

**أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء**

**دراسة ميدانية على الإداريين والبلوماسيين في وزارة الشؤون الخارجية الفلسطينية**

**The impact of Administrative empowerment in improving  
job performance among the employees of In the Palestenian  
forgn affers ministry**

**the Palestinian diplomatic missions**

**مشروع أمد لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال**

**الإدارة التنفيذية -توجه إدارة موارد بشرية**

**إعداد الطالب**

**فوزي محمد خليفة**

**إشراف**

**د. فداء ناصر**

**أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء**

**دراسة ميدانية على الإداريين والبلوماسيين في وزارة الشؤون الخارجية الفلسطينية**

**The impact of Administrative empowerment in improving  
job performance among the employees of In the Palestenian  
forgn affers ministry**

**the Palestinian diplomatic missions**

**مشروع أمد لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال**

**الإدارة التنفيذية –توجه إدارة موارد بشرية**

**إعداد الطالب**

**فوزي محمد خليفة**

**إشراف**

**د. فداء ناصر**

**جميع الآراء الواردة في هذا البحث تعبر عن وجهة نظر معدده**

**ولا يتحمل المعد أي مسؤولية عن مدى ثقة ومصادقية الآراء المطروحة فيه**

**2018 م**

## **ملخص الدراسة:**

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار أثر التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة والحرية والاستقلالية والتدريب والتحفيز) في تحسين الأداء الوظيفي بأبعاده (تطوير القدرة الإبداعية والرغبة والبيئة المناسبة) لدى العاملين في البعثات الدبلوماسية الفلسطينية. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها اعتمد الباحث على الفلسفة الوضعية والمنهج الاستنتاجي والاسلوب الكمي من خلال استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث تمثل مجتمع البحث من الدبلوماسيين والإداريين الفلسطينيين البالغ عددهم 300 شخص والعاملين في البعثات الدبلوماسية الفلسطينية البالغ عددها 99 بعثة حيث كان حجم عينة الدراسة 80 مفردة، تم استرجاع 65 منها صالحة للدراسة. وقد تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل بيانات الدراسة التي تم جمعها بهدف تحقيق أهداف الدراسة.

ووجدت الدراسة أن هناك أثر معنوي وهام للتمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في البعثات الدبلوماسية الفلسطينية، فقد توصلت إلى أن اهتمام البعثات الدبلوماسية الفلسطينية بتفويض السلطة للإداريين واتباع التدريب الملائم ومنح الحرية والاستقلالية وتحفيز العاملين سيؤثر إيجاباً في أداء العاملين عبر تحسين بيئة العمل في هذه البعثات وزيادة الرغبة في العمل وتعزيز القدرات الإبداعية للعاملين فيها.

## **Abstract:**

This study aims to test the impact of administrative empowerment in its dimensions (delegation of authority, freedom, independence, training and motivation) in improving job performance in its dimensions (developing creative ability, desire and the appropriate environment) among the employees of the Palestinian diplomatic missions. For achieving the objectives of the study and answer its questions, the researcher relied on the positivist philosophy, deductive approach and the quantitative method by using the questionnaire as a data collection tool. The research community represented Palestinian diplomats and administrators (300 Person) who are in 99 Palestinian diplomatic missions around the world, the research sampling consist of 65 single. The Statistical Package for Social Sciences (SPSS) was used to analyze the study data collected in order to achieve study objectives. The study found that there is a significant and significant effect of the administrative empowerment in improving the job performance of the workers in the Palestinian diplomatic missions, It found that the interest of Palestinian diplomatic missions in delegating authority to the administrators, following appropriate training, granting freedom, independence and motivating the workers will positively affect on the performance of employees by improving the work environment in these missions, increasing desire to work and enhancing creative abilities of their employees

## الإهداء

إلى من بَلَغَ الرسالة وحمل الأمانة... نبي الرحمة..... سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

ألى من علمني شموخ النفس... قبل قراءة الكتب..... والدي الغالي

إلى من دعواتها سرَّ نجاحاتي وحنانها بلسم جروحاتي..... أمي الحبيبة

ألى رفاق دربي في الحياة بجلوها ومرها..... إخوتي & أخواتي

إلى شريكة العمر وملاكي على الأرض..... زوجتي الحبيبة

إلى من تَدَلَّ الصَّعَابَ لأجلهم وتفيضَ الرُّوحَ بحبهم... فلذات كيدي..... سحر & بتول

ألى كل الأهل والأصدقاء والأحباب أينما وجدوا.....

أهدي هذا العمل المتواضع

راجياً المولى عز وجل أن يلقى القبول والنجاح

## شكر وتقدير

"وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون"....صدق الله العظيم

نتقدم بجزيل الشكر والامتنان وخالص العرفان والتقدير للكادر التعليمي في المعهد العالي لإدارة الأعمال وهنا أخص بالذكر الدكتور / فداء ناصر / الذي شرفنا بقبوله الإشراف على هذا البحث وعلى دعمه وتوجيهاته القيمة .

كما يسرنا أن نوجه اسمي أياتي التقدير والعرفان إلى الإخوة العاملين في سفارة دولة فلسطين بدمشق وعلى رأسهم سعادة السفير/محمود الخالدي / حفظه الله/ وأعبر لهم عن عميق امتناني لدعمهم وتشجيعهم وسعة صدرهم حتى استطاع هذا العمل أن يبصر النور

ولا ننسى أن نخص بالشكر أعضاء لجنة المناقشة الكرام ، لأولئك الذين لم ييخلوا عليّ بجهد أو مشقة ولم يتوانوا لحظة عن الوقوف بجانبى عندما أردتهم لكل من علمني...لكل من أعاد رسم ملامحي...وتصحيح عثراتي ...

لكم مني كل الشكر والامتنان .....

## **ملخص الدراسة:**

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار أثر التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة والحرية والاستقلالية والتدريب والتحفيز) في تحسين الأداء الوظيفي بأبعاده (تطوير القدرة الإبداعية والرغبة والبيئة المناسبة) لدى العاملين في البعثات الدبلوماسية الفلسطينية. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها اعتمد الباحث على الفلسفة الوضعية والمنهج الاستنتاجي والاسلوب الكمي من خلال استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث تمثل مجتمع البحث من الدبلوماسيين والإداريين الفلسطينيين البالغ عددهم 300 شخص والعاملين في البعثات الدبلوماسية الفلسطينية البالغ عددها 99 بعثة حيث كان حجم عينة الدراسة 80 مفردة، تم استرجاع 65 منها صالحة للدراسة. وقد تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية لتحليل بيانات الدراسة التي تم جمعها بهدف تحقيق أهداف الدراسة.

ووجدت الدراسة أن هناك أثر معنوي وهام للتمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في البعثات الدبلوماسية الفلسطينية، فقد توصلت إلى أن اهتمام البعثات الدبلوماسية الفلسطينية بتفويض السلطة للإداريين واتباع التدريب الملائم ومنح الحرية والاستقلالية وتحفيز العاملين سيؤثر إيجاباً في أداء العاملين عبر تحسين بيئة العمل في هذه البعثات وزيادة الرغبة في العمل وتعزيز القدرات الإبداعية للعاملين فيها.

## **Abstract:**

This study aims to test the impact of administrative empowerment in its dimensions (delegation of authority, freedom, independence, training and motivation) in improving job performance in its dimensions (developing creative ability, desire and the appropriate environment) among the employees of the Palestinian diplomatic missions. For achieving the objectives of the study and answer its questions, the researcher relied on the positivist philosophy, deductive approach and the quantitative method by using the questionnaire as a data collection tool. The research community represented Palestinian diplomats and administrators (300 Person) who are in 99 Palestinian diplomatic missions around the world, the research sampling consist of 65 single. The Statistical Package for Social Sciences (SPSS) was used to analyze the study data collected in order to achieve study objectives. The study found that there is a significant and significant effect of the administrative empowerment in improving the job performance of the workers in the Palestinian diplomatic missions, It found that the interest of Palestinian diplomatic missions in delegating authority to the administrators, following appropriate training, granting freedom, independence and motivating the workers will positively affect on the performance of employees by improving the work environment in these missions, increasing desire to work and enhancing creative abilities of their employees

## الفهرس

| رقم الصفحة | العنوان                                           |     |
|------------|---------------------------------------------------|-----|
| 8          | الفصل الأول - الإطار النظري للدراسة               | -1  |
| 9          | مقدمة                                             | -2  |
| 10         | الدراسات العربية                                  | -3  |
| 16         | الدراسات الأجنبية                                 | -4  |
| 19         | مشكلة الدراسة                                     | -5  |
| 20         | أهداف البحث                                       | -6  |
| 22         | فروض البحث                                        | -7  |
| 24         | نموذج البحث                                       | -8  |
| 25         | أهمية البحث                                       | -9  |
| 26         | حدود البحث                                        | -10 |
| 27         | مصطلحات البحث                                     | -11 |
| 28         | منهجية البحث                                      | -12 |
| 28         | مجتمع وعينة البحث                                 | -13 |
| 30         | الفصل الثاني                                      | -14 |
| 31         | المبحث الأول - مفهوم التمكين                      | -15 |
| 34         | أبعاد التمكين                                     | -16 |
| 39         | أهمية التمكين                                     | -17 |
| 41         | أثر التمكين على سلوك العاملين                     | -18 |
| 42         | نماذج التمكين                                     | -19 |
| 45         | أوجه الشبه والاختلاف بين التمكين والمفاهيم الأخرى | -20 |
| 48         | مقومات تطبيق التمكين الإداري                      | -21 |
| 49         | متطلبات تطبيق استراتيجية التمكين                  | -22 |
| 50         | المرتزمات الأساسية للتمكين                        | -23 |
| 51         | خطوات التمكين                                     | -24 |
| 52         | مراحل تطبيق استراتيجية التمكين                    | -25 |
| 53         | الخطوات العشر لتنفيذ تمكين العاملين               | -26 |
| 58         | خاتمة المبحث الأول                                | -27 |
| 59         | المبحث الثاني - الأداء الوظيفي                    | -28 |
| 59         | مفهوم الأداء الوظيفي                              | -29 |

|     |                                            |     |
|-----|--------------------------------------------|-----|
| 61  | الأبعاد الأساسية للأداء الوظيفي            | -30 |
| 63  | أهمية الأداء                               | -31 |
| 63  | تقييم أداء العاملين وأهميته                | -32 |
| 64  | عوامل الحياة الوظيفية التي تؤثر على الأداء | -33 |
| 67  | العوامل الرئيسية المؤثرة على الأداء        | -34 |
| 69  | عناصر الأداء                               | -35 |
| 69  | أقسام الأداء الوظيفي                       | -36 |
| 70  | مستويات الأداء                             | -37 |
| 71  | عناصر تقييم الأداء                         | -38 |
| 73  | أساليب تحسين الأداء الوظيفي                | -39 |
| 76  | العلاقة بين التمكن والأداء الوظيفي         | -40 |
| 78  | المبحث الثالث - السلوك الدبلوماسي          | -41 |
| 78  | تعريف الدبلوماسية                          | -42 |
| 80  | الدبلوماسية والعلاقات الدولية              | -43 |
| 81  | قانون السلوك الدبلوماسي عام 2005 م         | -44 |
| 84  | الفصل الثالث - الدراسة الميدانية التطبيقية | -45 |
| 84  | نمضيد                                      | -46 |
| 84  | منهجية البحث                               | -47 |
| 85  | استراتيجية الدراسة                         | -48 |
| 86  | أدوات جمع البيانات وتحليلها                | -59 |
| 86  | مجتمع وعينة البحث                          | -50 |
| 88  | أساليب التحليل المستخدمة                   | -51 |
| 89  | اختبارا صدق وثبات أداة البحث               | -52 |
| 98  | توصيف متغيرات الدراسة                      | -53 |
| 99  | اختبار الفرضيات                            | -54 |
| 125 | النتائج ومناقشتها                          | -56 |
| 131 | المقترحات والتوصيات                        | -57 |
| 133 | قائمة المراجع العربية                      | -58 |
| 136 | قائمة المراجع الأجنبية                     | -59 |
| 144 | قائمة الملاحق                              | -60 |
| 147 | قائمة الأشكال                              | -61 |
| 148 | قائمة الجداول                              | -62 |

# الفصل الأول

## الإطار النظري للدراسة

## مقدمة (Introduction) :

يعتبر أداء العاملين التحدي الرئيسي للإدارة في المنظمات (Lee & Wu, 2011) ، حيث يتفق الباحثون والإداريون على أن نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها مرهون بمدى فاعليتها في إدارة مواردها البشرية، باعتبار هذه الموارد مسؤولة عن إدارة كافة الموارد الأخرى في المنظمة، وبالتالي عندما يرتفع أداء هذه الموارد لأبد وأن ينعكس ذلك إيجابياً على أداء مختلف الموارد الأخرى وبالنتيجة سنعكس بشكل إيجابي على أداء المنظمة ككل.

وقد أصبح السلوك التنظيمي للموارد البشرية من الجوانب الأساسية التي يفترض من إدارات الموارد البشرية في المنظمات على اختلاف طبيعتها عملها أن تأخذ بالحسبان عند إدارتها لهذه الموارد باعتبار أن السلوك التنظيمي للموارد البشرية من أهم محددات أداء هذه الموارد.

وفي هذا الاتجاه نجد أن اهتماماً متزايداً من قبل المنظمات في الجانب السلوكي والنفسي للعاملين لديها من خلال التركيز على العوامل المؤثرة في هذا الجانب، وفي هذا الإطار فقد أصبح مفهوم تمكين العاملين كمدخل إداري من المحاور الأساسية التي تتبناها المنظمات الناجحة في تطوير مواردها البشرية نظراً للدور المحوري الذي من الممكن أن يلعبه في تحسين أداء الأفراد (hechonova et al.,2006) ومن هنا تحاول هذه الدراسة التعرف على الدور الذي يمكن أن يؤديه التمكين في أداء العاملين الإداريين في البعثات الدبلوماسية الفلسطينية.

## الدراسات السابقة: Previous Studies

### 1-الدراسات العربية:

- دراسة(الدوري،2018): أثر تمكين العاملين في الأداء الوظيفي في منظمات الاعمال»  
دراسة ميدانية على عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات الاردنية:

هدفت هذه الدراسة إلي تحديد اثر تمكين العاملين في الأداء الوظيفي للعاملين في شركة زين للاتصالات الاردنية، وقد تحدد تمكين العاملين بأبعاده الأربعة التي تمثلت في (معني العمل، كفاءة العمل، استقلالية العمل، تطوير العمل)، كما تمثلت أبعاد الأداء الوظيفي ببعدين هما أداء المهمة، الأداء السياقي ولتحقيق أهداف البحث تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة وبلغ عدد الاستبانات الموزعة 385 استبانة، وتحليل البيانات تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS بالاعتماد الوسائل الإحصائية المختلفة والمستخدمه بصدد البحث ، وقد توصل البحث إلي مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

- 1 . هناك أثر لكل من بعدي معني العمل، واستقلالية العمل على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة زين للاتصالات الاردنية.
- 2 . لا يوجد أثر لكل من بعدي كفاءة العمل، وتطوير العمل على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة زين للاتصالات الاردنية.

▪ دراسة (هلا عبد الكريم العكوك ، 2017 بعنوان " أثر دمج العاملين في الرضا الوظيفي )

(دراسة ميدانية على العاملين في قطاع السلك الدبلوماسي الفلسطيني)

حيث هدفت الدراسة إلى معرفة مدى دمج العاملين في قطاع السلك الدبلوماسي الفلسطيني من حيث مشاركتهم في اتخاذ القرارات ورسم السياسات وحل المشكلات، ومعرفة مدى تفويضهم بالسلطة والمرونة والاستقلالية في تصريف الأمور المتعلقة بعملهم وأثر ذلك على رضاهم الوظيفي.

وقد تألف مجتمع الدراسة من العاملين في قطاع السلك الدبلوماسي الفلسطيني وكانت العينة عبارة عن عدد من الدبلوماسيين والإداريين في العديد من البعثات الفلسطينية في بعض الدول العربية والأجنبية. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين دمج العاملين ورضاهم الوظيفي، وأن متغير دمج العاملين له تأثير بمقدار 22% على المتغير التابع (الرضا الوظيفي) وهذا التأثير إيجابي الاتجاه والباقي يعزى إلى عوامل أخرى، وكذلك وجود تفاوت بين البعثات الدبلوماسية الفلسطينية في درجات اندماج العاملين.

وتوصلت إلى العديد من التوصيات نذكر منها:

العمل على زيادة دمج العاملين من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات ومنحهم تفويضاً للعمل بحرية ومرونة واستقلالية وكذلك تعريف نظام وظيفي واضح ورسمي. والعمل على وضع قانون منصف فيما يخص التنقلات والترقيات. وأيضاً العمل على وضع اعتبارات مناسبة فيما يخص تعويض غلاء المعيشة في الدول ذات الأجور المرتفعة.

▪ دراسة (محمدية، 2016): أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في

هيئة تنشيط السياحة الأردنية:

هدفت هذه الدراسة تحديد أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية ولتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث بتطوير استبانة شملت 38 فقرة لجمع البيانات

الأولية من عينة الدراسة وتم توزيع 65 استبانة، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل 61 بنسبة (93, 5%) من إجمالي الاستبانات الموزعة، في ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والإنسانية SPSS وكان من بين أهم النتائج التي تم التوصل إليها :

1- إن مستوى التمكين الوظيفي بأبعاده (تفويض الصلاحية والمشاركة في اتخاذ القرار، والتحفيز الذاتي، وبيئة العمل وبناء الثقة) لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية كان مستواه مرتفعاً حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الأبعاد بصورة مجتمعه ما قيمته (3,54) والانحراف المعياري 1(,10).

2- مستوى السلوك الإبداعي في هيئة تنشيط السياحة الأردنية مرتفعاً.  
3- كان مستوى تأثير التمكين الوظيفي بأبعاده المختلفة (تفويض الصلاحية، والمشاركة في اتخاذ القرار، والتحفيز الذاتي، وبيئة العمل، وبناء الثقة) في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية إيجابياً.

#### ▪ دراسة (ماضي، 2014) جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي

##### للعاملين "دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية:

هدفت إلى التعرف على جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء من خلال عينة بلغت (344) من حجم المجتمع الكلي البالغ (3254)، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لهذا الغرض، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية المكونة من ( فرص الترقية والتقدم الوظيفي والعلاقات الاجتماعية والاستقرار والأمان الوظيفي والمشاركة في القرار وبرامج التدريب والتعلم والتوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية) والأداء الوظيفي وكذلك وجدت تأثير ذو دلالة إحصائية لهذه الأبعاد في الأداء الوظيفي، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين فيما يتعلق بآرائهم حول جودة الحياة الوظيفية وأثرها في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية تعزى للمتغيرات

الشخصية والوظيفية بينما لا توجد فروق ذات دلالة تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي والفئة العمرية وسنوات الخدمة ومدة العمل.

#### ▪ دراسة (حلاوة، 2015): غموض الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي (دراسة

##### تطبيقية على موظفي القطاع الحكومي المدنيين في قطاع غزة)

تضمنت هذه الدراسة موضوع غموض الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي، لموظفي القطاع الحكومي المدنيين في قطاع غزة، ونظراً لتجانس وكبر حجم مجتمع الدراسة الكلي فقد تم اقتصار تطبيق الدراسة على ثلاث وزارات مدنية هي: الاقتصاد الوطني، والاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وديوان الرقابة المالية والإدارية، البالغ عدد موظفيهم حوالي 500 موظف واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقائمة الاستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات واستخدم برنامج SPSS لاختبار فرضيات الدراسة ، وقد تم توزيع 260 استبانة ، واسترد الباحث منها 250 استبانة، وتبين أن 249 استبانة صالحة للتحليل، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين غموض الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي.
- 2- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لغموض الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي.
- 3- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المبحوثين حول غموض الحياة الوظيفية والأداء تعود إلى المتغيرات الشخصية التالية، الفئة الوظيفية، سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، العمر، بينما لم تظهر أي فروق بين آرائهم تعزى لمتغير الجنس.

#### ▪ دراسة عمار العايد 2014 أثر التمكين الإداري بالرضا الوظيفي

##### دراسة ميدانية على الإداريين العاملين في المركز الاستشفائي الجامعي:

تهدف هذه الدراسة الى معرفة دور التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي ، وذلك من خلال الأبعاد الأربعة للتمكين الإداري والمتمثلة في (تفويض السلطة ، الاتصال الفعال ، التدريب ، فرق العمل ) ولمعرفة ذلك تم توزيع استبانة مكونة من 34 سؤال على عينة مكونة من 138 مفردة من العاملين الإداريين بمختلف المستويات الإدارية في المركز الاستشفائي الجامعي . وقد توصلت الدراسة إلى وود علاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي ، وإلى وجود دور للتمكين الإداري في الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين في المركز الاستشفائي الجامعي .

وقد أوصت الدراسة على أنه يجب على إدارة المركز الاستشفائي أن تعمل على شرح مفهوم ومعنى التمكين وتخصيص أموال كافية لتنفيذ ومتابعة تطبيقه ، وكذلك منح العاملين المزيد من الصلاحيات التي تمكنهم من التصرف في المواقف التي تواجههم عن طريق تفويض لهم المزيد من السلطات .

#### ▪ دراسة (حسن مروان عفانة 2013)

##### دراسة ميدانية على المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في (قطاع غزة)

كان الهدف من هذه الدراسة التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده الخمسة (الاتصال ومشاركة المعلومات ،بناء فرق العمل ، التأثير ،تحفيز العاملين ، القوة ) وفاعلية فرق العمل ومستوى تطبيق كل منها في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة .

وقد استخدم منهج الوصف التحليلي حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسات الأهلية الدولية التي تعمل في قطاع غزة وعددها 65 أما عينة الدراسة فكانت 7 مؤسسات تم اختيارها بناءً على عدد الموظفين فيها. وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة حيث تم توزيعها على 300 ثم

استرجاع 236

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن مستوى التمكين الإداري في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة كان مرتفعاً وكذلك فإن فاعلية فرق العمل كان مستواه مرتفعاً ، وعند قياس العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية فرق العمل في عينة الدراسة أشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية بينهما .

هذا وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها: إعادة النظر في نظام الحوافز بكافة أنواعها وتنظيمها ومنحها بشكل أكثر عدالةً، كذلك زيادة سرعة وسهولة انسياب المعلومات بين المستويات الإدارية.

## 2-الدراسات الأجنبية:

### ▪ دراسة (Pradhan & Jena, 2017): Employee Performance at

#### :Workplace: Conceptual Model and Empirical Validation

تحاول الدراسة التعرف على الواقع الحالي لتوسيع نطاق مفهوم أداء العاملين كموضوع أساسي مسيطر بالنسبة لفعالية إدارة الموارد البشرية، وبعد مراجعة أدبية للدراسات السابقة ووجهات نظر الباحثين وإجراء العديد من المقابلات معهم حول طريقة فهمهم للأداء في العمل، كما تم تصميم استبانة مؤلفة من 42 عبارة خضعت للتحكيم من قبل مختصين، وبعد إجراء التحليل الأولي لنسبة موثوقية المحتوى (CVR) تم استبعاد أربع عبارات لتصبح الاستبانة 38 عبارة فقط، تم توزيع الاستبانة على عينة من 361 عاملاً في شركات الخدمات والانتاج في الهند، وتبين من خلال التحليل العاملي وجود ثلاث أبعاد للأداء تتمثل في أداء المهمة، الأداء التوافقي، الأداء السياقي، وتقترح الدراسة أن على مدراء الموارد البشرية ومسؤولي السلوك التنظيمي أن يستخدموا رؤيتهم في استكشاف وخلق والحفاظ على بيئة عمل أفضل.

### ▪ دراسة (Malcolm، 2004م) بعنوان التصنيع المتكامل، التمكين، وأداء المنظمة .

#### Manufacturing, Empowerment and organizational performance

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الاندماج الصناعي وعلى أهمية تمكين العاملين على أداء المنظمات المندمجة ،وقد تم تطبيق على عينة مؤلفة من 80 منظمة صناعية وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

1. إن الاندماج الصناعي يؤدي الى تحسين تقنية التصنيع كما ويزيد القدرة التنافسية للمنظمات المندمجة ويعزز جودة الادارة.
2. إن تمكين العاملين من خلال منحهم السلطة يلعب دورا ايجابيا في إغناء العمل وتعزيز مهارة الموظفين.

3. إن تمكين العاملين من خلال منحهم السلطة يؤثر ايجابيا في أداء المنظمة ويزيد من انتاجيتها وفعاليتها التنظيمية.

▪ دراسة (Ke & Zhang, 2010) Effects of Empowerment on

:Performance in Open-Source Software Projects

تحاول هذه الدراسة اختبار دور عناصر التمكين النفسي المتمثلة في (الاستقلالية والجدارة ودرجة وضوح الهدف والتأثير) في أداء العاملين في مجموعة من مشاريع البرمجيات تم جمع البيانات من خلال مسح شمل 233 عاملاً في تلك الشركات ووجدت الدراسة أن كل من الجدارة والتأثير كان لهما دور إيجابي في تحسين أداء العاملين، بينما توصلت إلى أن الاستقلالية ودرجة وضوح الهدف كان لهما أثر سلبي في أداء العاملين، وكذلك وجدت الدراسة أن تأثير التمكين على الأداء يمكن أن تلعب الجهود المبذولة من قبل العاملين الدور الوسيط فيه.

▪ دراسة (Shahzadi, Javed, Pirzada, Nasreen & Khanam, 2014)

:Impact of Employee Motivation on Employee Performance

يعتبر التحفيز من أهم العوامل التي تدفع العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة ومن هنا تعمل هذه الدراسة على تحديد العوامل المؤثرة في تحفيز العاملين والتعرف على مدى أثر هذا التحفيز على أداء العاملين، وتحديد العلاقة بين المكافآت وكل من تحفيز العاملين وأدائهم، بالإضافة إلى قياس العلاقة بين فعالية برامج التدريب وتحفيز العاملين، تم جمع البيانات بالاعتماد على الاستبانة من 160 مدرساً في المدارس الحكومية والخاصة في باكستان ووجدت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية معنوية بين تحفيز العاملين وأدائهم، وتوصلت الدراسة إلى أن المكافآت ترتبط إيجابياً بتحفيز العاملين وبأداء العاملين، بينما وجدت أن فعالية برامج تدريب العاملين ترتبط سلبياً بتحفيز العاملين.

▪ دراسة قام بها ليتزل Litterll، (2002) بعنوان تمكين العاملين في الصين "دراسة حالة "

### Workers Empowerment in China

حيث قام الباحث بدراسة توجهات ومواقف الإدارة والعاملين حول التمكين ، واشتملت عينة الدراسة مجموعة من الفنادق السياحية داخل الصين تعود ملكيتها إلى إدارة الأقاليم الحكومية المحلية ، وتدار من قبل وكالات عالمية .

وقد تم جمع الاستبيانات خلال الفترة من ( 1999~2002 )

وأظهرت النتائج موقفاً إيجابياً تجاه تمكين العاملين. ودلت على نجاح تطبيق برامج التمكين في

الصين

## 1- مشكلة الدراسة (Research Problem):

تعتمد كفاءة وفعالية المنظمة بشكل أساسي على مدى كفاءة وفعالية الفرد في أدائه لعمله في تلك المنظمة (Mudah, Rafiki & harahap, 2014; Oluwafemi, 2010) ، وفي هذا الاتجاه تسعى المنظمات في الوقت الحاضر إلى فهم وتطبيق الاستراتيجيات التي من شأنها تحسين أداء العاملين ، ((Khan & Jabbar, 2013) بالمقابل وفي سياق متصل أصبح مصطلح التمكين جزءاً من لغة الإدارة المعاصرة (Collins, 1994 ; Cunningham et al,1996 ; Hennestad, 1998) ؛ Wilkinson, 1998) فالتمكين عامل مهم بالنسبة للممارسات الإدارية والقيادية والذي من شأنه أن يضمن مكانة مميزة للمنظمة (Ramesh & Kumar, 2014)، باعتباره من أهم أدوات تطوير وزيادة فعالية المنظمات (Saremi, 2015) من خلال السماح للأعضاء من غير الإداريين باتخاذ القرار دون الرجوع إلى رؤسائهم (Ramesh & Kumar, 2014)، حيث يتحمل الأفراد مسؤولية تلك السلوكيات أو القرارات (Sreelakshmi, 2016)، وحسب نظرية التمكين فإن التمكين يحفز الأفراد على أداء مهامهم والمساهمة في تقديم مستوى أداء جيد (Spreitzer, 1995)، فالفرد الممكن عندما يقيم المهمة الموكلة إليه يتولد لديه شعور إيجابي نحو إنجاز المهمة مما ينعكس إيجابياً على مخرجات الأداء (Gagne, Senecal & Koestner, 1997)، كما أنه يشعر بالمعنى من حيث أهمية عمله وبالجدارة في إنجاز هذا العمل ويشعر بالنتيجة أنه له دور مؤثر في أداء المنظمة (Spreitzer, 1995, 1997) . ، ونظراً لأهمية وحساسية الدور الذي تؤديه البعثات الدبلوماسية للدولة في البلدان الأخرى من خلال تمثيل السلطات ومصالح البلاد لدى الحكومة والقوى الأجنبية والعمل على أن تحترم ولا تنتهك ولا يستهان بحقوق وهيبة الوطن في الخارج وإدارة الشؤون الدولية وتوحيد ومتابعة المفاوضات السياسية حسب تعليمات الحكومة فوديرييه (1900)، وبالتالي يتطلب تحقيق أهداف تلك البعثات بالضرورة درجة كفاءة وفعالية عالية من العاملين فيها، وفي هذا الإطار تحاول هذه الدراسة التعرف على مستوى تمكين الإداريين والدبلوماسيين في البعثات الدبلوماسية الفلسطينية وتحديد فيما إذا كان هذا التمكين ينعكس إيجابياً على أداء هؤلاء العاملين نظراً

لطبيعة عمل هذه البعثات واختلاف هياكلها التنظيمية وأهدافها عن منظمات الأعمال، ويمكن أن نلخص مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما هو أثر التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة والحرية والاستقلالية والتدريب والتحفيز) في تحسين الأداء الوظيفي بأبعاده (تطوير القدرة الإبداعية والرغبة والبيئة المناسبة) لدى العاملين في البعثات الدبلوماسية الفلسطينية؟

## 2- أهداف البحث (Research goals) :

يتمثل هدف البحث الأساسي في تحديد أثر التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة والحرية والاستقلالية والتدريب والتحفيز) في تحسين الأداء الوظيفي بأبعاده (تطوير القدرة الإبداعية والرغبة والبيئة المناسبة) لدى العاملين الإداريين في البعثات الدبلوماسية الفلسطينية، ويمكن أن نستخلص من هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على أثر التمكين الإداري ممثلاً بتفويض السلطة في تحسين الأداء الوظيفي من حيث تطوير القدرة الإبداعية لدى الإداريين والدبلوماسيين في البعثات الدبلوماسية الفلسطينية؟
- بيان أثر التمكين الإداري من حيث الحرية والاستقلالية في تحسين الأداء الوظيفي من حيث زيادة الرغبة في العمل لدى الإداريين والدبلوماسيين في البعثات الدبلوماسية الفلسطينية؟
- تحديد فيما إذا كان تمكين الإداريين والدبلوماسيين في البعثات الدبلوماسية الفلسطينية من خلال تدريبهم يؤدي إلى تحسين أدائهم الوظيفي من حيث خلق البيئة المناسبة.
- قياس أثر التمكين الإداري ممثلاً بتفويض السلطة في تحسين الأداء الوظيفي من حيث زيادة الرغبة في العمل لدى الإداريين والدبلوماسيين في البعثات الدبلوماسية الفلسطينية؟
- التعرف على أثر التمكين الإداري ممثلاً بتفويض السلطة في تحسين الأداء الوظيفي من حيث توفير البيئة المناسبة لدى الإداريين والدبلوماسيين في البعثات الدبلوماسية الفلسطينية؟

- تحديد تأثير التمكين الإداري من حيث الحرية والاستقلالية في تحسين الأداء الوظيفي من حيث تطوير القدرة الإبداعية لدى الإداريين والدبلوماسيين في البعثات الدبلوماسية الفلسطينية؟
- بيان فيما إذا كان التمكين الإداري من حيث الحرية والاستقلالية يسهم في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في البعثات الدبلوماسية الفلسطينية من حيث خلق البيئة المناسبة.
- تحديد فيما إذا كان التمكين الإداري من حيث التدريب يسهم في تحسين الأداء الوظيفي لدى الإداريين والدبلوماسيين في البعثات الدبلوماسية الفلسطينية من حيث تطوير القدرة الإبداعية لديهم .
- بيان إذا كان التمكين الإداري من حيث التدريب يسهم في تحسين الأداء الوظيفي لدى الإداريين والدبلوماسيين في البعثات الدبلوماسية الفلسطينية من حيث زيادة الرغبة في العمل لديهم.
- تحديد فيما إذا كان التمكين الإداري من حيث التحفيز يسهم في تحسين الأداء الوظيفي لدى الإداريين والدبلوماسيين في البعثات الدبلوماسية الفلسطينية من حيث تطوير القدرة الإبداعية لديهم
- التعرف على أثر التمكين الإداري من حيث التحفيز في تحسين الأداء الوظيفي لدى الإداريين والدبلوماسيين في البعثات الدبلوماسية الفلسطينية من حيث زيادة الرغبة في العمل.
- تحديد فيما إذا كان التمكين الإداري من حيث التحفيز يسهم في تحسين الأداء الوظيفي لدى الإداريين والدبلوماسيين في البعثات الدبلوماسية الفلسطينية من حيث خلق البيئة المناسبة.

### 3- فروض البحث (Research Hypotheses) :

من خلال مشكلة البحث وأهدافه يمكن أن نصوغ الفرضية الرئيسية التالية:

هناك أثر ذو دلالة معنوية للتمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة والحرية والاستقلالية والتدريب والتحفيز) في تحسين الأداء الوظيفي بأبعاده (تطوير القدرة الإبداعية والرغبة والبيئة المناسبة) لدى الإداريين والدبلوماسيين في البعثات الدبلوماسية الفلسطينية.

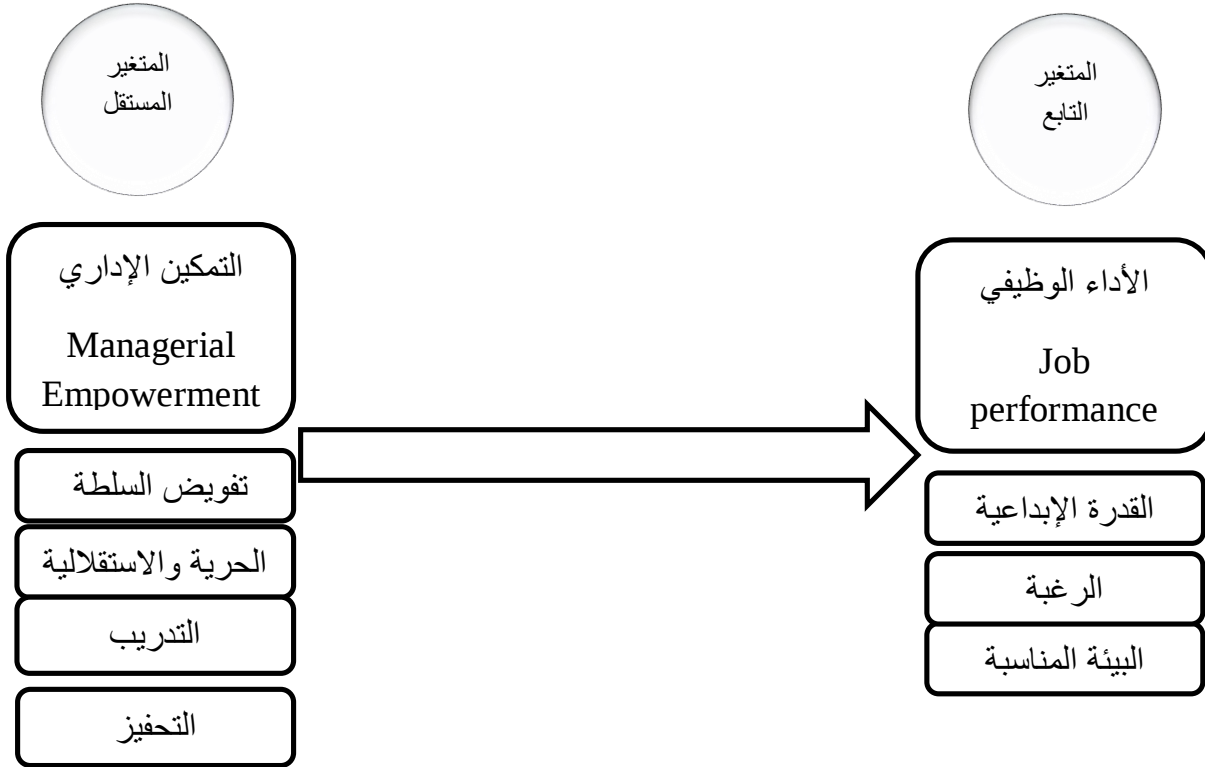
ومن خلال الفرضية السابقة يمكن اشتقاق الفرضيات الفرعية التالية:

- هناك أثر ذو دلالة معنوية للتمكين الإداري من حيث التحفيز في تحسين الأداء الوظيفي لدى الإداريين والدبلوماسيين في البعثات الدبلوماسية الفلسطينية من حيث خلق البيئة المناسبة.
- يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتمكين الإداري ممثلاً بتفويض السلطة في تحسين الأداء الوظيفي من حيث تطوير القدرة الإبداعية لدى العاملين في البعثات الدبلوماسية الفلسطينية.
- هناك أثر ذو دلالة معنوية للتمكين الإداري من حيث الحرية والاستقلالية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في البعثات الدبلوماسية الفلسطينية من حيث خلق البيئة المناسبة.
- هناك أثر ذو دلالة معنوية للتمكين الإداري ممثلاً بتفويض السلطة في تحسين الأداء الوظيفي من حيث زيادة الرغبة في العمل لدى العاملين في البعثات الدبلوماسية الفلسطينية.
- يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتمكين الإداري ممثلاً بتفويض السلطة في تحسين الأداء الوظيفي من حيث توفير البيئة المناسبة لدى العاملين في البعثات الدبلوماسية الفلسطينية.
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتمكين الإداري من حيث الحرية والاستقلالية في تحسين الأداء الوظيفي من حيث تطوير القدرة الإبداعية لدى الإداريين والدبلوماسيين في البعثات الدبلوماسية الفلسطينية.

- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتمكين الإداري بالنسبة للإداريين والدبلوماسيين العاملين في البعثات الدبلوماسية الفلسطينية من خلال تدريبهم في تحسين أدائهم الوظيفي من حيث خلق البيئة المناسبة.
- يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتمكين الإداري من حيث التدريب يسهم في تحسين الأداء الوظيفي لدى الإداريين والدبلوماسيين العاملين في البعثات الدبلوماسية الفلسطينية من حيث تطوير القدرة الإبداعية لديهم.
- هناك تأثير ذو دلالة معنوية للتمكين الإداري من حيث التدريب في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في البعثات الدبلوماسية الفلسطينية من حيث زيادة الرغبة في العمل لديهم.
- يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتمكين الإداري من حيث التحفيز في تحسين الأداء الوظيفي لدى الإداريين والدبلوماسيين العاملين في البعثات الدبلوماسية الفلسطينية من حيث تطوير القدرة الإبداعية لديهم.
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتمكين الإداري من حيث التحفيز في تحسين الأداء الوظيفي لدى الإداريين والدبلوماسيين العاملين في البعثات الدبلوماسية الفلسطينية من حيث زيادة الرغبة في العمل.
- هناك تأثير ذو دلالة معنوية للتمكين الإداري من حيث الحرية والاستقلالية في تحسين الأداء الوظيفي من حيث زيادة الرغبة في العمل لدى الإداريين والدبلوماسيين العاملين في البعثات الدبلوماسية الفلسطينية.

#### 4- نموذج البحث (Research Model) :

بناءً على ما سبق يمكن وضع نموذج البحث كما في الشكل رقم (1)



الشكل رقم (1)

المصدر: من تطوير الباحث

#### نموذج البحث (Research Model)

ويتضح من خلال نموذج البحث أن متغيرات البحث Research Variables تتمثل فيما يلي:

- 1- المتغير المستقل (Independent Variable): يتمثل في التمكين الإداري ويتكون من الأبعاد المتمثلة في (تفويض السلطة والحرية والاستقلالية والتدريب والتحفيز).
- 2- المتغير التابع (dependent Variable): يتمثل في الأداء الوظيفي ويتضمن الأبعاد التالية (تطوير القدرة الإبداعية والرغبة والبيئة المناسبة).

## 5- أهمية البحث:

### 5-1 الأهمية النظرية (العلمية):

تتجلى الأهمية النظرية من خلال:

- 1- ندرة الدراسات التي اختبرت أثر التمكين الإداري في القطاع الدبلوماسي.
- 2- تعتبر الدراسة الأولى من نوعها عربياً على حد علم الباحث التي تطبق على الدبلوماسيين والإداريين في البعثات الدبلوماسية الفلسطينية في العديد من دول العالم العربية والأجنبية.
- 3- يرى الباحث بأن العديد من الدراسات السابقة تناولت أثر التمكين في أداء العاملين في منظمات الأعمال على اختلاف مجال عملها سواء الربحية أم غير الربحية منها، وتوصلت إلى أن التمكين الإداري يؤثر إيجابياً على الأداء الوظيفي للعاملين، وتتمثل المساهمة العلمية التي يمكن أن تقدمها هذه الدراسة في كونها تتناول منظمات ذات طبيعة عمل مختلفة تماماً بالتطبيق على قطاع السلك الدبلوماسي وعلى الأخص في البعثات الدبلوماسية الفلسطينية في العديد من الدول العربية والأجنبية، وبالتالي اختلاف مجتمع وعينة البحث وأيضاً البيانات وإمكانية اختلاف النتائج انطلاقاً من أن طبيعة عمل هذه البعثات وهدفها الأساسي يجعل منها حالة خاصة مختلفة عن منظمات الأعمال ذات النشاط الربحي أو غير الربحي، فقد لا يكون هناك نفس المجال لتمكين العاملين كما في المنظمات ذات النشاطات المختلفة فقد يؤثر التمكين سلباً على أداء المنظمة في حال حدوثه.

### 5-2 الأهمية العملية:

يمكن من خلال نتائج الدراسة العملية:

- 1- لفت انتباه إدارة البعثات الدبلوماسية الفلسطينية إلى مستوى أداء الإداريين والدبلوماسيين في البعثات الدبلوماسية الفلسطينية، ومستوى التمكين الإداري الذي تمارسه إدارة تلك البعثات.

2- تحديد الدور الذي يلعبه التمكين بمستواه الحالي في تحسين أداء الإداريين والدبلوماسيين في البعثات الدبلوماسية الفلسطينية، وبالتالي من الممكن لفت انتباه إدارة البعثات الدبلوماسية الفلسطينية إلى نقاط معينة من أجل تلافيها من حيث تفويض السلطة والتدريب والتحفيز والاستقلالية.

### حدود الدراسة:

حدد هذا البحث بعدد من المحددات البشرية والمكانية والزمانية والموضوعية كالتالي:

#### - الحدود البشرية:

سيشمل البحث على مجموعة من العاملين في قطاع السلك الدبلوماسي الفلسطيني (البعثات الدبلوماسية)

#### - الحدود المكانية:

سيركز هذا البحث على بعثات دولة فلسطين في دول مختلفة من العالم (عربية وأجنبية)

#### - الحدود الزمانية:

نال موضوع المشروع اهتمام الباحث منذ فترة ترجع الى عام 2015م وبحسب المدة الممنوحة لإتمام المشروع تم التطبيق العملي خلال الفترة من أيار 2018م الى أيلول 2018م

#### - الحدود الموضوعية:

ينحصر هذا البحث في تناول التمكين الإداري للعاملين في البعثات الدبلوماسية الفلسطينية وأثره على تحسين أدائهم

## - مصطلحات البحث Research terms :

### التمكين الإداري (Managerial Empowerment):

يعبر عن الوسائل التي يمكن من خلالها لأعضاء المنظمة العاديين أو من غير المدراء اتخاذ القرار بشكل مباشر دون توجيه من المدراء أو الرؤساء في العمل، وهذه القرارات قد تكون كبيرة أو صغيرة وفقاً لمقدار السلطة الممنوحة من المنظمة. (Kumar & Ramesh, 2014)

### الأداء الوظيفي (Employees Performance):

يمثل الكفاءة والفعالية، فالفعالية هي مدى بلوغ النتائج، والكفاءة هي العلاقة بين النتيجة التي تم الحصول عليها والموارد المستخدمة (ISO 9000,2000).

### السلوك الدبلوماسي أو الهيئة الدبلوماسية Diplomatic corps:

تعني مجموعة الممثلين الدبلوماسيين المعتمدين بشكل دائم في دولة من الدول، وللتحديد بالشكل الواضح نقول أنه جميع الدبلوماسيين الواردة أسمائهم في القائمة الدبلوماسية الصادرة عن وزارة الخارجية في الدولة المعتمدين لديها (محمود خلف ، 1989)

## 6- منهجية البحث (Methodology) :

### 1-6 فلسفة الدراسة (Research Philosophy):

تقوم هذه الدراسة على الفلسفة الوضعية (positivism) وفقاً لهذه الفلسفة وفيما يتعلق بفلسفة الوجود (Ontology) عزل الباحث نفسه عن الدراسة، وأن يكون حيادياً ويقوم بعرض أفكاره و آراء الباحثين دون إبراز رأيه الشخصي.

### 2-6 أسلوب الدراسة (Research Method):

تم اعتماد الأسلوب الاستنتاجي (Deductive) كأسلوب للدراسة أي أن التفكير سيكون منصبا على الانطلاق من العام إلى الخاص فقد تم تحويل النظرية التي تربط بين التمكين والأداء إلى فرضيات محددة قابلة للاختبار، ثم تم اختيار طريقة لاختبار الفرضيات وجمع البيانات اللازمة لذلك، فإن دعمت البيانات الفرضية يتم التوصل الى استنتاج يجعل النظرية صحيحة أو خاطئة، وبالتالي ستكون الخطوات المتبعة في الدراسة على الشكل التالي : **عرض النظرية . اشتقاق الفرضيات . جمع وتحليل البيانات باختبار الفرضيات**، وستعتمد الدراسة على الأسلوب الكمي Quantitative Method بالاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، والنوعي Qualitative Method من خلال إجراء مقابلات مع عدد من المدراء في البعثات الدبلوماسية الفلسطينية لتفسير ومقارنة النتائج مقارنة علمية.

### مجتمع وعينة البحث Research Population and Sample :

#### مجتمع الدراسة:

المجتمع يعني جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث ، وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد والأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة (عبيدات وآخرون ، 2001) وسيكون مجتمع البحث هذا من جميع العاملين الإداريين والدبلوماسيين في البعثات الدبلوماسية الفلسطينية المنتشرة في

دول العالم والبالغ عددها 99 ( بعثات ، سفارات ، مفوضيات ، مكاتب تمثيل ) تابعة لوزارة الخارجية الفلسطينية .

#### عينة الدراسة:

يعرف (القحطاني وآخرون 2000 م) عينة الدراسة على أنها عبارة عن مجموعة الوحدات التي يتم اختيارها من مجتمع الدراسة لتمثل هذا المجتمع في البحث محل الدراسة ، وفي هذا البحث توصل الباحث لعينة مكونة من ( 65 ) شخص من العاملين في قطاع السلك الدبلوماسي الفلسطيني من مختلف الدرجات الوظيفية ، أي ما يعادل تقريباً 22% وذلك بسبب صعوبة الوصول لأفراد عينة مجتمع البحث بحكم وجودهم في العديد من الدول العربية والأجنبية .

وسيقوم الباحث باستخدام المنهج الوصفي لأنه المنهج المناسب لمثل هذا البحث لتجميع المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف البحث الحالي والإجابة على تساؤلاته

## الفصل الثاني

### الإطار النظري للدراسة

## المبحث الأول

### التمكين الإداري Managerial Empowerment

#### 7-1 مفهوم التمكين:

تعددت الآراء والتعاريف التي تناولت مفهوم تمكين العاملين باعتباره أحد المفاهيم الإدارية الرئيسية التي تدعم تطبيق منهج الإدارة الحديثة، حيث تناول الباحثون والكتاب مفهوم تمكين العاملين من عدة مناهير ومعايير فمنهم من قارب مفهوم التمكين من وجهة نظر القادة والمديرين فاعتمد مفهوم التمكين التنظيمي الذي عرفه (Malcolm) بأنه " الإجراءات الإدارية التي تضمن حصول الموظف على السلطة لإنجاز مهامه".

فيما اعتبره المدهون "هو عملية منح العاملين وتزويدهم بالمهارات والأدوات والمعلومات والسلطة والمسؤولية المتعلقة بعملهم ليتمكنوا من تصميم عملهم واستخدام المعلومات والتفاعل مع الآخرين واتخاذ القرارات المناسبة دون الحاجة الى موافقة مسبقة من الرئيس أو المدير بهدف إعطاء العاملين الفرصة لإتقان عملهم وإدارته بطريقة يمكنهم من خلالها تقديم خدمة أفضل للعملاء".

ويرى Russel بأنه إعادة توزيع السلطة والسيطرة في المنظمة وهو نتيجة المشاركة الكاملة بين العمال والقادة في اتخاذ القرارات"، ومن وجهة نظر (Avolio) هو "تعزيز إمكانيات العاملين بما يوفر لديهم القدرة على الاجتهاد والابداع وإصدار الأحكام والتقدير في مواجهة القضايا التي تواجههم أثناء ممارستهم لعملهم"

ومن الباحثين من قارب مفهوم التمكين من وجهة نظر الموظفين فاعتمدوا مفهوم التمكين النفسي الذي عرفه (Spreitzer) بأنه: إدراك الفرد أن لعمله معنى وأنه يمتلك الكفاءة والقدرة على انجاز مهمته ويمتلك الايمان بذاته وبقدرته على اختيار وتنظيم مهمته التي يقوم بها ويشعر بأن لعمله تأثيراً في مهنته المباشرة ويمتد هذا التأثير الى أبعد من مهمته المباشرة.

ويرى أفندي بأن " التمكين شعور نفسي في المقام الأول يستمد قوته وفاعليته من توافر بيئة ملائمة مساندة للعاملين وقيادة ملتزمة مشاركة في المعلومات ومشاركة في اتخاذ القرارات".

كما يذهب (Lawler&Bowen) الى أن " التمكين النفسي يتمثل في إطلاق حرية الموظف وهذا المضمون الادراكي والحالة الذهنية لا يمكن خلقها سريعاً بفرضها على الفرد من الخارج فالتمكين كحالة ذهنية داخلية يتطلب تبنياً تجسدياً لهذه الحالة من قبل الفرد كي تتوفر لديه الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات ومعارف تساعده في اتخاذ قراراته واختيار النتائج التي يرغب ببلوغها ".

وينظر (Matthew) الى التمكين النفسي بأنه " تشجيع الأفراد والسماح لهم بالمبادرة الشخصية لتحسين أدائهم لوظائفهم بما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة والعمل على تعميق ثقتهم وقدراتهم وامكانياتهم ".

وهناك من حدد مفهوم التمكين من منظور إداري:

حيث يشير كل من (Manuela&Bruce,2003) إلى أن التمكين هو أسلوب إداري يشترك من خلاله المدراء وأعضاء التنظيم الآخرون للتأثير في عملية اتخاذ القرار، السماح للأفراد بقدر أكبر من مسؤولية صنع القرارات (Susan,2006)

وينظر إلى التمكين الإداري على أنه: منح العاملين حرية التصرف وتحقيق المشاركة في اتخاذ القرارات فهو بذلك يحقق فرصة لإعمال العقل والإبداع الإداري. فمن خلال التمكين والثقة والسماح بتدفق المعلومات وزيادة فرص الحوار والتفاهم وهذا يساهم إلى حد كبير في إيجاد مناخ تنظيمي مناسب يؤثر إلى حد بعيد في مستوى أداء العاملين (أفندي، 2003)، تزويد العاملين بالتوجيهات الضرورية والمهارات التي تؤهلهم للاستقلالية في اتخاذ القرارات Geroyrn & (Anderson, 1998).

ويعرفه (ملحم) بأنه: إعطاء الموظفين صلاحية وحرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة من ناحية ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة

وابدأ الرأي في أمور خارج الوظيفة. وقد اقترح (Hellriegel) بأن التمكين العملية التي يتم بموجبها إعطاء أو منح العاملين السلطة والمهارة والحرية للقيام بوظائفهم.

ومن وجهة نظر (Schermerhorn) فإن التمكين يمثل العملية التي يقوم المديرون من خلالها بمساعدة العاملين على اكتساب المهارات والسلطة التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم وفي عملهم.

كما تناوله باحثون بأسلوب مختلف فاعتبروه يمثل الوضع الذي تشجع فيه البيئة التفاعلية والداعمة العاملين على البحث عن طرق العمل الأكثر فاعلية وتطبيقها (Herrenkohl, Judson & Heffner, 1999).

وينطلق (Daft) في تعريفه للتمكين منطلقاً من القوة بوصفها أداة الربط بين الرئيس والمرؤوسين في تنفيذ المهام في المنظمات المتحكمة فيرى أن التمكين هو محاولة نشر ومشاركة القوة في كل مكان من المنظمة.

ومن أهم التعريفات هو ما جاء عند (Bowe Lawlar) التمكين يتمثل في إطلاق حرية العامل وهذه الحالة ذهنية وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الانسان بين عشية وضحاها "التمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج الى تبني وتمثل لهذه الحالة من قبل الفرد لكي توفر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعد في اتخاذ قراراته واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها

ويرى الباحث بأن التمكين في البعثات الدبلوماسية الفلسطينية: هو فن إشراك العاملين في عملية صنع القرارات التي تتعلق بألية عملهم من خلال تكليفهم بمسؤوليات ومهام أكبر وإعطاءهم المزيد من الصلاحيات والحرية لاتخاذ القرارات والاجراءات التي يرونها مناسبة بعد إعداد البيئة المناسبة لذلك من تدريب وتحفيز وخلق الدافعية والشعور بالمسؤولية لديهم.

## 7-2 أبعاد التمكين:

لا توجد أبعاد ثابتة وموحدة يتفق عليها الباحثون للتمكين الإداري إنما هناك أبعاد مشتركة من وجهة نظر مجموعة من الباحثين وهناك أبعاد يعتبرها بعض الباحثين محددة للتمكين في حين لم يذكرها آخرون ضمن أبعاد التمكين وفيما يلي أبعاد التمكين الأكثر تداولاً كما يقترحها عدد من الباحثين:

### **1- التحفيز:**

إن برنامج التمكين سيفقد الأرضية عندما لا توفر المنظمة المكافآت المناسبة، وبرنامج التمكين يتطلب نظام عوائد مختلف، تلك العوائد المستندة إلى الأداء بدلاً من العمل، إذ أنه عندما تربط العوائد بالأداء تؤدي إلى زيادة دافعية العاملين نحو تحقيق غايات وأهداف المنظمة، حيث يمكن أن يتم ذلك عن طريق ربط مكاسبهم بنجاح المنظمة. (Spreitzer & Mishr, 1999) كذلك يمكن أن يحصل العاملون المبدعون ذوو الكفاءة على مكافآت تأخذ صور المشاركة بالأرباح أو المشاركة بالأسهم (Bowen & Lawer, 1995).

### **2- وضوح الهدف:**

ويشمل تعريف العاملين بالخطة العامة للمنظمة، وتعريف العاملين بما هو مطلوب ومتوقع منهم القيام به، توضيح وبدقه مهام ومسؤوليات كل فرد بالمنظمة، بالإضافة الى وضع النظم والإجراءات التي تكفل تحقيق أهداف المنظمة، وتوضيح رؤية ورسالة وأهداف المنظمة (المغربي، 2007).

### **3- الأخلاقيات:**

وهي تشمل الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين، ومرونة الأنظمة والسياسات، وتقدير إنجازات العاملين وجهودهم من قبل القادة الإداريين، تقدير الاختلافات الفردية بين العاملين في المنظمة والممارسات ومراعاتها عند توزيع المهام والأعمال عليهم، توفير بيئة في المنظمة تتمتع بروح عالية، ومساعدة العاملين في حل مشاكلهم (المغربي، 2007)

#### 4- العدالة والإنصاف:

من أهم مؤشرات هذا المحدد هو تصحيح وضع الموظف ليصبح راضياً عن وضعه، بالإضافة لمتابعة الأحداث التي تجري بالمنظمة، وكذلك ثقة العاملين في القرارات التي تتخذها المنظمة (وادي، 2007).

#### 5- العمل الجماعي:

هو مجموعة من العاملين الذين يسلكون نظام متكامل ومتربط ولديهم هدف مشترك، ويتصف العمل الجماعي بشكل عام بالتالي: تبادل المعلومات بين أعضاء الفريق، واتجاهات فريق العمل الايجابية نحو المنظمة والعمل، والمشاركة والدفاع عن أعضاء الجماعة وتمتع أعضاء الفريق بدافعيه عالية للأداء، والقيام بالرقابة الذاتية والتطوير (الصيرفي، 2003)

#### 6- تفويض الصلاحية:

العملية التي يقوم من خلالها المدير بإعطاء جزء من عمله للمرؤوسين الذي يعملون تحت رئاسته بعد تدريبهم التدريب الملائم مع منحهم الصلاحيات المناسبة لإنجاز هذه الأعمال مع ضرورة أن يكونوا مسؤولين عن إتمام هذه الأعمال بنجاح ويحاسبون على النتائج (المطيري، 2007)

#### 7- بنية العمل:

ويقصد بها مجموعة الخصائص الداخلية للمنظمة والتي تنعكس على العاملين بالإضافة الى مفاهيم إدراكية شخصية يحملها العاملون عن الحقائق التنظيمية وتنعكس في نمط الإدارة، نمط الإشراف، نظام المكافأة وأسلوب اتخاذ القرار (مريزيق، 2009).

#### 8- فرق العمل المدارة ذاتياً:

يتميز فريق العمل في المنظمة الممكنة بخاصية الاستمرارية حيث أنه يعتبر ركيزة الهيكل التنظيمي للمنظمة وذلك لأن دوره لا ينتهي بانتهاء المهمة الموكلة اليه على عكس دور الفريق في المنظمات الهرمية التقليدية التي يتشكل فريق العمل فيها من الادارات الوظيفية المختلفة للقيام بمهمة محددة كما أن فريق العمل في المنظمة الممكنة يدير نفسه بنفسه فأعضاء الفريق

يشاركون جميعاً في رسم خطط وتنفيذها من البداية وحتى النهاية فهم يمثلون وحدة تنظيمية لها كيانها المستقل وليس مجموعة من الأفراد العاملين الذين لا تربطهم روابط واضحة .

## 9- التدريب:

يتطلب تمكين العاملين توفير تدريب مستمر لتعلم المهارات الجديدة مثل مهارات التقويض، اتخاذ القرار، حل الصراع ومهارات القيادة، حيث أن الجهود التدريبية تمكن العاملين من بناء المعرفة وبناء المهارات والقدرات ليس فقط لأداء أعمالهم ولكن أيضاً لتعلم مهارات واقتصاديات المنظمات الكبيرة (Spreitzer, 2007).

## 10- المشاركة بالمعلومات:

أشار (Lashely) الى أن المعلومات تلعب دوراً مركزياً في تمكين الأفراد ،أي أنها العنصر الرئيسي في استراتيجية التمكين والسبب على حد وصف (Colins) هو جعل العاملين أكثر فهماً لأسباب القرارات المتخذة لكي يكونوا أكثر التزاماً بإجراءات المنظمة .كما أشار (Colins) الى أنه من المهم للأفراد أن يمتلكوا فرصة التعبير عن آرائهم باستخدام الاتصالات المساعدة مع الإدارة بدلاً من القدرة المجردة على حل المشكلات الخاصة بالمهام التي يؤدونها .

## 11- الحرية والاستقلالية:

فالمشاركة المعلوماتية تعد أحياناً بمثابة (صمام المضخة) على حد تعبير (Blanchard) فيما يخص التعبير وذلك لكونها تعزز الشعور بالملكية للعمل والمسؤولية لأعضاء الفريق .

## 12- النمو المهني:

وبالإضافة إلى تزويد المرؤوسين بالمعلومات التي تلزمهم لا بد من تدريبهم على كيفية الاستفادة من هذه المعلومات في خدمة المؤسسة، حيث يعد التدريب عاملاً مهماً في نجاح أو فشل عملية التمكين؛ لأن مساعدة المرؤوسين في الحصول على المعلومات وعدم تدريبهم على الاستفادة منها لا يحقق الهدف من عملية الاتصال ونقل المعلومات (Heaton,1998) كذلك يجب على القادة

أن يهتموا بتطوير كل موظف وكل مجموعة، بهدف زيادة ثقتهم بأنفسهم، وبالتالي زيادة الفاعلية في العمل. ويعد إيجاد فرص للتعلم والتطور للموظفين عاملاً مهماً لتطوير المهارات المطلوبة لأداء العمل، بالإضافة إلى ذلك يحتاج المرؤوسون إلى القدرة على التعامل مع الآلات، والوسائل الموجودة لتفعيل القدرة على أداء العمل على أتم وجه. ويمكن لذلك أن يتضمن العمليات والإجراءات للعمل التقني، وأسلوب حل المشكلات، وعملية صنع القرار (Bodner, 2005) كما يجب أن يتم التدريب بطريقة تشكل بيئة تعليمية يتعلم الجميع فيها بالتساوي ويتشاركون المعلومات كذلك بالتساوي (Snell & Chak, 1998). ونظراً لأهمية المعلومات وأهمية عملية تدريب المرؤوسين على كيفية توظيف هذه المعلومات لإنجاز العمل، فإنه يجب توافر المهارات المناسبة والمصادر اللازمة، لتوفير البيئة المناسبة لتحقيق التمكين. وذلك بتوفير جميع المصادر البشرية، والمالية، والتقنية، والمعلوماتية، والطبيعية، والإدارية، والمكانية، والوقت الكافي لقيام المرؤوسين بالعمل على أتم وجه. كما يجب على الإدارة تزويد المرؤوسين بالمعايير، والسلوك، والعمليات، والوظائف، والتوقعات التي تهدف إليها المؤسسة. وترجع أهمية هذه المعرفة لكونها تعطي المرؤوسين الفرصة للتأكد من أن جهودهم تصب بالنهاية في صالح تحقيق أهداف المؤسسة، كما تسمح لهم بأن يعرفوا أن آثار جهودهم ستؤثر في المؤسسة ككل (Bodner, 2005).

### 13- المساءلة:

كما تعتمد مقدرة المؤسسة على تشكيل مساءلة فردية، أو جماعية على تطوير عملية القيادة الذاتية فقد أوصى (Bodner, 2005) باستخدام الاستراتيجيات التي تركز على السلوك، وهي أعمال محددة يجب أن يطبقها جميع الأفراد على أنفسهم لإنجاز العمل بشكل أفضل، للمساعدة في تطبيق عملية القيادة الذاتية، بعض هذه الاستراتيجيات يتضمن تحديد الهدف الشخصي، والمتابعة الذاتية، والتقييم الذاتي، والمكافأة الذاتية، والعقاب الذاتي، والتدريب. وتعد هذه

الاستراتيجيات مهمة في مساعدة الأفراد على فهم، ومشاركة المخاطرة، والمسؤولية في العمل، ليصبحوا ممكنين.

#### 14- الاتصال:

في دراسة أجراها (Oetzel, 2001) وجد أن المعلومات التي تزود بها مجموعة العاملين، كعنصر من عناصر التمكين، تساعد على التنبؤ بنوعية القرارات التي تتخذها هذه المجموعة. وإن عمليات الاتصال الفاعلة، مثل تشارك المعلومات، يحسن من نوعية مخرجات العمل. وهذا مشابه لما وجدته كل من أن (Johnson & Johnson, 2004) عمليات الاتصال الفاعلة لها تأثيرات مباشرة وغير مباشرة في الإبداع في عملية صنع القرار

وقد أوضح كل من (Cruz & Smith, 1999) انخفاض جودة القرار الذي تبنته المجموعة في حالة الاطلاع الجزئي على المعلومات، على عكس ما يحدث عند الاطلاع التام على المعلومات لدى مجموعات العمل الممكنة.

كما أوضح (Devire, 1999) أن المجموعات التي حصلت على المعلومات اللازمة للعمل بشكل كامل كانت لديها القدرة على تخطي النزاعات عند عملية صنع القرار. وكانت هذه القرارات أفضل من تلك الناتجة عن مجموعة لم تحصل على اطلاع كامل على المعلومات.

وقد وجد كل من (Cruz & Smith, 1999) أن أفراد المجموعات الواثقين من أن قائدهم يزودهم بجميع المعلومات اللازمة لإنجاز أعمالهم كانوا أكثر مقدرة على اتخاذ قرارات العمل. ويشير هذا إلى أنه حتى تصبح عملية التمكين ناجحة، فإنه يتوجب على المرؤوسين أن يكونوا واسعي الاطلاع، ومؤهلين، وواثقين من سير عملهم ومن قدرتهم على صنع القرار .

وأشار كل من (Moon & Smith, 1998) إلى ضرورة الالتفات لأهمية الاتصالات كعنصر من عناصر التمكين، ودور ذلك في خلق البيئة المناسبة للمشاركة والإبداع. من الواضح أن دور القيادة يتغير خلال التمكين. فالقيادة التمكينية تتبعد عن أخذ جميع القرارات، وتساعد في تيسير

أداء العمل أثناء العمليات وتخلق البيئة التي تساعد الموظفين على اتخاذ القرارات، كما أنها تفسح المجال للمرؤوسين للاطلاع على المعلومات الضرورية لإنجاز العمل. فالقادة يتمتعون بسلطة المعلومات، وعلى القائد أن يعرف قيمة المعلومات التي يمتلكها، ويجب عليه فهمها ونشرها، وذلك على اعتبار فريق العمل وحدة صناعة القرار. كما يجب أن تتوفر في القائد المقدرة والرغبة في مساعدة الموظفين لإيجاد سبل العمل والمصادر اللازمة وتشارك المعلومات، كما يتوجب عليه أن يحث المرؤوسين أن يبحثوا عن هذه المعلومات لإنجاز العمل بدلاً من الاتكال التام عليه في إيجاده .

### 3-7 أهمية التمكين :

يرى (الفياض، 2005) أن التمكين الإداري يساهم في رفع الروح المعنوية للموظفين وإلى تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة إضافة إلى ذلك فإن التمكين الإداري يعبر عن ثقافة المنظمة فالمنظمة الممكنة تتسم بمجال واسع من حرية الممارسات الإدارية التي تعطى للأفراد غير المستويات القيادية بالإضافة إلى حرية التصرف وتحمل المسؤولية (انصاف، 2006).

ويتضمن التمكين فاعلية الأداء وكذلك فاعلية استغلال الموارد البشرية على أفضل وجه كما يؤدي إلى جعل العمل أكثر قيمة ومعنى وأكثر تحفيزاً (ملحم، 2006).

وهناك تأثيرات مهمة أخرى مثل تأثير التمكين الإيجابي على السلوك ذي العلاقة بالربحية. أي أن التمكين يساهم في خلق سلوكيات وممارسات لدى العاملين في المنظمة تؤيد وتتبنى تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها وخاصة الربحية منه (Heskett et al، 1997).

كما أشار كل من (Schermerhorn ، Hunt & Obsorn، 2000) إلى أن التمكين الإداري يحقق مزايا وفوائد عديدة للعاملين والمنظمات تتمثل في :

- 1- زيادة انخراط العاملين في اتخاذ القرارات.
- 2- يقلل من الاعتماد على الهيكل الهرمي من خلال استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة حيث يقوم التمكين الإداري على الاعتماد على فرق العمل ذاتية الاستقلالية وحرية التصرف في أداء المهام.
- 3- يقوم التمكين الإداري على استغلال الموارد البشرية والتقانة والمعدات والأدوات على نحو مناسب فالهدف الأسمى للتمكين الإداري هو تحقيق أقصى درجات الاستغلال للطاقات البشرية والموارد المتاحة وتوظيف التقانة في أداء المهام وكل ذلك سيؤدي إلى توفير الوقت والجهد والمال وتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.
- 4- تشجيع التعلم والتدريب والمحافظة على الخبرات فالتمكين الإداري يركز على تدريب الموظفين وتوسيع قاعدة معلوماتهم وخبراتهم بهدف تسهيل أداء مهامهم وخلق الولاء التنظيمي ومن ثم المحافظة على الخبرات والكفاءات المتوفرة.
- 5- الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة وتلبية احتياجات المستهلكين.

ومما سبق يتبين لنا أن التمكين له نتائج مهمة تنعكس على المنظمات تتمثل فيما يأتي:

- 1- رفع مستوى الإنتاجية: ما أشارت إليه و أكدته الدراسات العديدة من أن تمكين العاملين في المستويات الإدارية الدنيا يزيد من إنتاجيتهم في العمل (Haggerty,1989).
- 2- انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل: إن التمكين الإداري للعاملين وكذلك زيادة مشاركتهم في صنع القرار واتخاذهم يرفع من الروح المعنوية لهؤلاء العاملين ويوجد لديهم شعور بالإقبال على العمل مما يؤدي إلى تقليل معدلات الغياب والدوران الوظيفي وهذا ما دلت عليه نتيجة دراسة (Need,2004).

3- تحسين جودة السلع والخدمات: إن التمكين الإداري للعاملين وتزويدهم بالمهارات والمعارف الضرورية والتدريب اللازم يؤدي إلى فهم الموظفين لطبيعة العمل ومن ثم تقديم سلع وخدمات تتصف بأنها على درجة عالية من الاتقان والجودة (Lashely،2000).

4- تحقيق الميزة التنافسية (Mathews،2003).

### أثر التمكين على سلوك العاملين:

#### (1) زيادة ولاء الفرد للمنظمة:

إن التمكين الإداري يعمل على زيادة الاهتمام بالعاملين وكذلك منحهم الثقة ويخلق لديهم التزاما تجاه المنظمات التي يعملون بها وهذا يؤدي إلى زيادة الولاء والإخلاص من قبل العاملين لمنظماتهم. فالعامل الذي يشعر بالتمكين وحرية التصرف في العمل يعلم أن هذه الحرية جزء من علاقة ايجابية وصحية بين الإدارة والعاملين وهذا بدوره يساهم في تحسين مستوى ولاء العاملين للعمل وانخراطهم فيه.

#### (2) ينمي لدى العاملين الشعور بالمسؤولية:

إن نقل جزء من الصلاحيات وكذلك المسؤوليات للعاملين في المستويات الادارية الدنيا يولد لدى العاملين شعورا بأنهم على قدر كبير من المسؤولية مما يساعد في تنمية هذا الشعور وديمومته.

#### (3) زيادة الشعور بالرضا الوظيفي:

إن التمكين الإداري يؤدي إلى تحسين الوضع النفسي للعاملين ويحسن نظرتهم الذاتية إلى أنفسهم من خلال زيادة تقدير ما يقومون به من عمل فالشعور بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي إلى زيادة رضا العاملين وشعورهم بالسعادة.

#### 4) زيادة دافعية العاملين:

أكدت دراسات عديدة مثل دراسة (Lee, 2005) أن هناك علاقة طردية بين التمكين الإداري وزيادة دافعية العاملين.

#### 4-7 نماذج التمكين:

لبلوغ أو الاقتراب من التمكين تحتاج كل منظمة أن تتفهم التمكين وفقا لظروفها ومحيط البيئة الداخلية والخارجية. وتظهر مراجعة للأدبيات أمثلة لمختلف نماذج التمكين والتي يمكن أن تساعد على تحليل وفهم مفهوم التمكين، وسيعرض الباحث فيما يلي أهم النماذج التي تفسر التمكين ومنها:

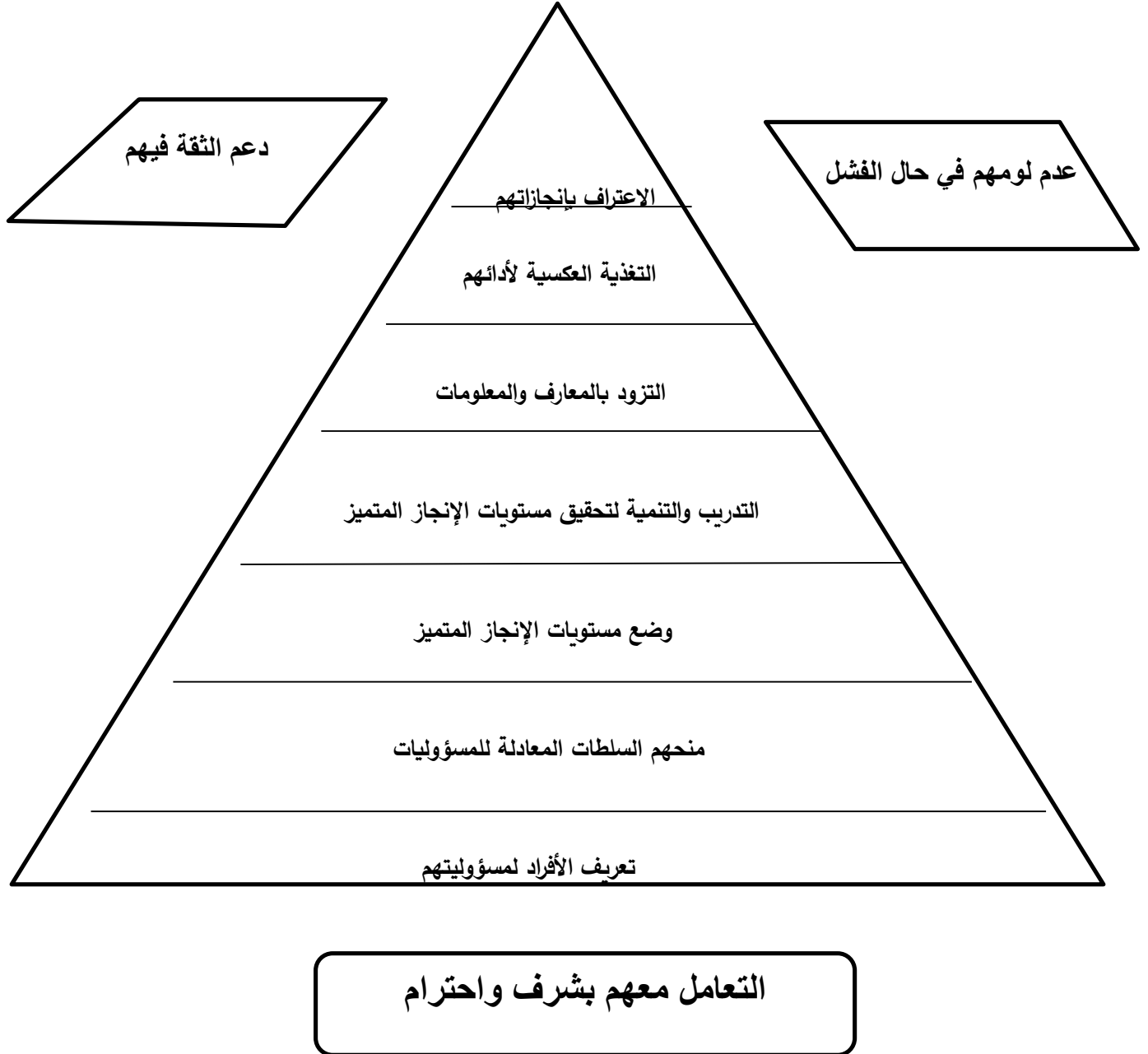
#### 1- نموذج Spreitzer :

عرفت (Gretchen Spreitzer, 1995) التمكين كمفهوم نفسي يركز على اتجاه العاملين نحو التمكين التي تظهر في الكفاية والثقة في القدرة على أداء المهام والشعور بالقدرة على التأثير في العمل وحرية الاختيار في كيفية أداء المهام وأوضحت الكاتبة أن تحقيق التمكين يبدأ بالتمكين النفسي الذي يجلب قنوات للعاملين والإدارة بأهمية التمكين وعندما تترسخ هذه القنوات يتم تطبيق التمكين الإداري بهدف توفير البيئة الملائمة للتمكين وحددت الكاتبة نوعين من العوامل تسهم في تمكين العاملين وهي العوامل الخاصة بالفرد ذاته والعوامل الوظيفية المتمثلة في مرونة المنظمة في تزويد العاملين بالمعلومات والحوافز وتتضافر هذه العوامل فيما بينها بشكل ايجابي لتنتهي إلى تمكين العاملين بأبعاده الأربعة (المعنى و الكفاية و التصميم الذاتي والتأثير) بشرط توفر الرغبة لدى العاملين في تحقيق التفوق وهذا يتطلب تمتع المنظمة بقدر من الاستقرار كعنصر أساس يدعم التمكين بجانب رغبة العاملين وإصرارهم على تحقيق أهداف المنظمة .

## 2- نموذج Diana Tracy:

- يستند هذا النموذج على عدة مبادئ من أهمها (باعثمان، 2002)
- معرفة وتحديد الأفراد لمسؤولياتهم.
- التخلي للأفراد عن السلطات المساوية للمسؤوليات.
- وضع مستويات الانجاز المتميز.
- ضرورة تدريب الأفراد، وتنميتهم ليكونوا قادرين على تحقيق التميز.
- تزويدهم بالمعارف والمعلومات.
- مدهم بالتغذية العكسية عن مستويات أدائهم.
- الاعتراف بإنجازاتهم وتقديرها.
- دعم الثقة فيهم.
- عدم لومهم في حال الفشل
- التعامل معهم بشرف واحترام

ويبين الشكل التالي نموذج Diana Tracy للتمكين



### 3- نموذج (Conger & Kanungo):

عرف (Conger,1988) التمكين كمفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية ، وتبنى الكاتبان نموذج التحفيز الفردي للتمكين حيث تم تعريف التمكين كعملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور بجوانب الضعف والعمل على إزالتها والتغلب عليها بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية والوسائل غير الرسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية. واقترح الكاتبان أن التمكين مماثل لمفهوم القوة حيث يمكن النظر له من زاويتين:

- يمكن النظر للتمكين كمركب اتصالي . فالتمكين يدل ضمناً على تفويض القوة.
- ويمكن النظر للتمكين أيضاً كمركب تحفيزي . فالتمكين يدل ضمناً بكل بساطة على أكثر من معنى المشاركة في القوة أو السلطة، ويظهر ذلك جلياً في التعريف الذي تبناه الكاتبان.

أوجه الشبه والاختلاف بين التمكين وبعض المفاهيم الإدارية الأخرى:

#### ❖ التمكين والمشاركة:

المشاركة هي "عملية تفاعل الفرد عقلياً ووجدانياً مع الجماعة التي يعمل معها في المنظمة بطريقة تمكنه من تعبئة جهوده وطاقاته لتحقيق الأهداف المشتركة وتحمل المسؤولية بوعي واندفاع ذاتي في ظل معطيات البيئة التي تعمل المنظمة فيها "ويمكن التعبير عن المشاركة في مجال تطبيقها الإداري بأنها "دعوة المدير لمؤوسيه والالتقاء بهم لمناقشة المشكلات الإدارية التي تواجهه وتحليلها ومحاولة الوصول الى أفضل الحلول الممكنة لها مما يخلق الثقة لديهم نتيجة اشراك المدير لهم في وضع الحلول للمشاكل الإدارية "ويعتبر مفهوم المشاركة المفتاح الأول وأحد الأركان الأساسية في عملية تمكين العاملين.

## ❖ التمكين والاندماج :

تعددت آراء الكتاب والباحثين حول مفهوم اندماج العاملين في المنظمة فمنهم من نظر إليه من منظار مشابه جداً لمفهوم التمكين فعرفه على أنه "تفعيل أوسع وأعمق لمفهوم مشاركة العاملين في الإدارة والعمل حيث تمثل عموده الفقري ويعني أن العاملين يسهمون بدرجة عالية في صنع القرارات الاستراتيجية والقرارات التنفيذية في الإدارة العليا ورسم السياسات وحل المشكلات الخاصة بالعمل من أجل تطويره وتقديم المقترحات من أجل تحسينه واعطائهم القدر الكافي من السلطة والحرية والمرونة والاستقلالية لتصرف الأمور المتعلقة بأعمالهم وإشراكهم في تقرير مستقبلهم الوظيفي في المنظمة وتحفيزهم بشكل جيد " وبعضهم الآخر نظر إليه على أنه خطوة مرحلية باتجاه تطبيق مفهوم التمكين واعتبر أن التمكين أكثر تطوراً وعمقاً وشمولية واعتبر أن "الاندماج عملية دعوة العاملين في مجموعات على جميع المستويات في التنظيم الاجتماعات للتفكير جماعياً وليس فردياً للتوصل إلى قرارات ذات نوعية أفضل تحظى بقبول الجميع .

## ❖ التمكين والتفويض

يقصد بالتفويض إسناد مهام لأشخاص ومحاسبتهم عليها من جانب الإدارة فالتفويض هو صلاحيات تمنح وقد تسلب مرة أخرى (الهواري ، 2002 ) والتفويض يتعلق بالسلطة دون المسؤولية. فالمسؤولية لا تفوض إطلاقاً يعني ذلك أن تظل مسؤولية الرئيس قائمة أمام رؤسائه عن الاختصاصات والمهام الموكلة إليه حتى إن كان قد فوض إلى أحد معاونيه سلطة إنجازها (هاشم ، 1984) وهناك من يشير إلى أن التفويض يعني أن يعهد أحد الرؤساء الإداريين بجزء من سلطاته وصلاحياته التي أعطيت إليه بموجب القانون إلى واحد أو أكثر من مساعديه أو الموظفين الآخرين معه في المستويات الإدارية الأدنى للتصرف في الموضوعات المفوضة إليهم دون الرجوع إليه (الكبيسي، 1998) ويقوم التفويض على ثلاثة أركان رئيسية هي السلطة وتعني الحق في اتخاذ القرار. ثم المسؤولية وتعني التزام المرؤوس بأداء المهمة ثم المساءلة حيث لا يعني التفويض إعفاء صاحب الصلاحية الأصلي من المسؤولية النهائية (ضرار ، 2003).

فالتمكن أكثر ثراء من التفويض ففي التفويض تجد المستوى الأعلى يفوض الأدنى في جزئية محددة ولا يتيح له الا قدراً يسيراً من المعلومات على الأقل ما يساعد على تنفيذ المهمة وتكون المسؤولية عن النتائج مرتبطة بالمفوض وليس بالمفوض إليه أما في التمكين فتتاح بالمستوى الأدنى صلاحيات للمبادأة في إطار نطاق أوسع متفق عليه وتكون المعلومات مشتركة بين الادارة والعاملين فيما عدا المعلومات الاستراتيجية المهمة التي تحتم مقتضيات موضوعية معينة أن تظل سرية وتقع المسؤولية عن النتائج على الموظف المعني فإن كانت ايجابية تتم مكافأته وان كانت سلبية تتم محاسبته حيث يجب أن يتعلم من ذلك الدرس حتى لا يكرر الخطأ وفي التفويض قد يلغي المستوى الأعلى في توقيت معين تفويضه أو يحجمه أو يعدل نطاقه غير أن تمكين العاملين يمثل استراتيجية مستمرة وفلسفة إدارية لدى المديرين الذين يقتنعون بأهمية تمكين من يتم اصطفاؤهم من الصف الثاني على أسس موضوعية وهكذا نجد أن التمكين الإداري لا يحفز الصف الثاني فقط على أداء مثمر بل يسهم في إتاحة فرص التعلم وفي التمكين تتيح الادارة العليا للمديرين أن يتخذوا قرارات مثل التعيين والتدريب والشراء (مصطفى، 2005)

#### الفوارق الأساسية بين التفويض والتمكين:

| التمكين                                                | التفويض                                      |
|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| إتاحة الفرصة للمرؤوس ليقدر فيقرر                       | نقل جزء من الصلاحيات للمرؤوس                 |
| تتاح صلاحيات العاملين للمبادأة في نطاق أوسع ومتفق عليه | تفويض السلطة في مجالات محددة بدرجة عمق محددة |
| النجاح ينسب للعامل الممكن والفشل مسؤوليته              | تظل المسؤولية مسؤولية من فوض                 |
| في التمكين ينسب للعامل قيادة ذاتية                     | في التفويض يقاد العامل                       |
| المعلومات المشاع بين الرئيس والمرؤوس                   | المعلومات تتاح على قدر جزئية التفويض         |
| التمكين يمثل قناعة وخياراً استراتيجياً مستمراً         | التفويض قد يكون مؤقتاً قد يلغى أو يعدل نطاقه |

المصدر: حسن مروان عفانة 2013 : التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية

العاملة بقطاع غزة ، رسالة ماجستير ، (غير منشورة )، جامعة الأزهر، غزة ، فلسطين

## معوقات تطبيق تمكين العاملين:

هناك العديد من المعوقات والتحديات التي تقف عائقاً أمام تطبيق استراتيجية تمكين العاملين وذلك من خلال الحد من قدرات المنظمة على توفير البيئة المناسبة والمناخ الملائم لعملية التطبيق وتتمثل هذه المعوقات بالآتي:

- 1- خوف المديرين من فقدان السلطة: يتهم المديرون والقياديون أحياناً ويحملون مسؤولية اعاقة التمكين أو على الأقل عدم دعمه وتوفير مستلزماته وذلك لعدم رغبتهم فيه حقيقةً وإن أظهروا عكس ذلك اضافة الى احتمال وجود قيادات غير متمكنة أو غير مواكبة لما يستجد من تطور فكري ومفاهيم عصرية يجعلها معادية لفلسفة التمكين لكون الانسان بطبعه عدواً لما يجهل مما قد يؤدي الي غياب الثقة بين الادارة والعاملين.
- 2- ضعف مهارات الافراد العاملين لضعف العملية التدريبية من حيث الكم والكيف.
- 3- وجود نظام قيادة تقليدية يتسم بالنظام الرقابي الصارم الذي لا يسمح بحرية التصرف ويحد من الابداع في أدوار العاملين.
- 4- وجود نظام اتصال ضعيف داخل المنظمة لكثرة المستويات التنظيمية فيها.
- 5- عدم العدالة في نظام الحوافز .
- 6- ضعف التعاون بين العاملين لغياب فرق العمل في بيئة المنظمة.
- 7- وجود مناخ عمل غير صحي ينعكس سلباً على معنويات العاملين ويؤثر في انتاجيتهم وأدائهم.
- 8- خوف العاملين وعدم رغبتهم في تحمل مسؤوليات وأعباء اضافية وعدم استعدادهم للمبادأة والابتكار.
- 9- البناء التنظيمي الهرمي والمركزية الشديدة في صنع القرارات.
- 10- غياب الأمان الوظيفي فالموظف لن يبدع ولن يعمل بجد تحت مظلة التمكين إن لم يشعر بالأمان الوظيفي في المنظمة التي يعمل بها.

## متطلبات تطبيق استراتيجية تمكين العاملين الناجحة:

إن تطبيق استراتيجية تمكين العاملين في منظمات الأعمال الحالية يتطلب منها تهيئة الجو الملائم في البيئة التنظيمية لهذه المنظمات بما ينسجم مع متطلبات تطبيق هذه الاستراتيجية، ومن أهم متطلبات تطبيق استراتيجية التمكين بطريقة ناجحة:

### 1- تغيير الهيكل التنظيمي (من عمودي طويل الى منبسط):

إن ظهور المنظمات الممكنة يؤكد بأن عصر الهرمية قد انتهى وأن زمن التفويض قد انتهى وذلك لأن المنظمات التي تتجه نحو تطبيق استراتيجية تمكين العاملين تلزم نفسها ببناء فرق العمل الذاتية التي تمتلك حرية التصرف والاستقلالية في ادارة أعمالها بالإضافة الى إعداد برامج تدريبية متطورة من أجل تأهيل وتدريب العاملين ليكونوا هذه الفرق ويكونوا قادرين على وضع الخطط وصنع القرارات المناسبة بشأنها.

### 2- التغيير التنظيمي:

إن التحول الى مفهوم المنظمة الممكنة يتطلب تغييراً تنظيمياً يطال مفهوم السلطة والقوة وتوزيعها داخل المنظمة حيث أن تمكين العاملين يتطلب التحول من مفهوم فرض السلطة على الآخرين إلى مفهوم توزيع السلطة على كل العاملين واستخدامها من قبلهم بما يخدم الأعمال في المنظمة وبترافق هذا التغيير التنظيمي في مفهوم السلطة والقوة مع تغيير الأسلوب الرقابي المستخدم حيث أن النظام الرقابي الذي يجب أن يسود في المنظمة الممكنة هو نظام الرقابة الذاتية التي تتبع من الالتزامات الأخلاقية للعاملين تجاه المنظمة وليس نظام الرقابة الرسمية المقيدة بوسائل الضبط الخارجية كاللوائح والقوانين وأنظمة الثواب والعقاب.

### 3- العمل على تغيير في ثقافة المنظمة:

إن أهم مطلب من متطلبات تطبيق استراتيجية تمكين العاملين هو تغيير الثقافة التنظيمية السائدة والتحول لثقافة تنظيمية تتسجم وتتوافق مع التغييرات الهيكلية والتنظيمية من أجل تبني مفهوم التمكين وإن أهم تحول في الثقافة التنظيمية هو التحول من ثقافة الإستئثار والغموض والاحتكار إلى ثقافة المشاركة والشفافية حيث أن المشاركة في السلطة والمعلومات وعرض المعلومات على العاملين بشفافية عالية دون أي غموض أو احتكار يعتبر من أهم التحولات الثقافية نحو المنظمة الممكنة. واستكمالاً لما سبق يمكن القول إن هناك العديد من المرتكزات الأساسية الواجب توافرها لتطبيق التمكين في المنظمة ولتجاوز المعوقات أنفة الذكر ولنجاح هذا التطبيق في تحقيق المأمول منه من خدمة المنظمة وأهدافها وهذه المرتكزات هي:

#### (1) القيادة:

إن توجهات ونمط القيادة يعتبران أحد العوامل الأساسية والحاسمة في تمكين العاملين وهناك العديد من الأبعاد التي تتدرج ضمن هذا العامل التي تلعب دورها في التمكين ومنها:

- مدى ايمان القائد أو المدير أو المشرف بالتمكين وأهميته في المنظمة فعندما لا يتوفر الايمان بالتمكين ولا يدعم في توجهات المدراء والمشرفين فلا يمكن القول بوجود التمكين مهما كانت الاجراءات والممارسات الأخرى في المنظمة.
- نمط القيادة والاشراف: "ان النيات بحد ذاتها لا تكفي لتحقيق الانجازات" ، مالم يكن نمط القيادة والاشراف مناسباً ، فالمشرف المتسلط لا يمكن أن يقوم بتمكين العاملين.

#### (2) الثقة بين المديرين والمرؤوسين:

تتمثل الثقة باستعداد الفرد للتعامل مع الآخرين معتقداً بأمانتهم وكفاءتهم وصدقهم واهتمامهم بمصلحته وعدم توقع الاساءة منهم والثقة في مجال التمكين يجب أن تتحقق بين الطرفين الرئيس والمرؤوسين والزملاء أيضاً في حالة العمل الجماعي والفريق.

### (3) الاتصال:

يعد نظام الاتصال الفعال ركناً هاماً في مجال تمكين العاملين حيث أن سهولة الاتصال بين إدارة المنظمة وموظفيها وسرعة تبادل المعلومات وإمكانية الحصول عليها في الوقت المناسب تسهم في نجاح تمكين العاملين من خلال تمكين المدير من إيصال أفكاره والمعلومات المتوفرة لديه بفاعلية وبصورة ملائمة وبمرونة كافية للموظف الذي يعتمد عليها في عملية صنع القرار وفي حل مشكلات العمل.

### (4) بناء المعرفة والمهارات:

إن تمكين العاملين يتطلب توفير المعلومات لديهم لصنع القرارات وحل المشكلات وهذا يتطلب امتلاك الفرد لمعارف علمية معينة بالإضافة إلى اكتساب مهارات تتعلق باستخدام أدوات معينة من هنا فإن بناء المعرفة والمهارات التي يحتاجها الفرد يعتبر أساساً مهماً من أسس التمكين وإن هذا البناء يتطلب ابتداءً تشخيص احتياجات العاملين وتشخيص الفجوة التي يجب أن يقوم التدريب بربطها من خلال إكسابهم ما يحتاجون من المعارف والمهارات الخاصة بالتخطيط وصنع القرارات لحل المشكلات والتحسين المستمر مما يولد لديهم الفخر والإنجاز واحترام الذات وزيادة الثقة بالنفس مما يساعد على تحفيزهم إلى المزيد من الإبداع والابتكار .

### 5-7 خطوات التمكين :

إن حاجة المنظمات إلى برامج فاعلة لتمكين العاملين وذلك سعياً منها إلى إشراكهم في اتخاذ القرارات يدفع تلك المنظمات إلى تبني مفهوم التمكين. إن عملية تمكين العاملين يجب أن تنفذ وفق مراحل وعلى خطوات متعددة ، لذلك توجد عدة خطوات للتمكين الإداري ( العتيبي 2005 ) وهي:

1. **قياس قدرات الآخرين:** إن عملية قياس مهارات العاملين ، ومعرفة درجاتهم ، تنطلق من كون جعل مهامهم تتناسب مع قدراتهم بما يمكنهم من النجاح .

2. تقديم النموذج العملي: يتم من خلال النموذج ، وتوضيح كيفية تأدية المهام المنوطة بهذه المسؤوليات ، وتقديم لهم بذلك مثلاً عملياً يساعدهم على سرعة ونجاح تمكين العاملين .
3. توقع النجاح وصناعة الأمل: إن الايمان الكامل بقدرات الآخرين يزيد من توقعات النجاح لديهم ، كما أن الإفصاح عن التوقعات ، والمساعدة في الوصول إلى الأهداف ، سوف يزيد من فعالية تمكين الآخرين ، ويطور من مهاراتهم وقدراتهم .
4. تفويض السلطات مع المهام: إذا استطاع أحد معاوني القائد القيام بمهامه فعليه أن يفوضه بالوظيفة مع السلطات اللازمة ، وذلك هو الطريق لإعداد القادة .
5. التغذية العكسية: إن ذلك يتطلب القيام بتقييم تجربة التمكين ونقل جوانب القصور إلى الأفراد ، والثناء على نجاحهم .
6. الاستقلالية: إن الهدف النهائي من التمكين يجب أن يكون الاستقلالية في اتخاذ القرار .

#### مراحل تطبيق استراتيجيات التمكين :

من المؤكد أن تطبيق أي استراتيجية يمر بعدة مراحل ، وهو ما ينطبق على استراتيجية التمكين التي يحتاج تنفيذها وتطبيقها الى عدة خطوات ، حيث أشار العديد من الباحثين الى تلك الخطوات والمراحل ، ومنهم ( Blanchard 1999 ) الذي أكد على وجود أربع خطوات لتطبيق استراتيجية التمكين وتتمثل هذه الخطوات بالاتي :

#### **أ. مرحلة الحماس :**

ويكون فيها الأفراد متحمسين فيها لفكرة التمكين ولا يمتلكون المعرفة الكافية، وعلى الادارة توجيه العاملين.

## **ب مرحلة الامتناع:**

ان التمكين يحتاج الى مهارات عالية في تحمل المسؤوليات الجديدة وعلى الادارة ان تقوم بتشجيع وتسهيل مهمة العاملين

## **ج . مرحلة القبول:**

وفيهما يدرك العاملين معنى، التمكين وأهميته فضلاً عن فوائده، والأدوار والمسؤوليات، وعلى الادارة هنا تنسيق الجهود بين العاملين.

## **د . مرحلة الثبات والاستقرار:**

وفي هذه المرحلة تبدأ الادارة بتدريب العاملين على كيفية حل المشكلات واتخاذ القرارات ومواجهة الصراعات.

## **الخطوات العشر لتنفيذ تمكين العاملين**

المنظمات التي تفكر في تنفيذ برامج لتمكين العاملين تحتاج أن تتفهم معنى التمكين وقد أوضح عدد من الكتاب أن تمكين العاملين ، عملية يجب أن تنفذ على مراحل وحدد (Bowen&Lawler, 1992)

ثلاثة مستويات من التمكين في المنظمات تتراوح من التوجه للتحكم الى التوجه للاندماج . وأوضح أن الأسلوب (Caudron, 1995) التدريجي أفضل الطرق لتمكين فرق العمل . فالمسؤوليات للإدارة الذاتية ، واتخاذ القرار ، يجب أن تعهد للموظفين بعد التأكد من حسن إعدادهم . وأوصى (Ford and Fotler, 1995) أيضا بالتنفيذ التدريجي لتمكين العاملين ، فالأسلوب التدريجي يركز أولاً على محتوى الوظيفة ، ومن ثم يتم لاحقاً اشراك الموظفين الممكنين في اتخاذ القرارات المتعلقة ببيئة الوظيفة ونقترح الخطوات التالية لتنفيذ عملية تمكين العاملين

### الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير:

أول خطوة يجب أن يقررها المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامجاً لتمكين العاملين؟ ومن أهم الأسباب تحسين خدمة العملاء.

1. . رفع مستوى الجودة.

2. . زيادة الانتاجية.

3. . تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين.

4. . تخفيف عبء العمل عن المدير

وأياً كان السبب أو الأسباب فإن شرح وتوضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد. ويبدأ المرؤوسون في التعرف على توقعات الإدارة نحوهم، وما المتوقع منهم ويجب على المديرين أيضاً شرح الهيئة، والشكل الذي سيكون عليه التمكين حيث يحتاج المديرون لتقديم امثلة واضحة ومحددة للموظفين، وما تضمنه المسؤوليات الجديدة للسلطات، حيث لا بد أن يحدد المدير بشكل دقيق المسؤوليات التي ستعهد للموظفين من جراء التمكين.

### الخطوة الثانية: التغيير في سلوك المديرين:

أحد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرون لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصل بتعلم كيفية التخلي عن السلطة قبل المضي قدماً ، وبشكل جدي في تنفيذ برنامج للتمكين ، وهناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين ، فقد أشار ، ( Kizilos 1990 ) "أن العديد من المديرين قد أمضوا العديد من السنوات للحصول على القوة والسلطة ، وفي الغالب يكونون غير راغبين في التخلي أو التنازل عنها " . وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المديرين للتخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين.

إن أحد التغييرات الأساسية التي ستحدث من جراء تبني برامج التمكين ستكون بالطبع دور المديرين ، لأنهم بحاجة لتغيير الأدوار التقليدية التي كانوا يقومون بها في السابق ، فخلال عملية التمكين يحتاج

المديرون أن يلعبوا دور المسهل والمدرّب للعاملين . فوجود المدير كمدرّب جزء أساسي من عملية التمكين. والهدف من وجود المدير كمدرّب ، في تحسين أداء العمل من خلال زيادة قدرات الموظفين لإداراتهم لأدائهم. فالمدرّب شخص يهتم بكرامة الفرد الانسانية ونموه الروحي (Jones، 1995) بالإضافة لذلك يشكل المدرّب قيمة مضافة للمنظمة من خلال مساعدة العاملين على التعلم والتطور والنمو، ( Philips 1995 ) فالمدرّب يهيئ البيئة الصحية حيث يشعر الأفراد بقدراتهم على اتخاذ قرارات لأنفسهم عن طريق الثقة بالنفس وبالأخرين . فالمدرّب لا يخبر الموظفين بما يجب أن يقوموا به، ولكن بدلا من ذلك يقوم على مساعدتهم، ليصبحوا في وضع أفضل من السابق وان أحد أدوار الرئيسية التأكد من أن الأفراد الممكّنين يحصلون ليس فقط على السلطة ولكن يمكنهم الوصول للمصادر المطلوبة لاتخاذ وتنفيذ القرار ، وبالتالي يصبح دور المدير تسهيل الوصول للموارد وليس فقط الاحتفاظ بها دون أسباب مقنعة وأن التغير في دور ومسؤوليات المدير في البيئة التي توصف بالتمكين يتطلب تغيير مماثل في أسلوب وسلوك القيادة الادارية .

#### **الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسون:**

ان تحديد نوع القرارات التي سيتخلّى عن المديرون للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغير في سلوكهم. فالمدرء عادة لا يحبذون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها خلال فترة بقائهم في السلطة لذا يفضل أن تحدد الادارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسون بشكل تدريجي.

حيث يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يمكن للمديرين والمرؤوسين من تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسون بشكل مباشر .

#### **الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل**

بكل تأكيد لابد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق. وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على ابداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعي وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم

من العاملين والمنظمة ككل ، وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الادراك أن يعمل المرؤوسون بشكل مباشر مع أفراد آخرين ، فالموظفون الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم افضل من الفرد الذي يعمل منفرداً وبما أن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين فإن المنظمة يجب أن تعمل على اعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل أن تبرز بشكل طبيعي .

#### **الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات**

لكي يمكن المرؤوسين من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم ، والمنظمة ككل ويجب أن يتوفر للموظفين الممكّنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدهم على تفهم كيفية أداء وظائفهم وفرق العمل التي يشتركون فيها تقدم مساهمة لنجاح المنظمة فكلما توفرت معلومات للمرؤوسين عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم

#### **الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين**

يجب على المديرين اختيار الافراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الاخرين بشكل جماعي وبالتالي يفضل ان تتوفر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل

#### **الخطوة السابعة: توفير التدريب**

التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج مواد تدريبية كحل المشاكل الاتصال ، ادارة الصراع ، العمل مع فرق العمل ، التحفيز لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين .

#### **الخطوة الثامنة: الاتصال لتوصيل التوقعات**

يجب أن يتم شرح وتوضيح ما لمقصود بالتمكين؟ وماذا يمكن أن يعني التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم؟ ويمكن أن تستخدم خطة عمل الادارة وأداء العاملين كوسائل لتوصيل

توقعات الادارة للموظفين ، حيث يحدد المديرون للمرؤوسين أهدافا يجب تحقيقها كل سنة وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير .

#### **الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير**

لكي يكتب لجهود التمكين النجاح ، يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها الموظفون بأهداف المنظمة حيث يجب أن تقوم المنظمة بتصميم نظام للمكافآت ملائم وتوجيهها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل ، فأحد عناصر الدعم الأساسية المساندة للتمكين تتمثل في ايجاد وتقديم مكافآت للعاملين ، للإعتراف بسلوكهم التمكيني ، فالمكافآت تعزز عملية التمكين من خلال الاعتراف وتقدير مهارات الأفراد ، وتقديم حوافز لهم للمشاركة .حيث يمكن أن يحصل الأفراد الذين أكملوا برامج التمكين على شهادات وشعارات تقدير جراء مشاركتهم في البرنامج .

#### **الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج**

لا يمكن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة، يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم الموظفون أي محاولة لايجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة ، وبما أن تبني برنامج للتمكين سيتضمن تغييراً فإننا نتوقع أن تأخذ الإدارة والموظفون وقتهم لإجادة المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين . وبالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة. فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتاً وتتضمن جميع الأطراف في المنظمة.

قديم 161: Govindarajan & Natarajan, 2007 تصوراً يميز بين حالة المنظمة قبل اعتماد التمكين وبعده

| من (قبل التمكين)                  | الى (بعد التمكين)                       |
|-----------------------------------|-----------------------------------------|
| الخوف                             | التحدي والإختلاف                        |
| التعلم مسؤولية                    | التعلم مغامرة                           |
| العاملون يقومون بمبادرات ضعيفة    | العاملون يحلون مشاكلهم بأنفسهم          |
| التدريب والتطوير الضئيل           | التطوير المستمر                         |
| تجنب التغيير                      | الترحيب بالتغيير                        |
| التغذية الراجعة تفهم على أنها نقد | التغذية الراجعة تفهم على أنها ضرورة     |
| التدريب والتطوير مسؤولية فردية    | التدريب والتطوير مسؤولية كل شخص         |
| نقص الرؤية                        | الرؤية المشتركة والرؤية القوية والمركزة |
| تجنب المشاكل                      | حل المشاكل                              |
| الاتصال المغلق                    | الاتصال المفتوح                         |
| الشك                              | الثقة                                   |

شكل رقم (4)

#### الخلاصة:

ومما سيق يرى الباحث أن مصطلح تمكين العاملين كمفهوم إداري حديث جدير بالبحث والدراسة، وبينما أن هذا الاتجاه عائد للضغوط التي تتعرض لها المنشآت للاهتمام بمواردها البشرية لتحقيق الميزة التنافسية. وإن المنظمات بشكل عام مدعوة للاستجابة بصورة سريعة لتلك الضغوط ، ولا يمكن أن يشكل نمط الإدارة التقليدي والقائم على أسلوب الإدارة من أعلى إلى أسفل النموذج الذي يسهل الاستجابة السريعة للتغيرات المتسارعة، ولكن التحدي الحقيقي الذي تواجهه المنظمات يكمن في كيفية وضع هذا المفهوم موضع التطبيق . حيث أظهرت الدراسات أن نجاح الاستراتيجية يعتمد على بيئة المنظمة ، وأسلوب تنفيذها للتمكين ، والإعتقاد البارز أن التمكين كممارسة إدارية يمكن أن تتطابق مع القيم الثقافية لبعض المجتمعات مقارنة مع مجتمعات أخرى .

## المبحث الثاني

### الأداء الوظيفي Employees performance

#### مفهوم الأداء الوظيفي:

يستحوذ الأداء على قدر كبير من الاهتمام والدراسة والبحث لما له من أهمية على مستوى المنظمة والعاملين بها، وكثرة وتنوع المؤثرات المتداخلة التي تؤثر عليه، فالأداء هو الوسيلة التي تحفز العاملين للعمل بحيوية ونشاط من خلال معايير المختلفة التي توضع من قبل الأجهزة الإدارية بتوافر محفزات تهدف للوصول إلى المستويات المثلى لتحقيقه، ويعتبر صلة الوصل بين سلوك العاملين والمنظمة باعتباره الناتج النهائي للحكم على أنشطة المنظمة وأحد المؤشرات الهامة الدالة على مستوى كفاءة العاملين وبلوغهم لمستوى الإنجاز المطلوب وفق الإمكانيات المتاحة. (Pizam,2010)

وتبرز أهمية الأداء عند النظر إلى المجالات التي تستخدم فيها نتائج تقييم الأداء، والتي أهمها تحسين أداء الموظف وتطويره، وتحديد المكافآت والعلاوات الدورية والترقيات، وكذلك الاحتياجات التدريبية، كما أنه يعتبر معياراً هاماً من معايير الحكم على مدى سلامة سياسة الاختيار والتعيين والتدريب.

وفي هذا السياق تنوعت التعاريف التي تناولت مفهوم الأداء ونستعرض فيما يلي بعض من آراء الباحثين ووجهة نظرهم حول مفهوم الأداء:

- وفقاً للمنظمة العالمية للمقاييس الأيزو 9000 إصدار عام 2000 تم تعريفه بأنه يشمل الكفاءة والفعالية، فالفعالية هي مدى بلوغ النتائج، والكفاءة هي العلاقة بين النتيجة التي تم الحصول عليها والموارد المستخدمة (ISO 9000,2000).

- درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ويمثل الكيفية التي يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة (حسن، 2000).
- النتيجة النهائية للنشاط (Wheelen & Hunger, 2012).
- الأنشطة والمهام التي يؤديها الموظف في المنظمة والنتائج الفعلية التي يحققها في مجال عمله بنجاح لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية في ظل الموارد المتاحة والأنظمة الإدارية والقواعد والإجراءات والطرق المحددة للعمل (رضا، 2003).
- هو تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها (هلال، 2009).
- محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة (الربيع، 2004).
- عملية تفاعل بين السلوك والانجاز أي مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا (Cokins, 2009)
- الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة، لتحقيق أهداف المؤسسة، وضمان استمرارها والمحافظة على ميزتها التنافسية (Robbins & wiersema, 1995).
- وقد عرف (بدوي ومصطفى، 1984) الأداء بأنه: "تاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين".
- وقد أكد (هاينز، 1989) ما توصل إليه بدوي ومصطفى فعرف الأداء بأنه: عبارة عن الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال.
- أما (الخزامي، 1999) فقد ربط بين الأداء ومدخلات ومخرجات المنظمة فعرف الأداء بأنه: تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد نصف المصنعة والآلات إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة، كما عبر عنه بطريقة مختلفة فوصفه بأنه

استجابة تتكون من أفعال وردود أفعال تكون في مجموعها عملية في إطار نظام تفاعل اجتماعي، بمعنى أن إجمالي أداء جميع أعضاء المنظمة يصف عملية أداء المنظمة ككل.

وقد ربط (هلال، 1999) بين الأداء والعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في الفرد فعرّفه بأنه: سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد فقط، ولكنه نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به.

وقد وردت تعريفات عدة للأداء الإداري، فقد عرفته العطوي (2001) بأنه: "إنجاز الفرد ما يسند إليه من مهمات بكفاية وفاعلية"

ويرى (آل الشيخ، 2001) أن الأداء لا يتحدد بناء على توافر أو نقص بعض المحددات، بل هو نتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاثة محددات رئيسة هي: الدافعية الفردية، ومناخ أو بيئة العمل، والقدرة على إنجاز العمل.

وتناول (الصغير، 2002) الأداء من حيث الجهد المبذول في العمل فعرّفه بأنه: الجهد الذي يبذله الموظف داخل المنظمة من أجل تحقيق هدف معين.

ويعرف (العبادلة، 2003) الأداء الإداري بأنه: النشاط الذي يملكه الفرد لإنجاز مهامه، أو الأهداف المحددة له بنجاح.

## أبعاد الأداء :

قسم باحثون الأداء إلى ثلاثة أبعاد أساسية:

### 1- أداء المهمة (Task performance):

ويتضمن سلوكيات العمل الصريحة المتمثلة بمسؤوليات العمل الأساسية المحددة

في الوصف الوظيفي (Conway, 1999).

## 2- الأداء التكيفي (adaptive performance):

يمثل قدرة الفرد على توفير الدعم اللازم لتحسين صورة العمل في ظل ظروف العمل الديناميكية (Hesketh & Neal, 1999)، فقد دل البحث العلمي على أن العاملين يؤدون المهام الموكلة لهم بدرجة معينة وفقاً لتفضيلاتهم، حيث يحاولون توفيق اتجاهاتهم وسلوكياتهم مع أدوار ومتطلبات العمل المختلفة (Huang et al., 2000; Pulakos et al., 2014)، فالأداء التكيفي الفعال يمثل قدرة العاملين على التعامل بكفاءة مع ظروف العمل الصعبة (Baard, Rench, & Kozlowski, 2014).

## 3- الأداء السياقي (Contextual performance):

وهو نوع من السلوك الاجتماعي الإيجابي أو ما يعرف بسلوكيات الدور الإضافي والذي يمثل السلوكيات التي لم تذكر صراحة في الوصف الوظيفي، ويعرف حالياً بسلوك المواطن التنظيمي Organizational Citizenship Behavior سلوك تقديري إضافي لا يدخل ضمن نطاق توصيف العمل وأداء المهام، ولا يوجد ضمن متطلبات العمل الرسمي (Podsakoff et al, 1990)، كما وصفه كل من (Bateman, & Organ, 1983) بأنه يمثل سلوكيات العاملين الطوعية التي تقيد المنظمة.

## أهمية الأداء :

يمكن القول بأن حياة المنظمة أياً كانت طبيعة النشاط الذي تمارسه تتوقف على أداء العاملين فيها ، فإذا قاموا بأعمالهم وأنجزوا مهامهم على الوجه المطلوب من قبل الإدارة ، فإن هذا سيقود المنظمة إلى تحقيق أهدافها المنشودة. أما إذا كان مستوى الأداء دون المطلوب فإن هذا سيكون عائق أمام المنظمة من أجل تحقيق أهدافها ويمكن القول بأن أهمية الأداء تتمثل في الجوانب التالية(الفروخ، 2011) :

- 1- يعد الأداة مقياس لقدرة الفرد على أداء عمله الحاضر، وكذلك على أداء أعمال أخرى مختلفة نسبياً في المستقبل، وبالتالي يساعد في اتخاذ قرارات النقل والترقية.
- 2- غالباً ما يتم ربط نظام الحوافز بالأداء، الأمر الذي يدفع الأفراد إلى الاهتمام بأدائهم لعملهم ومحاولة تحسينه.
- 3- يرتبط الأداة بالحاجة إلى الاستقرار في العمل فإذا حدثت أية تعديلات في أنظمة الإدارة فإن العاملين ذوي الأداء المتدني من المحتمل أن يتعرضوا لفقدان وظائفهم.

## تقييم أداء العاملين وأهميته:

يمثل تقييم الأداء تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم(ماهر، 2007)، ومقارنة ما تم إنجازه بما هو مطلوب (شاويش، 1996) وتتبع أهمية تقييم أداء العاملين باعتباره من أهم الوسائل للحكم على فعالية وكفاءة أداء العاملين من ناحية وعلى دقة البرامج والسياسات من ناحية أخرى، ويمكن استخلاص هذه الأهمية في النقاط التالية (غربي وآخرون، 2007):

- تحديد مدى كفاءة الفرد.
- المعاملة العادلة وحصول كل عامل على ما يستحقه من ترقية، علاوة، مكافأة
- زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.
- خلق فرص الاحتكاك بين الرئيس والمرؤوس.

- يرتبط التقدير والاهتمام المستمر بما يبذله الفرد من جهد وطاقة في تأديته لعمله، بخلق المناخ التنظيمي والعلاقات الحسنة والروح المعنوية الدافعة للعمل.
- يمثل تقييم الأداء وسيلة رقابية على المشرفين الذين يتابعون مراقبة وتقييم جهود العاملين.
- تساعد هذه الوسيلة على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- الحكم على دقة السياسات والبرامج المتعلقة بالإستقطاب والإختيار والتعيين.
- توفير الأساس الموضوعي لأنشطة إدارة الموارد البشرية (التوظيف والتدريب،.....).

### عوامل الحياة الوظيفية التي تؤثر على الأداء :

تناول الباحثون متغيرات الحياة الوظيفية التي قد تؤثر على أداء العاملين، وأبرز هذه العوامل

هو: جودة الحياة الوظيفية Quality of work life

فقد اعتبر باحثون بأن جودة الحياة الوظيفية ممثلة في التعويضات العادلة والكافية، وظروف عمل صحية و آمنة، وفرص تطوير القدرات البشرية، والأمن الوظيفي، ومرونة المهام الوظيفية وجدول العمل، والانتباه لعملية التصميم الوظيفي، ومخطط سير العمل، والتعاون بين اتحادات العمل والإدارة، وتطوير فرق عمل فعالة (Dhaka et al, 2011, P.20) وأضاف Walton عوامل أخرى كالتمسك بقوانين العمل، والتوازن بين الحياة والعمل، والعلاقات الاجتماعية في العمل (Walton et al, 2006)، وهناك من اعتمد على متغيرات أخرى كالدعم التنظيمي والرضا الوظيفي، والسياسات التنظيمية وأسلوب الإدارة والرفاهية (البليسي، 2012). وسيتناول الباحث بعضاً من هذه العوامل المهمة التي تؤثر على جوانب الحياة الوظيفية وبالتالي على الأداء الوظيفي وهي كالآتي:

#### 1- عوامل مالية: وتتضمن هذه العوامل العناصر التالية:

##### أ. أجور كافية وعادلة:

تعد الأجور من أهم مكونات الإنتاج في المنظمة وبالتالي لها تأثير كبير على استمرارية ونمو وربحية المنظمة، وبذلك تلعب الأجور دوراً في قدرة المنظمة على استقطاب موظفين ذوي كفاءة عالية،

فليس بمقدور المنظمة الحفاظ على موظفيها إلا بوجود نظام عادل للأجور وإلا سينعكس الأمر سلباً، ويمكن أن يزداد على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين (Agarwal, 1993, p.688).

#### ب. مكافآت وتعويضات عادلة وكافية:

وجود نظم مكافآت عادلة تؤثر على أداء ونظرة العاملين لوظائفهم وأصحاب العمل، حيث يقلل من معدل دوران العمل ويسهم في تحسين أداء المنظمة، وتكمن العدالة في ما يقدمه الموظف من جهد وما يعود عليه من مقابل، وتتم مقارنة ذلك بما يحصل عليه الآخرون مقارنة بنفس الجهود والأداء المبذول في منظمات أخرى، للمنظمة وحال كانت التعويضات الممنوحة لهم منخفضة فإن هذا سيؤدي بالضرورة لارتفاع معدل دوران العمل وزيادة نية من تبقى من العاملين لترك عملهم، مما يؤثر سلباً على أداء المنظمة (Jackson, 2007).

### **2- عوامل وظيفية: وتتضمن هذه العوامل العناصر التالية:**

#### **• التصميم الوظيفي:**

هو الهيكل المخططة الواعية لجهود الأفراد وفرق العمل داخل العمل، والذي يساعد على تحديد المهام الواجب تنفيذها، وآلية التنفيذ، وعدد المهام المنفذة، وترتيب المهام قيد التنفيذ، فهدف التصميم الوظيفي هو تطوير مهام العمل لتلبية متطلبات المنظمة والتكنولوجيا، في ذات الوقت الذي يلبي فيه احتياجات وطلبات العاملين، حيث تحرص المنظمة على تبسيط المهام الوظيفية للفرد، وزيادة مجال العمل للعاملين، واتباع سياسة التدوير بين الموظفين، لما يحقق من زيادة في المهارة والإنتاجية ويؤدي إلى معرفة العاملين وتمكين قدرتهم على المشاركة واتخاذ القرار (Dessler, 2011).

#### **• الأمان الوظيفي:**

هو بمثابة بقاء الفرد موظفاً في المنظمة دون أي انتقاص من الأقدمية أو الأجر، أو الحق في المعاش، فهو محدد رئيسي مهم لصحة العاملين ورفاهيتهم الجسدية والنفسية والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وله أثر إيجابي كبير على الإنتاجية والأداء الوظيفي. (Yousef, 1997, p184).

ج. فرص الترقية والتقدم: تعمل المنظمات على توسيع ترقيات موظفيها في إطار الترقيات الرسمية أو برامج تطوير الوظيفة، مما يولد لدى العاملين شعور قوي بالولاء للمنظمة، وبالتالي المحافظة على هؤلاء العاملين داخل المنظمة (Jain, 2010).

- التوازن بين الحياة والعمل:

حيث تقوم بعض المنظمات بمساعدة الموظفين على التوفيق بين مسؤوليات العمل والعائلة (Repa, 2010, p149).

- تظلم العاملين وإجراءات التقييم:

أحيانا ما يشعر الموظفون بالظلم وعدم الرضا خلال تنفيذ الأعمال الوظيفية الخاصة بهم والتي لا تكاد منظمة تخلو من هذه الظاهرة، فطريقة تعامل الإدارة مع هذه المواضيع تترك الأثر الكبير لسلوك وموقف الموظفين تجاه المدراء هنا على الإدارة التأكيد على أن تظلم العاملين سيتم التعامل معه بجدية وعدالة وشفافية (Dessler, 2011).

- عوامل اجتماعية:

تتمثل في العدالة الاجتماعية والتكافل والمحافظة على كرامة الموظفين وخصوصياتهم والتقليل من الضغوط المهنية وتحسين نظام العمل الجماعي وجعل الموظف يشعر بالأمن والاحترام المتبادل والحفاظ على أسرارته وحريته في التعبير والكلام. (مؤتمر العمل الدولي، 2010).

- ضغوط خاصة بجماعة العمل:

تتمثل بقلّة أو انعدام الدعم الاجتماعي، والصراع بين أعضاء الجماعة، وبين الجماعات بعضهم البعض، وقلّة تماسك الجماعة (Cooper, 1987).

ويمكن إجمال العوامل المؤثرة على الأداء بعاملين رئيسيين (السلمي، 1985) هما:

### 1. عوامل فنية

وتشمل: التقدم التكنولوجي، المواد الخام، الهيكل التنظيمي للعمل وطرق وأساليب العمل. لا شك أن للعوامل الفنية تأثيرها الكبير والمباشر على كفاءة المنظمة والأفراد، فنوع الآلات بالإضافة إلى المواد الخام وطرق وأساليب العمل وتصميم العمليات، جميعها تؤثر على مستوى إنتاجية المنظمة.

### 2. عوامل إنسانية

وتشمل: القدرة على الأداء الفعلي للعمل وتحدد بالآتي: المعرفة والتعليم والخبرة، بالإضافة إلى التدريب، والمهارة والقدرة، كما تشمل الرغبة في العمل وتحدد بالآتي: الشخصية، ظروف العمل المادية، وظروف العمل الاجتماعية، وحاجات ورغبات الفرد. تكتسب المقدرة على العمل بالتعليم والتدريب والخبرة العملية بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي والقدرات الشخصية التي ينميها التعليم ويصقلها التدريب، وعلى ذلك فإن المقدرة على العمل تتخذ مظهرين لا بد من توافرها معا وهما: المعرفة والمهارة.

أما الرغبة في العمل والتحفز لأدائه، فهي مرتبطة بالظروف المادية والاجتماعية المحيطة بالعمل، كما يحدد باحتياجات الفرد ورغباته ومدى ملاءمة نوع العمل لميوله واتجاهاته.

وفي هذا الاتجاه ينظر (البديري، 2001) إلى تلك العوامل الإنسانية كعوامل محددة لكفاءة الأداء حيث يرى أن رغبة العاملين في العمل تتضمن العوامل المتعلقة بشخصية الفرد وحاجاته ودوافعه، ومستوى تعلمه ودرجة ثقافته، والعوامل المتعلقة بجماعات العمل والعوامل المتعلقة بالتكوين الجماعي والحضاري للفرد، كما يعتبر أن قدرة العاملين على

العمل تتمثل في العوامل التي تتعلق بجوانب المعرفة اللازمة لأداء الفرد، كالمستوى التعليمي، والمهارات الشخصية للعاملين، وتصاغ العلاقة ما بين الرغبة والقدرة كالتالي:

$$(\text{الأداء في العمل} = \text{الرغبة في العمل} \times \text{القدرة على العمل}).$$

كما أن هناك عوامل تساهم في رفع كفاءة المنظمة، وذلك من خلال تطوير وتفعيل دور العاملين في المنظمة وتشمل: الحوافز ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار والتدريب (دره، 2003).

يعتبر وجود نظام فعال للتدريب، من المؤشرات الهامة التي تساعد في تطوير إدارة المنظمات، حيث أن الأداء يتضمن وجود أفراد أكفاء قادرين على الأداء بمهارة وفعالية، وبالتالي فإن مستوى الأداء يتوقف على مدى كفاءة العنصر البشري الذي يمكن تطويره وتعزيز قدراته من خلال التدريب بمختلف أنواعه وأساليبه، ويشمل نظام التدريب في المنظمات تدريب وتطوير الموارد البشرية على جميع المستويات في المنظمة (ياغي، 2003).

كما أضاف (مصطفى، 2004) أن أداء الأفراد يأتي محصلة لثلاثة عوامل هي القدرة والرغبة وبيئة العمل فالقدرة تعبر عن مدى تمكن الفرد فنيًا من الأداء متمثلة في المعلومات اللازمة للعمل والمهارة والتمكن من أداء العمل، أما الرغبة فهي حاجة ناقصة تدفع الفرد ليسلك باتجاه إشباعها في بيئة العمل، أما بيئة العمل فهي تتمثل في ملامح مادية كالتهووية، والإضاءة، ساعات العمل، ملامح معنوية كالعلاقات سواء مع الرؤساء، والمرؤوسين، والزملاء.

## عناصر للأداء :

اقترح (هاينز ، 1989): أن الأداء يتضمن العناصر التالية:

1- الموظف: وهو ما يمتلكه الموظف من مهارات، واهتمامات، وقيم، واتجاهات ودوافع.

2- الوظيفة:

وهي ما تتصف به هذه الوظيفة من متطلبات، أو تحديات، وما تقدمه هذه الوظيفة من فرص عمل تتمتع بالتحدي، وتحتوي على عنصر التغذية الراجعة كجزء منه.

3- الموقف: وهي ما تتصف به البيئة التنظيمية، وتتضمن مناخ العمل والإشراف، ووفرة الموارد، والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

## أقسام الأداء الوظيفي:

الأداء هو السلوك الوظيفي الهادف لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية عاليتين ويمكن تقسيم الأداء على النحو الآتي كما وضحاها (هلال، 1999):

أ. الأداء الظاهري: كالكلام، والحركة، وهذا ما يمكن ملاحظته من قبل الأفراد المحيطين به.

ب. الأداء الداخلي (الباطني): كالتخيل، والتصور، والتفكير، وهذا لا يمكن ملاحظته من قبل الأفراد المحيطين به.

## مستويات الأداء :

يمكن تقسيم الأداء إلى ثلاث مستويات على النحو التالي (مخير، 2000):

### 1- الأداء الفردي:

هي الأعمال التي يمارسها الفرد للقيام بمسؤولياته التي يضطلع بتنفيذها في الوحدة التنظيمية، وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت له، والتي تساهم بدورها في تحقيق أهداف الوحدة التنظيمية حيث يقوم الرئيس المباشر للموظف بتقييم أدائه. ويقاس أداء الفرد في المنظمة بمجموعة متنوعة من المقاييس، يتم من خلالها تقييم أدائه، وصولاً إلى التأكد من أن أنظمة العمل ووسائل التنفيذ في كل إدارة تحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل قدر من التكلفة، وفي أقل وقت، وعلى مستوى مناسب من الجودة. أما الموضوعات التي يشملها القياس فهي: الوقت المستنفذ، والتكلفة، والجودة. أما بالنسبة لمؤشرات قياس الأداء الفردي فهي: الوقت المعياري، والتكلفة المعيارية، ودرجة تحقيق الأهداف المعيارية.

### 2- أداء الوحدات التنظيمية:

هي الأعمال التي تمارسها الوحدات التنظيمية للقيام بدورها الذي تقوم بتنفيذه في المؤسسة، وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت لها على ضوء الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وسياساتها العامة، حيث يقوم بتقييم هذا النوع من الأداء كل من الإدارة العليا، وأجهزة الرقابة الداخلية. وتشمل موضوعات القياس الفعالية الاقتصادية والفعالية الإدارية. أما مؤشرات قياسه فهي: درجة تقسيم العمل، ودرجة التخصيص، ونظم إنتاج المخرجات، ودرجة المركزية، وفعالية الاتصالات.

### 3- الأداء المؤسسي:

ويعني المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، وبشكل آخر فهو: محصلة لكل من الأداء الفردي، وأداء الوحدات التنظيمية، بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليهما. يقوم بتقييم الأداء المؤسسي كل من أجهزة الرقابة المركزية وأجهزة السلطة التشريعية، وأجهزة الرقابة الشعبية. وموضوعات القياس تشمل: الفعالية البيئية والفعالية السياسية. أما مؤشرات القياس فتشمل: درجة القبول الاجتماعي لقرارات المؤسسة، ودرجة الاستقلالية في عمل المؤسسة، كما تشمل مدى توافر أيديولوجية محددة للعمل، ومدى التمثيل الاجتماعي في المؤسسة. ويعتبر أداء العنصر البشري عاملاً مهماً في تحديد الأداء المؤسسي العام، وهو محصلة للتفاعل بين مهارات وقدرات الأفراد في التنظيم، ورغبتهم واستعدادهم لبذل أقصى جهودهم لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة (الخزامى، 1999).

### عناصر تقييم الأداء :

هناك عناصر رئيسة لتقييم الأداء، حيث ينقسم إلى عنصرين رئيسيين وهما كما حددهما (مخير، 2000):

#### 1- الفاعلية (Effectiveness) :

ما يزال مفهوم الفاعلية يعتمد على أمور نسبية، نظراً لاختلاف طبيعة المؤسسات، وتعدد الجوانب، واختلاف المعاني التي يحتويها هذا المفهوم، ولذلك فقد اختلفت وجهات النظر في تعريف الفاعلية وتحديدها، كما اختلفت مؤشراتها، وتعددت معايير قياسها.

ويتلخص مفهوم الفاعلية في مدى قدرة المؤسسة العامة على إنجاز أهدافها، أي أن الفاعلية ترتبط بالقدرة على تحقيق الأهداف التنظيمية، والتي تحدد بدورها مدى كفاءة ومهارة

العنصر البشري، بالإضافة إلى توفر الإمكانيات المالية، والمادية والتكنولوجية وغيرها من المدخلات اللازمة لإنجاز الأهداف.

وقد أشارت بعض الأبحاث إلى أن ضعف التدريب والكفاءة في العنصر البشري هي من الأسباب الرئيسية في تدني مستوى الأداء العام في المؤسسات العامة (العوامل، 1996) لذلك يعتبر بعضهم المنظمة فاعلة إذا حققت الأهداف المحددة لها بنجاح، وينظر آخرون إلى الفاعلية بأنها خارجية، وتعني نوعية الخدمة أو المنتج الذي يقدم للعالم الخارجي والمستهدف بخدمة المؤسسة له، وذلك من خلال مؤشرين اثنين هما: تحقيق الأهداف، ونوعية الخدمة أو المنتج. ويمكن القول بأنها: مستوى تحقيق الأهداف أو القدرة على تحقيق الأهداف بأفضل صورة ضمن إطار الإمكانيات والمعايير المتاحة (Daft, 2004)

وتعتبر فاعلية الأداء في المؤسسات العامة من المؤشرات الإدارية الحيوية في تقييم قدراتها على إنجاز الأهداف والمسؤوليات المحددة لها. وحتى تكون المنظمة فاعلة فهي بحاجة إلى أهداف واضحة ومركزة، بالإضافة إلى استراتيجية مناسبة لتحقيق هذه الأهداف، لذلك لجأت المنظمات إلى استخدام تكنولوجيا حديثة لتحسين الفاعلية والكفاءة فيها.

من الطبيعي أن فاعلية الأداء ترتبط أيضا بموضوع الكفاءة الاقتصادية والإنتاجية وتتفاعل معها، كما أن فاعلية الأداء تتضمن تحقيق الأهداف، وفهم البيئة الخارجية والتأثير فيها، كما تتضمن المحافظة على نوعية وكمية الإنتاج (السلي، 1985).

## **2- الكفاءة (Efficiency) :**

يقصد بالكفاءة الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق حجم أو مستوى معين من المخرجات بأقل التكاليف، وبمعنى آخر فإن مفهوم الكفاءة يشير إلى العمل بطريقة معينة، بحيث يتم استغلال الموارد المتاحة بأكبر صورة ممكنة، مع مراعاة التكاليف والوقت بالإضافة إلى رضا العاملين (Daft, 2004)

ويعرف الخزامي (1999) الكفاءة بأنها: تحقيق الهدف المرغوب بأقل تكلفة ممكنة، أو بصورة أخرى هي أحسن استخدام للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف. ويمكن القول بأنها: تحقيق أكبر قدر من النتائج أو المخرجات مقارنة بالمدخلات، وبمعنى آخر حسن استخدام الثروات والإمكانات المتاحة (موارد مالية ومعدات، وعنصر بشري، وأساليب عمل، الخ...) للحصول على سلعة أو خدمة معينة بأقل جهد ممكن، وبأقل تكلفة، وفي أقصر وقت ممكن (المفتي، 1984).

وتعرف الكفاءة بأنها: "أداء الأعمال بطريقة صحيحة" (Sastary, 1988)،

ومن ذلك يتبين لنا أن الكفاءة تركز على الكمية والنوعية، وحسن استخدام عناصر الإنتاج باستخدام حركة العمل والوقت. وتتضح أهمية الكفاءة في الأداء الفردي وأثرها على الكفاءة الكلية للمنظمة، إذ إن مجموع الكفاءة الفردية للعاملين وعناصر الإنتاج الأخرى تمثل الكفاءة الكلية للمنظمة، وبالتالي تؤثر على قدرتها على تحقيق أهدافها. وينصب مبدأ كفاءة الأداء على زيادة المخرجات عن المدخلات في العملية الإنتاجية، وهذا الفرق يمثل الربحية وسبب البقاء في السوق في المنظمات الخاصة، ويمثل مدى القدرة على توزيع المنتجات من السلع والخدمات على المستهلكين في المنظمات العامة.

### أساليب تحسين الأداء الوظيفي:

هناك أساليب عديدة لتحسين الأداء، كما بينها (هاينز، 1989) هي:

#### 1- تحسين أداء الموظف: يعتبر الموظف من أكثر العوامل صعوبة في التغيير من

بين عناصر الأداء، ويمكن تحسين أداء الموظف من خلال عدة أمور، وهي:

ب. التركيز على نواحي القوة: أي اتخاذ اتجاه إيجابي عن الفرد، بما في ذلك

المشاكل التي يعاني منها الفرد في الأداء، فيوجد في الفرد نواحي قوة

ونواحي ضعف، وتتغلب نواحي القوى على نواحي الضعف، والعمل على الاستفادة من هذه المواهب المتوفرة لديه وتبني هذه المواهب وعدم قتلها.

ت. التركيز على المرغوب: توفير الانسجام بين الأفراد العاملين، وبين الأعمال الموكلة إليهم من خلال السماح لهؤلاء الأفراد بأن يقوموا بالأعمال التي يحبون أداءها بالقدر الممكن، وهذا لا يعني بأن الفرد يترك، أو يهمل عمله لمجرد أنه لا يحب أو يرغب في أدائه، وإنما توفير الانسجام بالقدر المستطاع.

ث. ربط الأهداف بالشخصية: يجب أن ترتبط مجهودات الأداء مع أهداف الموظف، واهتماماته الشخصية، وأن هذه العلاقة ما بين الأهداف الشخصية وخطط التحسين سوف تزيد من واقعية ودافعية الموظف من أجل تحقيق التحسين المرغوب.

**2- تحسين الوظيفة:** إن محتويات الوظيفة أمر مهم في تدني وارتفاع مستوى الأداء، فإذا تجاوز مستوى الأداء مهارات الموظف، أو احتوت الوظيفة على مهام غير مناسبة للموظف، فسوف يسهم ذلك في تدني مستوى الأداء، وهناك أساليب تساهم في تحسين الوظيفة كالآتي:

أ. المهام الضرورية: أي دراسة كل مهمة من مهام الوظيفة، ومدى مناسبة ضرورتها، والعمل على تقليصها إلى عناصرها الأساسية فقط.

ب. المهام الملائمة: العمل على تحديد الجهة الملائمة، والمناسبة لأداء هذه الوظيفة، ونرى أن هناك بعض الموظفين يعملون على أداء مهام في الوقت الذي لا يتوافر لديهم مهارات وصلاحيات. لذا يجب تحديد المهام وتوزيع المسؤوليات على حسب مهارات ومستويات الموظفين حتى يتمكن كل موظف من تأدية مهمته على أكمل وجه.

ج. تصميم الوظيفة: يتم تصميم الوظيفة من خلال مفهومين أساسيين، وهما توسيع نطاق الوظيفة وإثرائها، ويتم توسيع النطاق من خلال تجميع كثير من المهام التي تتطلب نفس المستوى من المهارة والهدف من ذلك هو زيادة الارتباط ما بين الموظف وبين ما هو مطلوب منه القيام به، أما إثراء الوظيفة فهو العمل على زيادة مستويات الحرية المعطاة للموظف.

د. تبادل الوظائف: أي العمل على جعل الموظفين يقومون بتبادل وظائفهم لفترة من الوقت، وذلك لإزالة الملل وزيادة الدافعية لديهم، وتجديد وزيادة حماس الموظف باستمرار.

هـ. التكليف بمهام خاصة: يجب إعطاء الفرص للموظف من فترة إلى أخرى للمشاركة في لجان، وفي فرق الدراسة والمشاركة في حل المشاكل مما يجدد لديه الهمم، ويحفزه على العمل بنشاط ودافعية.

**3- تحسين الموقف:** إن الموقف أو البيئة تتيح فرصًا للتغير الذي قد يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء المطلوب.

**4- التخطيط لمكان العمل:** من حيث إعادة النظر في كيفية الطريقة التي يتم فيها التخطيط لمكان العمل، وذلك لتحسين انسياب العمل، والقضاء على الوقت الضائع.

**5- الجداول:** يمكن تغيير جداول العمل على حسب مصلحة العمل الذي يجب عليهم إنجازه في الوقت المحدد والمناسب.

**6- المشرف:** أي إعادة النظر في عملية الإشراف، وهل توجد مغالاة في ذلك، وهل تحققت درجة مناسبة من التناسق بين أسلوب الإشراف ومستوى الرشد الذي يتمتع به الموظف، وإلى أي مدى يتم تفويض السلطة للمرؤوسين.

## العلاقة بين تمكين العاملين والأداء الوظيفي:

إن المنظمات الحديثة التي تتبنى تمكين العاملين كاستراتيجية إدارية تسعى إلى إزالة أو تخفيف العوائق التي تمنع العاملين من بذل كامل طاقاتهم وامتلاكهم السلطة المناسبة لأداء عملهم بشكل مناسب حيث أن الحافز الذي يدفع العاملين للعمل بجد يكون من خلال إزالة شروط العمل الظالمة التي تعيقهم في ممارسة خياراتهم ، وتمنعهم من صنع قراراتهم المستقلة ، وتحرمهم من استخدام خبراتهم ومهاراتهم ومن احتكامهم للتصرف وفقاً لتقديراتهم ، ولما يعتقدونه الأفضل لمنظمتهم .

ومما سبق ، يرى الباحث بأن إزالة هذه العوائق ستخلق لدى العاملين حافزاً كبيراً ، سيؤدي إلى استفادتهم من قدراتهم وامكانياتهم الإبداعية ، مما يؤدي إلى أداء جيد وفعال، كما أن تطبيق استراتيجية التمكين يمكن الأفراد من الإيمان بقدراتهم على إنجاز عملهم من خلال تعزيز كفاءتهم الذاتية ، ويسعى إلى تأسيس علاقة بين المنظمة والعاملين تقوم على التحفيز للوصول لأداء أفضل ، ورضا عن العمل ، ومعدل غياب وتقلبات أقل ، من خلال القيام بإجراءات ذات تأثير إيجابي على حالة الموظفين النفسية مما يجعل العلاقة بين المنظمة وموظفيها مبنية على أسس تبادلية اجتماعية ، على عكس المنظمات التي تعتمد البيروقراطية والرسمية والتي تبني علاقتها مع موظفيها على أسس تبادلية اقتصادية ، أي أن العاملون يعملون حسب ما يدفع لهم ومن ثم فإن المنظمات التي تعتمد استراتيجية التمكين تحصل على سلوكيات مختلفة من موظفيها فهم ينجزون مهامهم بشكل أفضل وأكثر كفاءة وفاعلية حتى ولو أدت إلى أخطاء وهذه الثقة تكون مبنية على ملاحظة هؤلاء الموظفين للانسجام بين أقوال المدراء وأفعالهم وعلى قناعتهم بنزاهة وأخلاقية هؤلاء المدراء والمشرفين.

وفي هذا الإطار وجد (Wood, 2007) أن تمكين العاملين منطلق أساسي لتحسين الأداء وتشجيع الإبداع في شركات الإنتاج الأيرلندية، فقد توصل إلى أن أداء الشركات التي تطبق مفهوم التمكين كان أعلى بنسبة 7% من أداء الشركات التي لا تطبق هذا المفهوم.

إن تحسين مستوى أداء الموظف ورفع مستوى الرضا لديه من الأمور الأساسية التي تتمخض عن تطبيق مفهوم التمكين في الإدارة ففكرة تحسين أداء الموظفين هي فكرة ذات أهمية كقوة دافعة ومحصلة مهمة تقف خلف برامج التمكين (Bowen & Lawier, 1995) كذلك تحسين نوعية الأداء وخاصة في مؤسسات الخدمات بواسطة برامج التمكين تعد عاملاً من عوامل النجاح، فالموظف هو المستفيد الأول من برامج التمكين لأن المنظمة التي تحاول تمكين موظفيها تحاول أيضاً أن تمنحهم ثقتها وسلطانها وصلاحياتها ومكافأتها وتحاول أن تمنحهم استقلالية وحرية في التصرف (Nelson & Pederson 1995)

وفي السياق ذاته يرى كل من (Bakari & Nzuve, 2012) أن التمكين مرتبط بالأداء من خلال محاورين:

- **تحديد الهدف (Goal setting):** بمعنى أن فهم الفرد لعمله وكيف يسهم هذا العمل في أداء المنظمة ككل سيكون قادراً على اتخاذ القرار الخاص بعمله أي أن تمكين العاملين يتطلب الوضوح.
- **تطبيق مبدأ المساءلة (accountability)** بالتوازي مع منح الحرية في اتخاذ القرار فلا بد من المحاسبة على النتائج والمخرجات الناتجة عن القرارات التي يتخذها الأفراد الممكنون.

### المبحث الثالث

#### السلوك الدبلوماسي:

لو أخذنا مفهومه الضيق لقلنا أن (الهيئة الدبلوماسية) أو السلوك الدبلوماسي يعني مجموعة من الممثلين الدبلوماسيين المعتمدين بشكل دائم في دولة من الدول. وهذا التعريف يمكن تفسيره بمعنيين:

**الأول:** أنه يشير إلى رؤساء البعثات الدبلوماسية فقط

**والثاني:** أنه يشير إلى جميع الموظفين الدبلوماسيين بمنزلة مراتبهم ولهذا ولتحديد المفهوم بالشكل الواضح نقول إن أعضاء السلوك الدبلوماسي هم جميع الدبلوماسيين الواردة أسمائهم في القائمة الدبلوماسية الصادرة عن وزارة الخارجية في الدولة المعتمدين فيها (محمود خلف 1989)

#### تعريف الدبلوماسية:

كثيرون عرفوا الدبلوماسية وينتمون إلى جنسيات وتخصصات وأفكار مختلفة إلا أنه ورغم ذلك نجد أن الغالبية العظمى اتفقت على تعريفها بما يتماشى مع مفهوم القانون الدولي التقليدي ، بأن الدولة هي الشخص الدولي الوحيد

وفيما يلي يستعرض الباحث بعض التعريفات المختلفة للدبلوماسية:

تعريف شارل دي مارتينس: الدبلوماسية هي علم العلاقات الخارجية أو الشؤون الخارجية للدول ، وبمعنى أخص هي علم وفن المفاوضات .

تعريف فوديرييه (1900): الدبلوماسية هي فن تمثيل السلطات ومصالح البلاد لدى الحكومة والقوى الأجنبية والعمل على أن تحترم ولا تنتهك ولا يستهان بحقوق وهيبة الوطن في الخارج وإدارة الشؤون الدولية وتوحيد ومتابعة المفاوضات السياسية حسب تعليمات الحكومة

تعريف انتوكوليتز (بيونيس ايرس 1948) : الدبلوماسية هي مجموعة المعرفة والفن اللازمين من أجل تسيير العلاقات الخارجية بشكل صائب

تعريف فيلي ماييه (جنيف 1961): الدبلوماسية هي الوسيلة التي يتبعها أحد اشخاص القانون الدولي لتسيير الشؤون الخارجية بالوسائل السلمية وخاصة من خلال المفاوضات

## ومن تعاريف الكتاب العرب نشير الى:

تعريف د. عدنان البكري: ان الدبلوماسية عملية سياسية تستخدمها الدولة في تنفيذ سياستها الخارجية في تعاملها مع الدول والاشخاص الدوليين الآخرين وادارة علاقاتها الرسمية بعضها مع بعض ضمن النظام الدولي ،وفق المادة (3) من الفصل الثاني من قانون السلك الدبلوماسي الفلسطيني لعام (2005) فانه :

تتولى الوزارة المهام التالية:

1. الاسهام في وضع السياسة الخارجية الفلسطينية وتنفيذها بما يخدم المصالح الوطنية العليا

للشعب الفلسطيني

2. تمثيل فلسطين خارجياً وتعزيز العلاقات الفلسطينية مع الدول والمنظمات الدولية والاقليمية

عربياً واسلامياً ودولياً

3. الاشراف على جميع البعثات سياسياً وادارياً ومالياً بما في ذلك التعيينات والنتقالات وفقاً

للقانون

4. تنمية وتطوير التعاون الدولي مع فلسطين وتمثيل فلسطين لدى الجهات الخارجية

5. رعاية مصالح الفلسطينيين في الخارج وتعزيز العلاقة معهم وتواصلهم مع شعبهم ووطنهم

6. اعتماد جواز السفر الدبلوماسي وفق النظام الذي يصدر عن مجلس الوزراء .

إذاً وللتفريق بين السياسة الخارجية والدبلوماسية فإن السياسة الخارجية لدولة ما هي:

الخطط والأعمال التي تقوم بها الدولة في علاقاتها الخارجية ، والدولة عندما ترسم سياستها

الخارجية تضع في اعتبارها مصالحها القومية بالدرجة الأولى ، وهي تستند في ذلك الى مقوماتها

الداخلية وظروفها التاريخية وأوضاعها الاستراتيجية والجغرافية .

**ومن هنا كان الفارق الأساسي بين الدبلوماسية والسياسة الخارجية هو:**

أن السياسة الخارجية تضعها المؤسسات الدستورية في الدولة ممثلة في رئيس الدولة والأجهزة التشريعية والوزارة تعبيراً عن إرادة الشعب. أما الدبلوماسية فهي أداة تنفيذ السياسة الخارجية وتحقيق أهدافها ومن هنا فإن نجاح السياسة الخارجية لدولة ما يتوقف على صفات ممثليها وسلوكهم باعتبارهم هم الأداة التنفيذية لهذه السياسة وباعتبار أن الجهاز الدبلوماسي هو الواجهة التي تبدو فيها هذه الدولة أمام العالم الخارجي.

إن سلوك الدبلوماسي يمتد أثره فيشمل وطنه ومواطنيه فهو مسؤول عن سلوكه الاجتماعي والدبلوماسي معاً إذ المفروض أن يمثل دولته في الحالتين. وسواء كان يعمل في وزارة الخارجية أو في بعثة خارجية يجب أن يكون على مستوى عالي من دماثة الخلق وأداب اللياقة وكذلك على دراية واسعة بالقوانين واللوائح المنظمة للجهاز الدبلوماسي الخاص بالدولة.

#### **الدبلوماسية والعلاقات الدولية:**

لكي تدير الدولة علاقاتها الدولية ، فهي بحاجة الى جهاز متخصص لتمثيلها والتعبير عن رأيها ، وتبادل المصالح مع غيرها ، ومن هنا نلجأ الى الدبلوماسية بمعناها الوظيفي لتحقيق هذا الهدف . فالواقع أن الدبلوماسية نتاج للعلاقات الدولية ولا بد لمن يعمل بها أن يدرس هذه العلاقات والتاريخ الدبلوماسي دراسة مستفيضة لأنها الأساس الذي تبنى عليه العلاقات الدبلوماسية المعاصرة ومع تشعب هذه العلاقات اتسع نطاق الدبلوماسية بحيث لم تعد مقصورة على الجانب السياسي من التعامل بين الدول بل امتدت الى النواحي الاقتصادية والثقافية والإعلامية وغيرها (محمد شمس الدين مشعل 1995م )

## قانون السلك الدبلوماسي عام 2005:

يمثل قانون السلك الدبلوماسي الفلسطيني خطوة بالغة الأهمية عن طريق تطوير السلك الدبلوماسي الفلسطيني الذي أنشأته منظمة التحرير الفلسطينية عبر الدائرة السياسية ، وبحيث يكون قادراً على الاستمرار في حمل المهام الموكلة اليه . ويأتي ذلك في إطار تكامل الأداء الفلسطيني وبخاصة بين الدائرة السياسية في منظمة التحرير الفلسطينية ، ووزارة الشؤون الخارجية في السلطة الوطنية الفلسطينية .

إن إقرار المجلس التشريعي لقانون السلك الدبلوماسي الفلسطيني لا يشكل مساساً ولا انتقاصاً من منظمة التحرير الفلسطينية باعتبارها الممثل الشرعي والوحيد للشعب الفلسطيني ، وهي مرجعية السلطة الوطنية الفلسطينية ، وذلك التزاماً بما ورد في مقدمة القانون الأساسي للسلطة الوطنية الفلسطينية .

إن إقرار المجلس التشريعي لهذا القانون يعبر عن قناعته بضرورة تنظيم العمل الدبلوماسي الفلسطيني واستشرافه إقامة مستقبل العمل الوطني الفلسطيني ، وإدراكه حقيقة التحول الكامل نحو الدولة الفلسطينية المستقلة ، ذات السيادة على جميع الأراضي الفلسطينية المحتلة منذ الرابع من حزيران يونيو 1967 وعاصمتها القدس الشريف .

ووفقاً للمادة (1) من الفصل الأول من قانون السلك الدبلوماسي الفلسطيني فيما يلي مجموعة من

الكلمات والعبارات:

السلطة الوطنية: السلطة الوطنية الفلسطينية

الرئيس: رئيس السلطة الوطنية

الوزارة: وزارة الشؤون الخارجية

المقر: مقر الوزارة

السلك: السلك الدبلوماسي

اللجنة: لجنة موظفي السلك

**البعثة:** السفارة أو البعثة الدائمة أو المفوضية العامة أو القنصلية العامة

**رئيس البعثة:** السفير أو المندوب الدائم أو المفوض العام أو القائم بالأعمال أو القنصل العام

**موظف السلك:** الموظف الدبلوماسي المصنف والمعتمد من قبل وزارة الشؤون الخارجية والذي يعمل بها في المقر وفي البعثات الفلسطينية في الخارج.

**الملحق الفني:** الملحق التجاري والثقافي وغيره المعين من الوزير في إحدى البعثات وينطبق عليه أحكام القانون.

**الموظف الإداري:** الموظف المعين بموجب قانون الخدمة المدنية.

**الموظف المحلي:** الموظف المعين محلياً للعمل في البعثات الفلسطينية في الخارج.

**البرنامج:** برنامج التدريب الدبلوماسي

أما هيكلية الوزارة وفق المادة (4) من الفصل الثاني من قانون السلك الدبلوماسي الفلسطيني على النحو التالي:

تكون لوزارة الخارجية هيكلية خاصة تتكون من قطاعات وإدارات ويصدر بها نظام عن مجلس الوزراء بناء على تنسيب من الوزير .

يعتمد هيكل وظيفي لكل بعثة من بعثات فلسطين في الخارج يحدد فيه عدد الوظائف الدبلوماسية والقنصلية والإدارية والملحقين الفنيين والوظائف المحلية بقرار من الوزير .

وطبقاً للمادة (5) من الفصل الثالث من هذا القانون تقوم الوزارة:

بإنشاء السلك واستخداماً لتسميات الدبلوماسية طبقاً للمادة (6) من هذا القانون على النحو التالي:

سفير – مستشار أول – سكرتير أول – سكرتير ثاني – سكرتير ثالث – ملحق

يصنف العاملون في الوزارة الى نوعين

العاملون في السلك يخضعون لأحكام هذا القانون

الموظفون الإداريون يخضعون لأحكام الخدمة المدنية

تحدد بنظام المعايير التي يتم بموجبها تصنيف العاملين بوزارة الخارجية كدبلوماسيين أو إداريين

## مهام لجنة موظفي السلك

### مادة (10)

بقرار من الوزير تشكل لجنة تسمى لجنة موظفي السلك وتتولى المام التالية:

النظر في مشروعات الأنظمة والقواعد الخاصة بالعمل الدبلوماسي.

النظر في التعيينات والترقيات والنقل والإنتداب لموظفي السلك.

تقييم موظفي السلك ووضع المعايير لذلك

ترفع اللجنة توصياتها للوزير لاتخاذ المقتضي

### موجز عن البعثات الدبلوماسية الفلسطينية حول العالم :

1- يتم استحداث البعثات الدبلوماسية أو إغلاقها بقرار من الرئيس بناءً على تنسيب من الوزير

(المادة 2 من قانون السلك الدبلوماسي الفلسطيني )

2-تعمد تسميات موحدة للمراتب الدبلوماسية على النحو التالي :

سفير - مستشار أول - سكرتير أول - سكرتير ثاني - سكرتير ثالث -ملحق

3-يتراوح عدد الكادر الدبلوماسي في البعثات بحسب البلدان:

سفير +5 دبلوماسيين +2 إداري

سفير +2 دبلوماسيين +1 إداري

سفير +1 دبلوماسي +1 إداري

4-يوجد ما يقارب 99 بعثة دبلوماسية في العالم تتفاوت تسميتها بين :سفارات

،مفوضيات ،مكاتب تمثيل .

## الفصل الثالث:

### الدراسة الميدانية التطبيقية

قام الباحث في هذا الفصل بتقديم توضيحاً للإجراءات التي تمّ من خلالها تحويل النظرية لاختبارات إحصائية عبر الفرضيات وتوزيع الاستبانات، فضلاً عن الإضاءة بشكل جلي على مجتمع البحث وعينته وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة لينبثق منها في النهاية لنتائج عامة تتم مناقشتها وبناء جملة من المقترحات الموافقة لها والمبنية عليها

## تمهيد

يحتوي هذا الفصل على التطبيق العملي لهذه الدراسة وبيان المجتمع المستهدف وسبب اختياره وعينة الدراسة وكيفية تحديدها، بالإضافة إلى المقاييس المستخدمة في تصميم أداة الدراسة وتطبيق اختبارات الصدق والثبات عليها لضمان صحة استخدامها في جمع البيانات اللازمة، بالإضافة لتوضيح الأساليب المتبعة والاختبارات اللازمة خلال المعالجة الإحصائية لبيانات العينة المدروسة واختبار فرضيات الدراسة، ليتم في النهاية عرض النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتقديم التفسيرات اللازمة بما يحقق أهداف الدراسة. وأخيراً سيقوم الباحث بتقديم التوصيات بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة والمجالات المفترضة للدراسات المستقبلية.

## أولاً. منهجية البحث:

فيما يلي عرض النقاط التالية:

### أ. استراتيجية الدراسة: (Study Strategy)

تمّ الاعتماد في الدراسة على استراتيجية المسح؛ نظراً لأن أهداف البحث وأسلوبه منصبة على اختبار الفرضيات وتعميم نتائجها على جميع العاملين الإداريين والدبلوماسيين في البعثات الدبلوماسية الفلسطينية، وعليه فإن الاستراتيجية الأنسب لتحقيق ذلك هي المسح؛ لأن المسح يساعد في الحصول على عينات كبيرة تسهم في تعميم النتائج.

## ب. أدوات جمع البيانات وتحليلها (Data Collection and Analysis):

تم الاعتماد في القسم العملي على الأسلوب الكمي لجمع البيانات، حيث استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات الكمية، لقياس متغيرات بواسطة مقياس (ليكرت الخماسي) تضمنت الاستبانة مقدمة تحتوي عنوان الدراسة التي يقوم بإجرائها والهدف من الاستبيان مع الإشارة إلى أن استخدام البيانات المجمعة سيكون لأغراض البحث العلمي. وبهدف تصميم أداة الدراسة لجأ الباحث لتبني عدة مقاييس تم استخدامها في دراسات سابقة.

تتكون أداة الدراسة من قسمين، هما:

**القسم الأول:** ويضم الأسئلة المتعلقة بخصائص العينة أو المتغيرات الديمغرافية:

ويتكون من ثلاثة أسئلة تتمثل بالدرجة الدبلوماسية والفئة العمرية وعدد سنوات الخبرة.

**القسم الثاني:** فيحتوي الأسئلة الخاصة بمتغيرات الدراسة ويبلغ عددها 30 سؤالاً وتشمل 19 سؤالاً حول أبعاد التمكين الأربعة. و 11 سؤالاً حول الأداء بأبعاده الثلاثة

اعتمد الباحث أثناء تصميم الاستبيان على مقياس (ليكرت الخماسي) المرمز وفق الآتي:

غير موافق على الإطلاق (1) - غير موافق (2) - محايد (3) - موافق (4) - موافق بشدة (5).

| موافق بشدة | موافق     | محايد     | غير موافق  | غير موافق على الإطلاق |
|------------|-----------|-----------|------------|-----------------------|
| (5) درجات  | (4) درجات | (3) درجات | (2) درجتان | (3) درجة واحدة        |

شكل رقم (5)

## ت. مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث من الدبلوماسيين والإداريين في الصف الثاني الذي يقاربون حوالي 300 بالمتوسط من 99 بعثة دبلوماسية عبر العالم، وقد تم اختيار عينة ميسرة نتيجة صعوبة سحب عينة عشوائية بسبب الوضع الخاص للسفارات والبعثات، فكان الاعتماد على الرغبة في الدخول ضمن الدراسة، وقد كان حجم العينة من البعثات هو (80) دبلوماسي وإداري، تم استجابة واعتماد (65) منهم للتحليل أي بنسبة استرداد واعتماد (81.25%)، والجدول (1) التالي يبين توصيفا ديمغرافياً لعينة البحث :

الجدول (1): توصيف عينة البحث ديمغرافياً

| المتغير الديمغرافي | الفئة           | Frequency | Percent | Cumulative Percent |
|--------------------|-----------------|-----------|---------|--------------------|
| الدرجة الدبلوماسية | إداري           | 17        | 26.2    | 26.2               |
|                    | مستشار أول      | 10        | 15.4    | 41.5               |
|                    | سكرتير أول      | 12        | 18.5    | 60.0               |
|                    | سكرتير ثاني 1 , | 2         | 3.1     | 63.1               |
|                    | سكرتير ثاني     | 16        | 24.6    | 87.7               |
|                    | مستشار ثاني 3,  | 1         | 1.5     | 89.2               |
|                    | مستشار ثاني     | 7         | 10.8    | 100.0              |
|                    | Total           | 65        | 100.0   |                    |
| سنوات الخبرة       | من 5 حتى 10     | 16        | 24.6    | 24.6               |
|                    | من 10 حتى 15    | 16        | 24.6    | 49.2               |
|                    | من 15 حتى 20    | 16        | 24.6    | 73.8               |
|                    | من 20 حتى 25    | 10        | 15.4    | 89.2               |
|                    | من 25 فما فوق   | 7         | 10.8    | 100.0              |
|                    | Total           | 65        | 100.0   |                    |
| الفئة العمرية      | من 30 حتى 35    | 10        | 15.4    | 15.4               |
|                    | من 35 حتى 40    | 17        | 26.2    | 41.5               |
|                    | من 40 حتى 45    | 16        | 24.6    | 66.2               |
|                    | من 45 حتى 50    | 14        | 21.5    | 87.7               |
|                    | 50 فما فوق      | 8         | 12.3    | 100.0              |
|                    | Total           | 65        | 100.0   |                    |

المصدر: التحليل الإحصائي

### **ث. أساليب التحليل المستخدمة: Manners Of Used Analysis**

تبنى الباحث برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الدراسة التي تم جمعها

بهدف تحقيق أهداف الدراسة، وقد استخدم الباحث عدد من التعليمات والاختبارات التي يتيحها البرنامج وهي

**Frequencies:** لحساب التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمعرفة خصائص العينة المدروسة.

**Scale Reliability:** لحساب معامل الثبات

**Cronbach's Alpha :** لأداة الدراسة.

**Spearman's rho:** للتأكد من صلاحية العبارات المكونة لكل مقياس

**Linear Regression:** تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة.

: ثانياً. اختبارات صدق وثبات أداة البحث

عرض الباحث الاستبانة على الدكتور المشرف /فداء ناصر / وعلى الدكتور /عبد الحميد الخليل / وكيل المعهد العالي لإدارة الأعمال وعلى عدد من الدبلوماسيين في البعثات الفلسطينية للتحقق من مدى صحة فقرات الاستبانة ،ولقد تم الأخذ بملاحظاتهم وإجراء التعديلات المطلوبة بشكل دقيق ، ثم قام الباحث بتوزيع استمارة الاستبيان على الأفراد المستهدفين عبر أعضاء السفارة الفلسطينية بدمشق التي بدورها أرسلته إلكترونياً الى من يرغب أن يشارك بالبحث من الدبلوماسيين الفلسطينيين في عدد من الدول العربية والأجنبية

و لاختبارات الصلاحية سيتم اعتماد معاملات ارتباط سبيرمان بين كل متغير والأسئلة الممثلة له، أما لاختبار الثبات فسيتم اعتماد معامل الفا كرونباخ كمايلي.

## 2-1- اختبارات الصلاحية والثبات للعبارات الممثلة بعد تفويض السلطة:

يبيّن الجدول (2) التالي معامل ارتباط Spearman's rho بين المتغير المعبر عن تفويض السلطة والعبارات المكونة له كمايلي:

الجدول(2): مدى صلاحية عبارات متغير تفويض السلطة

| البيان                  | القيمة | العبارة                                                                |
|-------------------------|--------|------------------------------------------------------------------------|
| Correlation Coefficient | .671** | أشارك باتخاذ القرارات المتعلقة بآلية عمل البعثة                        |
| Sig. (2-tailed)         | .000   |                                                                        |
| N                       | 65     |                                                                        |
| Correlation Coefficient | .787** | يمنح رئيس البعثة الصلاحيات للدبلوماسيين وال1 ين من ذوي الخبرة والمهارة |
| Sig. (2-tailed)         | .000   |                                                                        |
| N                       | 65     |                                                                        |
| Correlation Coefficient | .419** | يلتزم المرؤوسين بحدود السلطة الممنوحة لهم                              |
| Sig. (2-tailed)         | .001   |                                                                        |
| N                       | 65     |                                                                        |
| Correlation Coefficient | .627** | أكلف بأعمال قيادية ومهمة                                               |
| Sig. (2-tailed)         | .000   |                                                                        |
| N                       | 65     |                                                                        |
| Correlation Coefficient | .319** | يتوجب علي العودة الى رئيس البعثة في القضايا الأساسية                   |
| Sig. (2-tailed)         | .010   |                                                                        |
| N                       | 65     |                                                                        |
| معامل الفا كرونباخ      |        | %71.3                                                                  |

المصدر: التحليل الإحصائي

يتبين من الجدول (2) أن جميع معاملات الارتباط ذات قيمة معنوية ( $Sig < 0.05$ ) مما يدل على صلاحية العبارات في الجدول لقياس المتغير، وقد تم حذف عبارة: يتوجب عليّ العودة إلى رئيس البعثة في القضايا الثانوية لعدم معنوية معامل ارتباطها مع بقية الارتباطات، وكما تظهر من الجدول أن قيمة معامل ارتباط ألفا كرونباخ هو (71.3%) وهو فوق الحد (60) المقبول في الدراسات الإدارية مما يدل على ثبات الأسئلة عبر التجارب المختلفة على نفس العينة في أزمدة مختلفة.

## 2-2- اختبارات الصلاحية والثبات للعبارات الممثلة للحرية والاستقلال:

يبين الجدول (3) التالي معامل ارتباط Spearman's rho بين المتغير المعبر عن الحرية

والاستقلالية والعبارات المكونة له كمايلي:

الجدول (3): مدى صلاحية عبارات متغير الحرية والاستقلالية.

| البيان                  | القيمة | العبرة                                                                         |
|-------------------------|--------|--------------------------------------------------------------------------------|
| Correlation Coefficient | .580** | لدي مرونة واستقلالية في تصريف الأمور المتعلقة بعملتي                           |
| Sig. (2-tailed)         | .000   |                                                                                |
| N                       | 65     |                                                                                |
| Correlation Coefficient | .783** | يتمتع العاملون في البعثة بدرجة عالية من الاستقلالية في أعمالهم عند تمكينهم     |
| Sig. (2-tailed)         | .000   |                                                                                |
| N                       | 65     |                                                                                |
| Correlation Coefficient | .562** | يساعد التمكين الإداري للعاملين في البعثة على تطبيق الرقابة الذاتية على أعمالهم |
| Sig. (2-tailed)         | .000   |                                                                                |
| N                       | 65     |                                                                                |
| Correlation Coefficient | .733** | تتميز وظيفتي بالاستقلالية التي تشجع طموحي في العمل.                            |
| Sig. (2-tailed)         | .000   |                                                                                |
| N                       | 65     |                                                                                |

|        |                         |                                                                |
|--------|-------------------------|----------------------------------------------------------------|
| .714** | Correlation Coefficient | يشعر المرؤوسين بالتقدير والاحترام من رؤسائهم في حال<br>تمكينهم |
| .000   | Sig. (2-tailed)         |                                                                |
| 65     | N                       |                                                                |
| 82.2%  | معامل الفا كرونباخ      |                                                                |

المصدر: التحليل الإحصائي

يظهر من الجدول (3) أن جميع معاملات الارتباط ذات قيمة معنوية ( $\text{Sig} < 0.05$ ) مما يدل على صلاحية العبارات لقياس المتغير، كما يبدو أن قيمة معامل ارتباط ألفا كرونباخ هو (82.2%) وهو فوق الحد (60) المقبول في الدراسات الإدارية مما يدل على ثبات العبارات عبر التجارب المختلفة.

## 2-3- اختبارات الصلاحية والثبات للعبارات الممثلة للتدريب والتعلم:

يُظهر الجدول (4) التالي معامل ارتباط Spearman's rho بين المتغير الممثل للتدريب والتعلم والعبارات المكونة له، حيث يظهر أن جميع معاملات الارتباط ذات قيمة معنوية ( $\text{Sig} < 0.05$ ) مما يدل على صلاحية العبارات لقياس المتغير، كما تظهر قيمة معامل ارتباط ألفا كرونباخ هو (72.9%) وهو فوق الحد (60) المقبول في الدراسات الإدارية مما يدل على موثوقية وثبات العبارات عبر التجارب المختلفة.

الجدول (4): مدى صلاحية وثبات عبارات متغير التدريب والتعلم.

| البيان                  | القيمة | العبارة                                                                       |
|-------------------------|--------|-------------------------------------------------------------------------------|
| Correlation Coefficient | .879** | يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في البعثات<br>الدبلوماسية بصفة مستمرة |
| Sig. (2-tailed)         | .000   |                                                                               |
| N                       | 65     |                                                                               |

|        |                              |                                                                                                             |
|--------|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| .818** | Correlation Coefficient      | توفر البعثة فرص متساوية من الدورات التدريبية الداخلية والخارجية (للدبلوماسيين والإداريين).                  |
| .000   | Sig. (2-tailed)              |                                                                                                             |
| 65     | N                            |                                                                                                             |
| .319** | Correlation Coefficient      | يساهم التمكين في إعداد قيادات إدارية كفؤة.                                                                  |
| .010   | Sig. (2-tailed)              |                                                                                                             |
| 65     | N                            |                                                                                                             |
| .541** | Correlation Coefficient      | يساهم التمكين في تحسين مخرجات العملية التدريبية من خلال اعتماد العاملين على قدراتهم وعارفهم في حل المشكلات. |
| .000   | Sig. (2-tailed)              |                                                                                                             |
| 65     | N                            |                                                                                                             |
| 72.9%  | معامل الفا كرونباخ للموثوقية |                                                                                                             |

المصدر: التحليل الإحصائي

#### 2-4- اختبارات الصلاحية والثبات للعبارات الممثلة للتحفيز:

يُظهر الجدول (5) التالي معامل ارتباط Spearman's rho بين المتغير الممثل لتحفيز العاملين والعبارات المكونة له، حيث يبدو أن جميع معاملات الارتباط ذات قيمة معنوية ( $\text{Sig} < 0.05$ ) مما يدل على صلاحية العبارات لقياس المتغير، وقد حذفت عبارة: "اعتقد بأن راتبي الشهري مناسب ويحفزني على الاستمرار في العمل" لأنَّ معامل ارتباطها غير معنوي مع المتغير الممثل للمتغير، كما تظهر قيمة معامل ارتباط ألفا كرونباخ هو (80.3%) وهو فوق الحد (60) المقبول في الدراسات الإدارية مما يدل على موثوقية وثبات العبارات عبر التجارب المختلفة.

#### الجدول (4): مدى صلاحية وثبات عبارات متغير التحفيز

#### 2-5- اختبارات الصلاحية والثبات للعبارات الممثلة للقدرات الإبداعية:

يعرض الجدول (6) معامل ارتباط Spearman's rho بين المتغير الممثل للقدرات الإبداعية العاملين والعبارات المكونة له، حيث يبدو أن جميع معاملات الارتباط ذات قيمة معنوية ( $\text{Sig} < 0.05$ ) مما يدل على صلاحية العبارات لقياس المتغير، كما تظهر قيمة معامل ارتباط ألفا كرونباخ لاختبار

الموثوقية هي (82.1%) وهو فوق الحد (60) المقبول في الدراسات الإدارية مما يدل على موثوقية وثبات العبارات عبر التجارب المختلفة.

الجدول(6): مدى صلاحية وثبات العبارات المعبرة عن متغير القدرات الابداعية

| البيان                  | القيمة | العبرة                                                                      |
|-------------------------|--------|-----------------------------------------------------------------------------|
| Correlation Coefficient | .473** | أستطيع القيام بالعمل الجاد والبحث عن الحلول والأفكار الإبداعية.             |
| Sig. (2-tailed)         | .000   |                                                                             |
| N                       | 65     |                                                                             |
| Correlation Coefficient | .844** | يتم توفير المعلومات التي يحتاجها العاملون في الوقت المناسب.                 |
| Sig. (2-tailed)         | .000   |                                                                             |
| N                       | 65     |                                                                             |
| Correlation Coefficient | .816** | تحاول الإدارة معالجة أي انحراف في أداء العاملين.                            |
| Sig. (2-tailed)         | .000   |                                                                             |
| N                       | 65     |                                                                             |
| Correlation Coefficient | .909** | تعمل القيادة العليا على رفع مستوى أداء العاملين من خلال تشكيل فرق عمل مؤهلة |
| Sig. (2-tailed)         | .000   |                                                                             |
| N                       | 65     |                                                                             |
|                         | 82.1%  | معامل ألفا كرونباخ للموثوقية                                                |

المصدر: التحليل الإحصائي

## 2-6- اختبارات الصلاحية والثبات للعبارات الممثلة للرغبة في الأداء (العمل):

يوضح الجدول(7) مدى معنوية معامل ارتباط Spearman's rho بين المتغير الممثل للرغبة في العمل والعبارات المكونة له، حيث يبدو أن جميع معاملات الارتباط ذات قيمة معنوية ( $\text{Sig} < 0.05$ ) مما يدل على صلاحية العبارات لقياس المتغير، كما أن قيمة معامل ارتباط ألفا كرونباخ

لاختبار الموثوقية هي (75.7%) وهو فوق الحد (60) المقبول في الدراسات الإدارية مما يدل على موثوقية وثبات العبارات عبر التجارب المختلفة.

الجدول(7): مدى صلاحية وثبات العبارات المعبرة عن متغير الرغبة في العمل

| البيان                               | البيان | البيان                                                                       |
|--------------------------------------|--------|------------------------------------------------------------------------------|
| Correlation Coefficient              | .730** | يوجد رغبة لدى العاملين في إيجاد حلول جديدة للمشكلات المعقدة التي قد تواجههم. |
| Sig. (2-tailed)                      | .000   |                                                                              |
| N                                    | 65     |                                                                              |
| Correlation Coefficient              | .725** | التعاون التام بين الموظفين والإدارة يعزز من تحسين أداء الجميع.               |
| Sig. (2-tailed)                      | .000   |                                                                              |
| N                                    | 65     |                                                                              |
| Correlation Coefficient              | .907** | أشعر بأهمية وظيفتي من خلال ما أقدمه من أعمال                                 |
| Sig. (2-tailed)                      | .000   |                                                                              |
| N                                    | 65     |                                                                              |
| معامل الفا كرونباخ لاختبار الموثوقية |        | 75.7%                                                                        |

المصدر: التحليل الإحصائي

## 2-7 - اختبارات الصلاحية والثبات للعبارات الممثلة للبيئة المناسبة:

يُبين الجدول(8) مدى معنوية معامل ارتباط Spearman's rho بين المتغير الممثل للبيئة المناسبة للعمل والعبارات المكونة له، حيث يبدو أن جميع معاملات الارتباط ذات قيمة معنوية ( $\text{Sig} < 0.05$ ) مما يدل على صلاحية العبارات لقياس المتغير، هذا وقد تم حذف عبارة: "خوف الأفراد من نقد أفكارهم وخططهم يشكل عقبة أمام الإبداع"، لعدم معنوية معامل الارتباط بينها وبين متغير البيئة المناسبة للعمل، كما أن قيمة معامل ارتباط ألفا كرونباخ لاختبار الموثوقية هي (92.4%) وهو فوق الحد (60) المقبول في الدراسات الإدارية مما يدل على موثوقية وثبات العبارات عبر التجارب

الجدول(8): مدى صلاحية وثبات العبارات المعبرة عن متغير بيئة العمل المناسبة

| البيان                               | القيمة | العبارة                                                                              |
|--------------------------------------|--------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| Correlation Coefficient              | .818** | المنظمة التي أعمل بها تشجع على العمل الجماعي من أجل اقتراح الأفكار والحلول الإبداعية |
| Sig. (2-tailed)                      | .000   |                                                                                      |
| N                                    | 65     |                                                                                      |
| Correlation Coefficient              | .811** | أعيش حياة مستقرة في عملي تساعدني على تحسين مستوى الأداء بشكل مستمر.                  |
| Sig. (2-tailed)                      | .000   |                                                                                      |
| N                                    | 65     |                                                                                      |
| Correlation Coefficient              | .878** | مهام وظيفتي محددة بدقة ولها تأثيرها الواضح في الوظائف الأخرى                         |
| Sig. (2-tailed)                      | .000   |                                                                                      |
| N                                    | 65     |                                                                                      |
| معامل الفا كرونباخ لاختبار الموثوقية |        | 92.4%                                                                                |

المصدر: التحليل الإحصائي

## 2-8 -اختبارات الصلاحية والثبات للعبارات الممثلة للتمكين الوظيفي:

يُبين الجدول(9) مدى معنوية معامل ارتباط Spearman's rho بين المتغير الممثل لتمكين العاملين، في البعثات الدبلوماسية الفلسطينية وبين المتغيرات الفرعية الأربعة المكونة له، حيث يبدو أن جميع معاملات الارتباط ذات قيمة معنوية ( $\text{Sig} < 0.05$ ) مما يدل على صلاحية المتغيرات الفرعية لقياس المتغير الكلي المتمثل بتمكين العاملين، كما أنّ قيمة معامل ارتباط ألفا كرونباخ لاختبار الموثوقية تقارب (84%) وهو فوق الحد (60) المقبول في الدراسات الإدارية مما يدل على موثوقية وثبات الكتغيرات الفرعية عبر التجارب المختلفة.

الجدول(9): مدى صلاحية وثبات المتغيرات الفرعية المعبرة عن متغير تمكين العاملين

| البيان                       | القيمة | العبارة         |
|------------------------------|--------|-----------------|
| Correlation Coefficient      | .860** | حرية واستقلالية |
| Sig. (2-tailed)              | .000   |                 |
| N                            | 65     |                 |
| Correlation Coefficient      | .759** | تفويض السلطة    |
| Sig. (2-tailed)              | .000   |                 |
| N                            | 65     |                 |
| Correlation Coefficient      | .814** | التدريب         |
| Sig. (2-tailed)              | .000   |                 |
| N                            | 65     |                 |
| Correlation Coefficient      | .757** | التحفيز         |
| Sig. (2-tailed)              | .000   |                 |
| N                            | 65     |                 |
| معامل الفا كرونباخ للموثوقية |        | 83.6%           |

المصدر: التحليل الإحصائي

## 2-9 اختبارات الصلاحية والثبات للعبارات الممثلة لتحسين الأداء:

يُبين الجدول (10) مدى معنوية معامل ارتباط Spearman's rho بين المتغير الممثل لتحسين أداء العاملين في البعثات الدبلوماسية الفلسطينية وبين المتغيرات الفرعية الثلاثة المكونة له، حيث يبدو أن جميع معاملات الارتباط ذات قيمة معنوية ( $\text{Sig} < 0.05$ ) مما يدل على صلاحية المتغيرات الفرعية لقياس المتغير الكلي المتمثل بتحسين الأداء، كما أنّ قيمة معامل ارتباط ألفا كرونباخ لاختبار الموثوقية هي (84%) وهو فوق الحد (60) المقبول في الدراسات الإدارية مما يدل على موثوقية وثبات العبارات عبر التجارب المختلفة.

الجدول(10): مدى صلاحية وثبات المتغيرات الفرعية المعبرة عن متغير تحسين الأداء

| المتغير            | البيان                  | القيمة |
|--------------------|-------------------------|--------|
| البيئة المناسبة    | Correlation Coefficient | 91.7** |
|                    | Sig. (2-tailed)         | .000   |
|                    | N                       | 65     |
| الرغبة             | Correlation Coefficient | .717** |
|                    | Sig. (2-tailed)         | .000   |
|                    | N                       | 65     |
|                    |                         |        |
| القدرات الإبداعية  | Correlation Coefficient | .832** |
|                    | Sig. (2-tailed)         | .000   |
|                    | N                       | 65     |
|                    |                         |        |
| معامل الفا كرونباخ |                         | 84%    |

المصدر: التحليل الإحصائي

### ثالثاً. توصيف متغيرات الدراسة:

كون المتغيرات رتبية فسنعتمد

الوسيط والمنوال لتوصيف متغيرات الدراسة المقاسة على ليكرت الخماسي، كما يبين الجدول (11)

التالي:

الجدول (11): توصيف متغيرات الدراسة

| المتغير             | Median | Mode |
|---------------------|--------|------|
| تحسين الأداء        | 4      | 4    |
| البيئة المناسبة     | 4      | 4    |
| الرغبة في العمل     | 4      | 4    |
| القدرات الإبداعية   | 4      | 4    |
| التحفيز             | 3      | 4    |
| التدريب             | 4      | 4    |
| الحرية والاستقلالية | 4      | 4    |
| تفويض السلطة        | 4      | 4    |
| تمكين العاملين      | 4      | 4    |

المصدر: التحليل الإحصائي

من خلال الجدول (11) نلاحظ أن قيمة المنوال عند كل المتغيرات له قيمة (4) أي القيمة الأكثر تكراراً هي (موافق)، وهو ما يدل على توفر المتغيرات حسب المنوال، أي هناك أغلب العاملين يقرون بأن هناك تحسن في الأداء، جملة وتفصيلاً عبر أبعادها كلها، سواء كان ذلك بتوفر البيئة المناسبة للعمل، والرغبة فيه، وامتلاك العمال القدرات الإبداعية الدالة على والضرورة لتحسين الأداء. كذلك هناك أغلبية تقر أن هناك تمكين للعاملين عبر تفويض السلطة لهم، ومنحهم الحرية والاستقلالية خلال القيام بأعمالهم أو لحل مشكلاتهم التي تعترضهم، كما أن الإدارة تقوم بما يلزم من إعداد تدريبية وبرامج تأهيلية وتعزيزية لأداء العمل، ومنح العاملين الحوافز لدفعهم للعمل.

ولا يختلف الأمر لو اعتمدنا قيمة الوسيط والتي تعني ان 50% من العاملين تتراوح إجاباتهم بين اثنتين موافق وموافق بشدة مما يدل على توافر المتغيرات، بينما 50% الأخرى تتوزع بين عدم الموافق بشدة لعدم الموافقة حتى الحيادي.

#### رابعاً. اختبار الفرضيات:

الفرضية الرئيسة الصفرية: ليس هناك أثر للتمكين الإداري لعاملي البعثات الدبلوماسية الفلسطينية في تحسين أداءهم.

الفرضية الرئيسة البديلة: هناك أثر للتمكين الإداري لعاملي البعثات الدبلوماسية الفلسطينية في تحسين أداءهم.

يُبين الجدول (12) التالي جدول تحليل التباين، باستخدام اختبار f فيشر، حيث تظهر قيمة مستوى المعنوية  $(sig=0 < 0.05)$  الموافق لقيمة  $f=430.773$  مما يدل على معنوية احد معاملات معادلة الانحدار على الأقل.

الجدول (12): مدى معنوية نموذج أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء.

| Sig.              | F       | Mean Square | df | Sum of Squares | Model      |
|-------------------|---------|-------------|----|----------------|------------|
| .000 <sup>b</sup> | 430.773 | 34.855      | 1  | 34.855         | Regression |
|                   |         | .081        | 60 | 4.855          | Residual   |
|                   |         |             | 61 | 39.710         | Total      |

المصدر: التحليل الإحصائي

الجدول (13): مدى معنوية نموذج أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء.

| 95.0% Confidence Interval for B |             | Sig. | T      | Standardized Coefficients | Unstandardized Coefficients |       | Model          |
|---------------------------------|-------------|------|--------|---------------------------|-----------------------------|-------|----------------|
| Upper Bound                     | Lower Bound |      |        | Beta                      | Std. Error                  | B     |                |
| .394                            | -.309       | .809 | .242   |                           | .176                        | .043  | (Constant)     |
| 1.098                           | .905        | .000 | 20.755 | .937                      | .048                        | 1.002 | تمكين العاملين |

المصدر: التحليل الإحصائي

وحتى نعرف أي معامل هو المعنوي يمكننا متابعة الجدول (13) التالي:

يظهر من الجدول (13) أن مستوى الدلالة الموافق لمعامل تمكين العاملين في البعثات الدبلوماسية الفلسطينية هو ( $\text{sig}=0 < 0.05$ ) عند قيمة ( $t=20.755$ ) مما يدل على معنوية نموذج الانحدار وقبول الفرضية البديلة بأن هناك أثر للتمكين الإداري لعاملتي البعثات الدبلوماسية الفلسطينية في تحسين أداءهم.

ويعبر عن النموذج بالمعادلة التالية: البيئة المناسبة =  $0.043 + 1.002 * \text{تمكين العاملين}$ . وهي تعني أنه كلما زاد تمكين العاملين خطوة واحدة للأمام زاد تحسن العمل في البعثة الدبلوماسية الفلسطينية بمقدار خطوة واحدة أيضاً مقارنة عما كان عليه، على فرض ثبات العوامل الأخرى.

ويظهر الجدول (14) القوة التفسيرية للنموذج، وكذلك شروطه الأخرى كمايلي:

الجدول (14): مدى معنوية نموذج تأثير التمكين الإداري في تحسين الأداء

| Durbin-Watson | Std. Error of the Estimate | Adjusted R Square | R Square | R                 |
|---------------|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|
| 2.162         | .28445                     | .876              | .878     | .937 <sup>a</sup> |

المصدر: التحليل الإحصائي

يظهر من الجدول (14) أن قيمة معامل التحديد هي 87.8% من التغيرات في تحسن الأداء تعزى للتغيرات في تمكين العاملين، كما أن النموذج يتصف بالثبات بحيث لو سحب من مجتمع لن تختلف قوته التفسيرية كثيراً حيث تصبح 87.6%، وهي جداً قريبة من قيمة معامل التحديد 87.8%، كما أن هناك توزيع طبيعي للأخطاء العشوائية نستدل عليها من قيمة  $(\text{Durbin-waston} = 1)$   $< 2.162$

الفرضية الفرعية الصفرية(1): ليس هناك أثر معنوي للتمكين الإداري من حيث التحفيز في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في البعثات الدبلوماسية الفلسطينية من حيث خلق البيئة المناسبة.

الفرضية الفرعية البديلة(1): هناك أثر معنوي للتمكين الإداري من حيث التحفيز في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في البعثات الدبلوماسية الفلسطينية من حيث خلق البيئة المناسبة.

يُبين الجدول(15) التالي جدول تحليل التباين، باستخدام اختبار f فيشر، حيث تظهر قيمة مستوى المعنوية ( $\text{sig}=0 < 0.05$ ) الموافق لقيمة  $f=141.368$  مما يدل على معنوية احد معاملات معادلة الانحدار على الأقل.

الجدول(15): مدى معنوية نموذج أثر تحفيز العاملين في خلق البيئة المناسبة

| Sig.              | F       | Mean Square | df | Sum of Squares | Model      |
|-------------------|---------|-------------|----|----------------|------------|
| .000 <sup>b</sup> | 141.368 | 38.704      | 1  | 38.704         | Regression |
|                   |         | .274        | 58 | 15.879         | Residual   |
|                   |         |             | 59 | 54.583         | Total      |

المصدر: التحليل الإحصائي

وحتى نعرف أي معامل هو المعنوي يمكننا متابعة الجدول(16)، حيث يظهر أن مستوى الدلالة الموافق لمعامل تحفيز العاملين في البعثات الدبلوماسية الفلسطينية هو ( $\text{sig}=0 < 0.05$ ) عند قيمة ( $t=11.89$ ) مما يدل على معنوية نموذج الانحدار وقبول الفرضية البديلة بأنّ هناك أثر معنوي للتمكين الإداري من حيث التحفيز في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في البعثات الدبلوماسية الفلسطينية من حيث خلق البيئة المناسبة.

الجدول(16): مدى معنوية نموذج أثر تحفيز العاملين في خلق البيئة المناسبة

| 95.0% Confidence Interval for B |             | Sig. | T      | Standardized Coefficients | Unstandardized Coefficients |      | Model      |
|---------------------------------|-------------|------|--------|---------------------------|-----------------------------|------|------------|
| Upper Bound                     | Lower Bound |      |        | Beta                      | Std. Error                  | B    |            |
| 1.018                           | .003        | .049 | 2.012  |                           | .254                        | .510 | (Constant) |
| 1.009                           | .718        | .000 | 11.890 | .842                      | .073                        | .863 | التحفيز    |

المصدر: التحليل الإحصائي

ويعبّر عن النموذج بالمعادلة التالية: البيئة المناسبة =  $0.51 + 0.86.3 * \text{تحفيز العاملين}$ .

وهي تعني أن تحفيز العاملين خطوة واحدة للأمام يزيد من مناسبة بيئة العمل في البعثة الدبلوماسية بمقدار 86.3% من الخطوة زيادة عما كانت عليه، على فرض ثبات العوامل الأخرى.

ويظهر الجدول(17) القوة التفسيرية للنموذج، وكذلك شروطه الأخرى كمايلي:

يظهر من الجدول(17) أن 70.9% من التغيرات في بيئة العمل يفسرها التغير في قواعد تحفيز العاملين، كما أن النموذج يتصف بالثبات بحيث لو سحب من مجتمع لن تختلف قوته التفسيرية كثيرا حيث تصبح 70.4%، كما أنّ هناك توزيع طبيعي للأخطاء العشوائية نستدل عليها من قيمة  $(Durbin-waston = 1 < 1.852 < 3)$ .

الفرضية الفرعية الصفرية(2): ليس هناك أثر معنوي للتمكين الإداري من حيث التحفيز في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في البعثات الدبلوماسية الفلسطينية من حيث خلق الرغبة في العمل لديهم.

الفرضية الفرعية البديلة(2): هناك أثر معنوي للتمكين الإداري من حيث التحفيز في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في البعثات الدبلوماسية الفلسطينية من حيث خلق الرغبة في العمل لديهم.

الجدول(17): مدى معنوية نموذج تأثير التحفيز في خلق البيئة المناسبة للعاملين

| Durbin-Watson | Std. Error of the Estimate | Adjusted R Square | R Square | R                 |
|---------------|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|
| 1.852         | .52324                     | .704              | .709     | .842 <sup>a</sup> |

المصدر: التحليل الإحصائي

يُبين الجدول(18) التالي جدول تحليل التباين، باستخدام اختبار f فيشر، حيث تظهر قيمة مستوى المعنوية ( $\text{sig}=0.001 < 0.05$ ) الموافق لقيمة  $f=12.66$  مما يدل على معنوية احد معاملات معادلة الانحدار على الأقل.

الجدول(18): مدى معنوية نموذج أثر تحفيز العاملين في خلق الرغبة للعمل

| Sig.              | F      | Mean Square | df | Sum of Squares | Model      |
|-------------------|--------|-------------|----|----------------|------------|
| .001 <sup>b</sup> | 12.660 | 7.027       | 1  | 7.027          | Regression |
|                   |        | .555        | 62 | 34.411         | Residual   |
|                   |        |             | 63 | 41.438         | Total      |

المصدر: التحليل الإحصائي

الجدول(19): مدى معنوية نموذج أثر تحفيز العاملين في خلق البيئة المناسبة

وحتى نعرف أي معامل هو المعنوي يمكننا متابعة الجدول(19)، حيث يظهر أن مستوى الدلالة الموافق لمعامل تحفيز العاملين في البعثات الدبلوماسية الفلسطينية هو ( $\text{sig}=0.001 < 0.05$ ) عند قيمة ( $t=3.558$ ) مما يدل على معنوية نموذج الانحدار وقبول الفرضية البديلة بأن هناك أثر معنوي للتمكين الإداري من حيث التحفيز في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في البعثات الدبلوماسية الفلسطينية من حيث خلق الرغبة في العمل لديهم.

| 95.0% Confidence Interval for B |             | Sig. | t     | Standardized Coefficients | Unstandardized Coefficients |       | Model      |
|---------------------------------|-------------|------|-------|---------------------------|-----------------------------|-------|------------|
| Upper Bound                     | Lower Bound |      |       | Beta                      | Std. Error                  | B     |            |
| 3.469                           | 2.218       | .000 | 9.085 |                           | .313                        | 2.843 | (Constant) |
| .506                            | .142        | .001 | 3.558 | .412                      | .091                        | .324  | التحفيز    |

المصدر: التحليل الإحصائي

ويعبر عن النموذج بالمعادلة التالية: الرغبة في العمل =  $2.843 + 0.324 * \text{تحفيز العاملين}$ . وهي تعني أن تحفيز العاملين خطوة واحدة للأمام يزيد من رغبة العامل الإداري في العمل بمقدار 32.4% من الخطوة زيادة عما كانت عليه، على فرض ثبات العوامل الأخرى. ويظهر الجدول (20) القوة التفسيرية للنموذج، وكذلك شروطه الأخرى كمايلي:

الجدول(20): مدى معنوية نموذج تأثير التحفيز في خلق الرغبة لدى العاملين الإداريين

| Durbin-Watson | Std. Error of the Estimate | Adjusted R Square | R Square | R                 |
|---------------|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|
| 1.667         | .74499                     | .156              | .170     | .412 <sub>a</sub> |

المصدر: التحليل الإحصائي

يظهر من الجدول(20) أن 17% من التغيرات في الرغبة في العمل يفسرها التغير في قواعد تحفيز العاملين، كما أن النموذج يتصف بالثبات بحيث لو سحب من مجتمع لن تختلف قوته التفسيرية كثيرا حيث تصبح 15.6%، كما أن هناك توزيع طبيعي للأخطاء العشوائية نستدل عليها من قيمة  $(Durbin-waston = 1 < 1.667 < 3)$ .

الفرضية الفرعية الصفرية(3): ليس هناك أثر معنوي للتمكين الإداري من حيث التحفيز في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في البعثات الدبلوماسية الفلسطينية من حيث خلق القدرات الإبداعية لديهم.

الفرضية الفرعية البديلة(3): هناك أثر معنوي للتمكين الإداري من حيث التحفيز في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في البعثات الدبلوماسية الفلسطينية من حيث خلق القدرات الإبداعية لديهم.

يظهر من الجدول(21) أن قيمة  $f=155.889$  فيشر، ذات دلالة معنوية  $(sig=0.000 < 0.05)$  الموافق مما يدل على معنوية احد معاملات معادلة الانحدار على الأقل.

الجدول(21): مدى معنوية نموذج أثر تحفيز العاملين في خلق القدرات الإبداعية

| Sig.              | F       | Mean Square | df | Sum of Squares | Model      |
|-------------------|---------|-------------|----|----------------|------------|
| .000 <sup>b</sup> | 155.889 | 41.581      | 1  | 41.581         | Regression |
|                   |         | .267        | 60 | 16.004         | Residual   |
|                   |         |             | 61 | 57.585         | Total      |

المصدر: التحليل الإحصائي

وحتى نعرف أي معامل هو المعنوي فإنّ الجدول(22)، يُبين أن مستوى الدلالة الموافق لمعامل تحفيز العاملين في البعثات الدبلوماسية الفلسطينية هو  $(sig=0.000 < 0.05)$  عند قيمة  $(t=12.486)$  مما يدل على معنوية نموذج الانحدار وقبول الفرضية البديلة بأنّ هناك أثر معنوي للتمكين الإداري من حيث التحفيز في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في البعثات الدبلوماسية الفلسطينية من حيث خلق القدرات الإبداعية لديهم

الجدول(22): مدى معنوية نموذج أثر تحفيز العاملين في خلق القدرات الإبداعية

| 95.0% Confidence Interval for B |             | Sig. | t      | Standardized Coefficients | Unstandardized Coefficients |      | Model      |
|---------------------------------|-------------|------|--------|---------------------------|-----------------------------|------|------------|
| Upper Bound                     | Lower Bound |      |        | Beta                      | Std. Error                  | B    |            |
| 1.054                           | .128        | .013 | 2.555  |                           | .231                        | .591 | (Constant) |
| .973                            | .704        | .000 | 12.486 | .850                      | .067                        | .838 | التحفيز    |

المصدر: التحليل الإحصائي

ويعبر عن النموذج بالمعادلة التالية: خلق القدرات الإبداعية =  $0.591 + 0.838 * \text{تحفيز العاملين}$ . وهي تعني أن تحفيز العاملين خطوة واحدة للأمام يزيد من القدرات الإبداعية للعاملين في البعثات الدبلوماسية الفلسطينية بمقدار 83.8% من الخطوة مقارنة عما كانت عليه، على فرض ثبات العوامل الأخرى.

ويبدو من الجدول(23) القوة التفسيرية للنموذج، وكذلك شروطه الأخرى كمايلي:

الجدول(23): مدى معنوية نموذج تأثير التحفيز في خلق القدرات الإبداعية لدى العاملين الإداريين

| Durbin-Watson | Std. Error of the Estimate | Adjusted R Square | R Square | R                 |
|---------------|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|
| 1.622         | .51646                     | .717              | .722     | .850 <sup>a</sup> |

المصدر: التحليل الإحصائي

حيث يظهر من الجدول(23) أن 72.2% من التغيرات في القدرات الإبداعية يفسرها التغير في قواعد تحفيز العاملين، كما أن النموذج يتصف بالثبات بحيث لو سحب من مجتمع لن تختلف قوته التفسيرية كثيراً حيث تصبح 71.7%، كما أنّ هناك توزيع طبيعي للأخطاء العشوائية نستدل عليها من قيمة (Durbin-waston =  $1 < 1.622 < 3$ ).

الفرضية الفرعية الصفرية(4): ليس هناك أثر معنوي للتمكين الإداري من حيث التدريب في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في البعثات الدبلوماسية الفلسطينية من حيث خلق القدرات الإبداعية لديهم.

الفرضية الفرعية البديلة(4): هناك أثر معنوي للتمكين الإداري من حيث التدريب في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في البعثات الدبلوماسية الفلسطينية من حيث خلق القدرات الإبداعية لديهم.

يُبين الجدول(24) التالي جدول تحليل التباين، باستخدام اختبار  $f$  فيشر، حيث تظهر قيمة مستوى المعنوية ( $sig=0.000 < 0.05$ ) الموافق لقيمة  $f=108.114$  مما يدل على معنوية أحد معاملات معادلة الانحدار على الأقل.

الجدول(24): مدى معنوية نموذج أثر تدريب العاملين في خلق القدرات الإبداعية

| Sig.              | F       | Mean Square | df | Sum of Squares | Model      |
|-------------------|---------|-------------|----|----------------|------------|
| .000 <sup>b</sup> | 108.114 | 32.572      | 1  | 32.572         | Regression |
|                   |         | .301        | 60 | 18.077         | Residual   |
|                   |         |             | 61 | 50.649         | Total      |

المصدر: التحليل الإحصائي

وحتى نعرف أي معامل هو المعنوي يمكننا متابعة الجدول(25)، حيث يظهر أن مستوى الدلالة الموافق لمعامل تدريب العاملين في البعثات الدبلوماسية الفلسطينية هو ( $sig=0.000 < 0.05$ ) عند قيمة ( $t=10.398$ ) مما يدل على معنوية نموذج الانحدار وقبول الفرضية البديلة بأن هناك أثر معنوي للتمكين الإداري من حيث التدريب في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في البعثات الدبلوماسية الفلسطينية من حيث خلق القدرات الإبداعية لديهم.

الجدول(25): مدى معنوية نموذج أثر تدريب العاملين في خلق القدرات الإبداعية

| 95.0% Confidence Interval<br>for B |             | Sig. | t      | Standardized<br>Coefficients | Unstandardized<br>Coefficients |        | Model      |
|------------------------------------|-------------|------|--------|------------------------------|--------------------------------|--------|------------|
| Upper<br>Bound                     | Lower Bound |      |        | Beta                         | Std. Error                     | B      |            |
| .679                               | -.681-      | .997 | -.003- |                              | .340                           | -.001- | (Constant) |
| 1.130                              | .765        | .000 | 10.398 | .802                         | .091                           | .947   | التدريب    |

المصدر: التحليل الإحصائي

ويعبر عن النموذج بالمعادلة التالية: خلق القدرات الإبداعية =  $0.001 - + 0.947 * \text{تدريب العاملين}$ .

وهي تعني أن تحفيز العاملين خطوة واحدة للأمام يزيد من القدرات الإبداعية للعاملين في البعثات الدبلوماسية الفلسطينية بمقدار 94.7% من الخطوة مقارنة عما كانت عليه، على فرض ثبات العوامل الأخرى، لذلك ففوة التأثير كبيرة، مع ملاحظة شيء هام وهو أن المعامل الثابت قيمته صغيرة جداً (0.1%) مما يعني ان النسبة الاكبر من التغيرات في النموذج تعود لتدريب العاملين.

ويبدو من الجدول(26) القوة التفسيرية للنموذج، وكذلك شروطه الأخرى كمايلي:

الجدول(26): مدى معنوية نموذج تأثير التدريب في خلق القدرات الإبداعية لدى العاملين الإداريين

| Durbin-Watson | Std. Error of the Estimate | Adjusted R Square | R Square | R                 |
|---------------|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|
| 1.846         | .54889                     | .637              | .643     | .802 <sup>a</sup> |

المصدر: التحليل الإحصائي

حيث يظهر من الجدول(26) أن 64.3% من التغيرات في القدرات الإبداعية يفسرها التغير في تدريب العاملين، على فرض ثبات العوامل الأخرى، كما أن النموذج يتصف بالثبات بحيث لو سحب من مجتمع لن تختلف قوته التفسيرية كثيراً حيث تصبح 63.7%، كما أنّ هناك توزيع طبيعي للأخطاء العشوائية نستدل عليها من قيمة  $(Durbin-waston = 1 < 1.846 < 3)$ .

الفرضية الفرعية الصفرية (5): ليس هناك أثر معنوي للتمكين الإداري من حيث التدريب في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في البعثات الدبلوماسية الفلسطينية من حيث خلق الرغبة في العمل لديهم.

الفرضية الفرعية البديلة (5): هناك أثر معنوي للتمكين الإداري من حيث التدريب في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في البعثات الدبلوماسية الفلسطينية من حيث خلق الرغبة في العمل لديهم. يُظهر الجدول (27) التالي جدول تحليل التباين، باستخدام اختبار  $f$  فيشر، حيث تظهر قيمة مستوى المعنوية ( $\text{sig}=0.000 < 0.05$ ) الموافق لقيمة  $f=66.752$  مما يدل على معنوية أحد معاملي معادلة الانحدار على الأقل.

الجدول (27): مدى معنوية نموذج أثر تدريب العاملين في خلق الرغبة لدى العاملين

| Sig.              | F      | Mean Square | df | Sum of Squares | Model      |
|-------------------|--------|-------------|----|----------------|------------|
| .000 <sup>b</sup> | 66.752 | 16.980      | 1  | 16.980         | Regression |
|                   |        | .254        | 58 | 14.753         | Residual   |
|                   |        |             | 59 | 31.733         | Total      |

المصدر: التحليل الإحصائي

وحتى نعرف أي معامل هو المعنوي يمكننا متابعة الجدول (28)، حيث يظهر أن مستوى الدلالة الموافق لمعامل تدريب العاملين في البعثات الدبلوماسية الفلسطينية هو ( $\text{sig}=0.000 < 0.05$ ) عند قيمة ( $t=8.17$ ) مما يدل على معنوية نموذج الانحدار وقبول الفرضية البديلة بأن هناك أثر معنوي للتمكين الإداري من حيث التدريب في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في البعثات الدبلوماسية الفلسطينية من حيث خلق الرغبة لديهم.

الجدول(28): مدى معنوية نموذج أثر تدريب العاملين في خلق الرغبة لديهم

| 95.0% Confidence Interval for B |             | Sig. | t     | Standardized Coefficients | Unstandardized Coefficients |       | Model      |
|---------------------------------|-------------|------|-------|---------------------------|-----------------------------|-------|------------|
| Upper Bound                     | Lower Bound |      |       | Beta                      | Std. Error                  | B     |            |
| 2.041                           | .777        | .000 | 4.464 |                           | .316                        | 1.409 | (Constant) |
| .857                            | .520        | .000 | 8.170 | .731                      | .084                        | .688  | التدريب    |

المصدر: التحليل الإحصائي

ويعبر عن النموذج بالمعادلة التالية: الرغبة في العمل =  $1.409 + 0.688 * \text{تدريب العاملين}$ . وهي تعني أن زيادة تدريب العاملين خطوة واحدة للأمام يزيد من الرغبة في العمل للعاملين في البعثات الدبلوماسية الفلسطينية بمقدار 68.8% من الخطوة مقارنة عما كانت عليه، على فرض ثبات العوامل الأخرى.

ويبدو من الجدول(29) القوة التفسيرية للنموذج، وكذلك شروطه الأخرى كمايلي:

الجدول(29): مدى معنوية نموذج تأثير التدريب في خلق الرغبة لدى العاملين الإداريين

| Durbin-Watson | Std. Error of the Estimate | Adjusted R Square | R Square | R                 |
|---------------|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|
| 1.759         | .50435                     | .527              | .535     | .731 <sup>a</sup> |

المصدر: التحليل الإحصائي

حيث يظهر من الجدول(29) أن 53.5% من التغيرات في رغبة العمل يفسرها التغير في تدريب العاملين، على فرض ثبات العوامل الأخرى، كما أن النموذج يتصف بالثبات بحيث لو سحب من مجتمع لن تختلف قوته التفسيرية كثيراً حيث تصبح 52.7%، كما أن هناك توزيع طبيعي للأخطاء العشوائية بقيمة  $(1 < 1.759 < 3)$  (Durbin-waston).

الفرضية الفرعية الصفرية (6): ليس هناك أثر معنوي للتمكين الإداري من حيث التدريب في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في البعثات الدبلوماسية الفلسطينية من حيث خلق بيئة العمل المناسبة لهم.

الفرضية الفرعية البديلة (6): هناك أثر معنوي للتمكين الإداري من حيث التدريب في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في البعثات الدبلوماسية الفلسطينية من حيث خلق بيئة العمل المناسبة لهم.

يُظهر الجدول (30) التالي جدول تحليل التباين، باستخدام اختبار  $f$  فيشر، حيث تظهر قيمة مستوى المعنوية ( $\text{sig}=0.000 < 0.05$ ) الموافق لقيمة  $f=51.142$  مما يدل على معنوية أحد معاملي معادلة الانحدار على الأقل.

الجدول (30): مدى معنوية نموذج أثر تدريب العاملين في خلق بيئة العمل المناسبة للعاملين

| Sig.              | F      | Mean Square | df | Sum of Squares | Model      |
|-------------------|--------|-------------|----|----------------|------------|
| .000 <sup>b</sup> | 51.142 | 26.911      | 1  | 26.911         | Regression |
|                   |        | .526        | 63 | 33.150         | Residual   |
|                   |        |             | 64 | 60.062         | Total      |

المصدر: التحليل الإحصائي

وحتى نعرف أي معامل هو المعنوي يمكننا متابعة الجدول (31)، حيث يظهر أن مستوى الدلالة الموافق لمعامل تدريب العاملين في البعثات الدبلوماسية الفلسطينية هو ( $\text{sig}=0.000 < 0.05$ ) عند قيمة ( $t=8.17$ ) مما يدل على معنوية نموذج الانحدار وقبول الفرضية البديلة بأنّ هناك معنوي أثر للتمكين الإداري من حيث التدريب في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في البعثات الدبلوماسية الفلسطينية من حيث خلق الرغبة لديهم.

الجدول(31): مدى معنوية نموذج أثر تدريب العاملين في خلق بيئة العمل المناسبة

| 95.0% Confidence Interval for B |             | Sig. | t     | Standardized Coefficients | Unstandardized Coefficients |      | Model      |
|---------------------------------|-------------|------|-------|---------------------------|-----------------------------|------|------------|
| Upper Bound                     | Lower Bound |      |       | Beta                      | Std. Error                  | B    |            |
| 1.218                           | -.561-      | .463 | .738  |                           | .445                        | .328 | (Constant) |
| 1.092                           | .615        | .000 | 7.151 | .669                      | .119                        | .853 | التدريب    |

المصدر: التحليل الإحصائي

ويعبر عن النموذج بالمعادلة التالية: البيئة المناسبة =  $0.328 + 0.853 * \text{تدريب العاملين}$ . وهي تعني أن زيادة تدريب العاملين خطوة واحدة للأمام يزيد من شروط بيئة العمل المناسبة للعاملين في البعثات الدبلوماسية الفلسطينية بمقدار 85.3% من الخطوة مقارنة عما كانت عليه، على فرض ثبات العوامل الأخرى. ويبدو من الجدول(32) القوة التفسيرية للنموذج، وكذلك شروطه الأخرى كمايلي:

الجدول(32): مدى معنوية نموذج تأثير التدريب في خلق بيئة العمل المناسبة لدى العاملين

| Durbin-Watson | Std. Error of the Estimate | Adjusted R Square | R Square | R                 |
|---------------|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|
| 1.828         | .72540                     | .439              | .448     | .669 <sup>a</sup> |

المصدر: التحليل الإحصائي

حيث يظهر من الجدول(32) أن 44.8% من التغيرات في خلق بيئة العمل يفسرها التغير في تدريب العاملين، على فرض ثبات العوامل الأخرى، كما أن النموذج يتصف بالثبات بحيث لو سحب من مجتمع لن تختلف قوته التفسيرية كثيراً حيث تصبح 43.9%، كما أن هناك توزيع طبيعي للأخطاء العشوائية بقيمة  $(1.828 < \text{Durbin-waston} = 3)$ .

الفرضية الفرعية الصفرية(7): ليس هناك أثر معنوي للتمكين الإداري من حيث تفويض السلطة في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في البعثات الدبلوماسية الفلسطينية من حيث خلق بيئة العمل المناسبة لهم.

الفرضية الفرعية البديلة(7): هناك أثر معنوي للتمكين الإداري من حيث تفويض السلطة في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في البعثات الدبلوماسية الفلسطينية من حيث خلق بيئة العمل المناسبة لهم. يُظهر الجدول(33) التالي جدول تحليل التباين، باستخدام اختبار f فيشر، حيث تظهر قيمة مستوى المعنوية ( $\text{sig}=0.000 < 0.05$ ) الموافق لقيمة  $f=55.21$  مما يدل على معنوية أحد معاملي معادلة الانحدار على الأقل.

الجدول(33): مدى معنوية نموذج أثر تفويض السلطة في خلق بيئة العمل المناسبة للعاملين

| Sig.              | F      | Mean Square | df | Sum of Squares | Model      |
|-------------------|--------|-------------|----|----------------|------------|
| .000 <sup>b</sup> | 55.210 | 28.052      | 1  | 28.052         | Regression |
|                   |        | .508        | 63 | 32.010         | Residual   |
|                   |        |             | 64 | 60.062         | Total      |

المصدر: التحليل الإحصائي

ولكي نعرف أي معامل هو المعنوي يمكننا متابعة الجدول(34) ، حيث يظهر أن مستوى الدلالة الموافق لمعامل تفويض السلطة للعاملين في البعثات الدبلوماسية الفلسطينية هو ( $\text{sig}=0.000 < 0.05$ ) عند قيمة ( $t=7.43$ ) مما يدل على معنوية نموذج الانحدار وقبول الفرضية البديلة بأن هناك أثر معنوي للتمكين الإداري من حيث تفويض السلطة في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في البعثات الدبلوماسية الفلسطينية من حيث خلق بيئة العمل المناسبة لهم.

ويعبر عن النموذج بالمعادلة التالية: البيئة المناسبة =  $0.577 + 0.8 * \text{تفويض السلطة}$ .

وهي تعني أن زيادة تفويض السلطة خطوة واحدة للأمام يزيد من شروط بيئة العمل المناسبة للعاملين في البعثات الدبلوماسية الفلسطينية بمقدار 80% من الخطوة مقارنة عما كانت عليه، على فرض ثبات العوامل الأخرى.

الجدول(34): مدى معنوية نموذج أثر تفويض السلطة في خلق بيئة العمل المناسبة

| 95.0% Confidence Interval for B |             | Sig. | t     | Standardized Coefficients | Unstandardized Coefficients |      | Model        |
|---------------------------------|-------------|------|-------|---------------------------|-----------------------------|------|--------------|
| Upper Bound                     | Lower Bound |      |       | Beta                      | Std. Error                  | B    |              |
| 1.369                           | -.215       | .150 | 1.456 |                           | .396                        | .577 | (Constant)   |
| 1.016                           | .585        | .000 | 7.430 | .683                      | .108                        | .800 | تفويض السلطة |

المصدر: التحليل الإحصائي

ويبدو من الجدول(35) القوة التفسيرية للنموذج، وكذلك شروطه الأخرى، حيث يظهر أن 46.7% من التغيرات في خلق بيئة العمل يفسرها التغير في تفويض السلطة، على فرض ثبات العوامل الأخرى، كما أن النموذج يتصف بالثبات بحيث لو سحب من مجتمع لن تختلف قوته التفسيرية كثيراً بل تصبح 45.9%، كما أنّ هناك توزع طبيعي للأخطاء العشوائية بقيمة  $(Durbin-waston = 1)$   $(3 < 1.741 < 3)$ .

الجدول(35): مدى معنوية نموذج تأثير تفويض السلطة في خلق بيئة العمل المناسبة لدى العاملين

| Durbin-Watson | Std. Error of the Estimate | Adjusted R Square | R Square | R                 |
|---------------|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|
| 1.741         | .71281                     | .459              | .467     | .683 <sup>a</sup> |

المصدر: التحليل الإحصائي

الفرضية الفرعية الصفرية(8): ليس هناك أثر معنوي للتمكين الإداري من حيث تفويض السلطة في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في البعثات الدبلوماسية الفلسطينية من حيث خلق الرغبة بالعمل لديهم.

الفرضية الفرعية البديلة(8): هناك أثر معنوي للتمكين الإداري من حيث تفويض السلطة في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في البعثات الدبلوماسية الفلسطينية من حيث خلق الرغبة المناسبة لهم.

يُظهر الجدول(36) التالي جدول تحليل التباين، باستخدام اختبار  $f$  فيشر، حيث تظهر قيمة مستوى المعنوية ( $sig=0.000 < 0.05$ ) الموافق لقيمة  $f=45.322$  مما يدل على معنوية أحد معاملي معادلة الانحدار على الأقل.

الجدول(36): مدى معنوية نموذج أثر تفويض السلطة في خلق الرغبة بالعمل المناسبة للعاملين

| Sig.              | F      | Mean Square | df | Sum of Squares | Model      |
|-------------------|--------|-------------|----|----------------|------------|
| .000 <sup>b</sup> | 45.322 | 14.603      | 1  | 14.603         | Regression |
|                   |        | .322        | 60 | 19.332         | Residual   |
|                   |        |             | 61 | 33.935         | Total      |

المصدر: التحليل الإحصائي

ولكي نعرف أي معامل هو المعنوي يمكننا التمعن في الجدول(37)، حيث يظهر أن مستوى الدلالة الموافق لمعامل تفويض السلطة للعاملين في البعثات الدبلوماسية الفلسطينية هو ( $sig=0.00 < 0.05$ ) عند قيمة ( $t=6.732$ ) مما يدل على معنوية نموذج الانحدار وقبول الفرضية البديلة بأن هناك أثر معنوي للتمكين الإداري من حيث تفويض السلطة في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في البعثات الدبلوماسية الفلسطينية من حيث خلق الرغبة المناسبة لهم.

ويعبر عن النموذج بالمعادلة التالية: البيئة المناسبة =  $1.896 + 0.581 * \text{تفويض السلطة}$ . وهي تعني أن زيادة تفويض السلطة خطوة واحدة للأمام تزيد الرغبة في العمل لدى الإداريين في البعثات الدبلوماسية الفلسطينية بمقدار 58.1% من الخطوة مقارنة عما كانت عليه، على فرض ثبات العوامل الأخرى.

الجدول(37): مدى معنوية نموذج أثر تفويض السلطة في خلق الرغبة بالعمل

| 95.0% Confidence Interval for B |             | Sig. | t     | Standardized Coefficients | Unstandardized Coefficients |       | Model        |
|---------------------------------|-------------|------|-------|---------------------------|-----------------------------|-------|--------------|
| Upper Bound                     | Lower Bound |      |       | Beta                      | Std. Error                  | B     |              |
| 2.528                           | 1.264       | .000 | 6.001 |                           | .316                        | 1.896 | (Constant)   |
| .754                            | .408        | .000 | 6.732 | .656                      | .086                        | .581  | تفويض السلطة |

المصدر: التحليل الإحصائي

ويبدو من الجدول(38) القوة التفسيرية للنموذج، وكذلك شروطه الأخرى، حيث يظهر أن 43% من التغيرات في خلق الرغبة لدى العاملين يفسرها التغير في تفويض السلطة، على فرض ثبات العوامل الأخرى، كما أن النموذج يتصف بالثبات بحيث لو سحب من مجتمع البحث بدل العينة فلن تختلف قوته التفسيرية كثيراً بل تصبح 42.1%، كما أن هناك توزيع طبيعي للأخطاء العشوائية بقيمة  $(Durbin-waston = 1 < 1.789 < 3)$

الجدول(38): مدى معنوية نموذج تأثير تفويض السلطة في خلق الرغبة لدى العاملين

| Durbin-Watson | Std. Error of the Estimate | Adjusted R Square | R Square | R                 |
|---------------|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|
| 1.789         | .56763                     | .421              | .430     | .656 <sup>a</sup> |

المصدر: التحليل الإحصائي

الفرضية الفرعية الصفرية (9): ليس هناك أثر معنوي للتمكين الإداري من حيث تفويض السلطة في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في البعثات الدبلوماسية الفلسطينية من حيث تعزيز القدرات الإبداعية للعاملين لديهم.

الفرضية الفرعية البديلة (9): هناك أثر معنوي للتمكين الإداري من حيث تفويض السلطة في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في البعثات الدبلوماسية الفلسطينية من حيث تعزيز القدرات الإبداعية للعاملين لديهم.

يُظهر الجدول (39) التالي جدول تحليل التباين، باستخدام اختبار  $f$  فيشر، حيث تظهر قيمة مستوى المعنوية ( $sig=0.000 < 0.05$ ) الموافق لقيمة  $f=55.609$  مما يدل على معنوية أحد معاملي معادلة الانحدار على الأقل.

الجدول (39): مدى معنوية نموذج أثر تفويض السلطة في تعزيز القدرات الإبداعية للعاملين

| Sig.              | F      | Mean Square | df | Sum of Squares | Model      |
|-------------------|--------|-------------|----|----------------|------------|
| .000 <sup>b</sup> | 55.609 | 27.703      | 1  | 27.703         | Regression |
|                   |        | .498        | 62 | 30.887         | Residual   |
|                   |        |             | 63 | 58.590         | Total      |

المصدر: التحليل الإحصائي

الجدول (40): مدى معنوية نموذج أثر تفويض السلطة في تعزيز القدرات الإبداعية للعاملين

| 95.0% Confidence Interval for B |             | Sig. | t     | Standardized Coefficients | Unstandardized Coefficients |      | Model      |
|---------------------------------|-------------|------|-------|---------------------------|-----------------------------|------|------------|
| Upper Bound                     | Lower Bound |      |       | Beta                      | Std. Error                  | B    |            |
| 1.331                           | -.238       | .169 | 1.393 |                           | .392                        | .547 | (Constant) |

|              |      |      |      |       |          |      |       |
|--------------|------|------|------|-------|----------|------|-------|
| تفويض السلطة | .797 | .107 | .688 | 7.457 | .00<br>0 | .583 | 1.011 |
|--------------|------|------|------|-------|----------|------|-------|

المصدر: التحليل الإحصائي

ولكي نعرف أي معامل هو المعنوي يمكننا التمعن في الجدول (40)، حيث يظهر أن مستوى الدلالة الموافق لمعامل تفويض السلطة للعاملين في البعثات الدبلوماسية الفلسطينية هو  $\text{sig}=0.00 < 0.05$  عند قيمة  $(t=7.457)$  مما يدل على معنوية نموذج الانحدار وقبول الفرضية البديلة بأن هناك أثر معنوي للتمكين الإداري من حيث تفويض السلطة في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في البعثات الدبلوماسية الفلسطينية من حيث تعزيز القدرات الإبداعية للعاملين لديهم.

ويعبر عن النموذج بالمعادلة التالية: القدرات الإبداعية =  $0.547 + 0.797 * \text{تفويض السلطة}$ . وهي تعني أن زيادة تفويض السلطة خطوة واحدة للأمام تزيد القدرات الإبداعية لدى الإداريين في البعثات الدبلوماسية الفلسطينية بمقدار 79.7% من الخطوة مقارنة عما كانت عليه، على فرض ثبات العوامل الأخرى.

ويبدو من الجدول (41) القوة التفسيرية للنموذج، وكذلك شروطه الأخرى، حيث يظهر أن 47.3% من التغيرات في القدرات الإبداعية للعاملين يفسرها التغير في تفويض السلطة، على فرض ثبات العوامل الأخرى، كما أن النموذج يتصف بالثبات بحيث لو سحب من مجتمع البحث بدل العينة فلن تختلف قوته التفسيرية كثيراً بل تصبح 46.4%، كما أن هناك توزيع طبيعي للأخطاء العشوائية بقيمة  $(\text{Durbin-waston} = 1 < 1.504 < 3)$

الجدول (41): مدى معنوية نموذج تأثير تفويض السلطة في خلق الرغبة لدى العاملين

| R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| .688 <sup>a</sup> | .473     | .464              | .70582                     | 1.504         |

المصدر: التحليل الإحصائي

الفرضية الفرعية الصفرية (10): ليس هناك معنوي أثر للتمكين الإداري من حيث مستوى الحرية والاستقلال في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في البعثات الدبلوماسية الفلسطينية من حيث تعزيز القدرات الإبداعية للعاملين لديهم.

الفرضية الفرعية البديلة (10): هناك أثر معنوي للتمكين الإداري من حيث مستوى الحرية والاستقلال في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في البعثات الدبلوماسية الفلسطينية من حيث تعزيز القدرات الإبداعية للعاملين لديهم.

يُظهر الجدول (42) التالي جدول تحليل التباين، باستخدام اختبار  $f$  فيشر، حيث تظهر قيمة مستوى المعنوية ( $sig=0.000 < 0.05$ ) الموافق لقيمة  $f=225.732$  مما يدل على معنوية أحد معاملي معادلة الانحدار على الأقل.

الجدول (42): مدى معنوية نموذج أثر الحرية والاستقلالية في تعزيز القدرات الإبداعية للعاملين

| Sig.              | F       | Mean Square | df | Sum of Squares | Model      |
|-------------------|---------|-------------|----|----------------|------------|
| .000 <sup>b</sup> | 225.732 | 44.435      | 1  | 44.435         | Regression |
|                   |         | .197        | 59 | 11.614         | Residual   |
|                   |         |             | 60 | 56.049         | Total      |

المصدر: التحليل الإحصائي

ولكي نعرف أي معامل هو المعنوي يمكننا التمعن في الجدول (43)، التالي:

الجدول (43): مدى معنوية نموذج أثر الحرية والاستقلالية في تعزيز القدرات الإبداعية للعاملين

| 95.0% Confidence Interval for B |             | Sig. | t    | Standardized Coefficients | Unstandardized Coefficients |      | Model      |
|---------------------------------|-------------|------|------|---------------------------|-----------------------------|------|------------|
| Upper Bound                     | Lower Bound |      |      | Beta                      | Std. Error                  | B    |            |
| .568                            | -.348       | .632 | .481 |                           | .229                        | .110 | (Constant) |

|       |      |          |            |      |      |      |                     |
|-------|------|----------|------------|------|------|------|---------------------|
| 1.076 | .823 | .00<br>0 | 15.02<br>4 | .890 | .063 | .950 | الحرية والاستقلالية |
|-------|------|----------|------------|------|------|------|---------------------|

المصدر: التحليل الإحصائي

حيث يظهر أن مستوى الدلالة الموافق لمعامل الحرية والاستقلالية للعاملين في البعثات الدبلوماسية الفلسطينية هو ( $\text{sig}=0.00 < 0.05$ ) عند قيمة ( $t=15.024$ ) مما يدل على معنوية نموذج الانحدار وقبول الفرضية البديلة بأن هناك أثر معنوي للتمكين الإداري من حيث مستوى الحرية والاستقلال في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في البعثات الدبلوماسية الفلسطينية من حيث تعزيز القدرات الإبداعية للعاملين لديهم.

ويعبر عن النموذج بالمعادلة التالية: القدرات الإبداعية =  $0.11 + 0.95 * \text{الحرية والاستقلالية}$ . وهي تعني أن زيادة الحرية والاستقلالية الممنوحة للعامل خطوة واحدة للأمام تزيد القدرات الإبداعية لدى الإداريين في البعثات الدبلوماسية الفلسطينية بمقدار 95% من الخطوة مقارنة عما كانت عليه، على فرض ثبات العوامل الأخرى.

ويبدو من الجدول (44) القوة التفسيرية للنموذج، وكذلك شروطه الأخرى، حيث يظهر أن 79.3% من التغيرات في القدرات الإبداعية للعاملين يفسرها التغير في الحرية والاستقلالية، على فرض ثبات العوامل الأخرى، كما أن النموذج يتصف بالثبات بحيث لو سحب من مجتمع البحث بدل العينة فلن تختلف قوته التفسيرية كثيراً بل تصبح 78.9%، كما أن هناك توزيع طبيعي للأخطاء العشوائية بقيمة ( $3 < 2.073 < 1 = \text{Durbin-waston}$ ).

الجدول (44): مدى معنوية نموذج تأثير الحرية والاستقلالية في تعزيز القدرات الإبداعية للعاملين لديهم

| R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| .890 <sup>a</sup> | .793     | .789              | .44368                     | 2.073         |

المصدر: التحليل الإحصائي

الفرضية الفرعية الصفرية (11): ليس هناك أثر معنوي للتمكين الإداري من حيث مستوى الحرية والاستقلال في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في البعثات الدبلوماسية الفلسطينية من حيث خلق الرغبة في العمل لديهم.

الفرضية الفرعية البديلة (11): هناك أثر معنوي للتمكين الإداري من حيث مستوى الحرية والاستقلال في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في البعثات الدبلوماسية الفلسطينية من حيث خلق الرغبة في العمل لديهم.

يُظهر الجدول (45) التالي جدول تحليل التباين، باستخدام اختبار  $f$  فيشر، حيث تظهر قيمة مستوى المعنوية ( $sig=0.000 < 0.05$ ) الموافق لقيمة  $f=225.732$  مما يدل على معنوية أحد معاملي معادلة الانحدار على الأقل

الجدول (45): مدى معنوية نموذج أثر الحرية والاستقلالية في خلق الرغبة بالعمل لدى العاملين

| Sig.              | F      | Mean Square | df | Sum of Squares | Model      |
|-------------------|--------|-------------|----|----------------|------------|
| .000 <sup>b</sup> | 57.433 | 21.467      | 1  | 21.467         | Regression |
|                   |        | .374        | 63 | 23.548         | Residual   |
|                   |        |             | 64 | 45.015         | Total      |

المصدر: التحليل الإحصائي

ولكي نعرف أي معامل هو المعنوي يمكننا التمعن في الجدول (46)، التالي:

الجدول (46): مدى معنوية نموذج أثر الحرية والاستقلال في خلق الرغبة لدى العاملين

| 95.0% Confidence Interval for B |             | Sig. | t     | Standardized Coefficients | Unstandardized Coefficients |       | Model               |
|---------------------------------|-------------|------|-------|---------------------------|-----------------------------|-------|---------------------|
| Upper Bound                     | Lower Bound |      |       | Beta                      | Std. Error                  | B     |                     |
| 2.215                           | .974        | .000 | 5.136 |                           | .311                        | 1.595 | (Constant)          |
| .811                            | .473        | .000 | 7.578 | .691                      | .085                        | .642  | الحرية والاستقلالية |

المصدر: التحليل الإحصائي

حيث يظهر أن مستوى الدلالة الموافق لمعامل الحرية والاستقلالية للعاملين في البعثات الدبلوماسية الفلسطينية هو ( $\text{sig}=0.00 < 0.05$ ) عند قيمة ( $t=7.578$ ) مما يدل على معنوية نموذج الانحدار وقبول الفرضية البديلة بأنّ هناك أثر معنوي للتمكين الإداري من حيث مستوى الحرية والاستقلال في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في البعثات الدبلوماسية الفلسطينية من حيث خلق الرغبة في العمل لديهم.

ويعبر عن النموذج بالمعادلة التالية: الرغبة في العمل =  $0.642 + 1.595 * \text{الحرية والاستقلالية}$ . وهي تعني أن زيادة الحرية والاستقلالية الممنوحة للعامل خطوة واحدة للأمام تزيد رغبته في العمل بمقدار 64.2% من الخطوة مقارنة عما كانت عليه، على فرض ثبات العوامل الأخرى.

ويبدو من الجدول (47) القوة التفسيرية للنموذج، وكذلك شروطه الأخرى، حيث يظهر أن 47.7% من التغيرات في الرغبة في العمل يفسرها التغير في الحرية والاستقلالية، على فرض ثبات العوامل الأخرى، كما أن النموذج يتصف بالثبات بحيث لو سحب من مجتمع البحث بدل العينة فلن تختلف قوته التفسيرية كثيراً بل تصبح 47.7%، كما أنّ هناك توزيع طبيعي للأخطاء العشوائية بقيمة

$$(\text{Durbin-waston} = 1 < 1.647 < 3)$$

الجدول(47): مدى معنوية نموذج تأثير الحرية والاستقلالية في خلق الرغبة بالعمل

| Durbin–Watson | Std. Error of the Estimate | Adjusted R Square | R Square | R                 |
|---------------|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|
| 1.647         | .61138                     | .469              | .477     | .691 <sup>a</sup> |

المصدر: التحليل الإحصائي

الفرضية الفرعية الصفرية(12): ليس هناك معنوي أثر للتمكين الإداري من حيث مستوى الحرية والاستقلال في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في البعثات الدبلوماسية الفلسطينية من حيث خلق البيئة المناسبة لهم.

الفرضية الفرعية البديلة(12): هناك أثر معنوي للتمكين الإداري من حيث مستوى الحرية والاستقلال في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في البعثات الدبلوماسية الفلسطينية من حيث خلق البيئة المناسبة لهم.

يُظهر الجدول(48) التالي جدول تحليل التباين، باستخدام اختبار  $f$  فيشر، حيث تظهر قيمة مستوى المعنوية ( $sig=0.000 < 0.05$ ) الموافق لقيمة  $f=206.146$  مما يدل على معنوية أحد معاملي معادلة الانحدار على الأقل.

الجدول(48): مدى معنوية نموذج أثر الحرية والاستقلالية في خلق البيئة المناسبة للعاملين

| Sig.              | F       | Mean Square | df | Sum of Squares | Model      |
|-------------------|---------|-------------|----|----------------|------------|
| .000 <sup>b</sup> | 206.146 | 46.003      | 1  | 46.003         | Regression |
|                   |         | .223        | 63 | 14.059         | Residual   |
|                   |         |             | 64 | 60.062         | Total      |

المصدر: التحليل الإحصائي

ولكي نعرف أي معامل هو المعنوي يمكننا التمعن في الجدول (49)، حيث يظهر أن مستوى الدلالة الموافق لمعامل الحرية والاستقلالية للعاملين في البعثات الدبلوماسية الفلسطينية هو  $\text{sig}=0.00 < 0.05$  عند قيمة  $(t=14.358)$  مما يدل على معنوية نموذج الانحدار وقبول الفرضية البديلة بأن

الجدول (49): مدى معنوية نموذج أثر الحرية والاستقلال في خلق البيئة المناسبة للعاملين

| 95.0% Confidence Interval for B |             | Sig. | t | Standardized Coefficients | Unstandardized Coefficients |   | Model |
|---------------------------------|-------------|------|---|---------------------------|-----------------------------|---|-------|
| Upper Bound                     | Lower Bound |      |   | Beta                      | Std. Error                  | B |       |

هناك أثر معنوي للتمكين الإداري من حيث مستوى الحرية والاستقلال في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في البعثات الدبلوماسية الفلسطينية من حيث خلق البيئة المناسبة.

لهم. ويعبر عن النموذج بالمعادلة التالية: الرغبة في العمل  $= 0.105 + 0.94$  الحرية والاستقلالية.

وهي تعني أن زيادة الحرية والاستقلالية الممنوحة للعامل خطوة واحدة للأمام تزيد في خلق الليضى المناسب بمقدار 94% من الخطوة مقارنة عما كانت عليه، على فرض ثبات العوامل الأخرى.

|       |        |          |            |      |      |      |                     |
|-------|--------|----------|------------|------|------|------|---------------------|
| .585  | -.374- | .66<br>2 | .440       |      | .240 | .105 | (Constant)          |
| 1.071 | .809   | .00<br>0 | 14.35<br>8 | .875 | .065 | .940 | الحرية والاستقلالية |

المصدر: التحليل الإحصائي

ويبدو من الجدول (50) القوة التفسيرية للنموذج، وكذلك شروطه الأخرى، كما يلي:

الجدول (50): مدى معنوية نموذج تأثير الحرية والاستقلالية في خلق البيئة المناسبة للعمل

| Durbin-Watson | Std. Error of the Estimate | Adjusted R Square | R Square | R                 |
|---------------|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|
| 1.647         | .61138                     | .469              | .477     | .691 <sup>a</sup> |

المصدر: التحليل الإحصائي

حيث يظهر أن 76.6% من التغيرات في بيئة العمل المناسبة للعاملين يفسرها التغير في الحرية والاستقلالية، على فرض ثبات العوامل الأخرى، كما أن النموذج يتصف بالثبات بحيث لو سحب من مجتمع البحث بدل العينة فلن تختلف قوته التفسيرية كثيراً بل تصبح 47.7 %، كما أن هناك توزيع طبيعي

للأخطاء العشوائية بقيمة  $(1 < 1.647 < 3)$  (Durbin-waston).

## خامساً. النتائج ومناقشتها:

1. هناك توافر لجميع أبعاد تمكين العاملين وهذا يعني أن:

هناك إقرار من قبل العاملين بأنّ هناك تفويض للسلطة من قبل رؤسائهم ومنح الصلاحيات لذوي الخبرة منهم والعودة للرؤساء في القضايا الرئيسية، كذلك هناك تدريب مستمر ووفق الاحتياجات التدريبية الممنوحة لهم، وتحفيز عبر تلقي الدعم عند القيام بالمبادرات الفردية كما أن هناك قدر جيد من الحرية والاستقلال وجعل الرقابة ذاتية.

2. هناك توافر لأبعاد تحسين الأداء، وهذا يعني أن:

العاملين في البعثات الدبلوماسية الفلسطينية يتمتعون بالقدرات الإبداعية اللازمة معبراً عنها بقدرتهم على ابتكار حلول إبداعية التي تواجههم وضمن وقت ملائم، وكذلك هناك بيئة عمل مناسبة للقيام بالأداء المناسب المطلوب منهم من حيث التعاون وروح الفريق مما ينعكس إيجاباً على نفسية العاملين، كذلك هناك رغبة في العمل معبراً عنها بتعاون العامل مع زملاءه لإنجاح العمل، وابتكاره حلول للمشاكل التي تواجه العمل.

3. يمكن ان نعزو سبب توافر متغيرات الدراسة سواء التمكين وأبعاده أو تحسين الأداء وأبعاده، بأن هذه المنظمات هي بعثات دبلوماسية لذلك فهي تعتبر واجهة لمن تمثل، فمن غير المستغرب ان تسعى للالتزام بالأفكار والطروحات الإدارية التي تزيد من أداءها كتمكين العاملين.

4. هناك أثر معنوي وهام للتمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في البعثات الدبلوماسية الفلسطينية، فاهتمام البعثات الدبلوماسية الفلسطينية بتفويض السلطة للإداريين واتباع التدريب الملائم ومنح الحرية والاستقلالية وتحفيز العاملين سيؤثر إيجاباً في أداء العاملين عبر تحسين بيئة العمل في هذه البعثات وزيادة الرغبة في العمل وتعزيز القدرات الإبداعية للعاملين فيها أي بالملخص تحسين الأداء.

وفي التفصيل فإن هناك عدد من عناصر التمكين وأبعاده في حال توفرت ستؤدي لتحقيق تحسن الأداء بأبعاده المختلفة، فأما عناصر التمكين المتحققة فهي:

❖ تحفيز العامل عبر: تلقيه الدعم والتقدير عند قيامه بمبادرات فردية، ووجود تواصل دوري بينه وبين رئيس البعثة، ما يعنيه ذلك من دعم معنوي كبير للعامل، فضلا عن العدالة التي تعتبر أحد أهم أركان التحفيز للعمل والمتمثلة بالدرجة الأولى بالاعتماد على كفاءة العاملين ونتائج تقييم الأداء في نظام الترقيات.

❖ تفويض السلطة للدبلوماسيين والإداريين: عبر المشاركة باتخاذ القرارات المتعلقة بألية عمل البعثة، ومنح ذوي الخبرة والمهارة منهم الصلاحيات المطلوبة لإنجاز عمله، والعودة للرئيس فقط في القضايا الأساسية.

❖ التدريب الملائم: عبر تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في البعثات الدبلوماسية بصفة مستمرة، وتوفير فرص متساوية من الدورات التدريبية (الداخلية والخارجية) للدبلوماسيين والإداريين، مما يمكن من كل من إعداد قيادات إدارية كفؤة (1) واعتماد العاملين على قدراتهم ومعارفهم في حل المشكلات (2).

❖ منح الحرية والاستقلالية: عبر السماح بالمرونة واستقلالية في تصريف الأمور المتعلقة بعمل الإداريين، وممارسة الرقابة الذاتية وبالتالي إشباع طموح العامل بهذه الاستقلالية الممنوحة وعدم تقيده.

سيؤدي ذلك كله لعدة نتائج على مستوى تحسن الأداء وتطويره هي:

- الإبداع والابتكارية في الأداء، ما يعني القدرة على القيام بالعمل الجاد والبحث عن الحلول والأفكار الإبداعية،
- وجود الرغبة في العمل معبرا عن ذلك بإيجاد حلول جديدة للمشكلات المعقدة التي قد تواجه العامل الإداري خلال عمله، فضلا عن شعوره بأهمية وظيفته. وتعاونته التام مع زملاءه وإدارته بما يسهم بتحسين الأداء الجماعي.

- تعزيز بيئة العمل الإيجابية بحيث تسود ثقافة العمل الجماعي من أجل اقتراح الأفكار والحلول الإبداعية، وشعور العامل بالاستقرار النفسي عبر جو الود والتعاون، ووجود توصيف دقيق للوظائف، مما يعني عدم حدوث تضارب في المهام والصلاحيات وهذا كل يؤثر في الأداء إيجابياً.

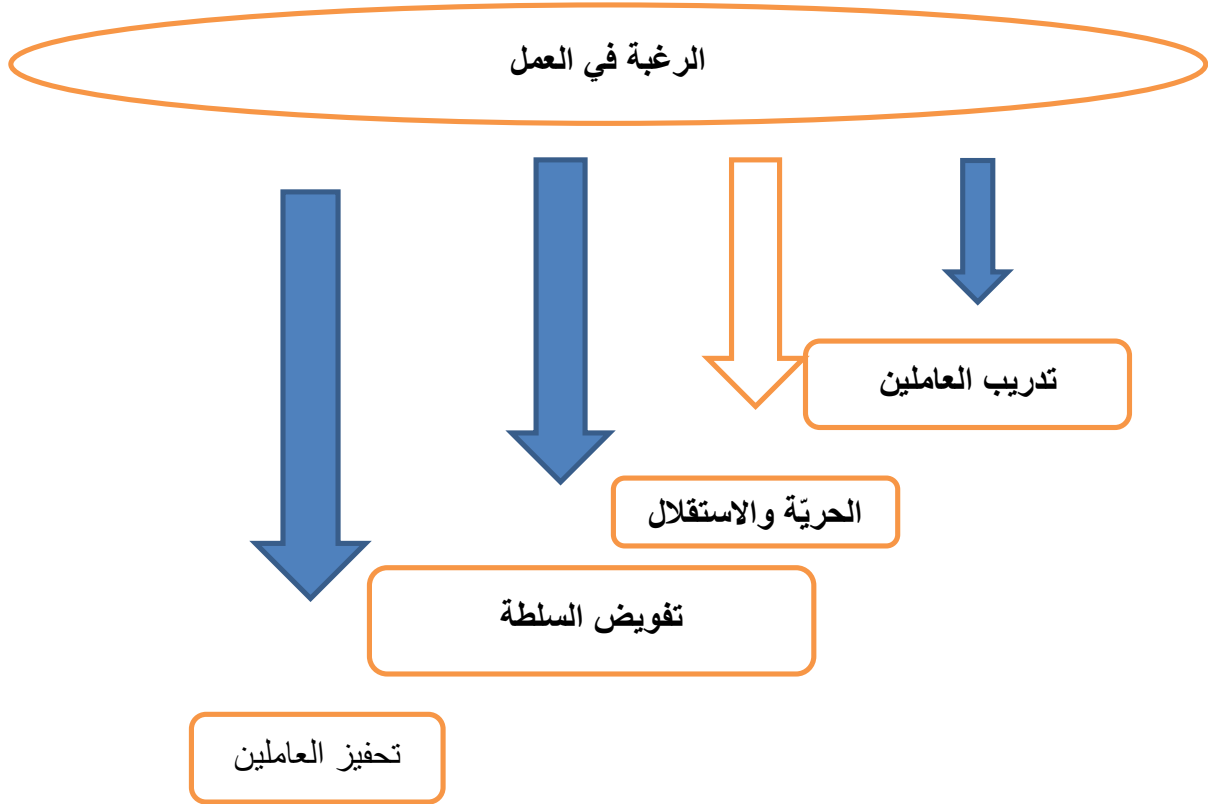
**5. إن حجم التغيرات التي تحدثها أبعاد تمكين العاملين في أبعاد تحسين العمل هي آثار متباينة:**

- فالنسبة لحجم التباينات التي تحدثها أبعاد التمكين في الرغبة في العمل لدى العاملين، فيمكن التعبير عنها عبر معاملات التحديد كما يلي:

- 17% من التغيرات في الرغبة في العمل يفسرها التغير في قواعد تحفيز العاملين في البعثات الدبلوماسية الفلسطينية تتوضح كما يلي:
- 53.5% من التغيرات في رغبة العمل يفسرها التغير في تدريب العاملين،
- 43% من التغيرات في خلق الرغبة لدى العاملين يفسرها التغير في تفويض السلطة،
- 47.7% من التغيرات في الرغبة في العمل يفسرها التغير في الحرية والاستقلالية

ويوضح الشكل (6) التالي تباين تأثيرها في رغبة العمل لدى العاملين:

الشكل (6-): عوامل تمكين الأداء مرتبة حسب قدرتها التفسيرية للتغيرات في الرغبة في العمل كبعد لتحسين الأداء



- أما بالنسبة لحجم التفسير الذي تحدثه أبعاد التمكين في خلق بيئة العمل المناسبة فيمكن التعبير عنها عبر معامل التحديد كمايلي:

■ 76.6% من التغيرات في بيئة العمل المناسبة للعاملين يفسرها التغير في الحرية والاستقلالية،

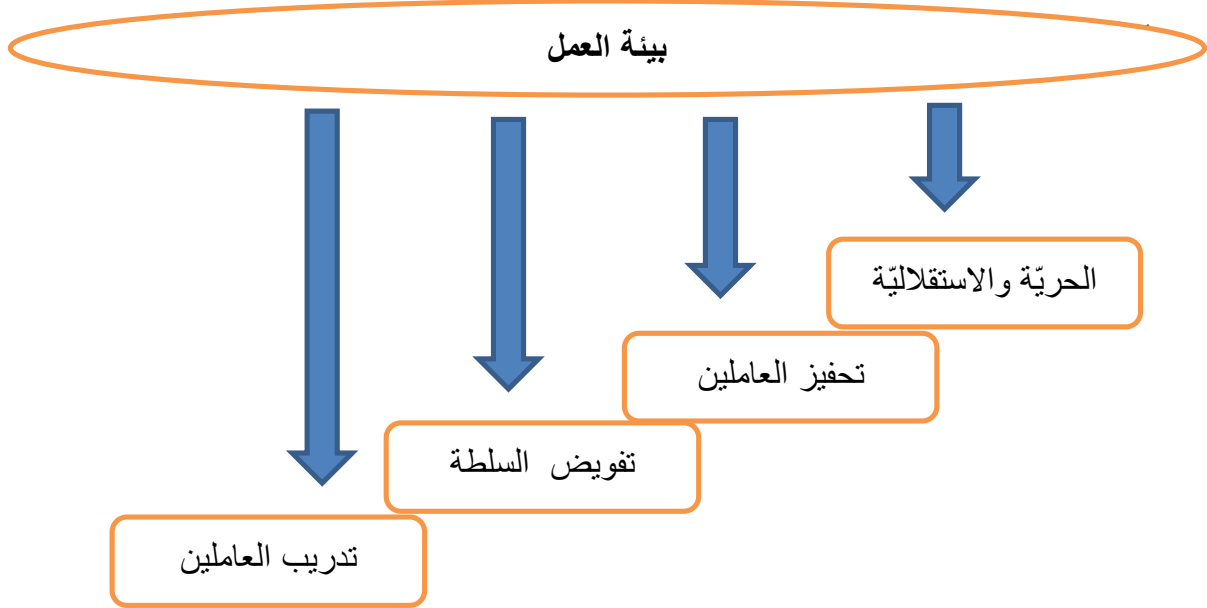
■ 70.9% من التغيرات في بيئة العمل يفسرها التغير في قواعد تحفيز العاملين،

■ 44.8% من التغيرات في خلق بيئة العمل يفسرها التغير في تدريب العاملين

■ 46.7% من التغيرات في خلق بيئة العمل يفسرها التغير في تفويض السلطة.

ويوضح الشكل (7) التالي تباين تأثيرها في بيئة العمل لدى العاملين:

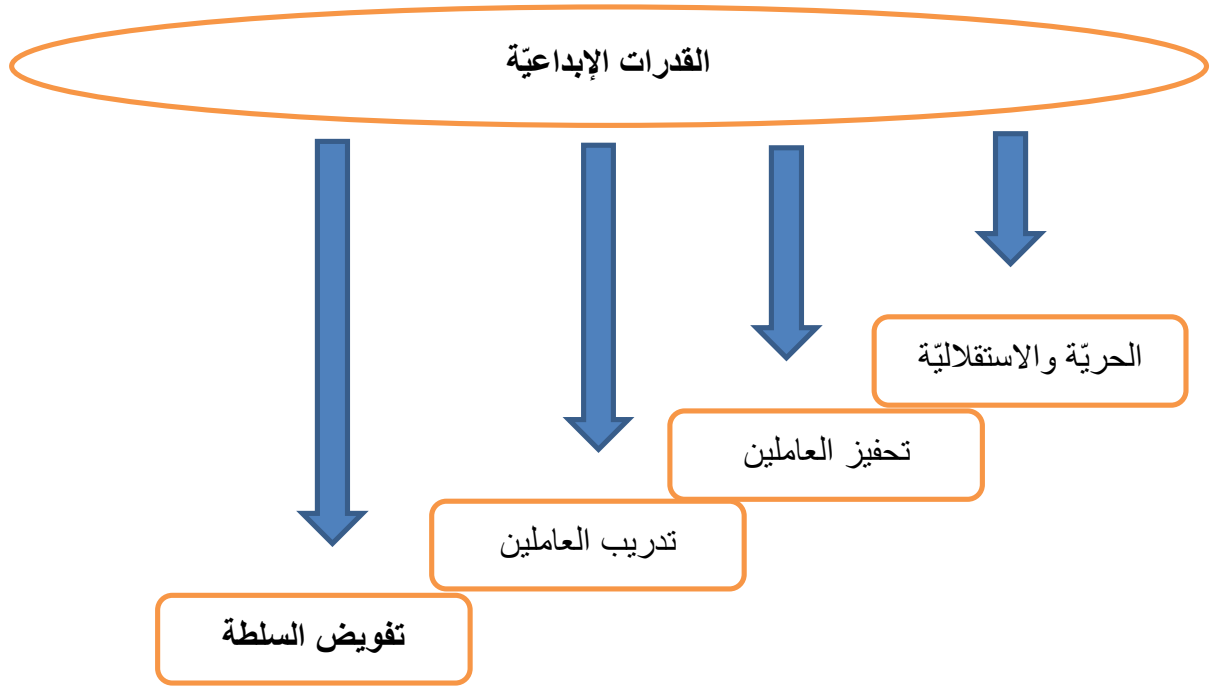
الشكل (7): عوامل تمكين الأداء مرتبة حسب قدرتها التفسيرية للتغيرات في بيئة العمل المناسبة كبعد لتحسين



- أخيرا فإنه بالنسبة لحجم التفسير الذي تحدته أبعاد التمكين في تعزيز القدرات الإبداعية لدى العاملين في البعثات الدبلوماسية الفلسطينية فيمكن التعبير عنها عبر معامل التحديد كمايلي:
- 47.3% من التغيرات في القدرات الإبداعية للعاملين يفسرها التغير في تفويض السلطة،
  - 64.3% من التغيرات في القدرات الإبداعية يفسرها التغير في تدريب العاملين،
  - 72.2% من التغيرات في القدرات الإبداعية يفسرها التغير في قواعد تحفيز العاملين،
  - 79.3% من التغيرات في القدرات الإبداعية للعاملين يفسرها التغير في الحرية والاستقلالية،

ويوضح الشكل (8) التالي تباين تأثيرها في رغبة العمل لدى العاملين:

الشكل (8): عوامل تمكين الأداء مرتبة حسب قدرتها التفسيرية للتغيرات في تعزيز القدرات الإبداعية للعاملين كبعد لتحسين الأداء



### سادساً. المقترحات والتوصيات:

1- زيادة مستوى التمكين لرفع درجات تحسن الأداء، وهذا يشمل كل الأبعاد، فقد بينت نتائج الدراسة أن هناك توافراً للتمكين بأبعاده، ولكن ليست في أعلى درجاتها، (موافق وليس موافق بشدة).

2- تعزيز التمكين الإداري بأبعاده لدى بقية البعثات الدبلوماسية الفلسطينية التي تمثل بقية مجتمع البحث، سيراً على خطى البعثات التي مثلت عين البحث، لما لذلك من دور في تحسين الأداء.

3- مراعاة الفروق في آثار أبعاد التمكين في أبعاد تحسن الأداء، وذلك على حسب المشكلة التي تمر بها البعثة، فاستقصاء جانب القصور في الأداء يعد أساسية لتحديد طريقة العلاج، وهذا يعني أنه:

- عند وجود قصور في القدرات الإبداعية لدى العاملين في البعثات الدبلوماسية الفلسطينية والذي يعد مؤشراً وبعداً أساسياً للتمكين فإن أكثر ما يؤثر عليه سلباً أم إيجاباً هو الحرية

والاستقلالية الممنوحة للعاملين الإداريين بالدرجة الأولى والحوافز التي يتلقونها بالدرجة الثانية، لذلك ينبغي التركيز على هذين البعدين بالدرجة الأولى مع عدم إهمال أبعاد التمكين الأخرى.

- عند وجود قصور في بيئة العمل المناسبة فإن أكثر ما يترافق مع تغيرات معها من أبعاد التمكين هما الحرية والاستقلالية الممنوحتان للعامل بالدرجة الأولى والحوافز الممنوحة له بالدرجة الثانية، في حين يتراجع التدريب للمرتبة الأخيرة في إحداث التغيرات في تحسين الأداء.

- وعلى العكس تماماً فإنه ينصح بالتركيز على تدريب العاملين وفق الاحتياجات التدريبية المطلوبة وذلك لمحاولة زيادة الرغبة في العمل، في حين أن التحفيز للعاملين يتراجع تأثيره للمرتبة الأخيرة في زيادة الرغبة في العمل أو إنقاصها لدى عاملي البعثات الدبلوماسية، وهذا لا يعني أننا لا ننصح بتحفيز العاملين لزيادة الرغبة في العمل؛ بل إن جميع عوامل وأبعاد التمكين تؤثر في كل أبعاد تحسين الأداء، ولكن كما قنا وتبين من النتائج هناك أوليات بالنسبة لكل عامل أو بعد في حجم التغيرات التي يحدثها في التمكين وأبعاده وعلى أساس ذلك تتم التوصيات.

- أخير نوصي بأنه بغض النظر عن أي بعد من أبعاد التمكين فإنه لا بد من زيادة مستوى الحرية والاستقلالية لأنه يحتل المرتبة الأولى في تفسير التغيرات التي تؤثر في زيادة القدرات الإبداعية لدى العاملين وكذلك تحسن بيئة العمل لتكون أكثر مناسبة، ويحتل المرتبة الثانية في زيادة الرغبة في العمل، أي في كل أبعاد التمكين تأثيره عال.

## **المراجع (References):**

**أولاً : المراجع العربية :**

## الكتب :

أفندي ، عطية حسين ، 2003م تمكين العاملين : مدخل التحسين والتطوير المستمر ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، بحوث ودراسات القاهرة ص 11

أفندي ، عطية حسين ، 2003م مرجع سبق ذكره ص ص : 25L26

ايفان جيمس ودين جيمس 2009 م ، الجودة الشاملة الادارة والتنظيم والاستراتيجية ، دار المريخ ، الرياض

د.محمود خلف ، 1998م "النظرية والممارسة الدبلوماسية " ، المرطرز الثقافي العربي .بيروت ،لبنان ،الطبعة الأولى 1989م

الدوري ، زكريا مطلق ، و صالح ، أحمد علي ، 2009م، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان

الدوري ،زكريا مطلق ، وصالح أحمد علي ، 2009م إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ،عمان :ص ص :29L30

الشربيني ، عبد العزيز ، 1996م أين الإدارة العربية من الميزة التنافسية ، أخبار الإدارة ، نشرة فصلية تصدر عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، العدد 16 ،أيلول ، القاهرة .

ضرار ، قاسم محمد . 2003 م .تنمية الممارات الإدارية والقيادية . الرياض : مطابع سمحة .

الطائي ، رعد عبد الله ، قداة ، عيسى ، 2008 م إدارة الجودة الشاملة ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان .

العتيبي ، سعد بن مرزوق ، 2005م ، جوهر تمكين العاملين : إطار مفاهيمي ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة .

عقيلي ، عمر وصفي ، واخرون ، 2003م ، السلوك التنظيمي والإداري منشورات جامعة حلب ، حلب ، سوريا

عقيلي ، عمر وصفي ، 2005، إدارة الموارد البشرية المعاصرة ،البعد الاستراتيجي ، ص : 529،السلوك التنظيمي والإداري ، منشورات جامعة حلب ،سوريا.

عليان ، ربحي مصطفى ، غنيم ، عثمان . 2000م . مناهج وأساليب البحث العلمي . عمان : دار الصفاء للنشر والتوزيع .

الكبيسي ، عامر خضير ، 1998م . التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة . عمان : دار وائل للطباعة والنشر .

الكبيسي ، عامر خضير 2004م ص 15 الولاء التنظيمي سلوك منضبط وإنجاز مبدع ، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات ، المكتب الجامعي الحديث، الأردن .

كنان ، نواف ، 2007، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق ، دار الثقافة ، عمان

كنعان ، نواف ، 2007م اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق ، دار الثقافة ، عمان ، ص: 208

اللوزي ، موسى سلامة وحمود ، خضير كاظم . 2008 ، مبادئ إدارة الأعمال ، ط1 . عمان : اسراء للنشر والتوزيع .

محمد جمال أبو المجد ، 2008 : التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية ، دار ابن حزم . بيروت .

المدهون ، موسى توفيق ، 1999. نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة ، جامعة الملك عبد العزيز : الاقتصاد والإدارة ، 13 (2)، 73، 95 ،

مصطفى ، أحمد سيد ، 2005. المدير ومهارته السلوكية . القاهرة . دار الفكر العربي .

ملحم ، يحيى سليم ، 2006 . التمكين كمفهوم إداري معاصر . القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية .

ملحم ، يحيى سليم ، 2006م التمكين كمفهوم إداري معاصر ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، بحوث ودراسات القاهرة ، ص 27

هاشم زكي محمود ، 1984 . تنظيم طرق العمل . الكويت : جامعة الكويت.

هاينز ، ماريون ، 1988. إدارة الأداء . محمود مرسي وزهير صباغ ، مترجم . الرياض : معهد الإدارة العامة

الهواري ، سيد 2002 ، الإدارة الأصول والاسس العلمية للقرن 21 . القاهرة : مكتبة عين شمس

البحوث والدراسات:

المدهون، موسى توفيق، 1999 م نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة، جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، المجلد 13 ال عدد2

أفندي، عطية حسين 2003م تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الادارية، بحوث ودراسات، القاهرة

المدهون، موسى توفيق، والجزراوي، ابراهيم محمد .1995. تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجياً وإدارياً للعاملين والجمهور. المركز العربي للخدمات الطلابية: عمان.

الدعيلج، عبد الرحمن ، 2008م، مدى توافر مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية في المنظمات التدريبية الأمنية وأثرها على تحقيق الأهداف، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

الرشودي، خالد، 2009م، مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

الدوري، ياسمين خضير عباس. 2010. دور تمكين العاملين في الأداء المنظمي في إطار عناصر إدارة الجودة الشاملة. رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق

العساف، حسين موسى .2006. التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئتها التدريسية. رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

الفياض، محمد أحمد عبد الله ، 2005. تمكين العاملين كمدخل إداري وأثره على القدرة التنافسية للمنظمة. رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، عمان ، الأردن

باعثمان، ريم عبد الرحمن. 2002: تمكين العاملين كأسلوب لمواجهة بعض المشاكل التنظيمية في المؤسسات العامة: دراسة ميدانية على المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية. رسالة ماجستير ، جامعة الملك عبد العزيز ، جدة

عزيز ،ديلمان احمد . 2011 : التمكين ودوره في الإبداع الإداري دراسة لآراء القيادات الإدارية في المصارف التجارية الأهلية في مدينة السلیمانية ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة السلیمانية ، العراق .

ملحم ، يحيى سليم ، 2006م ، التمكين كمفهوم إداري معاصر ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، بحوث ودراسات ، القاهرة

#### وقائع المؤتمرات والندوات : Conference Proceeding

العتيبي ، سعد بن مرزوق ، 2004، أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية . ورقة علمية قدمت للملتقى الإداري الخامس ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة .

ملحم ، يحيى سليم ، 2006، التمكين من وجهة نظر رؤساء الجامعات الحكومية في الأردن : دراسة كيفية تحليلية معمقة . دراسة مقدمة لمؤتمر الإبداع والتحول الإداري والاقتصادي في جامعة اليرموك ، الأردن .

محمد ريان ، عادل ، مايو 2003م ، استخدام المدخلين الكيفي والكمي في البحث : دراسة استطلاعية لواقع أدبيات الإدارة العربية . قدم الى المؤتمر العربي الثالث للبحوث الإدارية والنشر بجامعة أسيوط ، القاهرة .

محمد شمس الدين عبد مشعل "المراسم وحصاد السنين " ، منشورات المجتمع الثقافي ، أبو ظبي ، الامارات ، الطبعة الاولى . 1995م

#### مقالات منشورة عبر الانترنت:

قانون السلك الدبلوماسي الفلسطيني . 2005 م : موقع وزارة الشؤون الخارجية الفلسطينية .

#### ثانياً :المراجع الأجنبية:

#### Books:

**Bowen DE and Lawler E E (1992)** The Empowerment of Services workers What Why How and When Sloan Management Review

**Daft, R.2001** Organization Theory and Design (7<sup>th</sup> ed.) New York: South Western College Publishing.

**Daft, R. (1992)** Organization Theory and Design (4th ed.) New York

**Heskett, J. L. Sasser Jr, W E and Schlesinger LA (1997)** The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty Satisfaction and Value. New York: Free Press.

**Ivancevich, J. Matteson, M. T (2002)** Organizational Behavior and Management. NEW York: McGraw-Hill.

**Maxwell, G. (1997).** Empowerment in the UK Hospital Industry Hospitality Tourism and Leisure Management. London: Cassel.

Slack, N. Chambers, S. Johnston R and Betts A 1998 Operations ( 2<sup>nd</sup> ed) London Pitman Publishing

**Periodicals:**

**Conger, J. A .and Kananga, R. N. (1990)** the Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. Academy of Management Review 19(3), 82-471.

**Bowen, D. E. and Lawler. E. (1995)** Empowering Service Employee Sloan Management Review. 36(4) 73 – 84

**Eccles, T. (1993) .** The Deceptive Allure of Empowerment Long Range Planning. 26 (6), 13– 21

**Hand, M. (1995)** Empowerment: You can't give it People have to want it Management Development Review 8(3) 36 –48

**Lashley. C. (2000).** Empowerment though involvement: a case study of TGI Friday restaurant Personal Review (29) 6 , 791 – 815

**Lashley, C. and McGoldrick, J. (1994).** The limits of Empowerment :a Critical Assessment of Human Resource Strategy for Hospitality Operations

Empowerment in Organization Participation and Empowerment : An International Journal, 2(3), 25–38.

**Mathews, R. A. Diaz, W. M. and Cole. S. G. (2003).** The Organizational Empowerment. Ecale. Personal Review 32(3) 297– 217.

**Nedd, N. (2004).** Employee Perceptions of work place Empowerment in relation to self-Intent to stay in the Job Nursing Economic: The Journal of Health Care Leaders 24 (1), 13–18.

**Niehoff, B. Moorman, R. H. Blakely, G. and Fuller, J. (2001 March).** The Influence of Empowerment and Job Enrichment on Employee Loyalty in a Downsizing Environment . Group and Organization Management 26 (1), 93– 113

**Spritzer, G. M. (1995).** psychological Empowerment in the workplace : Dimensions Measurement and Validation Academy of Management Journal 38 (5) , 1442– 1465

### **Journals and Dissertations:**

**Avolio, Bruce. J.( 2004):** “ Transformational Leadership and Organizational Commitment : Mediating role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance” Journal of Organizational Behavior , VOL : 25 .

**Bowen , D .E, and Lawler, E, (1995 ) :**” Empowering Service Employee “, Sloan Managing Review .

**Chan, Yuen Hung ,( 2003):** “ A Nomo Logical Network Approach to the Study of Antecedents Moderator Mediators and Outcomes of Psychological Empowerment?”, Unpublished Dissertation The University of Memphis .

**Hellricle, Slocum and Woodman,( 2001)** “ Organizational Behavior ‘ South Western Collage Publishing p :508 .

**Malcolm, G. Patterson, ( 2004 ) :** “ Integrated Manufacturing Empowerment and Company Performance”, Journal of Organizational Behavior, VOL :25 .

**Matthew, Hall, (2008)** “The Effect of Comprehensive Performance Measurement System on Role Clarity”, psychological Empowerment and Managerial Performance Accounting Organizations and Society, VOL : 33.

**Randolph, Alan. W , ( 2000 ) :** “ Re- thinking Empowerment : Why Is It So Hard to Achieve ?” Organizational Dynamics VOL: 29 (2).

**Rapp, Adam , & Others ,( 2006) :** “The Impact of Knowledge and Empowerment on Working Smart and Working Hard : The Moderating Role of Experience”, International Journal of Researches in Marketing VOL : 23.

**Robbins, T. L. ( 2002 ) :** “ An Integrative Model of the Empowerment Process”, Human Resource Management Review , VOL : 12.

**Russell, A. Mathews, (2003):** “The Organizational Empowerment Scale” Personal Review, VOL : 32(3).

**Spritzer, G. M. (1995) :** “Individual Empowerment in the Work Place ,Dimensions Measurement, and Validation”, Academy of Management Journal, VOL : 38.

**Schermerhorn, J .V. J. R. Hunt, G. J. Osborn, R. N. (1997)** “Organizational Behavior”, r q e South Western Collage Publishing , p 299.

**Young Roy& Others( 2006)** “ Empowerment Though Choice ? A Critical Analysis of The Effects of Choice in Organizations Research in Organizational Behavior” , VOL :27.

–**Daft, R.,L .,** “ Organization: Theory and design” 4th ed , west publishing co.,U.S.A.1992

–**Pizam, A (Ed.).** “International encyclopedia of hospitality management”(2nd ed.). Burlington, USA: Elsevier Ltd (2010).

–**Wu, M. Y., & Lee, Y. R. (2011).** The effects of internal marketing, job satisfaction and service attitude on job performance among high-tech firm. African Journal of Business Management, 5(32)

–**hechanova, m., regina, m., Alampay, ramon, b. A., edna, p. f. (2006).** psychological empowerment, job satisfaction and performance among filipino service workers. Asian Journal of Social Psychology, 9, 72–78.

–**Wilkinson, A. (1998).** empowerment: theory and practice. Personal Review, 27 (1), 50–56.

–**Muda, I., Rafiki, A. & Harahap, M.R.(2014).** Factors Influencing Employees’ Performance: A Study on the Islamic Banks in Indonesi, International Journal of Business and Social Science, Vol. 5 No. 2

–**Collins, D. (1994),** “The disempowering logic of empowerment”, Empowerment in Organisations, Vol. 2 No. 2, pp. 14–21.

- Cunningham, I., Hyman, J. and Baldry, C. (1996)**, “Empowerment: the power to do what?”, Industrial Relations Journal, Vol. 27 No. 2, pp. 143–54.
- Hennestad, B. (1998)**, “Empowering by de–powering: towards an HR strategy for realizing the power of empowerment”, International Journal of Human Resource Management, (forthcoming).
- Ramesh, R. & Kumar, K. S.,(2014)**. Role of Employee Empowerment in Organizational Development, International Journal of scientific research and management, Volume,2,Issue8, pp1241–1245.
- Saremi, H., 2015**. Empowerment as a New Approach in the Management, Proceedings of the International Conference on Global Business, Economics, Finance and Social Sciences.
- M. Gagne, C. B. Senecal, and R. Koestner, 1997** “Proximal job characteristics, feelings of empowerment, and intrinsic motivation: A multidimensional model,” J. Appl. Soc. Psychol., vol. 27, no. 14, pp. 1222–1240,.
- Spreitzer, G. M. 1995**. “Psychological empowerment in the workplace–dimensions, measurement, and validation,” Acad. Manage. J., vol. 38, no. 5, pp. 1442–1465,.
- Spreitzer, G.M..Kizilos, M. A. Nason, S.W, 1997** “Adimensionalanalysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction, and strain,” J. Manage., vol. 23, no. 5, pp. 679–704,.
- Conway, J.M. (1999)**. Distinguishing contextual performance from task performance for managerial jobs. Journal of Applied Psychology, 84(3), 3–13.

- Hesketh, B., & Neal, A. (1999).** Technology and performance. In D.R. Ilgen & E.D. Pulakos (Eds), The changing nature of performance: Implications for staffing, motivation, and development (pp. 21–55). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
  
- Huang, J.L., Ryan, A.M., Zabel, K.L., & Palmer, A. (2014).** Personality and adaptive performance at work: A metaanalytic investigation. Journal of Applied Psychology, 99(2), 162–179.
  
- Baard, S.K., Rench, T.A., & Kozlowski, S.W.J. (2014).** Performance adaptation: A theoretical integration and review. Journal of Management, 40(2), 48–99.
  
- **Podsakoff PM, MacKenzie S, Moorman RH, et al. (1990)** Transformational leader behaviors and their effects on followers’ trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. Leadership Quarterly 1: 107–42.
  
- Bateman, T. S. & Organ, D. W. (1983).** Job satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and employee citizenship. Academy of Management Journal, 26, 587–595.
  
- Pradhan, R. K., & Jena, L. K. (2017).** Employee Performance at Workplace: Conceptual Model and Empirical Validation, Management Studies and Research SAGE Publications, 5(1) 1–17.

**Thesis:**

**Lee Pamela Chandler (2005) :** Cognition and Effect in Leader Behavior : The Effects of Spirituality Psychological Empowerment and Emotional intelligence on The Motivation to lead Thesis (PhD) Regent University USA.

**Haggerty Thomas A (1989):** A Study of Leadership Practice Empowerment  
: The Significant Practice of Enabling others Unpublished Master s Thesis  
University of Edwardsville.

**Internet Articles:**

**Grazer, P. (1998 April ) :** Quantifying the Soft Cost of Empowering Employee  
Retrieved September ( 2013 ) from : [http// www.teambuilding.com/article/soft cost](http://www.teambuilding.com/article/soft-cost.htm)  
htm.

## الملاحق :

استبانة أثر التمكين الإداري في تحسين أداء العاملين :

"دراسة ميدانية على الدبلوماسيين والإداريين في وزارة الخارجية الفلسطينية "

**ملاحظة:** يوجد ثلاثة أسئلة عن المتغيرات الديموغرافية تتمثل بالدرجة الدبلوماسية والفئة العمرية وعدد سنوات الخبرة , و 19 سؤال عن أبعاد التمكين و 11 لأبعاد الأداء

### التمكين

#### عبارات تفويض السلطة

| العبارات                                                                   | موافق<br>بشدة | أوافق | حيادي | غير<br>موافق | غير موافق على الإطلاق |
|----------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|--------------|-----------------------|
| أشارك باتخاذ القرارات المتعلقة بألية عمل البعثة.                           |               |       |       |              |                       |
| يمنح رئيس البعثة الصلاحيات للدبلوماسيين والإداريين من ذوي الخبرة والمهارة. |               |       |       |              |                       |
| يلتزم المرؤوسين بحدود السلطة الممنوحة لهم.                                 |               |       |       |              |                       |
| أكلف بأعمال قيادية ومهمة.                                                  |               |       |       |              |                       |
| يتوجب على العودة الى رئيس البعثة في القضايا الأساسية                       |               |       |       |              |                       |
| يتوجب على العودة الى رئيس البعثة في القضايا الثانوية                       |               |       |       |              |                       |

#### عبارات الحرية والاستقلالية:

| العبارات                                                                   | موافق<br>بشدة | أوافق | حيادي | غير<br>موافق | غير موافق على الإطلاق | على |
|----------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|--------------|-----------------------|-----|
| لدي مرونة واستقلالية في تصريف الأمور المتعلقة بعلمي                        |               |       |       |              |                       |     |
| يتمتع العاملون في البعثة بدرجة عالية من الاستقلالية في أعمالهم عند تمكينهم |               |       |       |              |                       |     |

|  |  |  |  |  |                                                                                |
|--|--|--|--|--|--------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | يساعد التمكين الإداري للعاملين في البعثة على تطبيق الرقابة الذاتية على أعمالهم |
|  |  |  |  |  | تتميز وظيفتي بالاستقلالية التي تشجع طموحي في العمل.                            |
|  |  |  |  |  | يشعر المرؤوسين بالتقدير والاحترام من رؤسائهم في حال تمكينهم                    |

### عبارات التدريب والتعلم :

| العبارة                                                                                                     | موافق بشدة | أوافق | حيادي | غير موافق | غير موافق على الإطلاق |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-----------|-----------------------|
| يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في البعثات الدبلوماسية بصفة مستمرة                                  |            |       |       |           |                       |
| توفر البعثة فرص متساوية من الدورات التدريبية (الداخلية والخارجية) للدبلوماسيين والإداريين.                  |            |       |       |           |                       |
| يساهم التمكين في إعداد قيادات إدارية كفؤة.                                                                  |            |       |       |           |                       |
| يساهم التمكين في تحسين مخرجات العملية التدريبية من خلال اعتماد العاملين على قدراتهم وعارفهم في حل المشكلات. |            |       |       |           |                       |

### عبارات بعد التحفيز :

| العبارة                                                              | موافق بشدة | أوافق | حيادي | غير موافق | غير موافق على الإطلاق |
|----------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-----------|-----------------------|
| أتلقي الدعم والتقدير عند القيام بمبادرات فردية                       |            |       |       |           |                       |
| هناك أسلوب تواصل دوري بين رئيس البعثة والعاملين.                     |            |       |       |           |                       |
| أعتقد بأن راتبي الشهري مناسب ويحفزني على الاستمرار في العمل          |            |       |       |           |                       |
| يتم الاعتماد على كفاءة العاملين ونتائج تقييم الأداء في نظام الترقيات |            |       |       |           |                       |

### تحسين الأداء

### تطوير القدرة الابداعية :

| العبارة                                              | موافق بشدة | أوافق | حيادي | غير موافق | غير موافق على الإطلاق |
|------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-----------|-----------------------|
| أستطيع القيام بالعمل الجاد والبحث عن الحلول والأفكار |            |       |       |           |                       |

|  |  |  |  |  |                                                                              |
|--|--|--|--|--|------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | الإبداعية.                                                                   |
|  |  |  |  |  | يتم توفير المعلومات التي يحتاجها العاملون في الوقت المناسب.                  |
|  |  |  |  |  | تحاول الإدارة معالجة أي انحراف في أداء العاملين.                             |
|  |  |  |  |  | تعمل القيادة العليا على رفع مستوى أداء العاملين من خلال تشكيل فرق عمل مؤهلة. |

### الترغبة :

| العبارة                                                                      | موافق بشدة | أوافق | حيادي | غير موافق | غير موافق على الإطلاق |
|------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-----------|-----------------------|
| يوجد رغبة لدى العاملين في إيجاد حلول جديدة للمشكلات المعقدة التي قد تواجههم. |            |       |       |           |                       |
| التعاون التام بين الموظفين والإدارة يعزز من تحسين أداء الجميع.               |            |       |       |           |                       |
| أشعر بأهمية وظيفتي من خلال ما أقدمه من أعمال.                                |            |       |       |           |                       |

### البيئة المناسبة:

| العبارة                                                                              | موافق بشدة | أوافق | حيادي | غير موافق | غير موافق على الإطلاق |
|--------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-----------|-----------------------|
| المنظمة التي أعمل بها تشجع على العمل الجماعي من أجل اقتراح الأفكار والحلول الإبداعية |            |       |       |           |                       |
| خوف الأفراد من نقد أفكارهم وخططهم يشكل عقبة أمام الإبداع.                            |            |       |       |           |                       |
| أعيش حياة مستقرة في عملي تساعدني على تحسين مستوى الأداء بشكل مستمر.                  |            |       |       |           |                       |
| مهام وظيفتي محددة بدقة ولها تأثيرها الواضح في الوظائف الأخرى                         |            |       |       |           |                       |

## قائمة الأشكال والنماذج:

| رقم الشكل   | اسم الشكل                                                                                                                                                                                                                    | رقم الصفحة |
|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| شكل رقم (1) | نموذج البحث ،/متغيرات البحث/ المصدر: من تطوير الباحث                                                                                                                                                                         | 24         |
| شكل رقم (2) | نموذج Diana Tracy للتمكين                                                                                                                                                                                                    | 44         |
| شكل رقم (3) | الفوارق الأساسية بين التفويض والتمكين<br>المصدر: حسن مروان عفانة 2013 : التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة بقطاع غزة ، رسالة ماجستير ، (غير منشورة ) ، جامعة الأزهر، غزة ، فلسطين | 58         |
| شكل رقم (4) | 161: Govindarajan & Natarajan ,2007 تصوراً يميز بين حالة المنظمة قبل اعتماد التمكين وبعده                                                                                                                                    | 86         |
| شكل رقم (5) | مقياس ليكرت الخماسي                                                                                                                                                                                                          | 83         |
| شكل رقم (6) | عوامل تمكين الأداء مرتبة حسب قدرتها التفسيرية للتغيرات في الرغبة في العمل كبعد لتحسين الأداء                                                                                                                                 | 129        |
| شكل رقم (7) | عوامل تمكين الأداء مرتبة حسب قدرتها التفسيرية للتغيرات في بيئة العمل المناسبة كبعد لتحسين                                                                                                                                    | 130        |
| شكل رقم (8) | عوامل تمكين الأداء مرتبة حسب قدرتها التفسيرية للتغيرات في تعزيز القدرات الإبداعية للعاملين كبعد لتحسين الأداء                                                                                                                | 131        |

## قائمة الجداول :

| رقم الصفحة | اسم الجدول                                                                     | رقم الجدول |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 87         | توصيف عينة البحث ديمغرافياً                                                    | رقم (1)    |
| 89         | مدى صلاحية عبارات متغير تفويض السلطة                                           | رقم (2)    |
| 90         | مدى صلاحية عبارات متغير الحرية والاستقلالية.                                   | رقم (3)    |
| 91         | مدى صلاحية وثبات عبارات متغير التدريب والتعلم.                                 | رقم (4)    |
| 92         | اختبارات الصلاحية والثبات للعبارات الممثلة للتحفيز                             | رقم (5)    |
| 93         | مدى صلاحية وثبات العبارات المعبرة عن متغير القدرات الابداعية                   | رقم (6)    |
| 94         | مدى صلاحية وثبات العبارات المعبرة عن متغير الرغبة في العمل                     | رقم (7)    |
| 95         | مدى صلاحية وثبات العبارات المعبرة عن متغير بيئة العمل المناسبة                 | رقم (8)    |
| 96         | مدى صلاحية وثبات المتغيرات الفرعية المعبرة عن متغير تمكين العاملين             | رقم (9)    |
| 97         | : مدى صلاحية وثبات المتغيرات الفرعية المعبرة عن متغير تحسين الأداء             | رقم (10)   |
| 98         | توصيف متغيرات الدراسة                                                          | رقم (11)   |
| 99         | مدى معنوية نموذج أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء.                           | رقم (12)   |
| 99         | مدى معنوية نموذج أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء.                           | رقم (13)   |
| 100        | مدى معنوية نموذج تأثير التمكين الإداري في تحسين الأداء                         | رقم (14)   |
| 101        | مدى معنوية نموذج أثر تحفيز العاملين في خلق البيئة المناسبة                     | رقم (15)   |
| 102        | مدى معنوية نموذج أثر تحفيز العاملين في خلق البيئة المناسبة                     | رقم (16)   |
| 103        | مدى معنوية نموذج تأثير التحفيز في خلق البيئة المناسبة للعاملين                 | رقم (17)   |
| 103        | مدى معنوية نموذج أثر تحفيز العاملين في خلق الرغبة للعمل                        | رقم (18)   |
| 103        | مدى معنوية نموذج أثر تحفيز العاملين في خلق البيئة المناسبة                     | رقم (19)   |
| 104        | مدى معنوية نموذج تأثير التحفيز في خلق الرغبة لدى العاملين الإداريين            | رقم (20)   |
| 105        | مدى معنوية نموذج أثر تحفيز العاملين في خلق القدرات الإبداعية                   | رقم (21)   |
| 106        | مدى معنوية نموذج أثر تحفيز العاملين في خلق القدرات الإبداعية                   | رقم (22)   |
| 106        | مدى معنوية نموذج تأثير التحفيز في خلق القدرات الإبداعية لدى العاملين الإداريين | رقم (23)   |
| 107        | مدى معنوية نموذج أثر تدريب العاملين في خلق القدرات الإبداعية                   | رقم (24)   |
| 108        | مدى معنوية نموذج أثر تدريب العاملين في خلق القدرات الإبداعية                   | رقم (25)   |

|     |                                                                                      |          |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| 108 | مدى معنوية نموذج تأثير التدريب في خلق القدرات الإبداعية لدى العاملين الإداريين       | رقم (26) |
| 109 | مدى معنوية نموذج أثر تدريب العاملين في خلق الرغبة لدى العاملين                       | رقم (27) |
| 110 | مدى معنوية نموذج أثر تدريب العاملين في خلق الرغبة لديهم                              | رقم (28) |
| 110 | مدى معنوية نموذج تأثير التدريب في خلق الرغبة لدى العاملين الإداريين                  | رقم (29) |
| 111 | مدى معنوية نموذج أثر تدريب العاملين في خلق بيئة العمل المناسبة للعاملين              | رقم (30) |
| 112 | مدى معنوية نموذج أثر تدريب العاملين في خلق بيئة العمل المناسبة                       | رقم (31) |
| 112 | مدى معنوية نموذج تأثير التدريب في خلق بيئة العمل المناسبة لدى العاملين               | رقم (32) |
| 113 | مدى معنوية نموذج أثر تفويض السلطة في خلق بيئة العمل المناسبة للعاملين                | رقم (33) |
| 114 | مدى معنوية نموذج أثر تفويض السلطة في خلق بيئة العمل المناسبة                         | رقم (34) |
| 114 | مدى معنوية نموذج تأثير تفويض السلطة في خلق بيئة العمل المناسبة لدى العاملين          | رقم (35) |
| 115 | مدى معنوية نموذج أثر تفويض السلطة في خلق الرغبة بالعمل المناسبة للعاملين             | رقم (36) |
| 116 | مدى معنوية نموذج أثر تفويض السلطة في خلق الرغبة بالعمل                               | رقم (37) |
| 116 | مدى معنوية نموذج تأثير تفويض السلطة في خلق الرغبة لدى العاملين                       | رقم (38) |
| 117 | مدى معنوية نموذج أثر تفويض السلطة في تعزيز القدرات الإبداعية للعاملين                | رقم (39) |
| 117 | مدى معنوية نموذج أثر تفويض السلطة في تعزيز القدرات الإبداعية للعاملين                | رقم (40) |
| 118 | مدى معنوية نموذج تأثير تفويض السلطة في خلق الرغبة لدى العاملين                       | رقم (41) |
| 119 | مدى معنوية نموذج أثر الحرية والاستقلالية في تعزيز القدرات الإبداعية للعاملين         | رقم (42) |
| 119 | مدى معنوية نموذج أثر الحرية والاستقلالية في تعزيز القدرات الإبداعية للعاملين         | رقم (43) |
| 120 | مدى معنوية نموذج تأثير الحرية والاستقلالية في تعزيز القدرات الإبداعية للعاملين لديهم | رقم (44) |
| 120 | مدى معنوية نموذج أثر الحرية والاستقلالية في خلق الرغبة بالعمل لدى العاملين           | رقم (45) |
| 122 | مدى معنوية نموذج أثر الحرية والاستقلال في خلق الرغبة لدى العاملين                    | رقم (46) |
| 123 | مدى معنوية نموذج تأثير الحرية والاستقلالية في خلق الرغبة بالعمل                      | رقم (47) |
| 123 | مدى معنوية نموذج أثر الحرية والاستقلالية في خلق البيئة المناسبة للعاملين             | رقم (48) |
| 124 | مدى معنوية نموذج أثر الحرية والاستقلال في خلق البيئة المناسبة للعاملين               | رقم (49) |
| 125 | مدى معنوية نموذج تأثير الحرية والاستقلالية في خلق البيئة المناسبة للعمل              | رقم (50) |