



أثر التمكين الإداري في أداء العاملين

دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركات العقارات بمدينة أربيل - إقليم كردستان العراق

أثر التمكين الإداري في أداء العاملين

دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركات العقارات بمدينة أربيل - إقليم

كوردستان العراق

م.م. گهزنگ جميل صادق

كلية الادارة والاقتصاد - كلية صلاح الدين - أربيل

البريد الإلكتروني Email : [Gazang.sadiq@su.eu.krd](mailto:Gazang.sadiq@su.eu.krd)

**الكلمات المفتاحية:** التمكين الإداري، أداء العاملين، تفويض الصلاحيات، التدريب والتطوير، شركات العقارات.

**كيفية اقتباس البحث**

صادق، گهزنگ جميل ، أثر التمكين الإداري في أداء العاملين دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركات العقارات بمدينة أربيل - إقليم كردستان العراق، مجلة مركز بابل للدراسات الإنسانية ٢٠٢٦، المجلد ١٦، العدد: ٦ .

هذا البحث من نوع الوصول المفتوح مرخص بموجب رخصة المشاع الإبداعي لحقوق التأليف والنشر ( Creative Commons Attribution ) تتيح فقط للآخرين تحميل البحث ومشاركته مع الآخرين بشرط نسب العمل الأصلي للمؤلف، ودون القيام بأي تعديل أو استخدامه لأغراض تجارية.

مسجلة في Registered

**ROAD**

مفهرسة في Indexed

**IASJ**

Journal Of Babylon Center For Humanities Studies 2026 Volume :16 Issue : 6

(ISSN): 2227-2895 (Print) (E-ISSN):2313-0059 (Online)

أثر التمكين الإداري في أداء العاملين  
دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركات العقارات بمدينة أربيل - إقليم كردستان العراق



## The impact of administrative empowerment on employee performance

An analytical study of the opinions of a sample of employees in real estate companies in Erbil, Kurdistan Region of Iraq

Gazang Jameel Sadiq

College of Administration & Economics  
Salahaddin University- Erbil

**Keywords** : Administrative Empowerment, Employee Performance, Delegation of Authority, Training and Development, Real Estate Companies.

### How To Cite This Article

Sadiq, Gazang Jameel, The impact of administrative empowerment on employee performance An analytical study of the opinions of a sample of employees in real estate companies in Erbil, Kurdistan Region of Iraq, ,Journal Of Babylon Center For Humanities Studies, june 2026, Volume:16, Issue 6.



This is an open access article under the CC BY-NC-ND license  
(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>)

[This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

### Abstract

This research aimed to examine the impact of administrative empowerment on employee performance in real estate companies in Erbil City, Kurdistan Region of Iraq. The study investigated the relationship between administrative empowerment, represented by its dimensions (delegation of authority, participation in decision-making, training and development, and motivation and administrative support), and employee performance, represented by its dimensions (quality of performance, speed of accomplishment, job commitment, and creativity and initiative). The research adopted the descriptive-analytical approach to develop the theoretical framework and analyze the field data. A questionnaire was used as the primary tool for data collection from a sample of (80) employees working in real estate companies in Erbil City. The collected



data were analyzed using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) through various descriptive and inferential statistical techniques, including frequencies, percentages, means, standard deviations, Pearson correlation coefficient, and simple linear regression.

The findings revealed that both administrative empowerment and employee performance were at a good level. The results also indicated a positive and statistically significant correlation between administrative empowerment and employee performance. Furthermore, regression analysis showed a significant positive effect of administrative empowerment on employee performance, explaining a substantial proportion of the variance in employee performance. Among the dimensions of administrative empowerment, motivation and administrative support had the strongest effect on employee performance, followed by training and development, delegation of authority, and participation in decision-making.

The study concluded that strengthening administrative empowerment practices within real estate companies contributes directly to improving employee performance, enhancing work quality, increasing productivity, and strengthening organizational competitiveness. Based on the findings, several recommendations were proposed, including expanding employee participation in decision-making, enhancing training and development programs, and improving motivation and administrative support systems.

### المستخلص

هدف البحث إلى التعرف على أثر التمكين الإداري في أداء العاملين في شركات العقارات بمدينة أربيل - إقليم كردستان العراق، من خلال دراسة العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده المتمثلة في (تفويض الصلاحيات، والمشاركة في اتخاذ القرار، والتدريب والتطوير، والتحفيز والدعم الإداري) وأداء العاملين بأبعاده (جودة الأداء، وسرعة الإنجاز، والالتزام الوظيفي، والإبداع والمبادرة).

اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي في بناء الإطار النظري وتحليل البيانات الميدانية، كما تم استخدام أسلوب الاستبانة بوصفه الأداة الرئيسة لجمع البيانات من عينة مكونة من (٨٠) عاملاً في شركات العقارات بمدينة أربيل. وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية



الوصفية والاستدلالية، شملت التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل ارتباط بيرسون والانحدار الخطي البسيط.

أظهرت نتائج البحث أن مستوى التمكين الإداري وأداء العاملين جاء بمستوى جيد، كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وأداء العاملين. كذلك أظهرت نتائج تحليل الانحدار وجود تأثير معنوي موجب للتمكين الإداري في أداء العاملين، حيث فسّر التمكين الإداري نسبة مهمة من التغيرات الحاصلة في الأداء الوظيفي. كما تبين أن بُعد التحفيز والدعم الإداري كان الأكثر تأثيراً في أداء العاملين، يليه التدريب والتطوير، ثم تفويض الصلاحيات، وأخيراً المشاركة في اتخاذ القرار.

وخلص البحث إلى أن تعزيز ممارسات التمكين الإداري داخل شركات العقارات يسهم بصورة مباشرة في رفع مستوى أداء العاملين وتحسين جودة العمل وزيادة الإنتاجية وتعزيز القدرة التنافسية للشركات. وفي ضوء النتائج تم تقديم مجموعة من التوصيات التي تركز على توسيع مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وتعزيز برامج التدريب والتطوير، وتطوير أنظمة الحوافز والدعم الإداري.

#### المقدمة

يُعدّ التمكين الإداري من المفاهيم الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام متزايد في الفكر الإداري المعاصر، لما له من دور مهم في تطوير أداء العاملين وتعزيز قدرتهم على المشاركة الفاعلة في تحقيق أهداف المنظمات. ويقوم هذا المفهوم على منح العاملين قدراً مناسباً من الصلاحيات والمسؤوليات، وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات، فضلاً عن توفير الدعم والتدريب والتحفيز اللازمين بما يعزز ثقتهم بأنفسهم ويرفع من مستوى التزامهم تجاه العمل والمنظمة.

وقد أصبحت الحاجة إلى التمكين الإداري أكثر أهمية في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال، ولا سيما في القطاعات الخدمية والتجارية التي تتطلب سرعة في الاستجابة، ومرونة في التعامل مع العملاء، وقدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات في الوقت المناسب. فالإدارة التقليدية القائمة على المركزية الشديدة لم تعد قادرة وحدها على تحقيق الكفاءة المطلوبة، الأمر الذي جعل المؤسسات تتجه نحو أساليب إدارية حديثة تعتمد على الثقة، والمشاركة، وتفويض الصلاحيات، والعمل بروح الفريق.

ويُسهم التمكين الإداري في تحسين أداء العاملين من خلال زيادة دافعيتهم نحو الإنجاز، وتنمية شعورهم بالمسؤولية، وتحفيزهم على الإبداع والمبادرة في أداء المهام الموكلة إليهم. كما أن





إشراك العاملين في القرارات المتعلقة بعملهم يؤدي إلى تعزيز الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، ويخلق بيئة عمل إيجابية قائمة على التعاون والثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين، مما ينعكس بصورة مباشرة على جودة الأداء وسرعة الإنجاز وكفاءة تقديم الخدمات.

وتبرز أهمية هذا الموضوع في شركات العقارات بمدينة أربيل، كون هذا القطاع يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة العاملين في التعامل مع الزبائن، وتسويق العقارات، ومتابعة المعاملات، وتقديم الخدمات بطريقة مهنية وسريعة. ولذلك فإن تمكين العاملين في هذه الشركات قد يسهم في تحسين مستوى أدائهم الوظيفي، ورفع جودة الخدمات المقدمة، وتعزيز قدرة الشركات على المنافسة والاستمرار في سوق يتسم بالتغير والتنافس.

ومن هذا المنطلق، يأتي هذا البحث لدراسة أثر التمكين الإداري في أداء العاملين، من خلال تحليل آراء عينة من العاملين في شركات العقارات بمدينة أربيل - إقليم كردستان العراق، بهدف التعرف على مستوى تطبيق التمكين الإداري وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، والوصول إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي يمكن أن تساعد إدارات هذه الشركات على تطوير سياساتها الإدارية وتعزيز كفاءة مواردها البشرية.

### المبحث الأول: المنهجية البحث

#### أولاً: مشكلة البحث

يُعد العنصر البشري من أهم الموارد التي تعتمد عليها المنظمات لتحقيق أهدافها وتعزيز قدرتها التنافسية، الأمر الذي يتطلب تبني ممارسات إدارية حديثة تسهم في رفع كفاءة العاملين وتحسين أدائهم. ويُعد التمكين الإداري أحد هذه الممارسات التي تهدف إلى منح العاملين الصلاحيات المناسبة، وإشراكهم في صنع القرارات، وتوفير التدريب والدعم اللازمين بما يعزز ثقتهم بأنفسهم وقدرتهم على أداء أعمالهم بكفاءة.

وعلى الرغم من أهمية التمكين الإداري، إلا أن العديد من المؤسسات ما تزال تعتمد أساليب إدارية تقليدية تتسم بالمركزية وضعف مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، الأمر الذي قد يؤثر سلباً في مستوى أدائهم وإنتاجيتهم. وتزداد أهمية هذه القضية في شركات العقارات بمدينة أربيل، نظراً لطبيعة عملها التي تتطلب سرعة الاستجابة للمتغيرات، والتعامل المستمر مع الزبائن، واتخاذ القرارات بصورة فعالة.

ومن هنا تتمثل مشكلة البحث في محاولة التعرف على مدى تأثير التمكين الإداري بأبعاده المختلفة في أداء العاملين في شركات العقارات بمدينة أربيل، والكشف عن طبيعة العلاقة بينهما.



### أسئلة البحث

١. ما مستوى تطبيق التمكين الإداري في شركات العقارات بمدينة أربيل؟
٢. ما مستوى أداء العاملين في شركات العقارات بمدينة أربيل؟
٣. هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التمكين الإداري وأداء العاملين؟
٤. هل يؤثر التمكين الإداري في أداء العاملين في شركات العقارات بمدينة أربيل؟
٥. أي أبعاد التمكين الإداري أكثر تأثيراً في أداء العاملين؟
٦. هل توجد فروقات معنوية في آراء المبحوثين حول متغيرات الدراسة تبعاً للخصائص الشخصية والوظيفية؟

ثانياً: أهمية البحث: تتبع أهمية البحث من الجانبين العلمي والعملي، وذلك على النحو الآتي:

### الأهمية العلمية

١. إثراء الأدبيات الإدارية المتعلقة بالتمكين الإداري وأداء العاملين.
٢. توضيح طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي في قطاع العقارات.
٣. توفير إطار نظري يمكن الاستفادة منه في الدراسات المستقبلية.
٤. المساهمة في سد النقص النسبي في الدراسات المتعلقة بشركات العقارات في إقليم كردستان العراق.

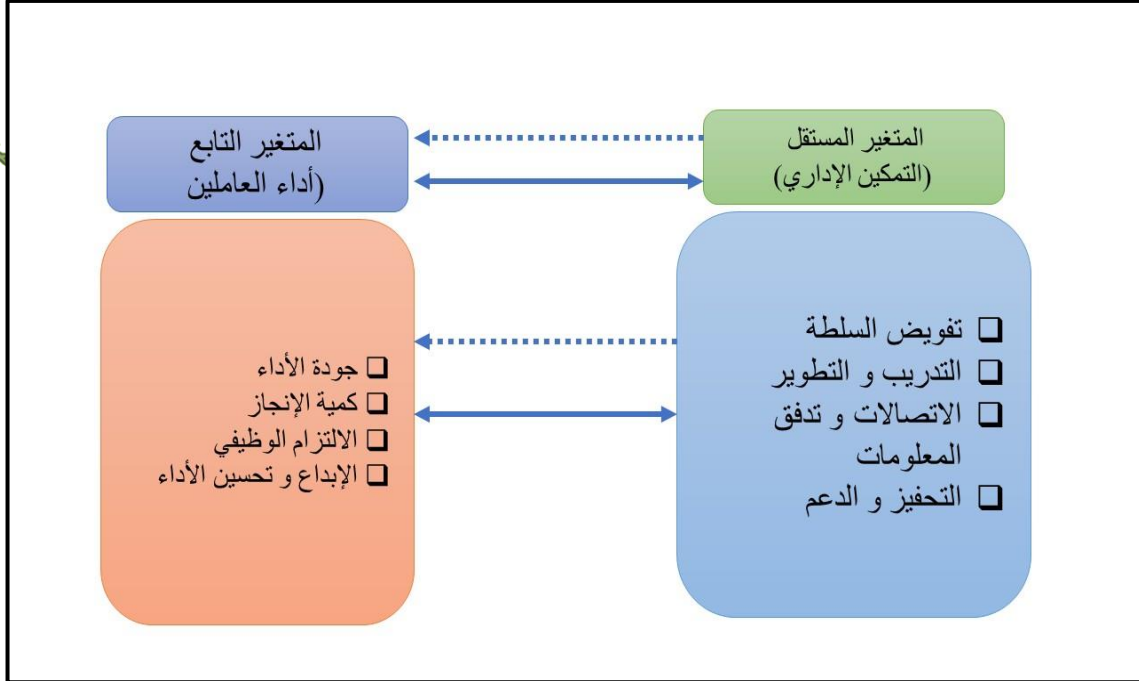
### الأهمية العملية

١. مساعدة إدارات شركات العقارات في تعزيز ممارسات التمكين الإداري.
  ٢. تحسين مستوى أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم.
  ٣. دعم صناع القرار في تطوير السياسات الإدارية المتعلقة بالموارد البشرية.
  ٤. تعزيز القدرة التنافسية لشركات العقارات من خلال الاستثمار الأمثل للموارد البشرية.
- ثالثاً: أهداف البحث: يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١. التعرف على مستوى التمكين الإداري في شركات العقارات بمدينة أربيل.
٢. قياس مستوى أداء العاملين في شركات العقارات بمدينة أربيل.
٣. تحديد طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري وأداء العاملين.
٤. اختبار تأثير التمكين الإداري في أداء العاملين.
٥. تحديد أكثر أبعاد التمكين الإداري تأثيراً في أداء العاملين.
٦. تقديم مجموعة من التوصيات التي تسهم في تعزيز التمكين الإداري وتحسين الأداء.



رابعاً: المخطط الفرضي للبحث



الشكل (١): المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من إعداد الباحثة

خامساً: فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية الأولى

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التمكين الإداري وأداء العاملين في شركات العقارات بمدينة أربيل.

الفرضية الرئيسية الثانية

يوجد تأثير معنوي للتمكين الإداري في أداء العاملين في شركات العقارات بمدينة أربيل.

الفرضيات الفرعية للتأثير

يوجد تأثير معنوي لتفويض الصلاحيات في أداء العاملين.

يوجد تأثير معنوي للمشاركة في اتخاذ القرار في أداء العاملين.

يوجد تأثير معنوي للتدريب والتطوير في أداء العاملين.

يوجد تأثير معنوي للتحفيز والدعم الإداري في أداء العاملين.

سادساً: منهجية البحث

اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة وأهدافها، إذ تم توظيفه في بناء الإطار النظري للبحث من خلال استعراض المفاهيم والأدبيات والدراسات

## أثر التمكين الإداري في أداء العاملين

دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركات العقارات بمدينة أربيل - إقليم كردستان العراق

السابقة المتعلقة بالتمكين الإداري وأداء العاملين، فضلاً عن تحليل وتفسير العلاقات بين متغيرات الدراسة وأبعادها. كما تم اعتماد أسلوب الدراسة الميدانية (Field Study) لجمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة، وذلك من خلال تصميم استبانة أعدت خصيصاً لقياس متغيرات البحث واختبار فرضياته.

وقد تم تطبيق الاستبانة على عينة من العاملين في شركات العقارات بمدينة أربيل - إقليم كردستان العراق، حيث بلغ حجم العينة (٨٠) عاملاً من مختلف المستويات الوظيفية والتخصصات الإدارية والفنية والتسويقية. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، شملت التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية، فضلاً عن معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) والانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) لاختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة.

تم الحصول على البيانات الأولية من خلال الدراسة الميدانية التي أجراها الباحثة، وذلك بالاعتماد على استمارة استبانة صُممت في ضوء الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث. وقد تضمنت الاستبانة محورين رئيسيين، تمثل المحور الأول في قياس التمكين الإداري بأبعاده (تفويض الصلاحيات، والمشاركة في اتخاذ القرار، والتدريب والتطوير، والتحفيز والدعم الإداري)، في حين تناول المحور الثاني قياس أداء العاملين بأبعاده (جودة الأداء، وسرعة الإنجاز، والالتزام الوظيفي، والإبداع والمبادرة).

وقد تم توزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (٨٠) عاملاً في شركات العقارات بمدينة أربيل، وتم استرجاع الاستبانات الصالحة للتحليل وإدخال بياناتها إلى برنامج (SPSS) لغرض إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة واختبار فرضيات البحث.

### المبحث الثاني

#### الجانب النظري

#### المحور الأول: مفهوم التمكين الإداري

##### أولاً: مفهوم التمكين الإداري

يُعد التمكين الإداري (Administrative Empowerment) من المفاهيم الإدارية الحديثة التي برزت نتيجة التحولات المتسارعة في بيئة الأعمال المعاصرة، وما رافقها من زيادة الحاجة إلى استثمار الموارد البشرية بوصفها أحد أهم مصادر الميزة التنافسية للمنظمات. وقد حظي هذا



المفهوم باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية المعاصرة لما له من دور فاعل في تعزيز مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وتنمية قدراتهم المهنية، وتحسين مستويات الأداء والإبداع التنظيمي (الشاويش، ٢٠٢٢: ١١٨).

ويشير التمكين الإداري إلى منح العاملين الصلاحيات والمسؤوليات اللازمة لإنجاز أعمالهم، وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات المرتبطة بمهامهم الوظيفية، مع توفير المناخ التنظيمي الداعم الذي يعزز الثقة والاستقلالية والقدرة على المبادرة. ويؤكد بن رجم (٢٠٢٢: ٧٧) أن التمكين الإداري يمثل عملية إدارية تهدف إلى توسيع نطاق السلطة الممنوحة للعاملين وتمكينهم من ممارسة أدوارهم بصورة أكثر استقلالية، بما يسهم في تحسين الأداء وتنمية الإبداع الإداري.

كما يُنظر إلى التمكين الإداري بوصفه فلسفة إدارية تقوم على التحول من النمط الإداري التقليدي القائم على المركزية والرقابة المباشرة إلى نمط إداري حديث يعتمد على المشاركة والثقة وتفويض السلطة. وفي هذا السياق يرى الشاويش (٢٠٢٢: ١٢١) أن التمكين الإداري يعد من المداخل الإدارية المعاصرة التي تسهم في تعزيز الولاء التنظيمي وتنمية روح المبادرة وزيادة المشاركة في صنع القرارات وتحقيق الاستقلالية في العمل.

ومن منظور إدارة الموارد البشرية، يُعرف التمكين الإداري بأنه عملية تزويد العاملين بالسلطة والمعرفة والمهارات والموارد اللازمة لأداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية، بما يمكنهم من تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب (Armstrong and Taylor, 2023: 289). كما يشير Robbins and Judge (2022: 642) إلى أن التمكين الإداري يعكس درجة الثقة التي تمنحها الإدارة للعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم وإشراكهم في القرارات التنظيمية بما يعزز شعورهم بالأهمية والانتماء.

وقد تعددت تعريفات التمكين الإداري في الأدبيات الإدارية، إلا أنها تتفق في جوهرها على أنه عملية تنظيمية تهدف إلى تعزيز قدرة العاملين على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية من خلال توفير الصلاحيات والموارد والدعم اللازم. وفي هذا الإطار أوضح زعنبوت وسليمان (٢٠٢٥: ٤٤) أن التمكين الإداري يسهم في تعزيز ثقة العاملين بأنفسهم ويشجعهم على الإبداع والمبادرة وتحمل المسؤولية، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف التنظيمية.

ومن جانب آخر، يُعد التمكين الإداري وسيلة فعالة لاستثمار الطاقات البشرية الكامنة لدى العاملين، إذ يساعد على تنمية شعورهم بالمسؤولية والانتماء للمنظمة، ويعزز ثقتهم بقدراتهم المهنية، مما ينعكس بصورة إيجابية على جودة الأداء والقدرة على مواجهة التحديات التنظيمية.



وقد أكدت العديد من الدراسات وجود علاقة إيجابية بين التمكين الإداري وكل من الأداء الوظيفي والإبداع التنظيمي والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي (Zabenot, Ben Rajem, 2022: 81) (Suleiman, 2025: 46).

كما يشير (Noe et al., 2022: 378) إلى أن نجاح التمكين الإداري لا يعتمد على منح الصلاحيات فقط، وإنما يتطلب توفير التدريب المستمر ونظم الحوافز الفعالة وقنوات الاتصال المفتوحة والدعم الإداري اللازم، وهي عناصر تسهم مجتمعة في تعزيز قدرة العاملين على اتخاذ القرارات وتحقيق مستويات مرتفعة من الأداء.

وبناءً على ما تقدم، يمكن تعريف التمكين الإداري إجرائياً في هذه الدراسة بأنه منهج إداري حديث يهدف إلى منح العاملين في شركات العقارات بمدينة أربيل الصلاحيات والثقة والموارد اللازمة للمشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات الوظيفية، من خلال ممارسات تنظيمية تتمثل في تفويض الصلاحيات، والمشاركة في اتخاذ القرار، والتدريب والتطوير، والتحفيز والدعم الإداري، بما يسهم في رفع مستوى أدائهم الوظيفي وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

#### ثانياً: أهمية التمكين الإداري

يحظى التمكين الإداري بأهمية متزايدة في الفكر الإداري المعاصر بوصفه أحد المداخل الحديثة التي تسهم في تحسين كفاءة الأداء التنظيمي وتعزيز قدرة المنظمات على التكيف مع المتغيرات البيئية المتسارعة. وقد أصبح التمكين الإداري ضرورة إدارية في ظل بيئة الأعمال المعاصرة التي تتسم بالمنافسة الشديدة والتطور التكنولوجي المتواصل، إذ يساعد المنظمات على استثمار طاقات العاملين وقدراتهم بصورة أكثر فاعلية من خلال منحهم الصلاحيات والمسؤوليات اللازمة لأداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية. (Robbins and Judge, 2022: 643)

وتتجلى أهمية التمكين الإداري في تعزيز الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين، حيث يسهم منح العاملين الصلاحيات المناسبة في تنمية شعورهم بالمسؤولية والاستقلالية والانتماء التنظيمي، مما يؤدي إلى رفع مستويات الالتزام الوظيفي وتحسين الأداء. وفي هذا السياق يشير زعنبوت وسليمان (2025: 47) إلى أن التمكين الإداري يعد من العوامل الأساسية التي تؤثر بصورة إيجابية في أداء العاملين من خلال تعزيز الثقة والدافعية وروح المبادرة لديهم.

كما يمثل التمكين الإداري أداة فعالة لتحسين جودة الأداء وزيادة الإنتاجية، إذ يتيح للعاملين اتخاذ القرارات المرتبطة بأعمالهم بصورة مباشرة وفي الوقت المناسب، الأمر الذي يسهم في تقليل الروتين الإداري وتسريع إنجاز الأعمال وتحسين جودة الخدمات المقدمة. وقد أوضح الشاويش





(2022: 126) أن تطبيق ممارسات التمكين الإداري يسهم بصورة مباشرة في رفع كفاءة الأداء الوظيفي وتحسين نتائج العمل داخل المنظمات.

وتبرز أهمية التمكين الإداري أيضاً في تنمية المهارات والقدرات المهنية للعاملين، حيث يتطلب تطبيقه توفير برامج تدريبية وتطويرية مستمرة تساعد العاملين على اكتساب المعارف والخبرات اللازمة لتحمل المسؤوليات واتخاذ القرارات. وفي هذا الإطار أكدت دراسة Alotaibi and Amin (2023: 1131) أن المنظمات التي تعتمد ممارسات تمكين فعالة تحقق مستويات أعلى من التعلم التنظيمي وتطوير الكفاءات البشرية مقارنة بالمنظمات التي تعتمد على الأساليب الإدارية التقليدية.

ومن الجوانب المهمة للتمكين الإداري دوره في تعزيز الإبداع والابتكار داخل المنظمة، إذ يساعد على توفير بيئة عمل قائمة على المشاركة والثقة وتشجيع المبادرات الفردية والجماعية. وقد توصل بن رجم (2022: 81) إلى أن التمكين الإداري يرتبط إيجابياً بالإبداع الإداري، حيث يؤدي منح العاملين الصلاحيات والحرية المناسبة إلى زيادة قدرتهم على تقديم الأفكار الجديدة والمبادرات التطويرية التي تسهم في تحسين الأداء التنظيمي.

وعلى المستوى الاستراتيجي، يسهم التمكين الإداري في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات من خلال تحسين سرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء والتكيف مع التغيرات البيئية والتكنولوجية. كما يساعد في تحسين جودة القرارات التنظيمية وزيادة مرونة المنظمة في مواجهة التحديات المختلفة. وفي هذا الصدد أشار Kim and Beehr (2023: 8) إلى أن تمكين العاملين يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز المرونة التنظيمية والقدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

وتزداد أهمية التمكين الإداري في ظل التحول الرقمي الذي تشهده منظمات الأعمال في الوقت الحاضر، إذ يتطلب هذا التحول وجود عاملين يمتلكون القدرة على اتخاذ القرارات بسرعة والتعامل بكفاءة مع المتغيرات التقنية والرقمية. ولذلك يعد التمكين الإداري أحد المرتكزات الأساسية للمنظمات الحديثة الساعية إلى تحقيق التميز المؤسسي والاستدامة التنظيمية في بيئة الأعمال المعاصرة. (Robbins, Judge and Milkovich, 2024: 411)

كما يسهم التمكين الإداري في تحسين مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين، إذ يشعر العامل المُمكّن بأهمية دوره داخل المنظمة وبقدرته على التأثير في نتائج العمل، مما يزيد من رضاه عن وظيفته ويعزز استقراره الوظيفي. ويؤكد Armstrong and Taylor (2023: 292) أن تمكين



العاملين يمثل أحد أهم الممارسات الإدارية المرتبطة بتحقيق الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي طويل الأمد.

وبناءً على ما تقدم، يمكن القول إن التمكين الإداري يمثل مدخلاً استراتيجياً متكاملًا يسهم في رفع كفاءة الأداء التنظيمي، وتعزيز الرضا والالتزام الوظيفي، وتنمية الإبداع والابتكار، وتحسين القدرة التنافسية للمنظمة، الأمر الذي يجعله من أهم المتطلبات الإدارية اللازمة لتحقيق النجاح والاستدامة في بيئة الأعمال المعاصرة.

### ثالثاً: أهداف التمكين الإداري

يُعد التمكين الإداري أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تسعى المنظمات من خلاله إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التنظيمية والاستراتيجية المرتبطة بتحسين الأداء وتعزيز فعالية الموارد البشرية. ويستند هذا المدخل إلى منح العاملين الصلاحيات والمسؤوليات اللازمة، وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات، بما يسهم في تعزيز قدرتهم على مواجهة التحديات وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية. وفي ظل بيئة الأعمال المعاصرة التي تتسم بالتغير السريع والمنافسة المتزايدة، أصبح التمكين الإداري أداة أساسية لتحقيق المرونة التنظيمية والاستدامة المؤسسية (Robbins and Judge, 2022: 412).

وتتمثل أولى أهداف التمكين الإداري في رفع كفاءة الأداء التنظيمي من خلال تقليل المركزية الإدارية وتسريع عملية اتخاذ القرار، إذ يؤدي منح العاملين الصلاحيات المناسبة إلى تحسين سرعة الاستجابة للمشكلات والمتغيرات البيئية، فضلاً عن تحسين استغلال الموارد المتاحة وتقليل الإجراءات الروتينية. وقد أظهرت دراسة الشاويش أن تطبيق أبعاد التمكين الإداري يسهم بصورة مباشرة في تحسين الأداء الوظيفي ورفع مستويات الكفاءة التنظيمية (الشاويش، ٢٠٢٢: ٥٢٢-٥٢٣).

كما يهدف التمكين الإداري إلى تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة، من خلال تمكين العاملين من معالجة المشكلات واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم بصورة مباشرة دون تأخير. فكلما ازدادت قدرة العاملين على التصرف في المواقف المختلفة ازدادت قدرة المنظمة على تلبية احتياجات العملاء وتحقيق مستويات أعلى من الرضا والجودة، وهو ما ينعكس إيجاباً على الأداء التنظيمي بشكل عام. (Daft, 2021: 286)

ومن الأهداف المهمة للتمكين الإداري تعزيز الثقة والانتماء التنظيمي بين العاملين والإدارة، حيث يعكس تفويض الصلاحيات ثقة المنظمة بقدرات العاملين وكفاءتهم، الأمر الذي يؤدي إلى تعزيز الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي وتقوية العلاقات المهنية داخل بيئة العمل. وفي هذا السياق،





تشير دراسة زعنوت وسليمان إلى أن التمكين الإداري يسهم في بناء الثقة وتعزيز روح المبادرة لدى الموظفين، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم الوظيفي وسلوكهم التنظيمي (زعنوت وسليمان، ٢٠٢٥: ٢-٣).

كذلك يسعى التمكين الإداري إلى تنمية القدرات والمهارات المهنية للعاملين من خلال توفير فرص التعلم والتدريب والمشاركة في اتخاذ القرارات، مما يساعد على تطوير الكفاءات البشرية ورفع جاهزيتها لمواجهة التحديات المستقبلية. ويرتبط نجاح التمكين الإداري بقدرة المنظمة على توفير بيئة داعمة للتعلم المستمر وتنمية المهارات القيادية والإدارية للعاملين (Armstrong and Taylor, 2023: 327).

ومن الأهداف الرئيسية للتمكين الإداري أيضاً تعزيز الإبداع والابتكار التنظيمي، إذ يوفر بيئة عمل تشجع العاملين على طرح الأفكار الجديدة والمشاركة في تطوير أساليب العمل وحل المشكلات بطرق مبتكرة. وقد أشار بن رجم إلى أن التمكين الإداري يسهم في تنمية الإبداع الإداري من خلال توسيع نطاق المشاركة ومنح العاملين الحرية اللازمة للتفكير والمبادرة وتحمل المسؤولية (بن رجم، ٢٠٢٢: ٢٩٧-٢٩٩).

كما يهدف التمكين الإداري إلى إعداد قيادات مستقبلية داخل المنظمة، وذلك من خلال إشراك العاملين في تحمل المسؤوليات الإدارية والمشاركة في صنع القرارات، مما يتيح لهم اكتساب الخبرات والمعارف القيادية اللازمة لشغل المناصب الإدارية مستقبلاً. ويُعد ذلك من المتطلبات الأساسية لضمان استمرارية القيادة وتحقيق الاستقرار التنظيمي في المدى الطويل (Northouse, 2022: 214).

وأخيراً، يسعى التمكين الإداري إلى تحقيق الاستفادة المثلى من الموارد البشرية بوصفها المورد الاستراتيجي الأكثر أهمية في المنظمة، من خلال تحويل العاملين من منفذين للأوامر إلى شركاء فاعلين في تحقيق الأهداف التنظيمية. ويساعد ذلك على تعظيم القيمة المضافة لرأس المال البشري وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة في بيئة الأعمال المعاصرة (Robbins and Judge, 2022: 418).

وبناءً على ما تقدم، يمكن القول إن أهداف التمكين الإداري لا تقتصر على تحسين أداء العاملين فحسب، بل تمتد لتشمل تطوير القدرات البشرية، وتعزيز الإبداع، وتحسين جودة الخدمات، ورفع الكفاءة التنظيمية، وإعداد القيادات المستقبلية، بما يسهم في تحقيق التميز المؤسسي والاستدامة التنظيمية.



### رابعاً: أبعاد التمكين الإداري

يُعد التمكين الإداري مفهوماً متعدد الأبعاد، إذ لا يقتصر على منح العاملين الصلاحيات فحسب، بل يشمل مجموعة من الممارسات والإجراءات التنظيمية التي تهدف إلى تعزيز قدرة العاملين على أداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية. وقد اختلف الباحثون في تحديد أبعاد التمكين الإداري تبعاً لطبيعة الدراسات والبيئات التنظيمية التي أجريت فيها، إلا أن معظم الدراسات الحديثة تتفق على أن التمكين الإداري يقوم على مجموعة من الأبعاد المتكاملة التي تسهم في تعزيز مشاركة العاملين وتحسين أدائهم الوظيفي (الشاويش، ٢٠٢٢: ٥٢٢). وفي ضوء الأدبيات الإدارية والدراسات السابقة، تعتمد الدراسة الحالية الأبعاد الآتية للتمكين الإداري:

١- **تفويض الصلاحيات** : يُعد تفويض الصلاحيات من أهم أبعاد التمكين الإداري، ويقصد به منح العاملين السلطة المناسبة لاتخاذ القرارات المرتبطة بمهامهم الوظيفية ضمن الحدود التنظيمية المقررة. ويسهم تفويض الصلاحيات في تقليل المركزية الإدارية وزيادة سرعة اتخاذ القرارات وتحسين الاستجابة للمشكلات اليومية. كما يساعد العاملين على تحمل المسؤولية وتنمية الثقة بقدراتهم، مما ينعكس إيجاباً على مستوى أدائهم الوظيفي (بن رجم، ٢٠٢٢: ٢٩١-٢٩٢). ويؤكد (Robbins and Judge 2022: 411) أن منح العاملين صلاحيات أوسع في أداء أعمالهم يعزز الشعور بالمسؤولية والاستقلالية، ويزيد من قدرتهم على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، الأمر الذي يرفع من مستوى الأداء والإنتاجية.

٢- **المشاركة في اتخاذ القرار** : يقصد بالمشاركة في اتخاذ القرار إتاحة الفرصة للعاملين للمساهمة في مناقشة القضايا المتعلقة بالعمل وإبداء آرائهم ومقترحاتهم قبل اتخاذ القرارات الإدارية. ويُعد هذا البعد من المرتكزات الأساسية للتمكين الإداري لأنه يعزز الشعور بالانتماء والالتزام التنظيمي، ويزيد من تقبل العاملين للقرارات المتخذة (الشاويش، ٢٠٢٢: ٥٢٣).

كما أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تساعد الإدارة على الاستفادة من خبراتهم ومعارفهم، وتسهم في تحسين جودة القرارات المتخذة نتيجة تنوع الآراء ووجهات النظر (Armstrong and Taylor, 2023: 328).

٣- **التدريب والتطوير** : يُعد التدريب والتطوير من المتطلبات الأساسية لنجاح التمكين الإداري، إذ لا يمكن منح العاملين الصلاحيات والمسؤوليات دون توفير المعارف والمهارات اللازمة لممارسة تلك الصلاحيات بصورة فعالة. ويهدف التدريب إلى تنمية القدرات الفنية والإدارية





للعاملين ورفع مستوى كفاءتهم المهنية بما يساعدهم على أداء أعمالهم بكفاءة أعلى (الشاويش، ٢٠٢٢: ٥٢٢).

ويشير (Daft (2021: 287 إلى أن المنظمات التي تتبنى برامج تدريبية مستمرة تكون أكثر قدرة على تطبيق التمكين الإداري وتحقيق مستويات مرتفعة من الأداء، لأن التدريب يزود العاملين بالمعرفة والثقة اللازمين لاتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.

٤- **التحفيز والدعم الإداري** : يقصد بالتحفيز والدعم الإداري مجموعة الحوافز المادية والمعنوية والإجراءات التي تتخذها الإدارة لتشجيع العاملين على بذل المزيد من الجهد وتحقيق مستويات أعلى من الأداء. ويُعد هذا البعد من الأبعاد المهمة للتمكين الإداري لأنه يعزز الدافعية الداخلية لدى العاملين ويشجعهم على المبادرة والإبداع وتحمل المسؤولية (زعبوت وسليمان، ٢٠٢٥: ٢). كما أن توفير الدعم الإداري اللازم للعاملين من خلال الإرشاد والتوجيه وتوفير الموارد اللازمة يساعد على خلق بيئة عمل إيجابية قائمة على الثقة والتعاون، الأمر الذي ينعكس بصورة مباشرة على الأداء الوظيفي. (Robbins and Judge, 2022: 416)

#### المحور الثاني: الاداء الوظيفي للعاملين

##### أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي للعاملين

يُعد الأداء الوظيفي للعاملين من المفاهيم الأساسية في إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، نظراً لارتباطه المباشر بمدى قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. ويعبر الأداء الوظيفي عن مستوى الإنجاز الذي يحققه العاملون عند تنفيذ المهام والمسؤوليات الموكلة إليهم وفق المعايير المحددة من قبل المنظمة، وبما ينسجم مع أهدافها وسياساتها التنظيمية. لذلك يُنظر إلى الأداء الوظيفي بوصفه مؤشراً رئيساً لقياس كفاءة العاملين وفاعلية المنظمة في استثمار مواردها البشرية. (Armstrong and Taylor, 2023: 295)

ويشير الأداء الوظيفي إلى النتائج والسلوكيات التي يظهرها العامل أثناء ممارسته لعمله، والتي تسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية. ولا يقتصر مفهوم الأداء على كمية العمل المنجز فقط، بل يشمل جودة الأداء، وسرعة الإنجاز، ومستوى الالتزام الوظيفي، والقدرة على حل المشكلات، والتعاون مع الآخرين، وتحمل المسؤولية. ولذلك يُعد الأداء الوظيفي انعكاساً لمستوى المهارات والخبرات والمعارف التي يمتلكها العاملون، فضلاً عن درجة الحافزية والرضا الوظيفي التي يتمتعون بها. (Robbins and Judge, 2022: 624)

كما يُعرف الأداء الوظيفي بأنه محصلة التفاعل بين قدرات الفرد ودوافعه وفرص العمل المتاحة له داخل المنظمة، حيث يتأثر بمجموعة من العوامل الفردية والتنظيمية والبيئية. فكلما توافرت



## أثر التمكين الإداري في أداء العاملين

دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركات العقارات بمدينة أربيل - إقليم كردستان العراق

لدى العامل المهارات اللازمة، والدافعية المناسبة، والبيئة التنظيمية الداعمة، ارتفع مستوى أدائه وقدرته على تحقيق النتائج المطلوبة بكفاءة وفاعلية. (Noe et al., 2022: 348)

وأكدت الأدبيات الإدارية الحديثة أن الأداء الوظيفي لم يعد يقتصر على تنفيذ المهام الروتينية فحسب، بل أصبح يشمل السلوكيات الإيجابية التي تسهم في تطوير العمل وتحسين بيئة المنظمة، مثل المبادرة والإبداع والتعلم المستمر والعمل الجماعي. لذلك أصبح الأداء الوظيفي يمثل مفهوماً شاملاً يعكس قدرة العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية والمساهمة في تطوير المنظمة وتعزيز قدرتها التنافسية. (Daft, 2021: 468)

وفي السياق ذاته، تشير الدراسات الحديثة إلى أن الأداء الوظيفي يتأثر بمجموعة من الممارسات الإدارية المعاصرة، ومن أبرزها التمكين الإداري، والتدريب، والتحفيز، والقيادة الفاعلة، والثقافة التنظيمية. وقد أوضحت دراسة زعنوت وسليمان وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وأداء الموظفين، مما يؤكد أن منح العاملين الصلاحيات والثقة اللازمة يسهم في رفع مستويات الأداء وتحسين نتائج العمل (زعنوت وسليمان، ٢٠٢٥: ٨).

كما بينت دراسة الشاويش أن الأداء الوظيفي يعد من أهم المؤشرات التي تعتمد عليها المنظمات في تقييم نجاحها، وأن تطبيق أبعاد التمكين الإداري المتمثلة في التدريب والتحفيز وتفويض السلطة والعمل الجماعي والاتصال الفعال يسهم في تحسين أداء العاملين ورفع كفاءتهم الإنتاجية (الشاويش، ٢٠٢٢: ٥٢٢-٥٢٣).

وبناءً على ما تقدم، يمكن تعريف الأداء الوظيفي للعاملين في إطار الدراسة الحالية بأنه: مستوى الإنجاز الذي يحققه العاملون في شركات العقارات بمدينة أربيل عند تنفيذ المهام والمسؤوليات الموكلة إليهم من حيث جودة الأداء، وسرعة الإنجاز، والالتزام الوظيفي، والإبداع والمبادرة، بما يسهم في تحقيق أهداف الشركة بكفاءة وفاعلية.

### ثانياً: أهمية الأداء الوظيفي

يُعد الأداء الوظيفي من أهم المفاهيم التي حظيت باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية المعاصرة، نظراً لدوره المحوري في تحقيق أهداف المنظمات وتعزيز قدرتها على البقاء والنمو في بيئة الأعمال التنافسية. ويُنظر إلى الأداء الوظيفي بوصفه مؤشراً أساسياً لقياس مدى كفاءة العاملين وفاعلية المنظمة في استثمار مواردها البشرية، إذ إن نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها يعتمد بدرجة كبيرة على مستوى الأداء الذي يقدمه العاملون في مختلف المستويات التنظيمية

(Armstrong and Taylor, 2023: 298).



وتتبع أهمية الأداء الوظيفي من كونه المعيار الرئيس الذي يمكن من خلاله الحكم على مدى نجاح المنظمة في تنفيذ خططها واستراتيجياتها وتحقيق أهدافها المرسومة. فكلما ارتفع مستوى أداء العاملين، ازدادت قدرة المنظمة على تحسين إنتاجيتها وتعزيز مركزها التنافسي وتحقيق نتائج تنظيمية أفضل. ويرى Robbins and Judge أن الأداء الوظيفي يمثل أحد أهم المؤشرات التي تستند إليها المنظمات في تقييم كفاءة الموارد البشرية وفاعلية العمليات التنظيمية (Robbins and Judge, 2022: 625).

كما يمثل الأداء الوظيفي أداة مهمة لتقييم قدرات العاملين ومهاراتهم المهنية، إذ يساعد الإدارة على تحديد مستويات الكفاءة والتميز الوظيفي، والكشف عن جوانب القوة والضعف لديهم، الأمر الذي يسهم في اتخاذ قرارات أكثر دقة فيما يتعلق بالتدريب والتطوير والترقية والتحفيز. ومن خلال عملية تقييم الأداء تستطيع المنظمة توجيه مواردها البشرية نحو تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والإنتاجية. (Noe et al., 2022: 350)

وتتجلى أهمية الأداء الوظيفي أيضاً في دوره في تحقيق الأهداف التنظيمية، إذ إن نجاح الخطط والسياسات الإدارية يعتمد بصورة كبيرة على قدرة العاملين على تنفيذ المهام المطلوبة بكفاءة وفاعلية. فالأداء الجيد يسهم في تحويل الأهداف والاستراتيجيات إلى نتائج عملية ملموسة، ويعزز قدرة المنظمة على تحقيق رسالتها ورؤيتها المستقبلية. (Daft, 2021: 469)

ومن الجوانب المهمة للأداء الوظيفي دوره في تحقيق التميز المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة، حيث تعتمد المنظمات الناجحة على موارد بشرية تمتلك مستويات عالية من الكفاءة والمهارة والالتزام. كما أن الأداء المرتفع يسهم في تحسين جودة العمليات والخدمات المقدمة، وتقليل الأخطاء، وزيادة الإنتاجية، مما ينعكس إيجاباً على سمعة المنظمة ومكانتها في السوق (Armstrong and Taylor, 2023: 301).

ويرتبط الأداء الوظيفي بصورة مباشرة برضا العملاء والمستفيدين، إذ إن جودة الخدمات والمنتجات المقدمة تعتمد بدرجة كبيرة على مستوى أداء العاملين. فكلما كان العاملون أكثر كفاءة والتزاماً، ازدادت قدرة المنظمة على تلبية احتياجات العملاء وتوقعاتهم، مما يؤدي إلى تعزيز مستويات الرضا والولاء وتحقيق قيمة مضافة للمنظمة (Robbins and Judge, 2022: 629).

كما يُعد الأداء الوظيفي مؤشراً مهماً للحكم على فاعلية السياسات والممارسات الإدارية المطبقة داخل المنظمة، بما في ذلك سياسات التدريب والتحفيز والقيادة والتمكين الإداري. وقد بينت دراسة زعبنوت وسليمان أن تحسين أداء العاملين يرتبط بصورة إيجابية بتطبيق ممارسات التمكين



## أثر التمكين الإداري في أداء العاملين

دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركات العقارات بمدينة أربيل - إقليم كردستان العراق

الإداري التي تعزز الثقة والمشاركة وتحمل المسؤولية، الأمر الذي يؤدي إلى رفع مستويات الأداء وتحقيق نتائج تنظيمية أفضل (زعبوت وسليمان، ٢٠٢٥: ٧-٨).

وفي السياق ذاته، أوضحت دراسة الشاويش أن الأداء الوظيفي يمثل أحد أهم المؤشرات المستخدمة في تقييم نجاح المنظمات، وأن تطبيق ممارسات التمكين الإداري يسهم في تحسين الأداء من خلال تعزيز التدريب والتحفيز وتفويض الصلاحيات والعمل الجماعي والاتصال الفعال (الشاويش، ٢٠٢٢: ٥٢٢-٥٢٤).

وبناءً على ما تقدم، تتضح أهمية الأداء الوظيفي في كونه أداة أساسية لتحقيق الأهداف التنظيمية، ورفع الإنتاجية، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز القدرة التنافسية، وتحقيق رضا العملاء، فضلاً عن دوره في تقييم فاعلية الموارد البشرية والسياسات الإدارية، الأمر الذي يجعله من أهم المؤشرات التي تعتمد عليها المنظمات في تحقيق النجاح والاستدامة.

### ثالثاً: أهداف الأداء الوظيفي

يُعد الأداء الوظيفي من المفاهيم المحورية في الفكر الإداري المعاصر، إذ يمثل الوسيلة التي تُترجم من خلالها الخطط والاستراتيجيات التنظيمية إلى نتائج عملية ملموسة. وتكمن أهمية الأداء الوظيفي في كونه أداة أساسية لتحقيق الأهداف التنظيمية وتعزيز كفاءة الموارد البشرية، فضلاً عن دوره في تحسين جودة العمل ورفع الإنتاجية وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات. لذلك تسعى المنظمات الحديثة إلى تطوير مستويات الأداء الوظيفي للعاملين بما يضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية بكفاءة وفاعلية. (Armstrong and Taylor, 2023: 299)

وتتمثل أولى أهداف الأداء الوظيفي في تحسين جودة العمل من خلال ضمان تنفيذ المهام والواجبات الوظيفية وفق المعايير المهنية والتنظيمية المعتمدة. فالأداء الجيد يساعد على تقليل الأخطاء وتحسين مستوى الخدمات والمنتجات المقدمة، كما يسهم في تعزيز رضا العملاء وتحقيق السمعة الإيجابية للمنظمة. ويؤكد Armstrong and Taylor أن جودة الأداء تمثل أحد المؤشرات الرئيسة للحكم على فاعلية الموارد البشرية وقدرتها على تحقيق أهداف المنظمة (Armstrong and Taylor, 2023: 301).

كما يهدف الأداء الوظيفي إلى زيادة الإنتاجية من خلال تحقيق أعلى مستوى ممكن من المخرجات باستخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفاعلية. فكلما ارتفعت مستويات الأداء لدى العاملين ازدادت قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الإنتاجية والخدمية، وانخفضت معدلات الهدر في الوقت والجهد والتكاليف. ويرى Noe وآخرون أن الأداء المرتفع للعاملين يسهم بصورة مباشرة في



تحسين الإنتاجية التنظيمية وتعظيم الاستفادة من الموارد البشرية المتاحة: (Noe et al., 2022: 351).

ويُعد تحقيق الكفاءة والفاعلية التنظيمية من أهم أهداف الأداء الوظيفي، حيث يساعد الأداء الجيد على ضمان الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتحقيق التوازن بين المدخلات والمخرجات. كما يسهم في تحسين العمليات التنظيمية وتبسيط الإجراءات وزيادة سرعة الإنجاز، الأمر الذي يؤدي إلى رفع مستويات الكفاءة التنظيمية وتحقيق الأهداف بأقل التكاليف الممكنة: (Daft, 2021: 470).

ومن الأهداف الرئيسة للأداء الوظيفي أيضاً تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة، إذ تعتمد المنظمات الناجحة على موارد بشرية تمتلك مستويات مرتفعة من الأداء والكفاءة والمهارة. ويساعد الأداء المتميز على تحسين جودة الخدمات والمنتجات وزيادة مرونة المنظمة وقدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية، مما يعزز مكانتها التنافسية في الأسواق المختلفة، (Robbins and Judge, 2022: 628).

كما يسعى الأداء الوظيفي إلى تحقيق رضا العاملين والعملاء في آن واحد، إذ يؤدي الأداء المرتفع إلى شعور العاملين بالإنجاز والتقدير وتحقيق الذات، مما ينعكس إيجاباً على مستويات الرضا الوظيفي لديهم. ومن جهة أخرى، فإن جودة الأداء تسهم في تلبية احتياجات العملاء وتوقعاتهم من خلال تقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية، الأمر الذي يعزز مستويات الرضا والولاء لديهم. (Armstrong and Taylor, 2023: 304).

ويهدف الأداء الوظيفي كذلك إلى دعم عملية اتخاذ القرارات الإدارية من خلال توفير معلومات دقيقة حول مستوى كفاءة العاملين وفاعلية الأداء داخل المنظمة. وتساعد نتائج تقييم الأداء الإدارة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتدريب والتطوير والترقية والتحفيز وإعادة توزيع المهام، بما يحقق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية ويرفع من مستوى الأداء العام للمنظمة، (Noe et al., 2022: 355).

وفي السياق ذاته، أكدت الدراسات الحديثة أن الأداء الوظيفي يمثل أداة مهمة لتحقيق النجاح التنظيمي والاستدامة المؤسسية. فقد أشارت دراسة زعنوت وسليمان إلى أن تحسين أداء العاملين يسهم في تعزيز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتحسين نتائجها التشغيلية، وأن تطبيق الممارسات الإدارية الحديثة، ومنها التمكين الإداري، يؤدي دوراً مهماً في رفع مستويات الأداء وتحسين مخرجات العمل (زعنوت وسليمان، ٢٠٢٥: ٧-٨).



كما أوضحت دراسة الشاويش أن الأداء الوظيفي يمثل أحد أهم المؤشرات المستخدمة في قياس نجاح المنظمات، وأن تعزيز التدريب والتحفيز وتفويض الصلاحيات والعمل الجماعي والاتصال الفعال يؤدي إلى تحسين أداء العاملين وزيادة كفاءتهم الإنتاجية والتنظيمية (الشاويش، ٢٠٢٢: ٥٢٢-٥٢٤).

وبناءً على ما تقدم، يتضح أن أهداف الأداء الوظيفي لا تقتصر على تحسين نتائج العمل فحسب، بل تمتد لتشمل تحسين جودة الخدمات، وزيادة الإنتاجية، وتحقيق الكفاءة التنظيمية، وتعزيز القدرة التنافسية، وتحقيق رضا العاملين والعملاء، ودعم عملية اتخاذ القرارات الإدارية، بما يسهم في تحقيق النجاح والاستدامة للمنظمات في بيئة الأعمال المعاصرة.

#### رابعاً: أبعاد الأداء الوظيفي

يُعد الأداء الوظيفي مفهوماً متعدد الأبعاد، إذ لا يقتصر على قياس حجم العمل المنجز فقط، بل يشمل مجموعة من الجوانب السلوكية والفنية والتنظيمية التي تعكس قدرة العاملين على تنفيذ المهام والمسؤوليات الموكلة إليهم بكفاءة وفاعلية. وقد اختلف الباحثون في تحديد أبعاد الأداء الوظيفي تبعاً لطبيعة المنظمات وأهداف الدراسات، إلا أن معظم الأدبيات الإدارية الحديثة تؤكد أن الأداء الوظيفي يتكون من مجموعة أبعاد مترابطة تسهم مجتمعة في تحقيق الأهداف التنظيمية ورفع مستوى الكفاءة والإنتاجية. (Robbins and Judge, 2022: 624)

وفي ضوء طبيعة الدراسة الحالية وأهدافها، تم اعتماد الأبعاد الآتية لقياس الأداء الوظيفي للعاملين:

١- **جودة الأداء** : تُعد جودة الأداء من أهم أبعاد الأداء الوظيفي، وتشير إلى مدى دقة العامل في تنفيذ مهامه وقدرته على إنجاز الأعمال وفق المعايير المهنية والتنظيمية المطلوبة. ويعكس هذا البعد مستوى الإتقان وتقليل الأخطاء وتحقيق الجودة في الخدمات أو المنتجات المقدمة. وكلما ارتفعت جودة الأداء ازدادت قدرة المنظمة على تحقيق رضا العملاء وتحسين سمعتها في السوق. (Daft, 2021: 468)

كما تؤكد الأدبيات الإدارية أن جودة الأداء تمثل مؤشراً مهماً للحكم على كفاءة العاملين ومدى قدرتهم على تحقيق أهداف المنظمة بصورة فعالة، إذ ترتبط بصورة مباشرة بمستوى المهارات والخبرات التي يمتلكها العاملون. (Armstrong and Taylor, 2023: 300)

٢- **سرعة الإنجاز** : يقصد بسرعة الإنجاز قدرة العامل على تنفيذ المهام المطلوبة خلال الزمن المحدد وبأقل قدر ممكن من التأخير، مع المحافظة على جودة الأداء. ويُعد هذا البعد من المؤشرات المهمة في تقييم الأداء الوظيفي، لاسيما في القطاعات الخدمية التي تتطلب سرعة





الاستجابة لاحتياجات العملاء والتعامل مع المتغيرات البيئية بصورة فعالة (Noe et al., 2022: 352).

وتسهم سرعة الإنجاز في رفع الإنتاجية وتحسين كفاءة استخدام الوقت والموارد، كما تساعد المنظمة على تقديم خدماتها بصورة أسرع وأكثر كفاءة مقارنة بالمنافسين، مما يعزز قدرتها التنافسية في السوق. (Robbins and Judge, 2022: 627)

٣- **الالتزام الوظيفي** : يشير الالتزام الوظيفي إلى درجة التزام العامل بالقوانين والتعليمات والسياسات التنظيمية، ومدى حرصه على أداء واجباته الوظيفية وتحمل مسؤولياته المهنية. ويُعد الالتزام الوظيفي من الأبعاد الأساسية للأداء الوظيفي لأنه يعكس مستوى الانضباط والجدية والولاء تجاه المنظمة. (Armstrong and Taylor, 2023: 305)

ويؤدي ارتفاع مستوى الالتزام الوظيفي إلى تقليل معدلات الغياب والتأخير ودوران العمل، كما يسهم في تحسين العلاقات التنظيمية وزيادة فاعلية الأداء الفردي والجماعي، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمنظمة. (Daft, 2021: 472)

٤- **الإبداع والمبادرة** : يمثل الإبداع والمبادرة أحد الأبعاد الحديثة للأداء الوظيفي، ويشير إلى قدرة العامل على تقديم أفكار جديدة ومبتكرة تسهم في تحسين العمل وتطوير أساليبه، فضلاً عن قدرته على المبادرة في معالجة المشكلات واقتراح الحلول المناسبة دون انتظار التوجيهات المباشرة من الإدارة. وقد أصبح هذا البعد يحظى بأهمية كبيرة في المنظمات المعاصرة التي تسعى إلى تعزيز الابتكار وتحقيق التميز المؤسسي. (Robbins and Judge, 2022: 631)

كما أن العاملين الذين يتمتعون بروح المبادرة والإبداع يسهمون بصورة أكبر في تطوير العمليات التنظيمية وتحسين جودة الخدمات المقدمة، مما يعزز قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. (Noe et al., 2022: 357)

وقد أكدت دراسة زعبنوت وسليمان أن الممارسات الإدارية الحديثة، ومنها التمكين الإداري، تسهم في تعزيز أداء العاملين من خلال رفع مستوى المبادرة والثقة وتحمل المسؤولية، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على جودة الأداء ونتائج العمل التنظيمي (زعبنوت وسليمان، ٢٠٢٥: ٧-٨).

كما أوضحت دراسة الشاويش أن تحسين أداء العاملين يرتبط بتوفير بيئة تنظيمية داعمة تقوم على التدريب والتحفيز وتفويض الصلاحيات، بما يساعد العاملين على تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والالتزام والإبداع في العمل (الشاويش، ٢٠٢٢: ٥٢٢-٥٢٤).

وبناءً على ما تقدم، فإن الأداء الوظيفي في الدراسة الحالية يُقاس من خلال أربعة أبعاد رئيسية هي: جودة الأداء، وسرعة الإنجاز، والالتزام الوظيفي، والإبداع والمبادرة، كونها تمثل الجوانب



## أثر التمكين الإداري في أداء العاملين

دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركات العقارات بمدينة أربيل - إقليم كردستان العراق

الأكثر ارتباطاً بطبيعة عمل العاملين في شركات العقارات، وتسهم بصورة مباشرة في تحقيق أهداف المنظمة وتحسين كفاءة أدائها.

### المبحث الثالث

#### الإطار الميداني للبحث

#### أولاً: وصف البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

تعرض هذه الفقرة وصفاً وتشخيصاً للبيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة من العاملين في شركات العقارات المبحوثة بمدينة أربيل، وذلك بهدف التعرف على خصائص أفراد العينة ومدى ملاءمتها لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها. وقد شملت الخصائص الشخصية والوظيفية كل من: الجنس، والعمر، والتحصيل العلمي، وسنوات الخبرة، وطبيعة العمل، والمستوى الوظيفي. ويساعد تحليل هذه الخصائص في توفير صورة واضحة عن طبيعة المبحوثين ومستوى خبراتهم ومؤهلاتهم العلمية والوظيفية، الأمر الذي يسهم في تعزيز موثوقية البيانات المستحصلة من الاستبانة ودقة النتائج التي سيتم التوصل إليها.

١- **سمة الجنس:** أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن الذكور شكلوا النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ عددهم (٥٢) عاملاً بنسبة (٦٥.٠%) من إجمالي العينة البالغة (٨٠) عاملاً، في حين بلغ عدد الإناث (٢٨) عاملة بنسبة (٣٥.٠%). وتشير هذه النتائج إلى ارتفاع نسبة مشاركة الذكور في العمل داخل شركات العقارات مقارنة بالإناث، وهو ما يمكن تفسيره بطبيعة بعض الأعمال العقارية التي تتطلب المتابعة الميدانية والتواصل المباشر مع الزبائن والمستثمرين.

٢- **سمة العمر:** أظهرت النتائج أن الفئة العمرية (٢٥-٣٤ سنة) جاءت في المرتبة الأولى من حيث العدد، إذ بلغ عدد أفرادها (٣٤) عاملاً بنسبة (٤٢.٥%) من إجمالي العينة، مما يدل على أن غالبية العاملين ينتمون إلى الفئة العمرية الشابة القادرة على التكيف مع متطلبات العمل الحديثة. وجاءت الفئة العمرية (٣٥-٤٤ سنة) بالمرتبة الثانية بعدد (٢٤) عاملاً بنسبة (٣٠.٠%)، تلتها الفئة العمرية (٤٥ سنة فأكثر) بعدد (١٤) عاملاً بنسبة (١٧.٥%)، في حين جاءت الفئة العمرية (أقل من ٢٥ سنة) بالمرتبة الأخيرة بعدد (٨) عاملين بنسبة (١٠.٠%).

٣- **سمة التحصيل العلمي:** بينت النتائج أن حملة شهادة البكالوريوس شكلوا النسبة الأكبر من أفراد العينة، إذ بلغ عددهم (٤٢) عاملاً بنسبة (٥٢.٥%) من إجمالي العينة، الأمر الذي يعكس امتلاك غالبية العاملين مستوى تعليمياً مناسباً لطبيعة الأعمال الإدارية والتسويقية والمالية في شركات العقارات. كما بلغ عدد الحاصلين على شهادة الدبلوم (١٨) عاملاً بنسبة (٢٢.٥%)،



في حين بلغ عدد حملة الدراسات العليا (١٤) عاملاً بنسبة (١٧.٥%)، أما حملة الشهادة الإعدادية فأقل فقد بلغ عددهم (٦) أفراد بنسبة (7.5%)

٤- **سمة سنوات الخبرة:** أظهرت النتائج أن فئة العاملين الذين يمتلكون خبرة تتراوح بين (٦-١٠ سنوات) جاءت في المرتبة الأولى، إذ بلغ عددهم (٣٠) عاملاً بنسبة (٣٧.٥%) من إجمالي العينة، مما يشير إلى امتلاك نسبة كبيرة من أفراد العينة خبرة عملية جيدة في مجال العمل العقاري. وجاءت فئة (١-٥ سنوات) بالمرتبة الثانية بعدد (٢٨) عاملاً وبنسبة (٣٥.٠%)، تلتها فئة (أكثر من ١٠ سنوات) بعدد (١٨) عاملاً وبنسبة (٢٢.٥%)، في حين جاءت فئة (أقل من سنة) بالمرتبة الأخيرة بعدد (٤) أفراد بنسبة (5.0%)

٥- **سمة طبيعة العمل:** أوضحت النتائج أن العاملين في مجال المبيعات شكلوا النسبة الأكبر من أفراد العينة، إذ بلغ عددهم (٢٤) عاملاً بنسبة (٣٠.٠%)، وهو أمر منطقي في شركات العقارات التي تعتمد بشكل كبير على عمليات البيع والتسويق العقاري. وجاء العاملون في الوظائف الإدارية بالمرتبة الثانية بعدد (١٨) عاملاً بنسبة (٢٢.٥%)، تلاهم العاملون في مجال التسويق بعدد (١٦) عاملاً بنسبة (٢٠.٠%). أما العاملون في المجالات الأخرى فقد بلغ عددهم (١٢) عاملاً بنسبة (١٥.٠%)، في حين بلغ عدد العاملين في المحاسبة والمالية (١٠) أفراد بنسبة (12.5%)

٦- **سمة المستوى الوظيفي:** أظهرت نتائج التحليل أن الموظفين شكلوا النسبة الأكبر من أفراد العينة، إذ بلغ عددهم (٤٢) موظفاً بنسبة (٥٢.٥%) من إجمالي العينة، مما يعكس طبيعة الهيكل التنظيمي لشركات العقارات الذي يعتمد بدرجة كبيرة على الموظفين التنفيذيين. وجاء المشرفون في المرتبة الثانية بعدد (١٨) مشرفاً بنسبة (٢٢.٥%)، تلاهم مديرو الأقسام بعدد (١٤) مدير قسم بنسبة (١٧.٥%)، في حين بلغ عدد مديري الشركات أو الفروع (٦) أفراد بنسبة (7.5%)

وبشكل عام، تشير نتائج وصف البيانات الشخصية والوظيفية إلى أن أفراد العينة يتمتعون بخصائص متنوعة من حيث الجنس والعمر والمؤهل العلمي والخبرة العملية وطبيعة العمل والمستوى الوظيفي، الأمر الذي يوفر قاعدة بيانات مناسبة وموثوقة لاختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها المتعلقة بدراسة أثر التمكين الإداري في أداء العاملين في شركات العقارات بمدينة أربيل.



جدول (1) : وصف البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	52	65.0
	أنثى	28	35.0
العمر	أقل من ٢٥ سنة	8	10.0
	25-34 سنة	34	42.5
	35-44 سنة	24	30.0
	45 سنة فأكثر	14	17.5
التحصيل العلمي	إعدادية فأقل	6	7.5
	دبلوم	18	22.5
	بكالوريوس	42	52.5
	دراسات عليا	14	17.5
	أقل من سنة	4	5.0
سنوات الخبرة	1-5 سنوات	28	35.0
	6-10 سنوات	30	37.5
	أكثر من ١٠ سنوات	18	22.5
طبيعة العمل	إداري	18	22.5
	مبيعات	24	30.0
	تسويق	16	20.0
	محاسبة/مالية	10	12.5
	أخرى	12	15.0
المستوى الوظيفي	موظف	42	52.5
	مشرف	18	22.5
	مدير قسم	14	17.5
	مدير شركة/فرع	6	7.5
المجموع		80	100.0

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) .



### ثانياً: وصف متغيرات الدراسة

اعتمد الباحث في تقييم إجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لقياس درجة استجابات الباحثين تجاه فقرات الاستبانة، والذي يتكون من خمسة بدائل للإجابة هي: (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة)، وقد أعطيت لها الأوزان (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على التوالي. وقد بلغ حجم عينة الدراسة (٨٠) عاملاً من العاملين في شركات العقارات بمدينة أربيل - إقليم كردستان العراق.

ولغرض تفسير المتوسطات الحسابية الناتجة عن إجابات أفراد العينة وتحديد مستوى الاستجابة لكل فقرة من فقرات الاستبانة، تم اعتماد المدى الفعلي لمقياس ليكرت الخماسي، وذلك من خلال تقسيم مدى المقياس البالغ (٤) درجات على عدد مستويات الإجابة الخمسة، إذ بلغ طول الفئة (٠.٨٠)، وبناءً على ذلك تم تحديد مستويات الاستجابة كما موضح في الجدول (2).

#### جدول (2) المتوسط الحسابي المرجح ومستوى الاستجابة

مستوى الاستجابة	مستوى الإجابة	المتوسط الحسابي المرجح
جيد جداً	أوافق بشدة	4.20 - 5.00
جيد	أوافق	3.40 - 4.19
متوسط	محايد	2.60 - 3.39
ضعيف	لا أوافق	1.80 - 2.59
ضعيف جداً	لا أوافق بشدة	1.00 - 1.79

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).  
واستناداً إلى هذا المقياس، تم تحليل استجابات أفراد العينة تجاه فقرات متغيرات الدراسة الرئيسية المتمثلة بالتمكين الإداري وأداء العاملين، وذلك من خلال احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لكل فقرة ولكل بعد من أبعاد الدراسة، بهدف التعرف على مستوى توافر متغيرات الدراسة في شركات العقارات المبحوثة بمدينة أربيل، فضلاً عن اختبار طبيعة العلاقة والأثر بين متغيرات الدراسة وفقاً للفرضيات الموضوعة.

ثالثاً: وصف وتشخيص عبارات متغير التمكين الإداري: تم قياس التمكين الإداري بوصفه المتغير المستقل في الدراسة من خلال آراء (٨٠) عاملاً في شركات العقارات بمدينة أربيل، وذلك عبر أربعة أبعاد رئيسية هي: تفويض الصلاحيات، والمشاركة في اتخاذ القرار، والتدريب والتطوير، والتحفيز والدعم الإداري. وقد تم تحليل البيانات باستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية، فضلاً عن التوزيعات التكرارية والنسب المئوية للإجابات.



### أثر التمكين الإداري في أداء العاملين

دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركات العقارات بمدينة أربيل - إقليم كردستان العراق

أولاً: بُعد تفويض الصلاحيات: أظهرت نتائج التحليل أن نسبة (٦٢.٥%) من أفراد العينة اتجهوا نحو الموافقة (أوافق بشدة وأوافق) على عبارات هذا البعد، مقابل (١٢.٢%) لم يوافقوا، في حين بلغت نسبة المحايدون (٢٥.٣%). وقد بلغ الوسط الحسابي العام (٣.٧٤) وهو أعلى من الوسط الفرضي (٣)، مما يدل على وجود مستوى جيد من تفويض الصلاحيات داخل شركات العقارات المبحوثة. كما بلغ الانحراف المعياري العام (٠.٩٢١) والأهمية النسبية (٧٤.٨%)، مما يعكس وجود اتفاق جيد بين أفراد العينة حول هذا البعد.

#### جدول (3) : وصف بُعد تفويض الصلاحيات

الترتيب	قوة الإجابة	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
2	جيد	76.2	0.884	3.81	X1
4	جيد	73.6	0.936	3.68	X2
3	جيد	74.4	0.905	3.72	X3
1	جيد	75.0	0.958	3.75	X4
.	جيد	74.8	0.921	3.74	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).  
وقد جاءت الفقرة " (X1) تمنحني إدارة الشركة صلاحيات مناسبة لإنجاز عملي بكفاءة" في المرتبة الأولى من حيث مستوى الاتفاق بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨١)، في حين جاءت الفقرة " (X2) أمثلك حرية كافية في اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بعملي" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٨)، إلا أنها بقيت ضمن مستوى الإجابة الجيد.

ثانياً: بُعد المشاركة في اتخاذ القرار: أظهرت نتائج التحليل أن نسبة (٦٠.٣%) من أفراد العينة أبدوا موافقتهم على عبارات هذا البعد، مقابل (١٣.١%) لم يوافقوا، بينما بلغت نسبة المحايدون (٢٦.٦%). وقد بلغ الوسط الحسابي العام (٣.٦٩)، وهو أعلى من الوسط الفرضي (٣)، مما يشير إلى مستوى جيد من مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات داخل الشركات العقارية المبحوثة. كما بلغ الانحراف المعياري العام (٠.٩٤٧)، والأهمية النسبية (٧٣.٨%)، مما يعكس وجود درجة جيدة من الاتفاق بين العاملين حول أهمية مشاركتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم.

#### جدول (4) : وصف بُعد المشاركة في اتخاذ القرار

الترتيب	قوة الإجابة	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
2	جيد	74.8	0.931	3.74	X5
4	جيد	72.6	0.982	3.63	X6

3	جيد	73.4	0.914	3.67	X7
1	جيد	74.4	0.961	3.72	X8
.	جيد	73.8	0.947	3.69	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

وتشير النتائج إلى أن الفقرة (X8) تشجع الإدارة العاملين على تقديم أفكار جديدة" حققت أعلى مستوى اتفاق بين أفراد العينة بمتوسط حسابي بلغ (3.72)، في حين جاءت الفقرة (X6) تؤخذ آرائي ومقترحاتي بنظر الاعتبار داخل الشركة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.63)، إلا أنها بقيت ضمن مستوى الإجابة الجيد، مما يدل على وجود اهتمام مقبول بمشاركة العاملين في القرارات التنظيمية.

ثالثاً: بعد التدريب والتطوير: أظهرت نتائج التحليل أن نسبة (66.3%) من أفراد العينة اتجهوا نحو الموافقة على عبارات بعد التدريب والتطوير، مقابل (10.9%) لم يوافقوا، في حين بلغت نسبة المحايدون (22.8%). وقد بلغ الوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.87)، وهو أعلى من الوسط الفرضي (3)، مما يشير إلى اهتمام شركات العقارات المبحوثة بتطوير مهارات العاملين وتنمية قدراتهم المهنية من خلال التدريب والتأهيل المستمر.

كما بلغ الانحراف المعياري العام (0.883)، وبلغت الأهمية النسبية (77.4%)، وهي نسبة تعكس مستوى جيداً من الاتفاق بين أفراد العينة حول توافر ممارسات التدريب والتطوير داخل الشركات المبحوثة.

جدول (5) : وصف بعد التدريب والتطوير

الترتيب	قوة الإجابة	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية%	الوسط الحسابي	العبارات
2	جيد	0.874	78.4	3.92	X9
3	جيد	0.846	77.8	3.89	X10
1	جيد	0.901	79.0	3.95	X11
4	جيد	0.911	74.6	3.73	X12
.	جيد	0.883	77.4	3.87	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

تشير النتائج إلى أن الفقرة (X11) تهتم الإدارة بتطوير قدرات العاملين بشكل مستمر" حققت أعلى متوسط حسابي بلغ (3.95)، مما يعكس اهتمام الإدارة بتنمية مهارات العاملين. في حين



## أثر التمكين الإداري في أداء العاملين

دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركات العقارات بمدينة أربيل - إقليم كردستان العراق

جاءت الفقرة (X12) أحصل على الإرشاد والدعم اللازمين عند مواجهة مشكلات في العمل" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٣)، إلا أنها بقيت ضمن مستوى الإجابة الجيد. رابعاً: بُعد التحفيز والدعم الإداري: أظهرت نتائج التحليل أن نسبة (٦٨.١%) من أفراد العينة أبدوا موافقتهم على عبارات بُعد التحفيز والدعم الإداري، مقابل (٩.٧%) لم يوافقوا، بينما بلغت نسبة المحايدون (٢٢.٢%). وقد بلغ الوسط الحسابي العام لهذا البعد (٣.٩٦)، وهو أعلى من الوسط الفرضي، مما يدل على وجود مستوى جيد من التحفيز والدعم الإداري داخل شركات العقارات المبحوثة. كما بلغ الانحراف المعياري العام (٠.٨٦١)، وبلغت الأهمية النسبية (٧٩.٢%)، وهي نسبة تشير إلى أن العاملين يشعرون بوجود دعم وتحفيز من قبل الإدارة لإنجاز أعمالهم بكفاءة.

### جدول (6): وصف بُعد التحفيز والدعم الإداري

الترتيب	قوة الإجابة	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
4	جيد	77.6	0.887	3.88	X13
2	جيد	79.4	0.842	3.97	X14
1	جيد	80.6	0.819	4.03	X15
3	جيد	79.2	0.894	3.96	X16
.	جيد	79.2	0.861	3.96	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي (SPSS). يتضح من النتائج أن الفقرة (X15) توفر الإدارة بيئة عمل تشجع على الإنجاز" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤.٠٣)، مما يدل على إدراك العاملين لوجود بيئة تنظيمية داعمة للعمل والإنجاز. بينما جاءت الفقرة (X13) تكافئ الإدارة العاملين عند تحقيق أداء متميز" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٨)، إلا أنها بقيت ضمن مستوى الإجابة الجيد.

### خامساً: الوصف الإجمالي لمتغير التمكين الإداري

للتعرف على مستوى التمكين الإداري في شركات العقارات المبحوثة، تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لجميع الأبعاد الفرعية المكونة للمتغير.

### جدول (7): الوصف الإجمالي لمتغير التمكين الإداري

الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	مستوى الإجابة	الترتيب

3	جيد	74.8	0.921	3.74	تفويض الصلاحيات
4	جيد	73.8	0.947	3.69	المشاركة في اتخاذ القرار
2	جيد	77.4	0.883	3.87	التدريب والتطوير
1	جيد	79.2	0.861	3.96	التحفيز والدعم الإداري
.	جيد	76.4	0.903	3.82	التمكين الإداري الكلي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

يتبين من جدول (٧) أن مستوى التمكين الإداري في شركات العقارات المبحوثة جاء بمستوى (جيد)، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٣.٨٢) وبأهمية نسبية بلغت (٧٦.٤%). كما احتل بُعد التحفيز والدعم الإداري المرتبة الأولى من بين الأبعاد الفرعية بمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٦)، في حين جاء بُعد المشاركة في اتخاذ القرار في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٩). وتشير هذه النتائج بصورة عامة إلى أن شركات العقارات المبحوثة تطبق ممارسات التمكين الإداري بدرجة جيدة، الأمر الذي يعزز قدرة العاملين على أداء مهامهم بكفاءة ويسهم في تحسين الأداء التنظيمي.

#### رابعاً: وصف وتشخيص عبارات متغير أداء العاملين

يمثل أداء العاملين المتغير التابع في الدراسة الحالية، وقد تم قياسه من خلال أربعة أبعاد رئيسية هي: جودة الأداء، وسرعة الإنجاز، والالتزام الوظيفي، والإبداع والمبادرة. وتم الاعتماد على استجابات (٨٠) عاملاً في شركات العقارات بمدينة أربيل، وتحليلها باستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية، بهدف التعرف على مستوى أداء العاملين في الشركات المبحوثة.

أولاً: **بُعد جودة الأداء:** أظهرت نتائج التحليل أن نسبة (٧٢.٥%) من أفراد العينة اتجهوا نحو الموافقة على عبارات بُعد جودة الأداء، مقابل (٧.٨%) لم يوافقوا، في حين بلغت نسبة المحايدون (١٩.٧%). وقد بلغ الوسط الحسابي العام (٤.٠٨)، وهو أعلى من الوسط الفرضي (٣)، مما يدل على تمتع العاملين بمستوى جيد من جودة الأداء في تنفيذ المهام الموكلة إليهم.

جدول (8) : وصف بُعد جودة الأداء

الترتيب	قوة الإجابة	الوسط الحسابي	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	العبارات
2	جيد	4.12	82.4	0.781	Y1
4	جيد	4.05	81.0	0.843	Y2
3	جيد	4.07	81.4	0.815	Y3
1	جيد	4.10	82.0	0.792	Y4
.	جيد	4.08	81.6	0.808	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).  
وتشير النتائج إلى أن العاملين يحرصون على أداء أعمالهم بدقة وجودة عالية، كما يلتزمون بالمعايير المهنية المطلوبة أثناء تنفيذ مهامهم، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مستوى الخدمات المقدمة للعملاء.

ثانياً: بُعد سرعة الإنجاز: أظهرت نتائج التحليل أن نسبة (٦٩.٤%) من أفراد العينة أبدوا موافقتهم على عبارات هذا البعد، مقابل (٩.٦%) لم يوافقوا، في حين بلغت نسبة المحايدون (٢١.٠%). وقد بلغ الوسط الحسابي العام (٣.٩٨)، مما يشير إلى قدرة العاملين على إنجاز المهام المطلوبة ضمن الأوقات المحددة وبمستوى جيد من الكفاءة.

جدول (9) : وصف بُعد سرعة الإنجاز

الترتيب	قوة الإجابة	الوسط الحسابي	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	العبارات
2	جيد	4.01	80.2	0.826	Y5
4	جيد	3.93	78.6	0.881	Y6
3	جيد	3.98	79.6	0.842	Y7
1	جيد	4.00	80.0	0.798	Y8
.	جيد	3.98	79.6	0.837	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).  
وتوضح النتائج أن العاملين يمتلكون قدرة جيدة على إدارة الوقت والتعامل مع ضغوط العمل، فضلاً عن حرصهم على إنجاز معاملات العملاء دون تأخير.

ثالثاً: بُعد الالتزام الوظيفي: أظهرت نتائج التحليل أن نسبة (٧٤.١%) من أفراد العينة اتجهوا نحو الموافقة على عبارات بُعد الالتزام الوظيفي، مقابل (٦.٨%) لم يوافقوا، بينما بلغت نسبة



المحايدون (١٩.١%). وقد بلغ الوسط الحسابي العام (٤.١٤)، مما يدل على ارتفاع مستوى الالتزام الوظيفي لدى العاملين في شركات العقارات المبحوثة.

**جدول (10): وصف بُعد الالتزام الوظيفي**

الترتيب	قوة الإجابة	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
2	جيد	83.2	0.754	4.16	Y9
1	جيد	83.6	0.731	4.18	Y10
4	جيد	81.8	0.824	4.09	Y11
3	جيد	82.6	0.786	4.13	Y12
.	جيد	82.8	0.774	4.14	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).  
وتعكس هذه النتائج التزام العاملين بالقوانين والتعليمات التنظيمية والمحافظة على أوقات الدوام وتحمل المسؤوليات المرتبطة بأعمالهم، مما يسهم في تعزيز كفاءة الأداء التنظيمي.  
رابعاً: بُعد الإبداع والمبادرة: أظهرت نتائج التحليل أن نسبة (٦٧.٨%) من أفراد العينة اتجهوا نحو الموافقة على عبارات بُعد الإبداع والمبادرة، مقابل (١٠.٢%) لم يوافقوا، في حين بلغت نسبة المحايدون (٢٢.٠%). وقد بلغ الوسط الحسابي العام (٣.٩١)، مما يدل على وجود مستوى جيد من الإبداع والمبادرة لدى العاملين في الشركات العقارية المبحوثة.

**جدول (11): وصف بُعد الإبداع والمبادرة**

الترتيب	قوة الإجابة	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
4	جيد	77.6	0.872	3.88	Y13
2	جيد	78.4	0.845	3.92	Y14
1	جيد	79.0	0.821	3.95	Y15
3	جيد	77.8	0.856	3.89	Y16
.	جيد	78.2	0.849	3.91	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).  
وتشير النتائج إلى أن العاملين يمتلكون استعداداً جيداً لتقديم الأفكار الجديدة والمبادرة في حل المشكلات وتحسين أساليب العمل، الأمر الذي يسهم في تطوير الأداء داخل الشركات العقارية.



خامساً: الوصف الإجمالي لمتغير أداء العاملين

جدول (12): الوصف الإجمالي لمتغير أداء العاملين

الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	مستوى الإجابة	الترتيب
جودة الأداء	4.08	0.808	81.6	جيد	2
سرعة الإنجاز	3.98	0.837	79.6	جيد	3
الالتزام الوظيفي	4.14	0.774	82.8	جيد	1
الإبداع والمبادرة	3.91	0.849	78.2	جيد	4
أداء العاملين الكلي	4.03	0.817	80.6	جيد	.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).  
يتبين من جدول (١٢) أن مستوى أداء العاملين في شركات العقارات المبحوثة جاء بمستوى (جيد)، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٤.٠٣) وبأهمية نسبية بلغت (٨٠.٦%). كما احتل بُعد الالتزام الوظيفي المرتبة الأولى من بين الأبعاد الفرعية بمتوسط حسابي بلغ (٤.١٤)، في حين جاء بُعد الإبداع والمبادرة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٩١). وتؤكد هذه النتائج أن العاملين يتمتعون بمستويات جيدة من الأداء الوظيفي، الأمر الذي يسهم في تعزيز كفاءة العمل وتحقيق أهداف الشركات العقارية المبحوثة.

الأهمية الترتيبية لمتغيرات الدراسة

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود اختلاف في الأهمية الترتيبية بين متغيري الدراسة المتمثلين بالتمكين الإداري وأداء العاملين لدى شركات العقارات المبحوثة في مدينة أربيل. فقد جاء المتغير التابع (أداء العاملين) في المرتبة الأولى من حيث مستوى التوافر والتطبيق، إذ بلغ الوسط الحسابي له (٤.٠٣) وبأهمية نسبية بلغت (٨٠.٦٠%)، مما يشير إلى تمتع العاملين بمستوى جيد من الأداء الوظيفي في مختلف أبعاده المتمثلة بجودة الأداء وسرعة الإنجاز والالتزام الوظيفي والإبداع والمبادرة.

أما المتغير المستقل (التمكين الإداري) فقد جاء في المرتبة الثانية بوسط حسابي بلغ (٣.٨٢) وأهمية نسبية بلغت (٧٦.٤٠%)، مما يدل على أن شركات العقارات المبحوثة تطبق ممارسات التمكين الإداري بدرجة جيدة من خلال تفويض الصلاحيات والمشاركة في اتخاذ القرار والتدريب والتطوير والتحفيز والدعم الإداري.

وتشير هذه النتائج إلى أن مستوى أداء العاملين جاء أعلى من مستوى التمكين الإداري، الأمر الذي يعكس قدرة العاملين على تحقيق مستويات جيدة من الأداء رغم وجود فرص إضافية لتعزيز ممارسات التمكين الإداري داخل الشركات العقارية. كما توضح النتائج أن الاهتمام بأبعاد التمكين الإداري يمكن أن يسهم مستقبلاً في رفع مستويات الأداء الوظيفي وتحسين كفاءة العمل التنظيمي.

### جدول (13) الأهمية الترتيبية لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	قوة الإجابة	مستوى الأهمية
أداء العاملين	4.03	0.817	80.60	جيد	الأولى
التمكين الإداري	3.82	0.903	76.40	جيد	الثانية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي (SPSS). وبناءً على هذه النتائج يمكن الاستنتاج أن متغيري الدراسة يتمتعان بمستويات جيدة من التطبيق داخل شركات العقارات المبحوثة، مع تفوق متغير أداء العاملين على متغير التمكين الإداري من حيث الوسط الحسابي والأهمية النسبية. ويعكس ذلك وجود بيئة عمل تسهم في تحقيق أداء وظيفي جيد، مع الحاجة إلى مزيد من الاهتمام بممارسات التمكين الإداري لتعزيز قدرات العاملين وتحسين نتائج الأداء بصورة مستدامة.

### خامساً: تحليل أنموذج الدراسة واختبار فرضيات علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات أولاً: تحليل علاقات الارتباط

يهدف هذا الجزء إلى اختبار الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص على: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وأداء العاملين على المستوى الكلي والجزئي في شركات العقارات بمدينة أربيل".

ولغرض اختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس طبيعة وقوة العلاقة بين المتغير المستقل (التمكين الإداري) والمتغير التابع (أداء العاملين).

وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين التمكين الإداري وأداء العاملين على المستوى الكلي، إذ بلغ معامل الارتباط (0.741\*\*) عند مستوى دلالة



## أثر التمكين الإداري في أداء العاملين

دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركات العقارات بمدينة أربيل - إقليم كردستان العراق

(٠.٠٠٠)، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمد (٠.٠٥)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين.

ويشير ذلك إلى أنه كلما ارتفع مستوى تطبيق التمكين الإداري داخل شركات العقارات المبحوثة من خلال منح الصلاحيات والمشاركة في اتخاذ القرار والتدريب والتحفيز، انعكس ذلك إيجابياً على مستوى أداء العاملين.

أما على المستوى الجزئي، فقد أظهرت النتائج وجود علاقات ارتباط موجبة ومعنوية بين جميع أبعاد التمكين الإداري ومتغير أداء العاملين، إذ جاءت قيم معاملات الارتباط كالتالي:

• تفويض الصلاحيات. (\*\*0.682)

• المشاركة في اتخاذ القرار. (\*\*0.635)

• التدريب والتطوير. (\*\*0.773)

• التحفيز والدعم الإداري. (\*\*0.791)

وتشير هذه النتائج إلى أن جميع أبعاد التمكين الإداري ترتبط إيجابياً بأداء العاملين، وقد سجل بُعد التحفيز والدعم الإداري أقوى علاقة ارتباط، في حين سجل بُعد المشاركة في اتخاذ القرار أضعف علاقة ارتباط نسبياً.

جدول (14) قيم معامل الارتباط بين أبعاد التمكين الإداري ومتغير أداء العاملين

المتغيرات	التمكين الإداري	تفويض الصلاحيات	المشاركة في اتخاذ القرار	التدريب والتطوير	التحفيز والدعم الإداري
أداء العاملين	0.741**	0.682**	0.635**	0.773**	0.791**
Sig.	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
N	80	80	80	80	80

\*\*معنوي عند مستوى (0.01)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

وبناءً على نتائج معامل الارتباط يتم قبول الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص على:

"توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وأداء العاملين على المستوى الكلي والجزئي".

## ثانياً: تحليل تأثير التمكين الإداري في أداء العاملين

### ١. تحليل التأثير على مستوى الكلي

يهدف هذا المحور إلى اختبار الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة والتي تنص على:

"يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في أداء العاملين على المستوى الكلي والجزئي في شركات العقارات بمدينة أربيل".

ولغرض اختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear

Regression) لقياس تأثير المتغير المستقل المتمثل بالتمكين الإداري في المتغير التابع

التمثل بأداء العاملين، وذلك بالاعتماد على البيانات المستحصلة من أفراد عينة الدراسة البالغة (٨٠) عاملاً في شركات العقارات بمدينة أربيل.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي المبينة في جدول (١٥) وجود تأثير معنوي موجب للتمكين الإداري في أداء العاملين، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (٩٦.٨٥١)، وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (٣.٩٦)، مما يدل على معنوية نموذج الانحدار وصلاحيته في تفسير العلاقة بين المتغيرين. كما بلغت قيمة (T) المحسوبة (٩.٨٤١)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١.٦٦٤) عند درجات الحرية (١، ٧٨)، الأمر الذي يؤكد وجود تأثير معنوي للتمكين الإداري في أداء العاملين.

كما أظهرت النتائج أن مستوى الدلالة الإحصائية (Sig.) بلغ (٠.٠٠٠)، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمد (٠.٠٥)، مما يعزز من موثوقية النتائج ويؤكد معنوية التأثير إحصائياً. أما معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغ (٠.٥٥٤)، وهو ما يشير إلى أن التمكين الإداري يفسر ما نسبته (٥٥.٤%) من التغيرات الحاصلة في أداء العاملين، بينما تعزى النسبة المتبقية البالغة (٤٤.٦%) إلى متغيرات وعوامل أخرى لم تتناولها الدراسة الحالية.

### جدول (15) تأثير التمكين الإداري في أداء العاملين على المستوى الكلي

الأنموذج	R <sup>2</sup>	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	درجات الحرية	Sig.
التمكين الإداري ← أداء العاملين	0.554	9.841	1.664	96.851	3.96	1,78	0.000

$$P \leq 0.05, N = 80$$



## أثر التمكين الإداري في أداء العاملين

دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركات العقارات بمدينة أربيل - إقليم كردستان العراق

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي (SPSS). وتشير هذه النتائج إلى أن تطبيق ممارسات التمكين الإداري داخل شركات العقارات، والمتمثلة بمنح الصلاحيات للعاملين، وإشراكهم في اتخاذ القرارات، وتوفير فرص التدريب والتطوير، فضلاً عن التحفيز والدعم الإداري، يسهم بصورة مباشرة في تحسين مستويات الأداء الوظيفي للعاملين ورفع كفاءتهم الإنتاجية والتنظيمية. كما تؤكد النتائج أن تعزيز التمكين الإداري يمثل أحد العوامل الرئيسية التي تساعد الشركات على تطوير مواردها البشرية وتحقيق مستويات أعلى من الأداء والفاعلية التنظيمية.

وبناءً على النتائج السابقة يتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في أداء العاملين على المستوى الكلي في شركات العقارات بمدينة أربيل".

### ٢. تحليل تأثير أبعاد التمكين الإداري في أداء العاملين على مستوى الجزئي

يهدف هذا الجزء إلى اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية، والتي تتعلق بقياس تأثير كل بُعد من أبعاد التمكين الإداري في أداء العاملين. ولتحقيق ذلك تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط لقياس القوة التفسيرية لكل بُعد من أبعاد التمكين الإداري بصورة منفردة في المتغير التابع (أداء العاملين).

وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في جدول (١٦) وجود تأثيرات معنوية موجبة لجميع أبعاد التمكين الإداري في أداء العاملين، حيث جاءت جميع قيم (F) المحسوبة أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (٣.٩٦)، كما تجاوزت جميع قيم (T) المحسوبة قيمتها الجدولية البالغة (١.٦٦٤)، فضلاً عن أن مستويات الدلالة الإحصائية (Sig.) جاءت أقل من مستوى الدلالة المعتمد (٠.٠٥)، مما يؤكد معنوية التأثير لجميع الأبعاد المدروسة.

### جدول (16): تأثير أبعاد التمكين الإداري في أداء العاملين

أبعاد التمكين الإداري	قيمة R <sup>2</sup>	قيمة F المحسوبة	قيمة T المحسوبة	قيمة Sig.
تفويض الصلاحيات	0.465	67.824	8.236	0.000
المشاركة في اتخاذ القرار	0.403	52.661	7.257	0.000
التدريب والتطوير	0.548	94.628	9.728	0.000
التحفيز والدعم الإداري	0.593	113.742	10.665	0.000

الجدولية = ٣.٩٦

قيمة F

الجدولية = ١.٦٦٤

قيمة T



درجات الحرية (1) = 78،  
N = 80  
 $P \leq 0.05$

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

كما تبين نتائج معامل التحديد ( $R^2$ ) وجود تباين في القوة التفسيرية لأبعاد التمكين الإداري، إذ جاء بُعد التحفيز والدعم الإداري في المرتبة الأولى بقيمة ( $R^2 = 0.593$ )، مما يعني أنه يفسر ما نسبته (59.3%) من التغيرات الحاصلة في أداء العاملين، تلاه بُعد التدريب والتطوير بقيمة ( $R^2 = 0.548$ )، ثم بُعد تفويض الصلاحيات بقيمة ( $R^2 = 0.465$ )، في حين جاء بُعد المشاركة في اتخاذ القرار في المرتبة الأخيرة بقيمة ( $R^2 = 0.403$ ).

وتدل هذه النتائج على أن جميع أبعاد التمكين الإداري تسهم في تحسين أداء العاملين بدرجات متفاوتة، وأن توفير الدعم الإداري والتحفيز المناسب للعاملين يمثل العامل الأكثر تأثيراً في رفع مستويات الأداء الوظيفي داخل شركات العقارات المبحوثة.

وبناءً على نتائج التحليل يتم قبول الفرضيات الفرعية الآتية:

- يوجد تأثير معنوي لتفويض الصلاحيات في أداء العاملين.
- يوجد تأثير معنوي للمشاركة في اتخاذ القرار في أداء العاملين.
- يوجد تأثير معنوي للتدريب والتطوير في أداء العاملين.
- يوجد تأثير معنوي للتحفيز والدعم الإداري في أداء العاملين.

وعليه يتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على:

"يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في أداء العاملين على المستوى الكلي والجزئي في شركات العقارات بمدينة أربيل".

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق التمكين الإداري في شركات العقارات بمدينة أربيل جاء بمستوى جيد، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي للتمكين الإداري (3.82) وبأهمية نسبية بلغت (76.4%)، مما يدل على اهتمام إدارات الشركات بتطبيق ممارسات التمكين الإداري المختلفة.
2. تبين أن بُعد التحفيز والدعم الإداري جاء في المرتبة الأولى بين أبعاد التمكين الإداري بمتوسط حسابي بلغ (3.96)، مما يشير إلى إدراك العاملين لوجود دعم وتشجيع من قبل الإدارة لإنجاز أعمالهم بكفاءة.



## أثر التمكين الإداري في أداء العاملين

دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركات العقارات بمدينة أربيل - إقليم كردستان العراق

٣. أظهرت النتائج أن بُعد المشاركة في اتخاذ القرار جاء في المرتبة الأخيرة مقارنةً ببقيّة أبعاد التمكين الإداري، الأمر الذي يشير إلى الحاجة إلى زيادة إشراك العاملين في مناقشة القرارات المتعلقة بأعمالهم.

٤. أوضحت نتائج الدراسة أن مستوى أداء العاملين في شركات العقارات جاء بمستوى جيد، مما يعكس امتلاك العاملين القدرة على تنفيذ المهام المطلوبة بكفاءة وفاعلية.

٥. تبين أن بُعد الالتزام الوظيفي حقق أعلى مستوى بين أبعاد أداء العاملين، مما يدل على التزام العاملين بالقوانين والتعليمات والمحافظة على أوقات الدوام وتحمل المسؤوليات الوظيفية.

٦. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين التمكين الإداري وأداء العاملين على المستوى الكلي، مما يدل على أن زيادة مستوى التمكين الإداري تؤدي إلى تحسن مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

٧. أكدت نتائج تحليل الانحدار وجود تأثير معنوي موجب للتمكين الإداري في أداء العاملين، حيث بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.554$ )، مما يعني أن التمكين الإداري يفسر (٥٥.٤%) من التغيرات الحاصلة في أداء العاملين.

٨. أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي لجميع أبعاد التمكين الإداري في أداء العاملين، إلا أن قوة التأثير اختلفت من بُعد إلى آخر.

٩. جاء بُعد التحفيز والدعم الإداري في المرتبة الأولى من حيث التأثير في أداء العاملين، مما يؤكد أهمية توفير بيئة عمل داعمة ومحفزة لتحقيق مستويات أداء مرتفعة.

١٠. أثبتت نتائج الدراسة أن التدريب والتطوير يمثلان عاملاً أساسياً في تحسين أداء العاملين من خلال تنمية المهارات والخبرات المهنية ورفع الكفاءة الوظيفية.

١١. بينت النتائج أن تفويض الصلاحيات يساهم في تعزيز سرعة الإنجاز وتحمل المسؤولية وتحسين كفاءة أداء العاملين.

١٢. أكدت الدراسة أن تطبيق التمكين الإداري يمثل أحد الأساليب الإدارية الحديثة القادرة على تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز القدرة التنافسية لشركات العقارات.

### ثانياً: التوصيات

١. تعزيز تطبيق ممارسات التمكين الإداري داخل شركات العقارات من خلال منح العاملين المزيد من الصلاحيات والمسؤوليات المرتبطة بأعمالهم.

٢. زيادة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، والاستفادة من آرائهم ومقترحاتهم في معالجة المشكلات وتطوير الأداء.



## أثر التمكين الإداري في أداء العاملين

دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركات العقارات بمدينة أربيل - إقليم كردستان العراق

٣. الاهتمام بتطوير برامج التدريب والتأهيل المستمرة بما يتناسب مع متطلبات العمل العقاري الحديثة.
٤. تبني نظام متكامل للحوافز المادية والمعنوية يساهم في رفع دافعية العاملين وتحسين أدائهم الوظيفي.
٥. توفير بيئة عمل داعمة تشجع العاملين على الإبداع والمبادرة وتقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل.
٦. تعزيز ثقافة الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين بما يساهم في زيادة الالتزام والانتماء التنظيمي.
٧. الاهتمام بتنمية المهارات القيادية للعاملين وإعداد صف ثانٍ من القيادات القادرة على تحمل المسؤوليات المستقبلية.
٨. العمل على تطوير نظم تقييم الأداء بصورة دورية وربط نتائجها ببرامج التدريب والترقية والتحفيز.
٩. توفير قنوات اتصال فعالة بين الإدارة والعاملين لضمان سرعة تبادل المعلومات وتحسين جودة القرارات الإدارية.
١٠. تشجيع العاملين على تحمل المسؤولية والمشاركة في حل المشكلات التنظيمية بما يساهم في تحسين الأداء العام للشركة.
١١. الاستفادة من نتائج الدراسة الحالية في تطوير السياسات الإدارية الخاصة بإدارة الموارد البشرية داخل شركات العقارات.
١٢. إجراء دراسات مستقبلية تتناول متغيرات أخرى مرتبطة بأداء العاملين مثل القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

### قائمة المصادر

#### أولاً: المصادر العربية

- بن رجم، أحمد مصطفى (٢٠٢٢)، "أثر التمكين الإداري في تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ٢٨، العدد ١٣٢.
- الشوايش، محمد عبد الكريم (٢٠٢٢)، "دور التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد ٧، العدد ١٨.
- زعبوت، محمد وسليمان، نور (٢٠٢٥)، "أثر التمكين الإداري على أداء الموظفين: دراسة ميدانية"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد ٣٣، العدد ١.
- عبد الفتاح، عز حسن (٢٠١٧)، مقدمة في الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي باستخدام SPSS، الطبعة الثالثة، الخوارزمية العلمية، جدة، المملكة العربية السعودية.

#### ثانياً: المصادر الأجنبية





- Armstrong, M. and Taylor, S. (2023). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 16th ed. London: Kogan Page.
- Daft, R.L. (2021). *Organization Theory and Design*. 13th ed. Boston: Cengage Learning.
- Kim, M. and Beehr, T.A. (2023). Empowering Leadership and Employee Outcomes: A Review and Future Research Directions. *Human Resource Management Review*, 33(2), pp.1-15.
- Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B. and Wright, P.M. (2022). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. 12th ed. New York: McGraw-Hill Education.
- Northouse, P.G. (2022). *Leadership: Theory and Practice*. 9th ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Robbins, S.P. and Judge, T.A. (2022). *Organizational Behavior*. 19th ed. Harlow: Pearson Education.
- Robbins, S.P., Judge, T.A. and Milkovich, G.T. (2024). *Essentials of Organizational Behavior*. 16th ed. Pearson Education.
- Alotaibi, S. and Amin, M. (2023). Employee Empowerment and Organizational Learning: Evidence from Service Organizations. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(4), pp.1125-1142.

#### List of Sources

##### First: Arabic Sources

- Ben Rajm, Ahmed Mustafa (2022), "The Impact of Administrative Empowerment on Developing Administrative Creativity among Employees," *Journal of Economic and Administrative Sciences*, Volume 28, Issue 132.
- Al-Shawish, Muhammad Abdul Karim (2022), "The Role of Administrative Empowerment in Improving Job Performance," *Al-Quds Open University Journal of Administrative and Economic Research*, Volume 7, Issue 18.
- Zaabnout, Muhammad and Suleiman, Nour (2025), "The Impact of Administrative Empowerment on Employee Performance: A Field Study," *Journal of the Islamic University for Economic and Administrative Studies*, Volume 33, Issue 1.
- Abdul Fattah, Ezz Hassan (2017), *Introduction to Descriptive and Inferential Statistics Using SPSS*, Third Edition, Al-Khwarizmi Scientific, Jeddah, Saudi Arabia.

##### Second: Foreign Sources

- Armstrong, M. and Taylor, S. (2023). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 16th ed. London: Kogan Page.
- Daft, R.L. (2021). *Organization Theory and Design*. 13th ed. Boston: Cengage Learning.
- Kim, M. and Beehr, T.A. (2023). Empowering Leadership and Employee Outcomes: A Review and Future Research Directions. *Human Resource Management Review*, 33(2), pp.1-15.
- Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B. and Wright, P.M. (2022). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. 12th ed. New York: McGraw-Hill Education.
- Northouse, P.G. (2022). *Leadership: Theory and Practice*. 9th ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Robbins, S.P. and Judge, T.A. (2022). *Organizational Behavior*. 19th ed. Harlow: Pearson Education.
- Robbins, S.P., Judge, T.A. and Milkovich, G.T. (2024). *Essentials of Organizational Behavior*. 16th ed. Pearson Education.
- Alotaibi, S. and Amin, M. (2023). Employee Empowerment and Organizational Learning: Evidence from Service Organizations. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(4), pp.1125-1142.

