوظيفي وتوجيهات المسؤول المباشر.

البيئة التنظيمية:

المتغيرات والعوامل الداخلية التي تؤثر في أداء الموظفين والذي بدوره يؤثر على أداء المنظمة.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية:

المتغير المستقل (التمكين الإداري) بأبعاده الأربعة (تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفاعل، فرق العمل)، والمتغير التابع (الأداء الوظيفي) بأبعاده الثلاثة (كفاءة الموظف، الوظيفة، البيئة التنظيمية).

الحدود الزمانية:

الربع الأول من العام: 2023م

الحدود المكانية:

بنك التسليف التعاوني والزراعي - فرع عدن، والمرخص له بالعمل في الجمهورية اليمنية.

الحدود البشرية:

موظفي بنك التسليف التعاوني والزراعي - فرع عدن.

الدراسات السابقة:

تم الإطلاع على بعض البحوث العلمية المنشورة وغير المنشورة وذلك بغرض التعرف على الدراسات التي تمت في موضوع الدراسة للاستفادة منها في فهم وصياغة مشكلة الدراسة، وأهدافها، وفرضياتها، وبناء النموذج المعرفي الافتراضي وفقاً للتالي:

بعض الدراسات المتعلقة بدراسة المتغيرين:

1. (بن سهيل، 2022)، بعنوان: أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي.

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر التمكين الإداري (تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفاعل) على الأداء الوظيفي (الموظف وكفاءته، الوظيفة، البيئة التنظيمية ومركباتها)، لدى العاملين. واكتفى الباحث بدراسة حالة بحدود موضوعية بسبب صعوبة النزول الميداني جراء جائحة كورونا (كوفيد19)، كما اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت الدراسة إلى أن التمكين يدفع العامل نحو التقدم والتطور الوظيفي، كما أن الأداء الوظيفي يلعب دوراً هاماً وحيوياً بحيث تشكل عناصره الظروف المناسبة للعاملين ليكونوا أكثر ابداعاً ومبادرة وكفاءة، وأوصت الدراسة بضرورة سعي المؤسسة إلى تعزيز تمكين العاملين من خلال التركيز على منحهم قدر أكبر من الحرية والاستقلالية.

2. (القضاة، 2021)، أثر التمكين الإداري على أداء العاملين:

هدفت الدراسة الى بحث أثر التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، الإستقلالية، التحفيز) في أداء العاملين في شركات صناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان من وجهة نظر الإداريين والعاملين في الشركات، وبلغ عدد الشركات في مجتمع الدراسة ست شركات، واختيرت العينة بأسلوب الحصر الشامل والبالغ عددهم (171 عاملاً)، ومن أهم نتائجها: وجود أثر إيجابي للتمكين الإداري بأبعاده على مستوى أداء العاملين.

3. (الشمري، 2021)، واقع التمكين الإداري وأثره في الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة حفر الباطن في المملكة

العربية السعودية.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى التمكين الإداري (تفويض السلطة وحرية الاختيار، المشاركة والعمل الجماعي، التدريب، الاتصال الفعال، الدافعية والحافز) وأثره في الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة حفر الباطن، وتكون مجتمع الدراسة من عينة عشوائية بلغت (167) مفردة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت

الدراسة مجموعة من النتائج أبرزها: وجود مستوى متوسط من التمكين الإداري، بينما جاء الأداء الوظيفي بمستوى عالٍ، كما بينت النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري في الأداء الوظيفي.

4. (عسيري، وحسنين، 2019)، بعنوان: **أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي،**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري (تفويض السلطة، التدريب والتعليم والدافعية، الاستقلالية، العمل الجماعي)، في الأداء الوظيفي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في بلدية محاليل عسير، وعينة الدراسة تم اختيارها بطريقة عمدية من مجتمع الدراسة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي في بلدية محاليل عسير، وتوجد علاقة إيجابية بين تفويض السلطة و تحفيز وتشجيع العاملين بالمحلية وبين الأداء المتميز، وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تنمية الوعي لدى المديرين والرؤساء بالبلدية بأهمية نشر ثقافة التمكين الإداري باعتباره يمثل حجر الزاوية في تحقيق أهداف البلدية على المدى البعيد.

5. (العزاوي، 2018)، بعنوان: **التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى القيادات الإدارية في أقسام**

وكليات التربية البدنية وعلوم الرياضة.

هدف البحث إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري للقيادات الإدارية والأداء الوظيفي للعاملين وتمثل مجتمع البحث بالقيادات الإدارية في كليات وأقسام التربية البدنية وعلوم الرياضة في العراق وهم (معاوني العميد ورؤساء الأقسام، مقرري الأقسام، أعضاء اللجنة العلمية وتقويم جودة الأداء)، وبلغ عدد العينة (170) من القيادات الإدارية. واستخدم البحث المنهج الوصفي، وكانت أهم نتائج تمثل في أنه توجد علاقة بين التمكين الإداري مع كفاءة الأداء للقيادات الإدارية في كليات وأقسام التربية البدنية وعلوم الرياضة. ويوصي البحث بضرورة تفعيل التمكين الإداري لما له من دور فعال بالأداء الوظيفي.

6. (فرحي، 2017)، بعنوان: **التمكين الإداري وتأثيره على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بالصندوق الوطني**

للتأمين عن البطالة.

هدفت الدراسة إلى معرفة دور التمكين الإداري (تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفاعل) في رفع أداء العاملين بالصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الصندوق الوطني للتأمين على البطالة، أما عينة الدراسة فتمثلت ب 50 عاملاً كما اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها، لكل صور التمكين الإداري دور فعال في رفع أداء العاملين، ويوصل التمكين الإداري القرار إلى أفضل درجاته من التميز حيث أن التمكين يهدف إلى التغلب على البيروقراطية وخلق وإيجاد اندماج وظيفي مرتفع.

أهم الدراسات المتعلقة بدراسة المتغير التابع:

1. (العنزي، 2022)، بعنوان: **إدارة الجودة الشاملة وأثرها على أداء العاملين في القطاع الصحي.**

هدفت الدراسة الى التعرف الى أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين في القطاع الصحي بالتطبيق على مستشفيات مدينة الرياض، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض، وبلغ عددهم (265) من العاملين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق اهداف الدراسة، واهم النتائج

التي توصلت لها وجود علاقة ارتباطية طردية (موجبة) بين إدارة الجوده الشاملة وأداء العاملين في القطاعه الصحي الحكومي السعودي في مدينة الرياض. وأوصت الدراسة بضرورة تبني الاداره العليا للمستشفيات بمدينة الرياض تطبيق نظام إدارة الجوده الشاملة كإطار عمل وتطوير الأداء لتحسين المستمر بكافة عمليات المستشفيات الخارجية والداخلية.

2. (أحمد، 2019)، بعنوان: أثر التدريب في تحسين الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية في عدد من كليات جامعة

تكريت

تهدف الدراسة إلى بيان أثر التدريب في تحسين الأداء الوظيفي، وتمثل مجتمع الدراسة بالعاملين في عدد من كليات جامعة تكريت، وهؤلاء العاملين مثلوا عينة الدراسة، حيث اعتمد المنهج الوصفي التحليلي فيها، ومن أبرز نتائجها: إن التدريب يساعد في تحسن الأداء الوظيفي للموظفين العاملين في الكليات. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالدورات التدريبية لمنافعها الكبيرة في تزويد العاملين بالمعلومات والمهارات اللازمة لأداء المهام الوظيفية بكفاءة وجودة عالية.

3. (دهليز، 2016)، بعنوان: أثر الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك على الأداء الوظيفي في

المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية، هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين كلا من الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك والأداء الوظيفي، كذلك التعرف على أثر كلاً من الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك على الأداء الوظيفي في المؤسسات الفلسطينية، وتكون مجتمع الدراسة من (1104) موظفاً وموظفة من الإداريين والأكاديميين أصحاب المناصب الإدارية في الجامعات الثلاث (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى)، وبلغت عينة الدراسة (338) موظف وموظفة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها، أن درجة شعور العاملين بالارتباط الوظيفي بمؤسساتهم الأكاديمية مرتفع وأن درجة إدراكهم للدعم التنظيمي الذي تقدمه تلك المؤسسات بدرجة متوسطة وأن درجة الأداء الوظيفي لديهم مرتفعة وتوجد علاقة بين كلٍ من الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك والأداء الوظيفي في المؤسسات الأكاديمية.

أهم الدراسات المتعلقة بدراسة المتغير المستقل:

1. (المطيري، 2021)، بعنوان: اثر التمكين الإداري على مستوى راس المال الفكري.

هدفت الدراسة الى التعرف على اثر التمكين الإداري بإبعاده (تفويض السلطة، التدريب والتعلم، الاستقلالية، العمل الجماعي، الدافعية، المشاركة في اتخاذ القرار) على راس المال الفكري، لدى عينة موظفي شركة الخطوط الجوية العربية السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة طبقت على عينة من موظفي الشركة، حيث بلغ عددهم (257) موظف، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، ومن اهم نتائج التي توصلت لها: وجود درجة مقبولة نسبياً لكل من التمكين الإداري ورأس الكال الفكري لدى موظفي شركة الخطوط الجوية العربية السعودية.

2. (الزهر، 2020) بعنوان: التمكين الإداري للقيادات النسائية في الجامعات السعودية.

هدف البحث الى مراجعة الادبيات التي تناولت مفهوم التمكين الإداري بإبعاده (تنمية السلوك الإبداعي، التقليد والمحاكاة، العمل الجماعي، التحفيز الذاتي) للقيادات النسائية في الجامعات السعودية للفترة (2016-2020)، حيث اتبع

هذا البحث المنهج الوثائقي التاريخي، وتوصل البحث الى مجموعة من النتائج من أهمها مستوى التمكين الإداري للقيادات النسائية في الجامعات السعودية خلال الفترة التي غطاها البحث الحالي كان متوسطاً.

3. (علال، 2020) بعنوان: التمكين الإداري وعلاقته بالارتباط الوظيفي للعاملين.

هدفت الدراسة إلى بيان مستوى التمكين ومستوى الارتباط لدى موظفي المؤسسة وتوضيح العلاقة بين متغيري الدراسة، وتمثل مجتمع البحث بموظفي مصلحة بلدية حمام الضلعة- ولاية المسيلة، وشملت العينة (33) موظف، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والارتباط الوظيفي في المؤسسة .

4. (بوقادي، 2019)، بعنوان: التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع التنظيمي دراسة ميدانية بديوان مؤسسات

الشباب ولاية-أم البواقي.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق التمكين الإداري، كمفهوم حديث بأبعاده التنظيمية المادية والمعنوية (تفويض السلطة، الاتصال الفعال، التدريب، التحفيز) في الديوان الولائي لمؤسسة الشباب بولاية-أم البواقي، وتحديد مستوى الإبداع التنظيمي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي ديوان مؤسسات الشباب لولاية-أم البواقي، وبلغت العينة (32) موظفاً تم اختيارهم عن طريق أسلوب الحصر الشامل. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: وجود علاقة إحصائية إيجابية وطردية بين التمكين الإداري والإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في اختلافها في اختيار بلد ومجتمع وزمان الدراسة وذلك لما يمثله بلد الدراسة (اليمن)، ومجتمع الدراسة (القطاع المصرفي) من أهمية كبيرة ونوعية في ظل التحديات التي تواجه اليمن بشكل عام والوضع الاقتصادي بشكل خاص.

الإطار النظري للدراسة:

التمكين الإداري:

بحسب دراسة (Biewener 2015) فإن مفهوم التمكين المعاصر "بدأ يتبلور في أدبيات الإدارة وفي ممارسة بعض المؤسسات في البيئة الغربية بعد التسعينات من القرن العشرين، وفكرة التمكين لم تظهر بشكل مفاجئ وإنما ظهرت كنتيجة تراكمية وتطورية خلال ما يزيد عن مائة عام من التطور في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة بشكل عام، وبالمفاهيم التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية وإدارة العلاقات مع الفرد داخل المؤسسة (العاملين) أو خارجها (العملاء)"، ولذا فإن "التمكين الإداري عبارة عن تأهيل شخص ما لكي يتولى القيام بمسؤوليات أكبر وسلطات أكثر من خلال التدريب والدقة والتشجيع " (سعاد، وعبل، 2022:9)، كما أنه عبارة عن "منح الموظفين القدرة والاستقلالية لاتخاذ القرارات، وإمكانية تصرفهم كشركاء في العمل، مع التركيز على المستويات التنفيذية، ولا يعني تفويض الموظفين لصلاحيات اتخاذ القرار فقط، وإنما وضع الأهداف والسماح لهم بالمشاركة" (طوير، 2021:43).

أبعاد التمكين الإداري:**تفويض السلطة:**

هو أن يعهد القائد إلى بعض مرؤوسيه واجبات أو مهمات معينة، مبينا لهم حدود هذه الواجبات والنتائج المطلوب منهم تحقيقها، وتفويض هذه الواجبات لمرؤوسيه يقتضي أن يفوضهم قدرا من سلطته ليكون كافيا لإنجاز هذه الواجبات. (الحري، 2017:342)

ويقوم تفويض السلطة على مجموعة من المبادئ التي تسهم في تعزيز وسائل نجاح التفويض، كما تم ذكرها في دراسة (الدويش، 1435هـ) ودراسة (وصفية، 2009:84)، وهي : التفويض من حيث النتائج المنتظرة، ومبدأ إطلاق المسؤولية، ومبدأ تكافؤ السلطة مع المسؤولية، ومبدأ وحدة القيادة.

التدريب:

يُعد التدريب إسهاما إضافيا جيدا في حياة المؤسسة فهو يتجاوز الوسائل أو الأدوات، أو الإجراءات فهو يرقى إلى مستوى الإنسان، ليصل إلى مستوى قيم الإنسان، فهو يعمل على إيجاد التجانس والتفاهم بين الأشخاص حول الأهداف والكيفية اللازمة لتحقيقها" (بن شريف، 2016:46). والتدريب عبارة عن جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية التي تستهدف إجراء تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية أو المستقبلية لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أداءه العلمي والسلوكي بشكل افضل (حمزه، 2017:8).

الاتصال الفاعل:

هو عبارة عن عملية تبادل المعلومات أو الأفكار بين شخص أو مجموعة أو مجموعتين أو أكثر مع آخرين بشكل فردي أو مجموعات وذلك من خلال استثمار كافة إمكانيات اللقاء والتلقي وأساليب الاتصال المختلفة المناسبة بهدف تحقيق أقصى درجات التواصل وزيادة فاعلية التواصل بين الأشخاص. (طيب، 2016:165). وللإتصال الفاعل مهارات عملية أو طريقته تهدف الى نقل رسالة، أو معلومة من شخص لأخر أو لمجموعة لكي يتبادلون تلك المعلومة أو الرسالة ويناقشون محتواها (العلياني، 2019:155). ومن مهارات الإتصال الفاعل: مهارة التحدث، مهارة الكتابة، مهارة الإستماع، مهارة الإشارة.

فرق العمل

تُعد فرق العمل من الموضوعات الرئيسية المعاصرة لذلك كرس لها العديد من المتخصصين جزءا كبيرا من اهتماماتهم، وأوردت العديد من التعاريف لمفهوم فرق العمل، ومنها " سعي الأفراد إلى بلوغ الأهداف الجماعية من خلال تكامل القدرات" (جلاب والحسيني وعبد الكريم، 2013:75)

الأداء الوظيفي

تطلق كلمه الأداء على عدة عبارات تشير إلى التزام الموظف بواجبات وظيفته وقيامه بالمهام المسندة إليه من خلال أدائه لها وتحمله للأعباء والمسؤوليات الوظيفية والالتزام بالأخلاق والآداب الحميدة داخل المنظمة التي يعمل فيها والانضباط بمواعيد العمل الرسمي في الحضور والانصراف، ويُعد أداء الفرد الوظيفي على مختلف المستويات والتنظيمات انعكاساً لأداء المنظمة التي يتبعها كما أن العاملين ودرجة أدائهم الجيدة هو تعبير عن درجة فاعلية المنظمة

التي يعملون بها" (بوقطب، 2014)، (حسونة، 2014)،

ويُعرف الأداء الوظيفي بأنه: " قيام الموظفين بالأعمال والواجبات المكلفين بها للتأكيد من صلاحيتهم لمباشرة مهام وأعباء وظائفهم، فهو عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الافراد أو مؤسسة يتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من اجل عمل معين لتحقيق هدف محدد" (حاروش، 2016)، (حسونة، 2011)

أبعاد الأداء الوظيفي.

كفاءة الموظف:

تشير الكفاءة الى العلاقة بين الموارد والنتائج، وترتبط بمسألة ما هو مقدار المدخلات من المواد الخام والأموال والناس اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو الهدف المنشود، "ويرتبط مفهوم الكفاءة بالإدارة بشكل مباشر، فكلما ازدادت الكفاءة كلما كانت هناك إدارة ناجحة، لذلك فإن الكفاءة هي أداء الأعمال الصحيحة بطريقة صحيحة، وترتبط الكفاءة بالإدارة" (أبو صبحه، 2014)، وتعرف الكفاءة بأنها "القدرة على خفض أو تحجيم الفاقد في الموارد المتاحة للمنظمة وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة للجدولة والجودة والتكلفة" (جلال، والعليش، 2018).

الوظيفة:

الوظيفة عبارة عن " مجموعة الواجبات التي تحددها إدارة المنشأة وتتطلب ممن يشغلها شروطاً معينة تمثل الحد الأدنى اللازم لإنجاز هذه الواجبات" (العريقي، 2012:38)، وتشمل الوظيفة " المهام والمسؤوليات والادوار والمهارات والخبرات التي تتطلبها الوظيفة وما تتصف به من متطلبات وتحديات كما تشمل الدقة والنظام والالتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل وسرعة الإنجاز والتحرر من الأخطاء" (عكاشة، 2008:37)

البيئة التنظيمية:

البيئة التنظيمية عبارة عن "مجموعة من الأفكار والمفاهيم والاتجاهات التي تسود حول العمل في المنظمة، وتعرف أيضاً بأنها مجموعة القوى والعناصر التي تحيط بالمنظمة (داخل وخارج المنظمة) ولها تأثير مباشر وغير مباشر على الطريقة التي تعمل بها، وتؤثر في طريقة حصولها على الموارد اللازمة للاستمرار مثل: المواد الخام والعمال المؤهلون لإنتاج السلع والخدمات" (سويسي، 2018)، (السكرته، 2010).

منهجية الدراسة:

منهج الدراسة

إنطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في بنك التسليف التعاوني الزراعي (كك بنك)-عدن، والبالغ عددهم (235 موظفاً) .

عينة الدراسة

تم استخدام العينة العشوائية الطبقية حيث بلغ حجم العينة المناسبة (70) مفردة من الموظفين في الإدارة العامة للبنك في نطاق محافظة عدن، بنسبة تقارب (30%) من مجتمع الدراسة، حيث تم استعادة عدد (66) استبانة، صالحة منها للدراسة (61) استبانة، بنسبة بلغت (87%) من إجمالي عينة الدراسة.

وحدة لتحليل

إعتمدت الدراسة على وحدة التحليل (الفرد) كون التمكين الإداري من المتغيرات التي تقاس على مستوى الفرد، وكذلك الحال بالنسبة للأداء الوظيفي التي فهو محصلة لثقافة الفرد وقناعاته وممارسته العملية.

أداة الدراسة:

تم بناء أداة الدراسة (الإستبانة)، وتطويرها، من خلال المراجعة النظرية لموضوع الدراسة، وذلك بالإعتماد على الدراسات السابقة كدراسة (عباسي،2022)، (مهدي،2022)، (خبا، وسكينة،2022)، (زرقات، ويوسف،2021)، (طيب، والشمري،2019)، (سمية، ودلال،2019)، (أحلام،2019)، (فارح،2018)، ودراسة (نور الدين،2015).

وقد قام الباحثون بعرض الإستبانة بصيغتها الأولية على عدد من المحكمين والمتخصصين والخبراء في مجال إدارة الأعمال، وذلك للتأكد من وضوح فقرات الإستبانة وصلاحياتها لقياس ما صممت لقياسه واستناداً إلى ملحوظات وتوجيهات المحكمين تم إجراء التعديلات المتفق عليها وقد بلغ عدد مؤشرات الاستبانة في صورتها النهائية (36) مؤشراً لعدد (7) أبعاد .

آراء عينة الدراسة حول المتغير المستقل (التمكين الإداري):

جدول (1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة t والوزن النسبي للمتغير المستقل

الرقم	الأبعاد	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة t-	مستوى الدلالة	الوزن النسبي	درجة البعد
	تفويض السلطة	الرابع	3.55	.70	6.150	0.00	%71	عالية
	التدريب	الأول	3.67	.72	7.175	0.00	%73	عالية
	الاتصال الفعال	الثالث	3.61	.68	7.028	0.00	%72	عالية
	فرق العمل	الثاني	3.62	.71	6.734	0.00	%72	عالية
	التمكين الإداري	-	3.61	.67	7.245	0.00	%72	عالية

يتبين من الجدول (1) أن بُعد تفويض السلطة قد حصل على متوسط حسابي (3.55) بدرجة عالية وانحراف معياري (0.70) وجاء في الترتيب الرابع من بين أبعاد المتغير المستقل. فيما حصل بُعد التدريب على متوسط حسابي (3.67) بدرجة عالية وانحراف معياري (0.72) وجاء في الترتيب الأول من أبعاد المتغير المستقل. أما بُعد الاتصال الفعال فقد حصل على متوسط حسابي (3.61) بدرجة عالية وانحراف معياري (0.68) وحصل على الترتيب الثالث من بين أبعاد المتغير المستقل. وحصل بُعد فرق العمل على متوسط حسابي (3.62) بدرجة عالية وانحراف معياري (0.71) وحل في الترتيب الثاني بين أبعاد المتغير المستقل. وإجمالاً حصل المتغير المستقل (التمكين الإداري) على متوسط حسابي (3.61) أي بدرجة عالية وانحراف معياري (0.67).

ويفسر هذه النتائج بأن كاك بنك يحرص على التمكين الإداري لموظفيه، وذلك لطبيعة عمل البنك وخصوصيته، حيث تعمل إدارة البنك على تحقيق مؤشرات التمكين الإداري بشكل مناسب وذلك من خلال توفر خطة واضحة لتدريب العاملين، وتزود إدارة البنك العاملين بالمعلومات اللازمة لأداء وظائفهم، وتشجعهم على تعديل اتجاهاتهم تجاه وظائفهم بشكل إيجابي، وتتيح للعاملين فرص التعلم واكتساب المهارات الجديدة، كما أن المهارات المكتسبة للعاملين من خلال التدريب تساعدهم في ابتكار أساليب حديثة لأداء وظائفهم. ويتقل العاملون وجهات النظر المختلفة في فرق العمل، ويمتلكون مهارات متعددة تمكنهم من التنوع في معالجة القضايا المختلفة، كما أن إدارة البنك تشجع العمل ضمن الفريق لحل المشكلات، وتوفّر إدارة البنك قنوات اتصال فعالة لتبادل المعلومات مع العاملين، ويمتلك البنك بنية تقنية تساعد على توفير المعلومات بالدقة المطلوبة، وتثق إدارة البنك بقدرات العاملين في أداء المهام الموكلة لهم، وتشجع مبادرات العاملين.

آراء عينة الدراسة حول المتغير التابع (الأداء الوظيفي):

جدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة t والوزن النسبي للمتغير التابع

الرقم	الأبعاد	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة t-	مستوى الدلالة	الوزن النسبي	درجة البعد
1	كفاءة الموظف	الأول	3.68	.50	10.746	0.00	74%	عالية
2	الوظيفة	الثاني	3.60	.64	7.288	0.00	72%	عالية
3	البيئة التنظيمية	الثالث	3.53	.64	6.464	0.00	71%	عالية
	الأداء الوظيفي	-	3.60	.54	8.668	0.00	72%	عالية

يتبين من الجدول (2) أن بُعد كفاءة الموظف قد حصل على متوسط حسابي (3.68) أي بدرجة عالية وانحراف معياري (0.50) وحل في الترتيب الأول من بين أبعاد المتغير التابع. فيما حصل بُعد الوظيفة على متوسط حسابي (3.60) أي بدرجة عالية وانحراف معياري (0.64) وحل في الترتيب الثاني بين أبعاد المتغير التابع. أما بُعد البيئة التنظيمية فقد حصل على متوسط حسابي (3.53) أي بدرجة عالية وانحراف معياري (0.64) وحصل على الترتيب الثالث من بين أبعاد المتغير التابع. وإجمالاً، حصل المتغير التابع (الأداء الوظيفي) على متوسط حسابي (3.60) أي بدرجة عالية وانحراف معياري (0.54).

وتفسر هذه النتائج بأن البنك يهتم بالأداء الوظيفي لموظفيه ويولي الاهتمام الأكبر لكفاءة الموظف ثم الوظيفة وفي الأخير البيئة التنظيمية.

وذلك لأن كفاءة العاملين في البنك هي المعيار الحاسم لتحقيق النجاح والريادة على المدى البعيد والقريب، كما أن البنك يوجه العاملين نحو تحقيق الأهداف العامة، وتصحيح الأخطاء والانحرافات أولاً بأول، كما أن البنك يعمل على تحقيق التوافق بين متطلبات الوظيفة وقدرات العاملين وذلك لتحقيق الإنجاز للمهام بشكل أفضل، إضافة أن العاملين لديهم المعرفة الكافية بمهامهم مما يجعلهم في موقف التحدي الذي يزرع فيهم روح الإجتهد والاهتمام.

اختبار الفرضيات الفرعية:

اختبار الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة في الأداء الوظيفي للعاملين ببنك التسليف التعاوني والزراعي (كالك بنك) عند مستوى معنوية 0.05 ($\alpha = 0.05$).

جدول (3) نتائج اختبار أثر تفويض السلطة في الأداء الوظيفي

المقياس	القيمة	الدلالة
المتوسط الحسابي	الأداء الوظيفي	تفويض السلطة
	3.60	3.55
الانحراف المعياري	0.54	0.70
معامل ارتباط لبيرسون	0.88	0.00
معامل التحديد	0.78	
قيمة F	213.38	0.00
قيمة B	0.54	0.00

يتضح من الجدول (3) أن قيمة معامل الارتباط بين تفويض السلطة والأداء الوظيفي بلغت (0.88) وبمستوى دلالة (0.00)، ما يدل على وجود ارتباط (قوي) دال احصائياً بينهما، كما تشير قيمة معامل التحديد إلى أن تفويض السلطة يساهم في تفسير ما نسبته (78%) من التباين في الأداء الوظيفي، وأن ما نسبته (22%) يعود إلى عوامل أخرى لم تتطرق لها الدراسة، وتؤكد قيمة F التي بلغت (213.38) بمستوى دلالة أقل من (0.05) معنوية الانحدار، كما تشير قيمة (B) التي بلغت (0.54) والتي تشير إلى أن التغيير بمقدار وحدة واحدة في تفويض السلطة سوف يؤدي إلى تغيير في الأداء الوظيفي بمقدار (54%) وأن ما نسبته (46%) من التغيير في الأداء الوظيفي يعود إلى عوامل أخرى لم تتطرق لها الدراسة. وفي ضوء ما سبق فإننا نقبل الفرضية البديلة والتي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة في الأداء الوظيفي.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب في الأداء الوظيفي للعاملين ببنك التسليف التعاوني والزراعي (كك بنك) عند مستوى معنوية 0.05 ($\alpha = 0.05$).

جدول (4) نتائج اختبار أثر التدريب في الأداء الوظيفي

المقياس	القيمة	الدلالة
المتوسط الحسابي	الأداء الوظيفي	التدريب
	3.60	3.66
الانحراف المعياري	0.54	0.27
معامل ارتباط لبيرسون	0.89	0.00
معامل التحديد	0.79	
قيمة F	229.96	0.05
قيمة B	0.58	0.00

يتضح من الجدول (4) ان قيمة معامل الارتباط بين التدريب والأداء الوظيفي بلغت (0.89) وبمستوى دلالة (0.00)، ما يدل على وجود ارتباط (قوي) دال احصائياً بينهما، كما تشير قيمة معامل التحديد الى ان التدريب يسهم في تفسير ما نسبته (79%) من التباين في الأداء الوظيفي ولأن ما نسبته (21%) يعود إلى عوامل أخرى لم تتطرق لها الدراسة، وتؤكد قيمة F التي بلغت (229.96) بمستوى دلالة اقل من (0.05) معنوية الانحدار، كما تشير قيمة (B) التي بلغت (0.58) والتي تشير الى ان التغير بمقدار وحدة واحدة في التدريب سوف يؤدي الى تغير في الأداء الوظيفي بمقدار (58%) وأن ما نسبته (42%) من التغير في الأداء الوظيفي يعود إلى عوامل أخرى لم تتطرق لها الدراسة. وفي ضوء ما سبق فأنا نقبل الفرضية البديلة والتي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب في الأداء الوظيفي.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الفعال في الأداء الوظيفي للعاملين ببنك التسليف التعاوني والزراعي (كك بنك) عند مستوى معنوية 0.05 ($\alpha=0.05$).

جدول (5) نتائج اختبار أثر الاتصال الفاعل في الأداء الوظيفي

المقياس	القيمة	الدلالة
المتوسط الحسابي	الأداء الوظيفي	الإتصال الفاعل
	3.60	3.61
الانحراف المعياري	0.54	0.68
معامل ارتباط لبيرسون	0.85	0.00
معامل التحديد	0.72	
قيمة F	157.27	0.05
قيمة B	0.24	0.00

يتضح من الجدول (5) ان قيمة معامل الارتباط بين الإتصال الفاعل والأداء الوظيفي بلغت (0.85) وبمستوى دلالة (0.00)، ما يدل على وجود ارتباط (قوي) دال احصائيا بينهما، كما تشير قيمة معامل التحديد الى ان الاتصال الفاعل يسهم في تفسير ما نسبته (72%) من التباين في الأداء الوظيفي وتؤكد قيمة F التي بلغت (157.27) بمستوى دلالة اقل من (0.05) معنوية الانحدار، كما تشير قيمة (B) التي بلغت (0.24) والتي تشير الى ان التغير بمقدار وحدة واحدة في الاتصال الفاعل سوف يؤدي الى تغير في الأداء الوظيفي بمقدار (24%) وأن ما نسبته (76%) من التغير في الأداء الوظيفي يعود إلى عوامل أخرى لم تتطرق لها الدراسة.

وفي ضوء ما سبق فأنا نقبل الفرضية البديلة والتي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الفاعل في الأداء الوظيفي.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل في الأداء الوظيفي للعاملين ببنك التسليف التعاوني والزراعي (كك بنك) عند مستوى معنوية 0.05 ($\alpha=0.05$).

جدول (6) نتائج اختبار أثر فرق العمل في الأداء الوظيفي

المقياس	القيمة	الدلالة
المتوسط الحسابي	3.60	3.62
الانحراف المعياري	0.54	0.71
معامل ارتباط لبيرسون	0.79	0.00
معامل التحديد	0.63	
قيمة F	100.96	0.05
قيمة B	0.13	0.00

يتضح من الجدول (6) ان قيمة معامل الارتباط بين فرق العمل والأداء الوظيفي بلغت (0.79) وبمستوى دلالة (0.00)، ما يدل على وجود ارتباط (قوي) دال احصائيا بينهما، كما تشير قيمة معامل التحديد الى ان فرق العمل يسهم في تفسير ما نسبته (63%) من التباين في الأداء الوظيفي وتؤكد قيمة F التي بلغت (100.96) بمستوى دلالة اقل من (0.05) معنوية الانحدار، كما تشير قيمة (B) التي بلغت (0.13) والتي تشير الى ان التغير بمقدار وحدة واحدة في فرق العمل سوف يؤدي الى تغير في الأداء الوظيفي بمقدار (13%) وأن ما نسبته (87%) من التغير في الأداء الوظيفي يعود إلى عوامل أخرى لم تتطرق لها الدراسة.

وفي ضوء ما سبق فإننا نقبل الفرضية البديلة والتي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل في الأداء الوظيفي.

اختبار الفرضية الرئيسية والتي تنص على:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في الأداء الوظيفي للعاملين ببنك التسليف التعاوني والزراعي (كك بنك) عند مستوى معنوية 0.05 ($\alpha=0.05$).

جدول (7) نتائج اختبار أثر التمكين الإداري في الأداء الوظيفي

المقياس	القيمة	الدلالة
المتوسط الحسابي	3.60	التمكين الإداري
الانحراف المعياري	0.54	3.61
معامل ارتباط ليرسون	0.72	0.66
معامل التحديد	0.82	0.00
قيمة F	281.244	0.05
قيمة B	0.73	0.00

يتضح من الجدول (7) ان قيمة معامل الارتباط بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي بلغت (0.72) وبمستوى دلالة (0.00)، ما يدل على وجود ارتباط (قوي) دال احصائياً بينهما، كما تشير قيمة معامل التحديد الى ان التمكين الإداري يسهم في تفسير ما نسبته (82%) من التباين في الأداء الوظيفي وتؤكد قيمة F التي بلغت (281.244) بمستوى دلالة اقل من (0.05) معنوية الانحدار، كما تشير قيمة (B) التي بلغت (0.73) والتي تشير الى ان التغير بمقدار وحدة واحدة في التمكين الإداري سوف يؤدي الى تغير في الأداء الوظيفي بمقدار (73%) وأن ما نسبته (27%) من التغير في الأداء الوظيفي يعود إلى عوامل أخرى لم تتطرق لها الدراسة.

وبناءً على ذلك وفي ضوء نتيجة اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية، فأنا نقبل الفرضية البديلة والتي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في الأداء الوظيفي للعاملين ببنك التسليف التعاوني الزراعي (كك بنك).

وتفسير هذه النتائج بأن أقوى أبعاد التمكين الإداري تأثيراً في الأداء الوظيفي هو بعد التدريب ثم تفويض السلطة وأقلها تأثيراً بعد فرق العمل ثم الإتصال الفعال.

وهذا يشير إلى أهمية التدريب باعتباره بعداً رئيسياً في عملية التأثير في تحسين أداء الموظفين بالبنك، وهذا ما يؤكد مستوى التوفر المرتفع لكفاءة العاملين في البنك.

وتفسر النتائج أعلاه بأن التمكين الإداري بجميع أبعاده في كل المنظمات بشكل عام وفي كك بنك بشكل خاص له أهمية كبيرة لما يمثله من توفير الثقة بالنفس لدى العاملين ويمنحهم الصلاحيات الكافية ويكسبهم المهارة المناسبة ويسهل عليهم قنوات الاتصال الفاعلة وهذا بدوره يؤدي الى زيادة وتحسن الأداء الوظيفي لكون التمكين الإداري يسهم في تحسين كفاءة الموظف ويحقق السعادة في نفسية العاملين ويولد الحس الإيجابي للنظر الى القضايا والمستجدات.

وهذا يتطابق مع كثير من الاستنتاجات التي توصلت لها الدراسات السابقة ومنها: (بن سهيل، 2022)، (القضاة، 2021)، (الشمري، 2021)، (عسيري، وحسنين، 2019)، (العزاوي، 2018)، (فرحي، 2017).

الاستنتاجات

بعد عرض وتفسير البيانات التي تم الحصول عليها، توصلت الدراسة الحالية الى النتائج التالية:

1. توفر المستوى العالي للتمكين الإداري بجميع أبعاده الأربعة ببنك التسليف التعاوني الزراعي (كك بنك) بدرجة عالية .
2. درجة تحقق الأداء الوظيفي بجميع أبعاده ببنك التسليف التعاوني الزراعي (كك بنك) جاء بدرجة عالية .
3. توجد علاقة ارتباط قوية بين التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفاعل، فرق العمل) والأداء الوظيفي.
4. يوجد اثر لتطبيق التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفاعل، فرق العمل) في الأداء الوظيفي.

التوصيات

1. الاهتمام بنشر ثقافة التمكين وزيادة الوعي لدى القيادات والموظفين ببنك التسليف التعاوني الزراعي (كك بنك) .
2. زيادة اهتمام إدارة بنك التسليف التعاوني الزراعي (كك بنك) بتفويض ما يلزم من سلطاتها للموظفين ليتمكنوا من انجاز مهامهم بالوقت والشكل المطلوب.
3. تعزيز ثقافة العمل بروح الفريق الواحد لدى العاملين في البنك.
4. مزيد من الاهتمام باختيار الموظفين ذوي الكفاءات والمهارات المطلوبة.
5. تحسين بيئة العمل في البنك لتسهيل عملية التمكين الإداري للعاملين بالبنك.

المقترحات

تقترح الدراسة إجراء بحوث في الموضوعات التالية:

1. دور التمكين الإداري في النجاح الإستراتيجي في البنوك العاملة باليمن.
2. علاقة التمكين الإداري بتنفيذ الخطة الاستراتيجية للمنظمات.
3. علاقة القيادة بالتمكين الاداري في منظمات الأعمال اليمنية .

المراجع

المراجع العربية والأجنبية:

أولاً: الكتب:

القريوي، مجد قاسم (2012)، *السلوك التنظيمي*، الطبعة السادسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
العريقي، منصور مجد إسماعيل (2013)، *السلوك التنظيمي*، الطبعة الثانية، مركز جامعة العلوم والتكنولوجيا للكتاب الجامعي، اليمن.

السكراته، بلال خلف، (2010)، *التخطيط الاستراتيجي*، دار المسيرة للنشر والطباعة، عمان، الأردن.
العريقي، منصور مجد إسماعيل، (2012)، *إدارة الموارد البشرية*، دار الكتاب الجامعي، الطبعة الثانية، صنعاء، اليمن.
بدر، حامد احمد (2007)، *إدارة المنظمات اتجاه شرطي*، دار القلم، الكويت.
تركستاني، احمد، وآخرون (2007)، *مهارات الاتصال*، الطبعة الأولى، مطبعة جامعة الملك عبدالعزيز، المملكة العربية السعودية.

جلاّب، إحسان ، وآخرون (2013). *فرق العمل*، مدخل مفاهيمي متكامل، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

ثانياً: الأبحاث والدراسات المنشورة:

المطيري، أسماء خالد متعب، (2021)، *إثر التمكين الإداري على مستوى راس المال الفكري، دراسة حالة شركة الخطوط الجوية العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، ج42، ع4، كلية إدارة الاعمال، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.*

القضاة، إيناس هاني، (2021)، *أثر التمكين الإداري على أداء العاملين، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ج6، ع8، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.*

الشمري، عادل عايد، (2021)، *واقع التمكين الإداري وأثره في الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة حفر الباطن، المجلة التربوية، ج1، ع138، كلية التربية، جامعة حفر الباطن، المملكة العربية السعودية.*

العزاوي، نبيل عبد الوهاب، ومجد ساهرة، (2018)، *التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى القيادات الإدارية في أقسام وكليات التربية البدنية والعلوم الرياضية، مجلة أبحاث الذكاء والقدرات العقلية، ع25، كلية التربية الأساسية، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق.*

العلياني سحمان، والغامدي، صالح (2019)، *مهارات الاتصال لداء قائدات مدارس محافظه بالفارن وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية، مجلة كلية التربية، م35، ع5، جامعة أسيوط، مصر.*

الحري، متعب عليثة، (2017)، *واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمكة، مجلة العلوم التربوية، جامعة الملك سعود، السعودية.*

الود، حبيب، (2016)، *أثر البيئة التنظيمية في تطبيق مرونة العمل داخل المصالح الطبية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، ع17، جامعه الشهيد حمة لخضر الوادي، الجزائر.*

الدويش، عبد العزيز بن سلمان، (1435)، *تفويض الصلاحيات وعلاقتها بمستوى الأداء في الإدارة المدرسية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامي، الرياض، المملكة العربية السعودية.*

جلال، سعيد، وإبراهيم، العليش، (2018)، الإدارة الإلكترونية ودورها في كفاءة الأداء: دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي، *مجلة الدراسات العليا، ج11، ع41*، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان.

عسيري، حسن، وحسنين، محمد، (2019)، أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على بلدية محال عسير، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ج20*، عمادة البحث العلمي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

زهرة، جميلة خالد جلوي، (2020)، التمكين الإداري للقيادات النسائية في الجامعات السعودية، *مجلة الجامعة العراقية، ج2، ع54*، كلية التربية، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية.

نعمة، رسل سلمان، ومحمود، احمد عبد (2019)، القيادة الإدارية واثرها في تعزيز فاعلية الفريق، *مجلة الدنانير، ع23*، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، العراق.

وناس، وآخرون، (2015)، تفويض السلطة في ظل تدقيق الأداء وانعكاساته على اتخاذ القرارات، *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الخاص بالمؤتمر العلمي*.

ثالثاً: الأبحاث والدراسات غير المنشورة:

أحلام، بوقادي (2019)، *التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع التنظيمي*، دراسة ميدانية بديوان مؤسسات الشباب -ولاية أم البواقي، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر.

بوقطب، محمود (2014)، *التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجمعوية*، دراسة حالة ميدانية بجامعة عباس لغرور، خنشلة، الجزائر.

حاروش (2016)، *الحوافز المعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العامل*، دراسة ميدانية، المركب الرياضي الجوارى 19 مارس، ولاية الوادي، الجزائر.

حمزه، دري، (2017)، *دور التدريب في تحسين أداء العاملين*، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، دراسة ميدانية بمديرية أملاك ادولة لولاية المسيلة، تخصص تنظيم وعمل، جامعة مجد بوضياف، المسيلة، الجزائر.

زرقاط، هشام، وجنيدي، يوسف، (2021)، *محددات الأداء الوظيفي وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى موظفي الإدارة الرياضية*، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة مجد بوضياف، ولاية المسيلة، الجزائر.

زينب، عبد السلام، ورتيبة، غضبان (2020)، *أثر العوامل البيئية التنظيمية الداخلية على الولاء التنظيمي*، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مجد البشير الإبراهيمي، العناصر، الجزائر.

سعاد، غراسليه، وآخرون (2022)، *دور التمكين الإداري في الحد من الاحتراق الوظيفي في المؤسسة*، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، في ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر.

سمية، لبيض، ودلال، عشي (2019)، *أثر التمكين على مستوى فرق العمل*، مذكرة مكمل لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر.

سمية، لبيض، ودلال، عشي (2019)، *أثر التمكين على مستوى فرق العمل*، مذكرة مكمل لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر.

سمية، لبيض، ودلال، عشي (2019)، *أثر التمكين على مستوى فرق العمل*، مذكرة مكمل لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر.

سويسي، احمد (2018)، *تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة*، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الجلفة، الجزائر.

طيب، عبد الله، والشمري، عواد (2016)، *ممارسات مهارات الاتصال عال لدى المشرفات التربويات للماحلة المتوسطة بمحافظة حفر الباطن: دراسة ميدانية*، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، عدد خاص، 165-191، إقليمية.

عباسي، سمير (2022)، *التمكين الإداري وعلاقته بجودة حياة العمل*، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه LMD تخصص علم نفس تنظيم وعمل، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باتنة-1- الحاج لخضر، الجزائر.

علال، رمزي (2020)، *التمكين الإداري وعلاقته بالارتباط الوظيفي للعاملين*، دراسة ميدانية بمصالح بلدية حمام الضلعة-ولاية السيلة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مجد بوضياف بالمسيلة، الجزائر. عكاشة، اسعد احمد (2008)، *أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي*، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

فارع، عبدالصمد مجد (2018)، *أثر التغيير المنظمي في الأداء الوظيفي*، جزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، مجلس الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن. مهدي، فرحات (2022)، *تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للمورد البشري*، مذكرة مكملة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص: تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشهيد حمه لخضر، ولاية- الوادي، الجزائر.

مريم، بن سهيل (2020)، *أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي (دراسة حالة)*، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مجد بوضياف، الجزائر.

نور الدين، بن سديرة (2015)، *دور التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية*، دراسة حالة: مؤسسة الإتصالات موبيليس- قسنطنية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، جامعة مجد خيضر، سكرة، الجزائر.

وصفية، سليمان محسن (2009)، *درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة لتفويض السلطة وسبل تفعيلها*، مذكرة ماجستير في أصول التربية، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.

رابعاً: المراجع الأجنبية:

Biewener, C., & BaCque, M.-h.(2015). *Feminism and The Politics of Empowerment In International Development*. ASPJ Africa & Francophonie.

Schermerhorn, J.R., Hunt, j. G Osborn, R.N.(2006), *organizational Behavior*, John Wiley & Sons, Inc. NY.

Daft. RI, (2002), *Organizational theory and design*, 2nd, west pub san Francisco.