



دور التمكين الإداري في تحسين أداء الموظفين بصندوق الضمان الإجتماعي فرع المنطقة الغربية (الجميل)

طارق الهادي النانلي¹ علاء الدين طروم¹

شيماء المهدي القاسمي²، مياره أبو عجيبة طروم²، أروى علي حموده²

إسلام خالد الشين³، محمد عادل أبوسرويل³، أ. كمال صالح أبوسعيدة⁴، أ. أحمد محمود كريم⁴

Higher Institute of Science & Technology Ragdalen, Libya

<https://orcid.org/0009-0002-3282-4859> email : T.Alnaeli@histr.edu.ly

<https://orcid.org/0009-0003-0155-1349> email : Taroumalasalih@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2026/05/04 - تاريخ المراجعة: 2026/05/27 - تاريخ القبول: 2026/06/06 - تاريخ للنشر: 2026 /06/14

ملخص

تهدف الدراسة إلى تحليل دور التمكين الإداري في تحسين أداء الموظفين بصندوق الضمان الإجتماعي فرع المنطقة الغربية الجميل من خلال ثلاثة أبعاد (التدريب، المشاركة في اتخاذ القرارات، الإتصال الفعال) وتم تطبيق أدوات تحليل إحصائي شملت معامل بيرسون والإنحدار البسيط على عينة عشوائية بسيطة 59 من الموظفين، وتوصلت الدراسة إلى هناك دور للتمكين الإداري بشكل مباشر في تحسين أداء الموظفين، حيث أظهرت جميع الأبعاد الثلاثة بالدراسة (التدريب، الإتصال الفعال، المشاركة في اتخاذ القرارات) دوراً إيجابياً ذات دلالة إحصائية في تحسين أداء الموظفين بصندوق الضمان الإجتماعي في حين أوصت إجراء المزيد من البحوث والدراسات الميدانية التي تتناول موضوع التمكين الإداري المتمثل في أبعاده الأخرى للتعرف على علاقته بتحسين أداء الموظفين وكذلك دراسته مع عوامل أخرى .

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، تحسين أداء الموظفين، التدريب، الإتصال الفعال، المشاركة في اتخاذ القرارات .

Abstract

This study aims to analyze the role of administrative empowerment in improving employee performance at the Social Security Fund, Western Region Branch, through three dimensions: training, participation in decision-making, and effective communication. Statistical analysis tools, including Pearson's correlation coefficient and simple regression, were applied to a simple random sample of 59 employees. The study concluded that administrative empowerment plays a direct role in improving employee performance. All three dimensions (training, effective communication, and participation in decision-making) showed a statistically significant positive impact on improving employee performance at the Social Security Fund. The study recommends further research and field studies addressing the other dimensions of administrative empowerment to explore its relationship to improved employee performance and to study it in conjunction other research .

Keywords: Administrative empowerment, improving employee performance, training, effectivecommunication, participation in decision-making.

مقدمة

تشهد المؤسسات العاملة تطوراً كبيراً في الوقت الحاضر حيث أن تواجه هذه المؤسسات العامة التطورات والتغيرات السريعة والمتلاحقة بشتى المجالات مع تسارع التقدم التكنولوجي، ومن بين المداخل الإدارية الحديثة في عالم الإدارة الحديثة نجد تمكين العاملين يعتبر إستراتيجياً ومهارة ومدخلاً فاعلاً للتطوير والتحسين المستمر (قجبونة وأبو بريدعة، 2022، ص2)

ومن خلال ذلك نجد أن العمل على التحفيز المستمر والبحث عن أفضل الممارسات المتميزة للإستفادة من التجارب المتميزة بما يخدم أهداف المجتمع وتطلعاته ويرقى بمستوى الخدمات المرغوب الوصول إليه (نعمة الله وبخيت، 2024، ص3608)

حيث يهتم التمكين الإداري بدراسة أداء الموظفين في الإدارة في كافة المستويات داخل المؤسسات المختلفة ويساعد على اتخاذ القرارات الصحيحة والفعالة دون تحميل العمل أو أفراد المهام أو توقعات لا تناسب مهاراتهم أو خبراتهم أو قدراتهم.

كما يساعد على معرفة نقاط القوة داخل المؤسسة والعمل على استثمارها وتنوعها , بالإضافة الي اكتشاف جوانب الضعف والعمل على الحد من انتشار تأثيرها (بوالبعير، مخلوفي ، 2024 ، ص2) ومن خلال ذلك تتناول هذه الدراسة على التمكين الإداري بإعتباره من الأساليب والوسائل الإدارية الحديثة، بالإضافة إلى عدم إعطاء الموظفين الفرصة في المشاركة في صنع القرارات، وكذلك ضعف عملية التمكين الإداري الأمر الذي يمثل عقبة في حل المشكلات ومركزية القرارات (علي، 2025، ص39)

مشكلة الدراسة

إن من المهم للمؤسسات العاملة والتي تسعى للتطوير وزيادة المنافسة بشكل أكبر، حيث يعتبر التمكين الإداري من خلال زيادة الإهتمام به لتحقيق أداء أفضل للموظفين حيث يعتبر التمكين الإداري له دور فعال يزيد من تحسين المؤسسات بشكل أفضل، لقد برز التطور الإداري إلى ظهور التمكين الإداري كأحد أهم الأساليب الإدارية الحديثة للموارد البشرية للمؤسسات حيث أصبح ينظر إليه كإستراتيجية فعالة لمواكبة التطورات، وأكدت الدراسات على أهمية نشر ثقافة التمكين الإداري بإبعاده المختلفة في تحسين الأداء إذا تم إستخدامه بالطريقة المثلى كدراسة (المطيري، 2019) و(مخذوم، 2020) و(قاسمي ضيف، 2019) وفي ليبيا يشير دغفوس 2020 إلى قلة الدراسات التي تهتم بالتمكين الإداري بالرغم من أهميته في البيئة الليبية (قجبونة وأبو بريدعة، 2022، ص5) .

وقد تناولت العديد من الدراسات أبعاد التمكين الإداري، وبناءً على مراجعة هذه الأدبيات يوجد نقص معرفي حيث يوجد نتائج مختلفة لهذه الدراسات لدور أبعاد التمكين الإداري مع عوامل أخرى الأمر الذي يستدعي ضرورة دراسة هذا الموضوع لتفسير هذا الإختلاف حيث يبرز هذا النقص كإشكالية للدراسة الحالية محل الدراسة ويمكن تلخيص إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي :

ما دور التمكين الإداري في تحسين أداء الموظفين بصندوق الضمان الإجتماعي فرع المنطقة الغربية الجميل ؟

ومن خلال التساؤل الرئيسي تبرز التساؤلات الفرعية للدراسة وهي :

س1/ ما دور الإتصال الفعال في تحسين أداء الموظفين بصندوق الضمان الإجتماعي فرع المنطقة الغربية الجميل ؟

س2/ ما دور المشاركة في إتخاذ القرارات في تحسين أداء الموظفين بصندوق الضمان الإجتماعي فرع المنطقة الغربية الجميل ؟

س3/ ما دور التدريب في تحسين أداء الموظفين بصندوق الضمان الإجتماعي فرع المنطقة الغربية الجميل ؟

فرضيات الدراسة :-

الفرضية الرئيسية: يوجد دور لتمكين الإداري في تحسين أداء الموظفين بصندوق الضمان الإجتماعي فرع المنطقة الغربية الجميل.

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد دور لتمكين الإداري في تحسين أداء الموظفين من خلال (بُعد التدريب) بصندوق الضمان الإجتماعي فرع المنطقة الغربية الجميل .

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد دور لتمكين الإداري في تحسين أداء الموظفين من خلال (بُعد الإتصال الفعال) بصندوق الضمان الإجتماعي فرع المنطقة الغربية الجميل .

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد دور لتمكين الإداري في تحسين أداء الموظفين من خلال (بُعد المشاركة في إتخاذ القرارات) بصندوق الضمان الإجتماعي فرع المنطقة الغربية الجميل .

أهداف الدراسة

1- التعرف على دور التدريب في تحسين أداء الموظفين بصندوق الضمان الاجتماعي فرع المنطقة الغربية الجميل .

2- معرفة دور الإتصال الفعال في تحسين أداء الموظفين بصندوق الضمان الاجتماعي فرع المنطقة الغربية الجميل .

3- بيان دور المشاركة في إتخاذ القرارات في تحسين أداء الموظفين بصندوق الضمان الاجتماعي فرع المنطقة الغربية الجميل .

أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذه الدراسة كونها تسلط الضوء على مفهوم التمكين الإداري كأحد أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة، حيث تساهم في معرفة دور أبعاد التمكين الإداري (الإتصال الفعال، المشاركة في إتخاذ القرارات، التدريب) في تحسين أداء الموظفين محل الدراسة، كذلك في التوصل إلى نتائج تخدم الباحثين وتزيد من إثراء المكتبات العلمية بشكل يوضح دور التمكين الإداري وأهميته في المؤسسات العامة بشكل عام بدولة ليبيا .

الإطار النظري

مفهوم التمكين الإداري: بدأ مفهوم التمكين المعاصر يتبلور في أدبيات الإدارة وفي ممارسة بعض من

المؤسسات في البيئة الغربية بعد التسعينات من القرن العشرين، فلم يظهر فكر التمكين بشكل مفاجئ، وإنما ظهر نتيجة تراكمية وتطورية عبر ما يزيد عن مائة عام من التطور في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة

بشكل عام، وبالمفاهيم التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية وإدارة العلاقات مع الإنسان داخل وخارج المؤسسة، حيث كان التطور والتدرج في مفاهيم ونظريات الفكر الإداري من خلال بعض المفكرين والفلاسفة الذين ساهموا أكاديمياً وعلمياً في تطوير نظريات ظلت ترتقي بالفكر حتى مهدت السبيل لمفاهيم ومصطلحات ترتبط بشكل مباشر أو غير مباشر بمفهوم التمكين المعاصر (ضحوي، 2021، ص201).

تعريف التمكين الإداري: هي تلك العملية التي يسمح من خلالها للموظفين بالمشاركة بالمعلومات والتدريب والتنمية والتخطيط والرقابة على مهام وظائفهم، بغرض الوصول إلى النتائج الإيجابية في العمل لتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية (علي، 2025، ص27).

أبعاد التمكين الإداري:

هنالك العديد من الأبعاد للتمكين الإداري وستنطرق في هذه الدراسة إلى الأبعاد التالية وهي الأكثر تداولاً في الدراسات العلمية .

أولاً / تفويض السلطة: يعني تحويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين لتسهيل عملية التنفيذ والوصول إلى الأهداف التنظيمية. ويرى البعض أن الفكرة الأساسية للتمكين الإداري أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى أدنى مستوى إداري في المؤسسة حيث تتبع اللامركزية في اتخاذ القرارات (قرزة وآخرون، 2023، ص637)

ثانياً / التدريب والتعلم: إنه النشاط المنظم والمبني على أسس عملية والخاص بالحساب أو زيادة وتطوير المهارات والمعارف لدى الموظفين وتعميق معرفتهم بأهداف المؤسسة وتوجيه سلوكهم باتجاه رفع كفاءتهم في أداء الأعمال المكلفين بها (الزهرة، أحمد، 2017، ص300)

ثالثاً / الاتصال الفعال: ويتمثل في حصول الموظفين على المعلومات التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات التي تتعلق بسير أعمالهم، وكذلك إمكانية الوصول إلى معلومات عن غايات المؤسسة وأهدافها، ويعزز توفر المعلومات من الالتزام الذاتي للأفراد عن طريق منحهم الثقة (فجبونه وابوبريدعة، 2022، ص10).

رابعاً / فرق العمل: فريق العمل يتكون من شخصين أو أكثر يعملون معاً لتحقيق هدف مشترك، ويوجد فيها بينهم تقارب نفسي ومكاني، ولكي يتحقق التمكين الفعال لا بد للمؤسسة أن تعمل على إعادة تصميم العمل ليصبح بشكل جماعي، وإن استخدام فرق العمل على إعادة تصميم العمل. (حسن، 2022، ص53).

خامساً / التحفيز: الحوافز من أهم متطلبات تمكين الموظفين؛ لأنها تعطي رسالة للموظف بقبول سلوكه وتصرفاته وأدائه، كما أنها تشجع على بذل مزيد من الجهد للأعمال، كما تسهم الحوافز في تمكين العاملين من خلال زيادة دافعيتهم ورضاهم واثمناهم الوظيفي (ندير وفارس وعفانة، 2015، ص312)

سادساً / المشاركة في اتخاذ القرارات: يركز هذا البعد على إبداء الموظفين لأراء واقتراحات وعرض البدائل للمدير والنظر عن مدى أخذ الرئيس أو المدير وذلك عند اتخاذ القرار النهائي، حيث يتقاسم العاملون من جميع المستويات، التي تساعد على حل المشكلات (نعمة الله وبخيت، 2024، ص3616)

أداء الموظفين

هو ما يشير إلى التزام الموظف بواجبات وظيفته وقيامه بالمهام المستندة إليه من خلال المهام والمسؤوليات الوظيفية والالتزام بالأخلاق التي يعمل فيها وبمواعيد العمل الرسمية وهو مستوى الكفاءة والفعالية التي

ينجز بها الموظفين في مهامهم الوظيفية من خلال جودة العمل وتحقيق الاهداف (زين الدين، 2022، ص21).

أنواع الأداء للموظفين

- الأداء الكلي : هو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر و الوظائف أو الأنظمة الفرعية للمنظمة في تحقيقها كالاتمرارية وشمولية النمو .

- الأداء الجزئي : هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة ونقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المنظمة .

الدراسات السابقة

جدول يبين الدراسات السابقة من حيث الهدف والفجوة البحثية والمنهج المستخدم وأبرز النتائج والتوصيات.

عنوان الدراسة	الهدف	الفجوة البحثية	المنهج	ابرز النتائج والتوصيات
(دراسة فجبونة وبعيو وسليمان وبين طاهر، 2023 التمكين الإداري وأثره على سلوك المواطنة التنظيمية)	التعرف على أبعاد التمكين الإداري وأثرها على سلوك المواطنة بمكاتب صندوق الضمان الاجتماعي ببلدية مصراته	مدى معرفة أثر التمكين الإداري على سلوك المواطنة التنظيمية	تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي واستخدمت الإستبانة كأداة لجمع المعلومات	وتوصلت هذه الدراسة إلى مستوى ممارسة التمكين الإداري جاء مرتفعاً، كما أوصت بإهتمام بتدريس مفهوم التمكين
(دراسة بو البعير ومخلوفي، 2024، دور التمكين الإداري في تعزيز السلوك الإداري)	لتعريف بالتمكين الإداري بإعتباره مفهوم جديد وكذلك التعرف على أبعاد السلوك الإداري	ما دور أبعاد التمكين الإداري على أبعاد السلوك الإداري بدار المالية بولاية ميلة	اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات	يوجد اثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والسلوك الإداري، كما أوصت بضرورة تمكين العاملين وإعطائهم صلاحيات وإشراكهم في إتخاذ القرارات
(دراسة لغرور، 2024، دور التمكين الإداري في تحسين أداء المؤسسات التعليمية)	معرفة دور أبعاد التمكين الإداري في تحسين أداء كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بخنشلة	ما واقع دور التمكين الإداري في كلية العلوم بخنشلة	اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات باستخدام العينة العشوائية البسيطة	مستوى التمكين الإداري بكلية العلوم خنشلة مرتفع وذلك راجع لنوع الهيكل التنظيمي لها، في حين أوصت بضرورة إقامة دورات تدريبية .
(دراسة فجبونه وأبو بريدع، 2022، واقع التمكين الإداري في صندوق الضمان الاجتماعي فرع مصراته)	التعرف على واقع التمكين الإداري في صندوق الضمان الاجتماعي فرع مصراته	قلة الدراسات التي تهتم بالتمكين وتشخيص واقع ممارسة هذا المفهوم في المؤسسات الليبية	اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الإستبانة وتم اختيار العينة العشوائية البسيطة	وجود فروق بين إجابات الباحثين وجاءت الأبعاد حسب الترتيب من حيث درجة التطبيق (فرق العمل، الإتصال الفعال، تفويض السلطة، التدريب والتعلم، التحفيز) وأوصت على نشر ثقافة ممارسة التمكين الإداري
(مخدوم، هند كرامة، 2020، مدى مساهمة التمكين الإداري في تطوير القيادات الأكاديمية النسائية في الجامعة الطبية بالسعودية)	تقييم مستوى التمكين الإداري الذي تتمتع به القيادات الأكاديمية	تحديد مدى مساهمة ابعاد التمكين الإداري في تطوير القيادات الأكاديمية	استخدام المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام أسلوب الحصر الشامل	وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات مفردات الدراسة حول ابعاد التمكين الإداري (بفرق العمل والتحفيز والاتصال) في حين أوصت بضرورة دراسة مختلف أبعاد التمكين الإداري على متغيرات أخرى

الإجراءات المنهجية لدراسة

أولاً: منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتبر طريقة لدراسة الظواهر أو المشكلات العلمية من خلال القيام بالوصف بطريقة علمية، ومن ثم الوصول إلى تفسيرات منطقية لها دلائل وبراهين تمنح الباحث القدرة على وضع أطر محددة للمشكلة ويتم استخدام ذلك في تحديد نتائج البحث النهائية (بدرالدين، 2018 ، ص 23)

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة في صندوق الضمان الإجتماعي فرع المنطقة الغربية الجميل وقد تمثلت عينة البحث في جميع الموظفين بهذه المؤسسة .

ثالثاً: حدود الدراسة:-

أ- الحدود العلمية: اقتصر الدراسة على تحديد دور التمكين الإداري في تحسين أداء الموظفين بصندوق الضمان الإجتماعي فرع المنطقة الغربية الجميل .

ب - الحدود المكانية والبشرية: تحددت الدراسة الميدانية للدراسة على الموظفين بصندوق الضمان الإجتماعي فرع المنطقة الغربية الجميل.

ج. الحدود الزمانية: أجري الدراسة في جانبه الميداني خلال العام الدراسي من 1 ابريل 2026م إلى 20 يونيو 2026 م .

رابعاً: أداة الدراسة:-

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات من المبحوثين، حيث تعد الاستبانة من أبرز أدوات جمع البيانات في البحوث الكمية، وقد تكونت الاستبانة من جزئين:-

الجزء الأول: المعلومات الأساسية للعينة المبحوثة، وتمثلت في متغيرات (الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

الجزء الثاني: محاور البحث الثلاثة، وهي:- المحور الأول: البيانات المتعلقة بالتمكين الإداري، وتمثل في عدد 15 فقرات، المحور الثاني: البيانات المتعلقة بتحسين أداء العاملين، وتمثل في عدد 7 فقرات.

خامساً: ثبات الاستبانة :-

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى إن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على الأفراد عدة مرات خلال فترات زمنية معينة وسيتم التحقق من ثبات استبانة .

جدول (1) معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
التمكين الإداري	15	0.766
تحسين أداء الموظفين	7	0.733
معامل ألفا كرونباخ للمقياس = 0.856		

ومن خلال الجدول نلاحظ أن كل قيم معامل الثبات تجاوزت الحد الأدنى الذي يعد مقبولاً إحصائياً (0.70) حيث كانت لمحور التمكين الإداري بقيمة (0.766) ولمحور تحسين أداء الموظفين بقيمة (0.733)، وهو ما يدل على صلاحية الاستبانة لقياس ما أعدت لقياسه .

سادساً: أساليب المعالجة الإحصائية:-

في سبيل تحقيق أهداف البحث وإجابة أسئلته فقد اعتمد على الأدوات والأساليب الإحصائية الآتية:-

1. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
 2. التحليل الوصفي للخصائص الديمغرافية للعينة.
 3. النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي والمتوسط المرجح لتحليل اتجاهات آراء العينة.
- بعد تحديد مجتمع وعينة الدراسة بدقة تم توزيع وجمع الاستبيان على الفئات المشاركة في الدراسة خلال الفترة من 2026/3/1، إلى 2026/6/20، حيث تم توزيع عدد (59) استمارة استبيان على أفراد العينة في والجدول (2) يوضح ذلك .

جدول (2): عدد الاستمارات الموزعة والمستردة والداخلية في التحليل

البيان	العدد	النسبة
الاستمارات الموزعة	59	100%
الاستمارات المستردة	57	96.60%
الاستمارات الغير مستردة	2	21.60%
الاستمارات الغير صالحة للتحليل	4	6.40%
عدد الاستمارات الداخلة في التحليل	53	72%

تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية لتحليل الاستبيان، وبعد الانتهاء من جمع البيانات تم مراجعة وترميز الاستبيانات المجمعمة والصالحة للتحليل بناءً على مقياس ليكرت المقياس بخمس درجات (الحدود الدنيا والعليا)، والذي يتكون من الإجابات التالية (موافق بشدة- موافق- محايد- غير موافق- غير موافق بشدة)، كما هو موضح بالجدول رقم (3).

جدول (3): توزيع الأوزان على إجابات الاستبيان

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن	5	4	3	2	1

وعليه فإن المتوسط الحسابي النظري لمقياس البحث يساوي (3) وقد تمّ اعتماد ذلك في هذا الدراسة، حيث اعتبر أن كل ما يزيد عن المتوسط الحسابي النظري للدراسة بأنه اتجاه إيجابي، وما قلّ عن المتوسط النظري لمقياس البحث بأنه اتجاه سلبي أو محايد .

جدول (4): طول الخلية وفقاً لمقياس ليكرت

طول الخلية	الفتحة في مقياس ليكرت	المستويات
من 1 إلى أقل من 1.80	غير موافق بشدة	ضعيف جداً
من 1.80 إلى أقل من 2.60	غير موافق	ضعيف
من 2.60 إلى أقل من 3.40	محايد	متوسط
من 3.40 إلى أقل من 4.20	موافق	مرتفع
من 4.20 إلى 5.00	موافق بشدة	مرتفع جداً

صدق وثبات الاستبيان:

ويتم تفسير نتائج ألفا كرونباخ كما وضع (Bandalos, 2018, p173) أقل من 60% ثبات ضعيف، من 60% إلى أقل 70% ثبات مقبول، من 70% إلى أقل من 80% ثبات جيد، من 80% فأعلى ثبات ممتاز، وكانت نسبة ثبات اختبار ألفا كرونباخ لبيانات هذه الدراسة (86.9%)، ونسبة صدق اختبار ألفا كرونباخ لبيانات هذه الدراسة بشكل عام (93.2%)، وهذا يدل على أن بيانات الدراسة ذات ثبات وصدق عالي، والجدول (5) يوضح ذلك .

جدول (5): نتائج ثبات وصدق الاستبيان

المحاور	عدد العبارات	معاملات الثبات	معاملات الصدق
أداء الموظفين	7	0.814	0.902
التدريب	5	0.615	0.784
المشاركة في اتخاذ القرار	5	0.697	0.834
الإتصال الفعال	5	0.663	0.814
عدد العبارات ككل	22	0.869	0.932

اختبار التوزيع الطبيعي: من المهم إجراء الاختبارات اللازمة للتأكد من مدى اتباع بيانات البحث للتوزيع الطبيعي، إلا أنه حسب نظرية النهاية المركزية، أنه عندما تكون العينة أكبر أو تساوي 30 مفردة فإنه، يمكن اعتبار بيانات الدراسة موزعة طبيعياً دون الحاجة لإجراء هذا الاختبار (Field, 2013; Hayduk, 1987)، وحيث أن عينة الدراسة أكبر من 30 مفردة، ما يمكن اعتبار بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وإمكانية استخدام الاختبارات المعلمية لمتغيرات الدراسة.

تحليل البيانات الأولية للدراسة :

يتضمن هذا الجزء من استمارة الاستبيان الأسئلة المتعلقة بخصائص المشاركين في الدراسة، ويبين الجدول رقم (5) النتائج على النحو التالي:

1. توزيع العينة حسب متغير الجنس: -

الجدول رقم (6) توزيع العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكور	37	69.8
إناث	16	30.2
المجموع	53	100

من خلال الجدول رقم (6) يتضح أن هناك تفاوتاً بين عدد الذكور والإناث حيث كان عدد الذكور بلغوا 37 موظف وبنسبة 69.8% بينما الإناث بعدد 16 موظفة وبنسبة 30.2%. وهذا التفاوت يشير إلى أغلبية الذكور، نظراً لأن توزيع الاستبانة كان في ظل بعض منعت الكثير من الموظفات من الحضور للعمل.

2. توزيع العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية: -

الجدول رقم (7) توزيع العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة %
متزوج	31	58
أعزب	22	42
المجموع	53	100

من خلال ما يوضحه الجدول (7) نجد أن هناك تفاوتاً طفيفاً بين المتزوجين والعازبين لصالح المتزوجين حيث وصل عددهم إلى 31 متزوجاً وبنسبة 58%، بينما العازبون كانوا 22 بنسبة 42%، مما قد يشير إلى استقرار المتزوجين اجتماعياً مما يكون له أثر إيجابي في العمل، إلا أنه من ناحية أخرى يشكل ضغطاً قد تؤثر سلباً على وقت أداء الموظفين بصندوق الضمان الإجتماعي .

3. توزيع العينة حسب متغير العمر:-

الجدول رقم (8) توزيع العينة حسب متغير العمر

الفئة العمرية	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	20	37.7
30 – 35 سنة	10	19.8
36 – 40 سنة	12	21.7
أكبر من 40 سنة	11	20.8
المجموع	53	100

تفاوتت النسب بين الفئات العمرية حيث كانت الفئة العمرية أقل من 30 سنة هي الأكثر بعدد 20 موظف وما نسبته 37.7%، ومن ثم كانت الفئة 36 – 40 سنة بعدد 12 موظفاً وما نسبته 21.7%، وتلتها الفئة العمرية أكبر من 40 سنة، بعدد 11 موظف وبنسبة 20.8%، ومن ثم الفئة العمرية 30 – 35 سنة بعدد 10 موظفاً وهو ما نسبته 19.8%، وهذه يشير إلى تواجد عدد من الموظفين من العناصر الشابة وحديثة التخرج .

- معظم عينة الدراسة من حملة الدبلوم العالي بنسبة (60.3%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة وقد جاءت نسبة (16.9%) لكل من هم من حملة الثانوية وكذلك البكالوريوس وجاءت نسبة (3.8%) من حملة الأقل من الثانوية، بينما أتت أقل نسبة (1.8%) هم من حملة الدراسات العليا، وهذا يعطي مؤشراً إيجابياً بالاعتماد على البيانات المتحصل عليها.

- يُبين مُتغير الخبرة أن ما نسبته (39.4%) من إجمالي أفراد عينة البحث بلغت خبرتهم من خمسة سنوات إلى عشرة سنوات، وأن (24.4%) تراوحت خبرتهم أقل من خمسة سنوات و(20.6%) تراوحت خبرتهم من خمسة عشر سنة فما فوق، و(15.1%) بلغت خبرتهم أيضاً من عشرة سنوات إلى خمسة عشر سنة، مما يدل على أن معظم أفراد عينة البحث لديهم الخبرة العملية في العمل بصندوق الضمان الإجتماعي .

جدول (9): توزيع أفراد عينة البحث حسب متغيرات البحث الديمغرافية (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)

المتغير	الفئات	العدد	النسبة
المؤهل العلمي	أقل من ثانوية	2	3.8%
	ثانوية	9	16.9%
	دبلوم عالي	32	60.3%
	بكالوريوس	9	16.9%
	دراسات عليا	1	1.8%
المجموع		53	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	13	24.4%
	من 5 وأقل من 10 سنوات	21	39.4%
	من 10 وأقل من 15 سنة	8	15.1%
	15 سنة فما فوق	11	20.6%
المجموع		53	100%

التحليل الوصفي لبيانات البحث : في هذا الجزء تم التعرف على آراء واتجاهات المشاركين في البحث حول دور التمكين الإداري في تحسين أداء الموظفين، من خلال تحليل البيانات الخاصة بكل بُعد من أبعاد الدراسة، وبالتالي فإننا نحصل على اتجاه الإجابات لدى أفراد عينة البحث وذلك لكل بُعد على حدة.

جدول (10): المتوسطات والانحرافات والأوزان النسبية لمتغير تحسين أداء الموظفين

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة
1	أحاول دائما تحسين أدائي بشكل مستمر	3.833	1.030	76.66	1
2	انجز عملي في الوقت المحدد له	3.500	0.890	70	4
3	لدى القدرة على إنجاز جميع المهام	3.522	1.008	70.44	3
4	أقوم بأعمال إضافية داخل المؤسسة	3.344	1.072	66.88	6
5	لدي استعداد لتحمل مسؤوليات أكبر	3.500	1.030	71	2
6	أشعر بالتزام أكثر نحو عملي	3.355	1.009	67.11	5
7	لا أغيب عن عملي إلا للضرورة القصوى	3.077	1.308	61.55	7
		المتوسط العام		3.445	
		الانحراف المعياري		0.595	

يتضح من الجدول رقم (10) أن الوسط الحسابي للإجابات على فقرات متغير أداء الموظفين يتراوح ما بين (3.077- 3.833)، وأن كل النتائج كانت إيجابية، جاءت الفقرة " تحسين أداء بشكل مستمر" في المرتبة الأولى بمتوسط مرجح قيمته (3.833) وانحراف معياري (1.030) وكان الوزن النسبي للفقرة (76.66%) حيث أن هذه العبارة تأتي في درجة المرتفع وذلك حسب طول الخلية وفقاً لمقياس ليكرت.

وجاءت الفقرة " لا أغيب عن عملي إلا للضرورة القصوى" في المرتبة الأخيرة بمتوسط مرجح قيمته (3.077) وانحراف معياري (1.308) وكان الوزن النسبي للفقرة (61.55%)، حيث أن هذه العبارة تأتي في درجة المتوسط وفقاً لمقياس ليكرت.

وبشكل عام يتبين أن الوسط المرجح لجميع عبارات متغير أداء الموظفين هو (3.445)، وهو أكبر من وزن المحايد (3) وهذا يعني أن أفراد عينة البحث موافقين بدرجة عالية على أهمية أداء الموظفين في الضمان الإجتماعي .

تُبين الجداول (11)، (12)، (13) إجابات المشاركين حول متغير التمكين الإداري من خلال الأبعاد الآتية: (بُعد التدريب، بُعد الإتصال الفعال، بُعد المشاركة في اتخاذ القرارات) حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وكذلك الوزن النسبي وترتيب الأهمية لفقرات هذا المتغير.

يبين جدول (11) إجابات المشاركين حول بُعد التدريب، حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذلك الوزن النسبي وترتيب الأهمية لفقرات هذا المتغير وذلك على النحو التالي:

جدول (11): المتوسطات والانحرافات والأوزان النسبية لبُعد التدريب

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة
أولاً: بُعد التدريب					
1	تتبنى الإدارة خطة واضحة للتدريب	3.988	1.156	79.76	1
2	تسعى الإدارة إلى تطوير الموظفين فيها	3.433	1.102	68.66	5
3	يتاح للموظفين فرص التعلم واكتساب أشياء جديدة في	3.677	1.139	73.54	2
4	تشجع الإدارة الموظفين على تبادل الخبرات فيما بينهم	3.355	1.009	69.11	4
5	تمنحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء	3.500	1.220	70	3
المتوسط العام		3.650			
الانحراف المعياري		0.786			

يتضح من الجدول رقم (10) أن الوسط الحسابي للإجابات على فقرات بُعد التدريب يتراوح بين (3.433-3.988)، وأن كل النتائج كانت إيجابية، جاءت الفقرة " تتبنى الإدارة خطة واضحة للتدريب " في المرتبة الأولى بمتوسط مرجح قيمته (3.988) وانحراف معياري (1.156) وكان الوزن النسبي للفقرة (79.76%)، حيث أن هذه العبارة تأتي في درجة المرتفع وفقاً لمقياس ليكرت، جاءت الفقرة " تسعى الإدارة إلى تطوير الموظفين فيها " في المرتبة الأخيرة بمتوسط مرجح قيمته (3.433) وانحراف معياري (1.102) وكان الوزن النسبي للفقرة (68.66%)، حيث أن هذه العبارة تأتي في درجة المرتفع وفقاً لمقياس ليكرت.

وبشكل عام يتبين أن الوسط المرجح لجميع عبارات بُعد التدريب هو (3.650)، وهو أكبر من الوزن المحايد (3) وهذا يعني إن أفراد عينة الدراسة موافقين بدرجة عالية على بُعد التدريب .

يبين جدول (12) إجابات المشاركين حول بُعد الاعتمادية، حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذلك الوزن النسبي وترتيب الأهمية لفقرات هذا المتغير وذلك على النحو التالي:-

جدول (12): المتوسطات والانحرافات والأوزان النسبية لبعد الاتصال الفعال

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة
1	تهتم الإدارة بإيجاد وسائل إتصال فعالة ومتطورة	3.966	.917	79.33	1
2	تتميز الإجراءات والتعليمات بالمؤسسة بالوضوح	3.533	1.007	70.66	4
3	يستطيع العاملون الوصول إلى أصحاب القرار دون صعوبة	3.466	1.237	69.33	5
4	يوجد نظام فعال يوفر المعلومة بشكل سريع لأصحاب القرار	3.677	1.139	73.54	3
5	الإتصالات سهلة بين الوحدات الإدارية بالمؤسسة	3.877	1.047	77.55	2
المتوسط العام		3.711			
الانحراف المعياري		0.600			

يتضح من الجدول رقم (12) أن الوسط الحسابي للإجابات على فقرات بُعد الاتصال الفعال يتراوح بين (3.466-3.966)، وأن كل النتائج كانت إيجابية، جاءت الفقرة " تهتم الإدارة بإيجاد وسائل إتصال فعالة " في المرتبة الأولى بمتوسط مرجح قيمته (3.966) وانحراف معياري (0.917) وكان الوزن النسبي للفقرة (79.32%)، حيث أن هذه العبارة تأتي في درجة المرتفع وفقاً لمقياس ليكرت، جاءت الفقرة " يستطيع العاملون الوصول إلى أصحاب القرار دون صعوبة " في المرتبة الرابعة بمتوسط مرجح قيمته (3.466) وانحراف معياري (1.237) وكان الوزن النسبي للفقرة (69.32%)، حيث أن هذه العبارة تأتي في درجة المرتفع وفقاً لمقياس ليكرت، وبشكل عام يتبين أن الوسط المرجح لجميع عبارات محور الاتصال الفعال هو (3.711)، وهو أكبر من الوزن المحايد (3) وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة موافقين بدرجة عالية على بُعد الاتصال الفعال.

يبين جدول (13) إجابات المشاركين حول بُعد الاستجابة، حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذلك الوزن النسبي وترتيب الأهمية لفقرات هذا المتغير، وذلك على النحو التالي:-

جدول (12): المتوسطات والانحرافات والأوزان النسبية لبعد المشاركة في اتخاذ القرارات

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف	الوزن النسبي
1	أشارك في صنع القرارات المتعلقة ببرامج المؤسسة	3.866	1.040	77.33
2	يسند إليّ مسؤولية بعض البرامج بالمؤسسة	3.711	0.796	74.22
3	لدى الفرصة للتأثير على إدارة المؤسسة	4.077	0.722	81.55
4	تقبل إدارة المؤسسة الأفكار والتصورات بكل سهولة	3.838	0.687	72.3
5	أشارك في إعطاء رأيي بميزانية المؤسسة	3.700	1.249	74
المتوسط العام		3.838		
الانحراف المعياري		0.687		

يتضح من الجدول (13) أن الوسط الحسابي للإجابات على فقرات بُعد المشاركة في اتخاذ القرارات يتراوح بين (3.700-4.077)، وأن كل النتائج كانت إيجابية، جاءت الفقرة " لدى الفرصة للتأثير على إدارة المؤسسة " في المرتبة الأولى بمتوسط مرجح قيمته (4.077) وانحراف معياري (0.722) وكان الوزن النسبي للفقرة (81.54%)، حيث أن هذه العبارة تأتي في درجة المرتفع وفقاً لمقياس ليكرت، جاءت الفقرة " أشارك في إعطاء رأيي بميزانية المؤسسة " في المرتبة الأخيرة بمتوسط مرجح قيمته (3.700) وانحراف معياري (1.249) وكان الوزن النسبي للفقرة (74%)، حيث أن هذه العبارة تأتي في درجة المرتفع وفقاً لمقياس ليكرت، وبشكل عام يتبين أن الوسط المرجح لجميع عبارات بُعد المشاركة في اتخاذ القرارات هو (3.838)، وهو أكبر من وزن المحايد (3)، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة موافقين بدرجة عالية على بُعد المشاركة في اتخاذ القرارات .

جدول (14) : المتوسطات والانحرافات والأوزان النسبية لأبعاد متغير التمكين الإداري

أبعاد التمكين الإداري	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
بُعد التدريب	3.650	0.786	73%	3
بُعد الاتصال الفعال	3.711	0.600	74.22%	2
بُعد المشاركة في اتخاذ القرارات	3.838	0.687	76.76%	1

يبين الجدول رقم (13) أن بُعد المشاركة في اتخاذ القرارات جاء بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بنسبة بلغت (76.76%)، وجاء بُعد التدريب بالمرتبة الأخيرة بنسبة (73%)، ونلاحظ تقارب أهمية كل الأبعاد بالنسبة للمشاركين في الدراسة .

اختبار فرضيات الدراسة:

تركز هذا الجزء على دراسة دور التمكين الإداري (التدريب X_1 ، الإتصال الفعال X_2 ، المشاركة في اتخاذ القرارات X_3) على تحسين جودة أداء الموظفين وذلك باختبار الفرضية الرئيسية للدراسة والتي تنص على: يوجد دور لتمكين الإداري في تحسين أداء الموظفين بصندوق الضمان الإجتماعي فرع المنطقة الغربية الجميل .

وقد تم تقسيم الفرضيات إلى مجموعة فرعية وذلك وفقاً لأبعاد التمكين الإداري التي تم تجميعها :

الفرضية الفرعية الأولى : يوجد دور التمكين الإداري في تحسين أداء الموظفين امن خلال (بُعد التدريب) بصندوق الضمان الإجتماعي .

الفرضية الفرعية الثانية : يوجد دور التمكين الإداري في تحسين أداء الموظفين امن خلال (بُعد الإتصال الفعال) بصندوق الضمان الإجتماعي .

الفرضية الفرعية الثالثة : يوجد دور التمكين الإداري في تحسين أداء الموظفين امن خلال (بُعد المشاركة في اتخاذ القرارات) بصندوق الضمان الإجتماعي .

وقد تم استخدام اسلوب معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation لمعرفة معنوية (دلالة) العلاقة بين المتغيرات، ولمعرفة نسبة التباين في المتغير التابع من قبل المتغير المستقل تم استخدام اسلوب الإنحدار البسيط Simple Regression .

1- دراسة التمكين الإداري وعلاقته بتحسين أداء الموظفين باستخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation .

في هذا الجزء تمت دراسة التمكين الإداري (بأبعادها المختلفة) وعلاقته ب تحسين أداء الموظفين بصندوق الضمان الإجتماعي باستخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation والجدول (15) يوضح قيمة معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية المناظرة لكل معامل .

أ- التدريب وعلاقته بتحسين أداء الموظفين بصندوق الضمان الإجتماعي :

يتضح من البيانات الواردة بالجدول المذكور ان قيمة معامل الارتباط تساوي (0.609) وقيمة الدالة الإحصائية المناظرة له (0.000) وحيث أن قيمة الدلالة الإحصائية أصغر من مستوى المعنوية 5% مما يدل على وجود علاقة بين التدريب وتحسين أداء الموظفين بصندوق الضمان الإجتماعي، وبما أن قيمة معامل الارتباط موجبة مما يشير إلى ان هذه العلاقة طردية .

جدول رقم (15) العلاقة بين التمكين وتحسين أداء الموظفين بصندوق الضمان الإجتماعي

الرقم	المتغير	رمز المتغير	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة
1	التدريب	X_1	0.609	0.000
2	الإتصال الفعال	X_2	0.462	0.000
3	المشاركة في اتخاذ القرارات	X_3	0.377	0.000

دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

ب- الإتصال الفعال وعلاقته بتحسين أداء الموظفين بصندوق الضمان الإجتماعي :

يتضح من البيانات الواردة بالجدول المذكور ان قيمة معامل الارتباط تساوي (0.462) وقيمة الدالة الإحصائية المناظرة له (0.000) وحيث أن قيمة الدلالة الإحصائية أصغر من مستوى المعنوية 5% مما يدل على وجود علاقة بين الإتصال الفعال وتحسين أداء الموظفين بصندوق الضمان الإجتماعي، وبما أن قيمة معامل الارتباط موجبة مما يشير إلى ان هذه العلاقة طردية .

ج- المشاركة في اتخاذ القرارات وعلاقته بتحسين أداء الموظفين بصندوق الضمان الإجتماعي :

يتضح من البيانات الواردة بالجدول المذكور ان قيمة معامل الارتباط تساوي (0.377) وقيمة الدالة الإحصائية المناظرة له (0.000) وحيث أن قيمة الدلالة الإحصائية أصغر من مستوى المعنوية 5% مما يدل على وجود علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات وتحسين أداء الموظفين بصندوق الضمان الإجتماعي، وبما أن قيمة معامل الارتباط موجبة مما يشير إلى ان هذه العلاقة طردية .

2- دراسة التمكين الإداري وعلاقته بتحسين أداء الموظفين باستخدام أسلوب تحليل الإنحدار البسيط

. Simple regression analysis

في هذا الجزء تمت دراسة التمكين الإداري المتمثل (التدريب X_1 ، الإتصال الفعال X_2 ، المشاركة في اتخاذ القرارات X_3) ودوره في تحسين أداء الموظفين بصندوق الضمان الإجتماعي باستخدام تحليل الإنحدار البسيط Simple regression analysis، وبالتالي معرفة دور التمكين الإداري (كمتغير مستقل) في تحسين أداء الموظفين بصندوق الضمان الإجتماعي (كمتغير تابع)، وكذلك معرفة نسبة تفسير التباين في المتغير التابع من قبل المتغير المستقل .

أ- التدريب وعلاقته بتحسين أداء الموظفين بصندوق الضمان الإجتماعي باستخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط Simple regression analysis :

استخدم أسلوب تحليل الانحدار البسيط Simple linear regression لمعرفة دور التدريب (كمتغير مستقل) في تحسين أداء الموظفين (كمتغير تابع) بصندوق الضمان الإجتماعي وذلك بتوفيق نموذج انحدار المتغير التابع على المتغير المستقل، وقد تم توفيق هذا النموذج، ولإختبار معنوية (دلالة) النموذج الموفق تم استخدام تحليل التباين ANOVA من خلال البيانات الواردة بالجدول التالي، والتي سجلت إحصاء اختبار ($F_{(1,287)} = 47.604$) بمستوى دلالة إحصائية ($P_{value} = 0.000$)، مما يشير إلى أن النموذج الموفق معنوي (دال إحصائياً) .

جدول (16) اختبار تحليل التباين (ANOVA) وبعض الإحصاءات المتعلقة بنموذج انحدار

معامل ارتباط	R Square	Std.Error	F- Test	P _{value}
0.377	0.142	0.598	47.604	0.000

كما تبين من البيانات الواردة بالجدول السابق، وتتمثل في ان قيمة متوسط الخطأ المعياري للتقدير Standard Error of the Estimate أو ما يسمى بـ "خطأ" التقدير وهو مقياس لدرجة دقة القيم المتنبأ بها ويساوي ($Std_{Error} = 0.598$) وهو مقدار صغير نسبياً مما يدل جودة النموذج المستخدم في التنبؤ.

وتشير كذلك النتائج الواردة بالجدول إلى قيمة معامل ارتباط بيرسون ومعامل التحديد، حيث سجلت قيمة معامل ارتباط بيرسون ($R = 0.377$) وكذلك معامل التحديد ($R^2 = 0.142$) وهذا يعني (14.2%) من التباينات في المتغير التابع (تحسين أداء الموظفين) يفسرها التباين في المتغير المستقل (التدريب) .

ولإختبار معنوية معامل انحدار النموذج الموفق لانحدار المتغير التابع (تحسين أداء الموظفين) على المتغير المستقل (التدريب)، تم استخدام اختبار T وتحصل على النتائج المدونة بالجدول رقم (17) حيث سجلت قيمة إحصاء الإختبار ($T_C = 6.900$) وقيمة الدلالة الإحصائية المناظرة لها ($P_{value} = 0.000$) مما يشير إلى معنوية معامل الانحدار ويعني ان المتغير المستقل (التدريب) له دور معنوي على المتغير التابع.

جدول (17): نتائج تقدير معاملات انحدار المتغير المستقل على المتغير التابع

	معاملات الانحدار B	Std. Error الخطأ المعياري	معاملات الانحدار المعياري Beta	قيمة احصاء الإختبار T	P _{value}
(Constant)	2.672	0.190		14.080	0.000
التدريب	0.341	0.049	0.377	6.900	0.000

دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

يتضح من النتائج الإحصائية المدونة بالجدول السابق أن إشارة معامل الانحدار في النموذج الموفق موجبة ($B_1 = + 0.341$) يشير ذلك إلى دور التدريب (كمتغير مستقل) في تحسين أداء الموظفين (كمتغير تابع) طردي، أي كلما ارتفعت قيم "التدريب" ارتفعت قيم "تحسين أداء الموظفين بصندوق الضمان الإجتماعي"، وبذلك يكون النموذج الموفق على الصورة التالية:

$$y = 2.672 + 0.341 x_1$$

نتائج تحليل الفرضية الفرعية الأولى: قبول الفرضية الأولى والتي تنص على وجود دور ذو دلالة إحصائية لتمكين الإداري في تحسين أداء الموظفين من خلال (بعد التدريب) بصندوق الضمان الإجتماعي .

ب- الاتصال الفعال وعلاقته بتحسين أداء الموظفين بصندوق الضمان الإجتماعي باستخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط **Simple regression analysis** :

استخدم أسلوب تحليل الانحدار البسيط Simple linear regression لمعرفة دور الاتصال الفعال (كمتغير مستقل) في تحسين أداء الموظفين (كمتغير تابع) بصندوق الضمان الإجتماعي وذلك بتوفيق نموذج انحدار المتغير التابع على المتغير المستقل، وقد تم توفيق هذا النموذج، ولإختبار معنوية (دلالة) النموذج الموفق تم استخدام تحليل التباين ANOVA من خلال البيانات الواردة بالجدول التالي، والتي سجلت إحصاء اختبار ($F_{(1,287)} = 77.705$) بمستوى دلالة إحصائية ($P_{value} = 0.000$)، مما يشير إلى أن النموذج الموفق معنوي (دال إحصائياً) .

جدول (18) اختبار تحليل التباين (ANOVA) وبعض الإحصاءات المتعلقة بنموذج انحدار

معامل ارتباط	R Square	Std.Error	F- Test	Pvalue
بيرسون R	معامل التحديد	الخطأ المعياري للتقدير	احصاء الإختبار	
0.462	0.213	0.573	77.705	0.000

كما تبين من البيانات الواردة بالجدول السابق، أن قيمة متوسط الخطأ المعياري للتقدير Standard Error of the Estimate أو ما يسمى ب "خطأ" التقدير وهو مقياس لدرجة دقة القيم المتنبأ بها ويساوي ($Std_{Error} = 0.573$) وهو مقدار صغير نسبياً مما يدل جودة النموذج المستخدم في التنبؤ.

وتشير كذلك النتائج الواردة بالجدول إلى قيمة معامل ارتباط بيرسون ومعامل التحديد، حيث سجلت قيمة معامل ارتباط بيرسون ($R = 0.462$) وكذلك معامل التحديد ($R^2 = 0.213$) وهذا يعني (21.3%) من التباينات في المتغير التابع (تحسين أداء الموظفين) يفسرها التباين في المتغير المستقل (الاتصال الفعال) .

ولإختبار معنوية معامل انحدار النموذج الموفق لانحدار المتغير التابع (تحسين أداء الموظفين) على المتغير المستقل (التدريب)، تم استخدام اختبار T وتحصل على النتائج المدونة بالجدول رقم (18) حيث سجلت قيمة إحصاء الإختبار ($T_C = 8.815$) وقيمة الدلالة الإحصائية المناظرة لها ($P_{value} = 0.000$) مما يشير إلى معنوية معامل الانحدار ويعني ان المتغير المستقل (التدريب) له دور معنوي على المتغير التابع (تحسين أداء الموظفين) .

جدول (19): نتائج تقدير معاملات انحدار المتغير المستقل على المتغير التابع

	معاملات الانحدار B	Std. Error الخطأ المعياري	معاملات الانحدار	قيمة احصاء الإختبار T	Pvalue
(Constant)	2.308	0.190		12.126	0.000
الاتصال الفعال	0.441	0.050	0.462	8.815	0.000

دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

يتضح من النتائج الإحصائية المدونة بالجدول السابق أن إشارة معامل الانحدار في النموذج الموفق موجبة ($B_1 = + 0.441$) يشير ذلك إلى دور الإتصال الفعال (كمتغير مستقل) في تحسين أداء الموظفين (كمتغير تابع) طردي، أي كلما ارتفعت قيم " الإتصال الفعال " ارتفعت قيم "تحسين أداء الموظفين بصندوق الضمان الإجتماعي"، وبذلك يكون النموذج الموفق على الصورة التالية:

$$y = 2.308 + 0.441 x_2$$

نتائج تحليل الفرضية الفرعية الثانية : قبول الفرضية الثانية والتي تنص على وجود دور ذو دلالة إحصائية لتمكين الإداري في تحسين أداء الموظفين من خلال (بعد الإتصال الفعال) بصندوق الضمان الإجتماعي

ج- المشاركة في اتخاذ القرارات وعلاقته بتحسين أداء الموظفين بصندوق الضمان الإجتماعي باستخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط Simple regression analysis :

استخدم أسلوب تحليل الانحدار البسيط Simple linear regression لمعرفة دور المشاركة في اتخاذ القرارات (كمتغير مستقل) في تحسين أداء الموظفين (كمتغير تابع) بصندوق الضمان الإجتماعي وذلك بتوفيق نموذج انحدار المتغير التابع على المتغير المستقل، وقد تم توفيق هذا النموذج، ولإختبار معنوية (دلالة) النموذج الموفق تم استخدام تحليل التباين ANOVA من خلال البيانات الواردة بالجدول التالي، والتي سجلت إحصاء اختبار ($F_{(1,287)} = 168.903$) بمستوى دلالة إحصائية ($Pvalue = 0.000$)، مما يشير إلى أن النموذج الموفق معنوي (دال إحصائياً) .

جدول (19) اختبار تحليل التباين (ANOVA) وبعض الإحصاءات المتعلقة بنموذج انحدار

معامل ارتباط	R Square	Std.Error	F- Test	Pvalue
بيرسون R	معامل التحديد	الخطأ المعياري للتقدير	إحصاء الاختبار	
0.609	0.370	0.512	168.903	0.000

كما تبين من البيانات الواردة بالجدول السابق، أن قيمة متوسط الخطأ المعياري للتقدير Standard Error of the Estimate أو ما يسمى ب "خطأ" التقدير وهو مقياس لدرجة دقة القيم المتنبأ بها ويساوي ($StdError = 0.512$) وهو مقدار صغير نسبياً مما يدل جودة النموذج المستخدم في التنبؤ.

وتشير كذلك النتائج الواردة بالجدول إلى قيمة معامل ارتباط بيرسون ومعامل التحديد، حيث سجلت قيمة معامل ارتباط بيرسون ($R = 0.609$) وكذلك معامل التحديد ($R^2 = 0.370$) وهذا يعني (37.0%) من التباينات في المتغير التابع يفسرها التباين في المتغير المستقل (المشاركة في اتخاذ القرارات) .

ولإختبار معنوية معامل انحدار النموذج الموفق لانحدار المتغير التابع (تحسين أداء الموظفين) على المتغير المستقل (المشاركة في اتخاذ القرارات)، تم استخدام اختبار T وتحصل على النتائج المدونة بالجدول رقم (20) حيث سجلت قيمة إحصاء الاختبار ($T_C = 12.996$) وقيمة الدلالة الإحصائية المناظرة لها والتي هي

($Pvalue = 0.000$) مما يشير إلى معنوية معامل الانحدار ويعني ان المتغير المستقل (المشاركة في اتخاذ

القرارات) له دور معنوي على المتغير التابع (تحسين أداء الموظفين) .

جدول (20): نتائج تقدير معاملات انحدار المتغير المستقل على المتغير التابع

	معاملات الانحدار B	Std. Error الخطأ المعياري	معاملات الانحدار المعياري Beta	قيمة احصاء الإختبار T	P value
(Constant)	1.864	0.164		11.367	0.000
المشاركة في اتخاذ	0.537	0.041	0.609	12.996	0.000

دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

يتضح من النتائج الإحصائية المدونة بالجدول السابق أن إشارة معامل الانحدار في النموذج الموفق موجبة ($B_1 = + 0.537$) يشير ذلك إلى دور ا المشاركة في اتخاذ القرارات (كمتغير مستقل) في تحسين أداء الموظفين (كمتغير تابع) طردي، أي كلما ارتفعت قيم "المشاركة في اتخاذ القرارات" ارتفعت قيم "تحسين أداء الموظفين بصندوق الضمان الإجتماعي"، وبذلك يكون النموذج الموفق على الصورة التالية:

$$y = 1.864 + 0.537 x_3$$

نتائج تحليل الفرضية الفرعية الثالثة : قبول الفرضية الأولى والتي تنص على وجود دور ذو دلالة إحصائية لتمكين الإداري في تحسين أداء الموظفين من خلال (بُعد المشاركة في اتخاذ القرارات) بصندوق الضمان الإجتماعي .

الخاتمة

أولاً : نتائج الدراسة:

بناءً على ما توصلت إليه الدراسة الميدانية يمكن تحديد النتائج على النحو التالي:

1. هناك دور لتمكين الإداري بشكل مباشر في تحسين أداء الموظفين، حيث أظهرت جميع الأبعاد الثلاثة بالدراسة (التدريب، الإتصال الفعال، المشاركة في اتخاذ القرارات) دوراً إيجابياً ذات دلالة إحصائية في تحسين أداء الموظفين بصندوق الضمان الإجتماعي .
2. يعدُّ بُعد المشاركة في اتخاذ القرارات الأكثر دوراً في تحسين أداء الموظفين، حيث فسراً أكثر من 37% من التباين في المتغير التابع، مما يعكس أهميته، وحيث أن بُعد المشاركة في اتخاذ القرارات جاء بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بنسبة بلغت (76.76%) حيث يعمل على تفويض الصلاحيات للموظفين داخل المؤسسات العامة .
3. بُعد الاتصال الفعال يحتل موقِعاً متوسطاً من حيث الدور، حيث فسراً أكثر من 21.3% من التباين في المتغير التابع، مما يعكس أهميته بشكل فعال، حيث يشكل عناصر داعمة لتحسين أداء الموظفين، خاصة في السياق الذي يتطلب سرعة الخدمة داخل المؤسسة، وحيث أن بُعد الإتصال الفعال جاء في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية بنسبة بلغت (74.22%) .
4. يعدُّ بُعد التدريب رغم أهميته إلا أنه سجل الأقل دوراً من بين الأبعاد الثلاثة، حيث فسراً (14.2%) حيث جاء بُعد التدريب بالمرتبة الأخيرة من حيث الأهمية النسبية بنسبة بلغت (73%)، الذي يتطلب صقل المهارات وتنميتها بشكل مستمر، ومن خلال ذلك نلاحظ تقارب أهمية كل الأبعاد للمشاركين في الدراسة.

ثانياً : توصيات الدراسة:

- 1- يجب على صندوق الضمان الإجتماعي فرع المنطقة الغربية وليبيا عامة الإهتمام بالتمكين الإداري بشكل مستمر ومتطور مع المتغيرات البيئية المحيطة بها، عن طريق اختيار كوادر إدارية وفنية مدربة قادرة على تحسين أداء الموظفين بشكل مستدام .
- 2- تنظيم برامج تدريبية لتمكين الإداري (مهارات أداء العمل مثل دقة وسرعة التنفيذ للمهام كالمصداقية والموثوقية وجودة العمل) رفع مستوى التدريب بشكل فعال تهدف من خلالها إلى تزويد المسؤولين والموظفين بأهمية دور التمكين الإداري بالمؤسسات الضمانية والمؤسسات الحكومية عامة بالدولة الليبية من خلال التعزيز لدور أهمية وضرورة التحديد المسبق لإحتياجات المستفيدين، بتخصيص الميزانية اللازمة لدعم أنشطة التدريب .
- 3- ضرورة تبني الإدارة العليا سياسة نشر ثقافة التمكين الإداري بين جميع الموظفين لمعرفة مبادئها ومفهومها، وذلك عن طريق عقد الندوات والاجتماعات، وورش العمل، وتوفير الوثائق والمنشورات الخاصة، وذلك وصولاً إلى القناعة بها، إلى درجة الالتزام التام من جانبهم بالتطبيق .
- 4- إجراء المزيد من البحوث والدراسات الميدانية التي تتناول موضوع التمكين الإداري المتمثل في أبعاده الأخرى (التحفيز، فرق العمل، التعلم، تفويض السلطة) للتعرف على علاقته بتحسين أداء الموظفين وكذلك دراسته مع عوامل ومتغيرات دراسية أخرى .

ثالثاً : الدراسات المستقبلية المقترحة

من خلال التوصيات تقترح الدراسة الحالية الأتي :

- 1- ضرورة دراسة التمكين الإداري لمعرفة دوره على تحسين أداء العمل، وكذلك دراسته مع عوامل ومتغيرات دراسية أخرى .
- 2- يجب على المؤسسات العامة والخاصة بليبيا دراسة الصعوبات التي تواجه التمكين الإداري بشكل كافي لمعالجتها مستقبلاً وكذلك ضرورة دراسة دور الإدارة العليا في تطبيق التمكين الإداري في مختلف المؤسسات العامة والخاصة.

المراجع

- 1- هند كرامة الله مخدوم. (2020). مدى مساهمة التمكين الإداري في تطوير القيادات الأكاديمية النسائية بالتطبيق على جامعة طيبة. *IUG Journal of Economics & Business*, 28(3).
- 2- خالد مسعود يحي الباروني, إلهام خليفة مفتاح بن عامر & طارق الهادي علي النائلي. (2025). أثر نظام معلومات الموارد البشرية في إهتمام القيادات الإدارية بتقييم أداء العاملين مجلة العلوم الشاملة. 10(38), 110-143.
- 3- طارق الهادي علي النائلي. (2025). الأساليب والوسائل التدريسية وأثرها على أداء أعضاء هيئة التدريس دراسة ميدانية مجلة العلوم الشاملة. 10(36), 1085-1111.
- 4- سالم بشير قجبونة, آلاء الهمالي بعيــــــــــــــــو, حــــــــــــــــواء سليمان سليمان & , ناريمان فتحي بن طاهر. (2023). التمكين الإداري وأثره على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية على الموظفين بمكاتب الخدمات الضمانية بصندوق الضمان الاجتماعي ببلدية مصراتة مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال. 10(2), 175-151.

- 5- بدرالدين، محمد، (2018) التخطيط الاستراتيجي للدراسات المستقبلية، دار النشر جامعة السودان، الطبعة الاولى، الخرطوم، السودان.
- 6- بن جيلالي، زين الدين، عبد القادر خداوي، & مصطفى. (2022). دور التكوين في تحسين أداء الموظفين.
- 7- طارق الهادي النائلي. (2022). الخدمات الالكترونية وأثرها على الأداء: دراسة ميدانية بمصرف الجمهورية فرع الجميل. *مجلة جامعة صبراتة العلمية*. 247-229, 6(12),
- 8- حسن علي، أيمن، عادل امام، عبده & سعيد سيد شعبان. (2024). دور التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في شركات توزيع الكهرباء المصرية. *المجلة العلمية للبحوث التجارية (جامعة المنوفية)* 197-238, 52(1).
- 9- أ. د طارق الهادي النائلي. (2024). قياس جودة الخدمات التعليمية من وجهة نظر الطلاب دراسة ميدانية. *مجلة العلوم الشاملة*. 53-79, 9(33),
- 10- سليم بخيت المطرفي، عبد الله، حسام الدين شكر، ليلي، عطية & مبروك. (2024). دور التمكين الوظيفي في دعم رأس المال النفسي: دراسة تطبيقية على مستشفى الصحة النفسية بمدينة الملك سلمان الطبية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*. 2688-2720, 15(3),
- 11- أيمن ميرغني إبراهيم علي. (2025). التمكين الإداري وأثره على الرضا الوظيفي بالتطبيق على شركة MTN للاتصالات (Sudan). *مجلة النيل للأداب والعلوم الإنسانية*. 37-59, 6(1),
- 12- سالم بشير قجبونة & فيصل يوسف أبو بريدة. (2022). واقع التمكين الإداري في صندوق الضمان الاجتماعي فرع مصراتة. *مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال*. 1-23, 9(1),
- 13- محمد صالح، زقود، مصطفى & بن شاشة. (2019). دور التمكين الإداري في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية- تقرت (Doctoral dissertation, جامعة غرداية/كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير).
- 14- أ. غالية محمد منصور. (2025). أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي *Bani Waleed University Journal of Humanities and Applied Sciences*, 10(1), 453-473
- 15- طارق الهادي النائلي (2026) الحوكمة التنبؤية في المؤسسات الرقمية: إطار عمل للتعلم العميق مُعزز بشبكات الذاكرة طويلة المدى (LSTM) لتحسين إدارة حوادث تكنولوجيا المعلومات اقتصاديًا باستخدام سجلات العمليات المُحسنة. (2026). *مجلة الفاروق للعلوم*- 86, 2(3), <https://doi.org/10.65405/dctw1z34> 113.
- 16- علاء الدين صالح عمار طروم، نور الدين مفتاح المجدوبي، & زكري نور الدين العلاقي. (2025). التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين تطبيق تكنولوجيا التعليم بوزارة التعليم التقني في ليبيا. *مجلة العلوم الشاملة*, 10(37), 3513-3498.
- 17- حدهم مصباح سرب، طارق الهادي النائلي، محمد إبراهيم الشاملي، سالم مصطفى الجريدي، عبدالله حسين باللغطي، احمد الصغير الوقاع & احمد عبدالمنعم الموسي. (2026). أثر التحول الرقمي في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي التقني - من من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالمعهد العالي للعلوم والتقنية رقدالين. *مجلة العلوم الشاملة*. 1609-1622, 10(39),
- 18- Alnnael, T. E. (2025). *المالي الأداء تطوير في الإلكترونية المحاسبية المعلومات نظم* إسهام. *Alnaeli*.

- 19- Taroum, A. S. A., & Masaud, K. A. R. (2024). The effect of strategic planning on service quality in the higher education sector. *European Journal of Development Studies*, 4(2), 21-27.
- 20- Tariq Alnnale. (2025) Random construction in the city of Al-Bayda during the period 2011-2022 and its irregular expansion and its impact *on the urban landscape*. (2026), 10 (38) 2614. <https://doi.org/10.65405/7ms6e657>
- 21- Tariq Alnnale. (2026). From Reactive to Proactive Governance: A Hybrid LSTM–Gradient Boosting Architecture for Real-Time Anomaly Signal Detection in Multi-Store Retail Supply Chain Decision Systems. *Al-Farooq Journal of Sciences*, 2(1), 987-1005 2(1), 987 – 1005. <https://afjs.histr.edu.ly/index.php/afjs/article/view/116>
- 22- Bandalos, D, L 2018, *The oxford handbook of quantitative method, Vol, 2: Statistical analysis*. Oxford: Oxford University press .
- 23- Field, 2018, *Discovering statistic using IBM SPSS statistic (5th) London ; Sage Publication* .