



أثر التمكين والمرونة الوظيفية في رفع كفاءة أداء الموظفين بالتطبيق علي شركات الطيران في مصر

سارة عماد عبد النعيم نرمين الشحات نصر أمال فهمي عمر
قسم الدراسات السياحية - كلية السياحة والفنادق - جامعة قناة السويس

معلومات المقالة	المخلص
الكلمات المفتاحية: التمكين؛ المرونة الوظيفية؛ أداء الموظفين؛ شركات الطيران في مصر.	يهدف البحث إلي إلقاء الضوء علي مدى أهمية تطبيق التمكين والمرونة الوظيفية في شركات الطيران بمصر وتأثيرهما في رفع كفاءة أداء الموظفين بالشركات، واعتمدت الدراسة علي أسلوب الاستقصاء حيث تم تصميم استقصاء موجهة لعدد من موظفين شركات الطيران في مصر، حيث تم الحصول على ٣٤٢ استجابة، وتم استبعاد ٤٣ منهم نظراً لاحتوائهم على قيم مُتطرفة تجاوزت ١٠% من إجمالي العناصر المعروضة لكل استبيان وتم تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والإنسانية (SPSS v.28)، وتم تحديد ملائمة حجم العينة، بأن حجم العينة يُعتبر كافاً حالة تجاوز الحالات المُجمعة بعد الفرز النهائي للبيانات ١٥٠ حالة صالحة للتحليلات الإحصائية. على هذا النحو، بلغ حجم العينة للدراسة الاستطلاعية ٣٢٩ استجابة، وتم تقديم المعلومات الديموغرافية لهؤلاء المشاركين في هذه الدراسة، وقد توصلت نتائج البحث إلى وجود قصور في تطبيق التمكين والمرونة الوظيفية بشركات الطيران في مصر، وأن هناك تأثير إيجابي لتطبيق التمكين والمرونة الوظيفية في أداء الموظفين. وفي ضوء هذه النتائج تم وضع عدد من التوصيات أهمها ضرورة تفعيل واعتماد التمكين والمرونة الوظيفية في شركات الطيران بمصر، ضرورة توفير برامج التدريب والتطوير لمهارات الموظفين، وتفويض السلطة والصلاحيات للموظفين للحد الذي يمكنهم من اتخاذ القرارات بحرية واستقلالية دون تدخل الإدارة.

(JAAUTH)

المجلد ٢٦، العدد ١،
(يونيه ٢٠٢٤)،
ص ٢١٤ - ٢٣٣.

١. المقدمة

التمكين والمرونة الوظيفية هما أحد المفاهيم الحديثة التي تبنته الشركات في التحول من تحكم الإدارة في اتخاذ القرارات الخاصة بإدارة شركات الطيران إلي مشاركة الموظفين في إدارة الشركة كبعد إنساني في الإدارة، حيث يعتبر تبني التمكين تطويراً للجانب الإنساني في الشركة. أشار السكارنة (٢٠١٠) أن التمكين " يمثل تلك العملية التي يسمح من خلالها للعاملين بالمشاركة في المعلومات، والتدريب والتنمية، والتخطيط، والرقابة علي

مهام وظائفهم بغرض الوصول إلي نتائج إيجابية في العمل وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية، ويعد مدخل التمكين أحد المداخل الحاكمة لتحسين جودة الخدمة، وتحقيق رضا الزبائن وزيادة الإنتاجية، والرضا الوظيفي لدي العاملين، والالتزام التنظيمي والفاعلية التنظيمية. ومع بيئة العمل المتغيرة ظهرت الحاجة إلي اتباع أساليب أكثر مرونة من أجل مواجهة حالات العمل المتغيرة بما لا يؤدي إلي عرقلة أو تلكئ العمل فظهرت الحاجة إلي موارد بشرية مرنة قادرة علي التغيير في العمل من وظيفة معينة إلي العمل علي وظيفة أخرى، حيث عرف Ionesco et al (2012)، المرونة الوظيفية "أنها القدرة علي سرعة تغيير الاتجاه والانحراف عند الإجراءات المحددة مسبقاً، أو هي القدرة علي عمل شيء مختلف عما هو مخطط له" وأن اعتماد التمكين مع وجود المرونة سيؤثر بشكل وبأخر علي أداء الموظفين والذين يعدون العنصر الاساسي في نجاح أو فشل الشركة، ويرى Shields et al.(2015) أن أداء الموظفين "يمثل مخرجات أو كمية الانتاج للعامل الواحد مقدرة بوحدة زمنية محددة، وهو يمثل انعكاس لمدى قدرته من عدمها في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله أياً كانت طبيعة هذا العمل".

واختارت الباحثة شركات الطيران في مصر لتطبيق الدراسة عليها لمعرفة مدي تطبيق قواعد التمكين والمرونة الوظيفية بها، وذلك لضمان رفع كفاءة أداء الموظفين وبالتالي توفير برامج التدريب المناسبة للموظفين بها وتطوير مهاراتهم وزيادة قدراتهم علي الإبداع في إنجاز أعمالهم ومهامهم، وبالتالي زيادة الولاء والانتماء للموظفين لدي شركة الطيران.

٢.١. مشكلة الدراسة

بالرغم من سعي وزارة الطيران المدني المصرية نحو الأخذ بكل ما هو جديد في مجال إدارة الموارد البشرية وتحسين مستوى الأداء الوظيفي لدي الموظفين يأتي في المرتبة الأولى ضمن اهتمامات وأولويات وزارة الطيران المدني المصرية، إلا أن شركات الطيران في مصر مازالت تعاني من وجود بعض أوجه القصور المرتبطة بتطبيق قواعد التمكين والمرونة الوظيفية، وذلك بسبب قلة في الوعي بالتمكين والمرونة الوظيفية لدي الإدارة والموظفين بشركات الطيران في مصر.

وتم التعرف علي ذلك عندما لاحظت الباحثة أثناء تدريبها في إحدى شركات الطيران قصور في معاملة الموظفين من قبل الإدارة والمديرين، وأيضاً قصور في مستوى أداء الموظفين، وأيضاً تم التعرف علي هذه القصور من خلال دراسة استطلاعية أجرتها الباحثة خلال شهر فبراير ٢٠٢٣ وذلك من خلال طرح عدة أسئلة علي عدد من الموظفين بشركات الطيران في مصر.

٣.١. أهداف البحث

الهدف العام: تطبيق قواعد التمكين والمرونة الوظيفية لرفع كفاءة أداء الموظفين بشركات الطيران بمصر، ولتحقيق هذا الهدف تم تحديد الأهداف الفرعية التالية:

- ١- التعرف علي مدي تطبيق قواعد التمكين بشركات الطيران في مصر.
- ٢- التعرف علي مدي تطبيق قواعد المرونة الوظيفية بشركات الطيران في مصر.

٣- التعرف علي مدي مساهمة أبعاد التمكين والمرونة الوظيفية في تحقيق رفع كفاءة أداء الموظفين بشركات الطيران في مصر.

٢. الإطار النظري

١.٢. مفهوم التمكين

عرفه مسعود (٢٠١٢)، "أنه يركز علي كونه عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية وفي استخدام قدراتهم عن طريق تحفيزهم وتشجيعهم علي اتخاذ القرارات، وتشجيع الأفراد علي تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير الطريقة التي يؤدون بها عملهم من خلال تفويض السلطة في اتخاذ القرارات عل المستوي الأدنى".

٢.٢. أهداف التمكين الإداري

يهدف التمكين الإداري إلي المساهمة في تحرير الموظفين من القيود، وتشجيعهم وتحفيزهم ومكافأهم علي ممارسة روح المبادرة وعدم الاعتماد علي القوانين الجامدة، والتغلب علي التقليدية والروتينية في عمليات الاتصال داخل شركات الطيران، وجعلها أكثر قدرة علي الاستجابة للبيئة المتغيرة (Spritzer, 2007).

كما أشار الدوري وصالح (٢٠٠٩) إلي أنه يهدف إلي تحقيق العديد من الأمور مثل الشعور بالسيطرة والتحكم في أداء الموظف للعمل بشكل كبير، المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة أو الدائرة التي يعمل بها، المسائلة والمسؤولية عن سياق أعمال الموظف، إنجاز الأعمال بشكل أكثر فاعلية، يزيد من دافعية الأداء المراد إنجازه من قبل الموظفين، القضاء علي الاحباط والضغط العائدة من العمل.

٣.٢. أهمية التمكين الإداري

يساهم التمكين الإداري في تحقيق العديد من المزايا والفوائد لكل من شركات الطيران والموظفين معاً، وتلك الآثار الإيجابية ايضاً قد تمتد إلي البيئة الخارجية لشركات الطيران مثل العملاء وغيرهم (حسين، ٢٠٠٦)، بالإضافة إلي خلق الحافز لتخفيض مستوي الأخطاء التنظيمية وتنمية روح المسؤولية الشخصية لدي الموظفين اتجاه أعمالهم، وعلاوة علي ذلك يعطي فرص أكبر للإبداع والابتكار، وإطلاق العنان لقدراتهم الكامنة من خلال شعور الموظفين بامتلاكهم للوظائف، مما ايضاً يساعد علي التطوير المستمر للعمليات والخدمات من خلال التدريب والتعلم المستمر من الأخطاء والتغذية المرتدة علي السلوك، كما تبرز أهمية التمكين الإداري في زيادة رضا العملاء من خلال التعامل مع موظفين يمتلكون الإحساس بالرضا عن وظائفهم وعن مديريهم، والقدرة علي اتخاذ قرارات ذات دقة وسرعة عالية من خلال توسيع مجال الحرية لدي الموظفين، مما يؤدي إلي تخفيض نسبة الغياب ودوران العمل واختزال الوقت الضائع (الحمودي، ٢٠١٠)، والتأثير الإيجابي في زيادة معدلات الإنتاجية عن طريق الشعور المستمر للموظفين بالفخر والاعتزاز بالذات، وأن وظائفهم ذات أثر كبير في شركات الطيران،

فبالناتالي يؤدي ذلك إلي تقليل الضغوط الممارسة علي الموظفين من خلال استخدام طرق التشجيع كاعتماد فرق الإدارة الذاتية، وشعور الإدارة العليا بالارتياح نظير تمكين موظفين الإدارة الوسطي والدنيا (مهيرات، ٢٠١٠).

٤.٢ . التحديات التي تواجه التمكين الإداري

يمكن تصنيف هذه التحديات إلي: (كشاد وقبطان، ٢٠١٢).

١.٤.٢ . تحديات شخصية

هي المعوقات المتعلقة بالمدير ذاته وتؤثر في شخصيته بحيث تكون معوقة لتطبيق التمكين الإداري، وتتمثل فيما يلي:

- أ. ضعف الرغبة لدي الإدارة العليا والموظفين في التغيير، والتمسك باللوائح والقوانين التنظيمية بدون استخدام المرونة عند تطبيقها والتجديد فيها.
- ب. ضعف التعاون لدي الموظفين الناتج عن فقدان الاحساس بالأمان الوظيفي.
- ج. ضعف الدافع نحو الابتكار والإبداع لدي الإدارة العليا والموظفين ومن ثم فشل تطبيق التمكين الإداري.
- د. خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.

٢.٤.٢ . التحديات التنظيمية

هي المعوقات التي تتعلق بشركات الطيران وأسلوب عملها وكيفية تحقيق أهدافها ومدى تهيئة المناخ والثقافة الملائمة للتمكين الإداري:

- أ. التنظيم الهرمي التقليدي داخل شركات الطيران.
 - ب. الوصف الوظيفي للمهام والوظائف والتداخل في الاختصاصات داخل العمل.
 - ج. غياب المناخ الملائم والدعم الوظيفي داخل شركات الطيران لتطبيق التمكين الإداري.
- #### ٣.٤.٢ . التحديات الإدارية

هي المعوقات التي تتعلق بالخط الإداري السائد ودرجة المركزية واللامركزية، وتتمثل في:

- أ. سيادة الأساليب الإدارية التقليدية والروتينية بالأعمال الإدارية داخل شركات الطيران التي لا تشجع علي المبادأة والابتكار والإبداع.
- ب. ضعف عملية الاتصال داخل شركات الطيران، ونقص المعلومات وعدم توافرها بالسرعة المطلوبة.
- ج. غياب العدالة في الأجور والتحفيز والتقييم والدعم المعنوي والمادي، وأجواء عمل غير صحية تتسم بالانفرادية وغياب الاحترام وانعدام الثقة.
- د. قلة البرامج التدريبية التي تشجع علي ممارسة التمكين.

٥.٢ . مفهوم المرونة الوظيفية

عرف زكي (٢٠١٩) "أنها قدرة المنظمة علي التعامل مع حالات عدم التأكد، وتوجيه عمليات المنظمة بالصورة التي تمكنها من تعبئة وتطوير مواردها تجاه سرعة التكيف والاستجابة للتغيرات الطارئة، وذلك لمواجهة التقلبات والأحداث المفاجئة وغير المتوقعة التي تواجه المنظمة، والعودة إلي التوازن والمسار الصحيح للمنظمة عند التعرض إلي تلك التقلبات والأزمات".

١.٥.٢ . أهداف المرونة الوظيفية

تهدف المرونة الوظيفية إلي خلق الثقة لدى الموظفين لتمكين الموظف من بعض الصلاحيات وتفويض السلطة له، مما يؤدي ذلك إلي تحقيق المرونة الوظيفية، وأيضاً يعزز ذلك من شأن ومكانة الموظف في شركات الطيران، وبالتالي زيادة ثقته بنفسه من حيث المعرفة والإنجاز وتحمل المسؤولية، مما تساهم في اكتساب القدرة علي التطوير، الإبداع، روح المبادرة، سرعة الاستجابة لديهم والتفاعل للقيام بأعمالهم ومهامهم والتميز الوظيفي (داود، ٢٠١٨).

وعلاوة علي ذلك؛ قدرة شركات الطيران علي مواجهة التغيرات البيئية المهمة والسريعة بكفاءة وفعالية، وتمكنها من إدارة خدماتها في ظل هذه الظروف، ومدى قابلية الموظفين علي التكيف مع هذه المتغيرات، وتعدد الطرق لتحقيق الأهداف المنشودة والقدرة علي البحث لحل المشكلات وعرض الكثير من البدائل (داود، ٢٠١٨).

٢.٥.٢ . أهمية المرونة الوظيفية

برزت أهميتها من خلال دورها في دعم سلاسة الإجراءات وتبويب الثقافة التنظيمية في شركات الطيران، وذلك عبر تحديث الإجراءات واللوائح وفقاً لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية، والحد من بعض الخطوات الروتينية الزائدة والتي لا يؤثر إلغاؤها علي الإجراءات المطلوبة وجودة ودقة الخدمات المقدمة (Hillhurst, 2008).

وتتنوع أهمية المرونة الوظيفية في تمكين الموظفين من تنفيذ المهام والمسؤوليات الوظيفية بأقل وقت وجهد وتكلفة، وزيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف التشغيلية لأن هناك علاقة طردية بين خطوات المهام والمسؤوليات الوظيفية وبين التكلفة التشغيلية، فكلما زادت خطوات المهام الوظيفية، كلما زادت التكاليف التشغيلية، والمرونة الوظيفية تعمل علي تقليل هذه الخطوات وبالتالي تؤدي إلي تخفيض الكثير من التكاليف التشغيلية، والمساهمة في تعزيز الحوافز المادية والمعنوية للموظفين داخل شركات الطيران (قفيشة، ٢٠١٩).

٦.٢ . التحديات التي تواجه المرونة الوظيفية

يمكن تصنيف هذه التحديات إلي: (Chu et al., 2012)

١.٦.٢ . المعوقات الإدارية والتنظيمية

هي المعوقات التي تتعلق بالخط الإداري السائد بشركات الطيران والتي تعيق من تطبيق المرونة الوظيفية، ويتمثل ذلك فيما يلي:

- أ. عدم وضوح أهداف شركات الطيران والعشوائية بها.
- ب. الافتقار إلي المعرفة والخبرة والمهارات الإدارية اللازمة في معظم شركات الطيران.
- ج. انخفاض التعاون والروح المعنوية لدي الموظفين بشركات الطيران.
- د. عدم اهتمام الإدارة بفكر الموظفين، وعدم الإصغاء إلي مقترحاتهم وآرائهم داخل شركات الطيران.
- هـ. الالتزام بالقوانين والأنظمة واللوائح حرفياً، مما يؤدي إلي الحد من الابداع والابتكار، ويصبح الموظف كالألة في عمله.

٢.٦.٢. معوقات التخطيط العشوائي

يؤثر التخطيط العشوائي من قبل الإدارة لتطبيق المرونة الوظيفية بالسلب علي شركات الطيران، وذلك لعدة أسباب أهمها:

- أ. عدم القدرة لمواجهة الصعوبات لدي الإدارة بشركات الطيران.
- ب. قلة الوعي الكافي من قبل الإدارة في استخدام الأساليب الحديثة والتكنولوجيا في شركات الطيران.
- ج. انخفاض مستوى الالتزام الإداري والتنظيمي لدي الموظفين في شركات الطيران.

٧.٢. مفهوم أداء الموظفين

عرف علي وراشد (٢٠١٦) "أنه الناتج الذي يحققه العامل عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة"، ويرري سبع (٢٠١٦)؛ نجيب (٢٠١٧) "أنه لا يجوز الخلط بين السلوك والإنجاز والأداء ذلك أن السلوك ما يقوم به الأفراد من أعمال في المؤسسة، أما الإنجاز هو ما يبقى من أثر أو الناتج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، في حين أن الأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز أي أنه يعبر عن مجموعة الأعمال والنتائج معاً".

١.٧.٢. أهمية أداء الموظفين

حيث أن اهتمام الموظفين بتطوير أدائهم ورفع كفاءتهم ينعكس ذلك علي شركات الطيران، وأيضاً علي الموظفين ويتمثل ذلك في الآتي: (جبارة، ٢٠٠٧؛ جبارة، ٢٠٠٨)

(أ) أهمية الأداء بالنسبة لشركات الطيران: يأتي الأداء في المرتبة الأولى لدي كل مسئول في الشركة، ويعد أحد العناصر والعوامل المهمة التي تستخدم في تقييم شركات الطيران التي يديرها أو يشرف عليها، ولذلك لا يعد الأداء انعكاساً لقدرات الموظف ودافعيته فقط، ولكن هو انعكاس لأداء شركات الطيران ودرجة فاعليتها في تحقيق أهدافها.

(ب) أهمية الأداء بالنسبة للموظفين كما يلي:

- يعتبر الأداء مقياساً لإمكانيات وقدرات وكفاءة الموظفين علي أداء عملهم، لأن الأداء الوظيفي يعد أحد العوامل الأساسية التي تبني عليها العديد من القرارات الإدارية المرتبطة أو المتعلقة بمستقبله الوظيفي، كالعامل في الخارج، والترقية، والنقل، ولذلك يجب علي كل موظف أن يهتم بتطوير ورفع كفاءته وأدائه في العمل.

- يجب علي الموظفين الاهتمام بأدائهم، نتيجة تعلقه بما يتقاضاه من مرتبات ومكافآت وحوافز.
- الاهتمام برفع الأداء الوظيفي يساعد علي تحقيق الأهداف الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.

٢.٧.٢. العوامل المؤثرة في أداء الموظفين

هناك مجموعة من المؤثرات التي تؤثر في مستوى الأداء لدي الموظفين وهي كالآتي: (Naz et al., 2016)

- **خصائص العمل:** تشمل المعرفة التامة باحتياجات ومتطلبات العمل وأبعاد المسؤوليات والمهام الموكلة إليهم ومدى إدراكهم بأهميتها في إنجاز الأعمال، وأيضاً العوامل المتعلقة بالهيكل التنظيمي، والوصف الوظيفي، ونظام الحوافز والمكافآت، والمديرين والزملاء.
- **خصائص الموظف:** تتمثل في (تناسب القدرات والإمكانيات الذهنية والبدنية مع نوعية العمل، والعوامل الاجتماعية، والخبرة العلمية السابقة، والتدريب، والدافعية، والعاطفية).
- **الافتقار إلي وجود معايير واضحة ومحددة:** وهذا قد يؤثر علي مستوى أداء الموظف الجيد وبين مستوى أداء الموظف الضعيف.
- عدم وضع وتحديد الأهداف المنشودة.
- اختلاف مستويات أو حجم الأداء.
- عدم الرضا الوظيفي.

٣. الدراسة الميدانية

١.٣. فرضيات الدراسة

تقوم هذه الدراسة علي الفروض الآتية:

- ١- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أثر أبعاد التمكين وأبعاد المرونة الوظيفية وبين رفع كفاءة أداء الموظفين بشركات الطيران في مصر.
- ٢- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين في رفع كفاءة أداء الموظفين.
- ٣- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد المرونة الوظيفية في رفع كفاءة أداء الموظفين.

٢.٣. أداة الدراسة

تمثلت أداة الدراسة في استمارة الاستبيان كأداة لتجميع البيانات المطلوبة. تضمن الاستبيان ٤ محاور كما يلي:

- **المحور الأول:** يتناول البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة (النوع، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية).
- **المحور الثاني:** يتناول قياس التمكين في رفع كفاءة أداء الموظفين بشركات الطيران في مصر من خلال أبعادها المتمثلة في ٣٠ عبارة تم إعدادهم بالاعتماد علي دراسة كل من عبدالحسين (٢٠١٢)؛ وعفانة (٢٠١٣).

- **المحور الثالث:** يتناول قياس المرونة الوظيفية في رفع كفاءة أداء الموظفين بشركات الطيران في مصر من خلال أبعادها المتمثلة في ١٧ عبارة تم إعدادهم بالاعتماد علي دراسة كل من Chu et al (2012)؛ (Xue and Xu (2013).
- **المحور الرابع:** تقييم رفع كفاءة أداء الموظفين بشركات الطيران في مصر تم تقييمها عن طريق عبارات تم إعدادهم بالاعتماد علي دراسة كل من (Shields et al., (2015 ، علي وراشد، (٢٠١٦) تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للإجابة علي عبارات المحور الثاني والثالث والرابع (=٥ موافق بشدة؛ =٤ موافق؛ =٣ محايد؛ =٢ غير موافق؛ =١ غير موافق بشدة) (Hair et al., (2017).

٣.٣. صدق الاستبيان وثباته

١.٢.٣. الصدق الظاهري

تم عرض الاستبيان وأهداف الدراسة وفرضيتها علي عدد من أعضاء هيئة التدريس بكليات ومعاهد السياحة والفنادق بواقع ٨ أعضاء، وعلي عدد من خبراء ومدبرين شركات الطيران في مصر بواقع ٤، وذلك بهدف التحقق من الصدق الظاهري للاستبيان، الذي يشير إلي مدي ارتباط كل عبارة بالمحور الخاص بها، وكذلك درجة وضوح كل عبارة ودقة صياغتها، بجانب مدي مساهمتها في تحقيق الهدف الذي من أجله وضعت تلك العبارات. بناءً علي إطلاع السادة المحكمين علي الاستمارة ومراجعتها وتعليقاتهم؛ تم تعديل صياغة بعض العبارات وإعادة ترتيبها داخل كل متغير، وتم تعديل الاستمارة بشكل نهائي، وتوزيعها.

٤.٣. جمع البيانات الرئيسية

تم جمع البيانات باستخدام ثلاث موجات مُختلفة من الاستبيان عبر الإنترنت Google Form. تم استخدام نهج العينات العشوائية للحصول على آراء موظفي بعض شركات الطيران المصرية كشركة مصر للطيران، شركة النيل للطيران، شركة المصرية العالمية للطيران، شركة إير كابرو، شركة نسما للطيران، شركة فلاي إيجيبت وشركة العربية للطيران حول العلاقة الكامنة بين كفاءة الأداء وكل من المرونة الوظيفية والتمكين. خلال الفترة من ٤ سبتمبر حتى ١٢ أكتوبر ٢٠٢٣، تم استلام ٤٧٨ استجابة مُكتملة. بعد إجراء فحصاً شاملاً للبيانات المُجمعة، تم اكتشاف ١٦ استجابة غير صالحة ومن ثم تم إزالتها من البيانات المُجمعة. على هذا النحو، تم الاحتفاظ بـ ٤٦٢ حالة صالحة كحجم عينة نهائي للدراسة الحالية. للتحقق من مدى ملائمة حجم العينة، تجاوز حجم العينة مؤشر الطاقة المُقدر بـ ٨٠%، وبالتالي يُعتبر حجمًا كافيًا لمزيد من التحليل الإحصائي.

تم عرض المعلومات الديموغرافية للمشاركين بجدول ١٠ حيث كان معظمهم ٦٠.٦% ذكورًا و ٥٥% منهم بين ٣٠-٣٩ عام. فيما يتعلق بالمؤهل العلمي، كان غالبية المشاركين (٤٠%) حاصلين على درجة البكالوريوس يليهم ٣٤.٦% من الحاصلين على الثانوية العامة. أخيرًا، تراوحت الخبرة الوظيفية بين المشاركين حيث كانت ٣٧.٢% ممن لديهم ٧-٩ سنوات، ٢٢.٥% ممن لديهم ١٠ سنوات فأكثر و ٢٠.٣% ممن لديهم ٣-٦ سنوات

جدول (١) الملف الديموغرافي للمستجيبين (العينة الرئيسية).

النسبة	التكرارات	الفئة (N = 462)
		النوع
60.6	280	ذكر
39.4	182	أنثى
		الفئة العمرية
10.6	49	أقل من ٣٠ عام
55.0	254	٣٠-٣٩ عام
14.1	65	٤٠-٤٩ عام
20.3	94	٥٠ عام فأكثر
		المؤهل العلمي
18.4	85	ماجستير/دكتوراه
40.0	185	بكالوريوس
34.6	160	ثانوي عام
6.9	32	دبلوم
		الخبرة الوظيفية
19.9	92	أقل من ٣ سنوات
20.3	94	٣-٦ سنوات
37.2	172	٧-٩ سنوات
22.5	104	١٠ سنوات فأكثر

وأشارت نتائج الجدول الديموغرافي أن الفئة العمرية وجنس الموظف لم يؤثران معنوياً في كفاءة الأداء نظراً لكونهما غير دالتا إحصائياً. على غرار ذلك، كشفت النتائج عن تأثير كفاءة الأداء سلبياً ومعنوياً بالخبرة الوظيفية على نقيض ذلك، أثر المؤهل العلمي إيجابياً ومعنوياً في كفاءة الأداء.

٥.٣. أسلوب التحيز المشترك

لتقليل احتمالية تعرض البيانات الأولية لمشكلة التحيز المحتمل في الاستجابة، تم استخدام بعض العلاجات الإجرائية (Bozionelos and Simmering, 2022). على سبيل المثال، تم استخدام تقنية الفارق الزمني في جمع البيانات لكل متغير على حدة، وتم منح المستجيبين ضماناً بأن معلوماتهم لا يمكن استخدامها إلا في أغراض بحثية، بالإضافة إلى إبلاغهم بأنهم قادرين على مغادرة الاستبيان في أي وقت يحلو لهم. علاوة على ذلك، تم استخدام متغير خارجي غير ذا صلة بالمتغيرات الحالية (التمكين، المرونة الوظيفية وكفاءة الأداء) لاختبار ارتباط البنى بالمتغيرات الخارجية من عدمه. تم استخدام خمسة عناصر لمُحَاماة العميل عن الشركة كمتغير خارجي. أظهرت النتائج أن النموذج بدون المتغير الخارجي كان ذو دلالة إحصائية مقارنة بالنموذج ذات الصلة بالمتغير الخارجي. بناءً على ذلك، لم تتأثر البيانات الحالية بالتحيز المحتمل في الاستجابات.

٦.٣. أسلوب تحليل البيانات

تم استخدام نهج نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية PLS-SEM لاختبار النماذج المفاهيمية باعتباره الهدف الرئيسي لهذا النهج (Shmueli et al., 2019). كما يُعتبر هذا النهج مناسبًا لإجراء معادلات الانحدار لفحص تأثير مُتغيرات مُستقلة في متغيرات تابعة (Sarstedt and Cheah, 2019). علاوة على ذلك، لا يحتاج هذا النهج للبيانات الموزعة بشكل طبيعي، بينما يتعامل مع البيانات اللامعلمية (Hair et al., 2019). أخيرًا، يُمكن استخدام هذا النهج مع أحجام العينات الكبيرة كما أدعى (Basco et al., 2022) بأنه لا ينبغي الاهتمام بالحد الأقصى والأدنى لحجم العينة المراد تحليلها حيث يمكنه إجراء تحليلات إحصائية ببيانات تتجاوز الـ ٨٠٠٠ حالة. من هذا المنطلق، تم استخدام برنامج SmartPLS v.4.4 لإجراء جميع التحليلات الخاصة بفحص الصدق التقاربي، التمييزي، الاسمي والتتبؤي، وكذلك اختبار مُعاملات المسار.

٤. النتائج والمناقشة

٤.١. تنقيح المقاييس

لإجراء عملية تنقيح المقاييس الثلاث الجديدة، تم تقديم عينة البحث التجريبية للتحليل العملي الاستكشافي (Otoo et al., 2021). تم استخدام قيم Kaiser-Meyer-Olkin بـ $0.60 >$ ، والقيم الذاتية تتجاوز الواحد الصحيح، وقيم تشبُع العناصر بـ $0.70 >$ (Hair et al., 2019). أظهرت النتائج جميع قيم ألفا كرونباخ تجاوزت قيم التشبُع وكذلك تحميلات العناصر على كل بُعد تجاوزت $0.70 >$ باستثناء (اتصال ١، اتصال ٧، اتصال ٨، تقويض ٤، تقويض ٥، فرق ٥، تحفيز ١، تحفيز ٢ وتحفيز ٧) الذين لم يتحملوا على أي عامل من العوامل الخمس لمقياس التمكين (أنظر جدول ٢)، وكذلك (تعاقد ٢، مهارات ٥ وساعات ٢) الذين لم يتحملوا على أي عامل من العوامل الأربعة لمقياس المرونة الوظيفية (أنظر جدول ٣)، علاوة على (كفاءة ١ وكفاءة ٣) الذين لم يتحملوا على مقياس كفاءة الأداء (أنظر جدول ٤). بُناءً على ذلك، تم استبعاد هذه العناصر من المقاييس الثلاث، وبالتالي تم التحقق من الاتساق الداخلي والموثوقية لجميع المقاييس. كما تبين أن البيانات التجريبية كانت كافية وفقًا لنتائج اختبار كفاية العينة وجميع القيم الذاتية تجاوزت الواحد الصحيح.

جدول ٢. التحليل العملي الاستكشافي لمقياس تمكين الموظف.

العامل الخامس	العامل الرابع	العامل الثالث	العامل الثاني	العامل الأول	العناصر
-0.063	-0.061	0.063	0.719	0.106	تدريب ١ تقوم إدارة الشركة بتقديم برامج تدريبية لتطوير مهارات الموظفين بها
0.018	0.022	-0.023	0.802	0.073	تدريب ٢ تتبنى الشركة خطة واضحة لتدريب الموظفين بها وفقًا للأنظمة واللوائح داخلها
-0.023	0.087	-0.029	0.806	0.088	تدريب ٣ يحصل الموظفون على تدريب لتحسين أدائهم لمسايرة التطورات الحديثة
-0.106	0.026	-0.043	0.761	0.083	تدريب ٤ يتسم التدريب بعدم الاستمرار ويقتصر على فئة معينة من موظفي الشركة (معكوسة)
0.014	0.052	-0.079	0.766	-0.029	تدريب ٥ تتبع إدارة الشركة أساليب حديثة في مجال التدريب

اتصال ١	تهتم الإدارة بالتواصل مع الموظفين بشكل دوري	.018	.172	.081	.144	-0.010
اتصال ٢	يتواصل الموظفون دائمًا مع بعضهم البعض لإنجاز مهامهم داخل الشركة	-0.011	.047	.013	.748	.095
اتصال ٣	تلتزم الموظفين الحيادية في التعامل مع الموضوعات المثارة أثناء الاتصال	.035	.024	.047	.824	-0.058
اتصال ٤	تتميز الشركة بالشفافية في عرض المعلومات والبيانات على جميع موظفيها	.023	.022	.025	.828	.015
اتصال ٥	يُسمح للموظفون بالحصول على المعلومات المتعلقة بأداء المهام في الشركة بسهولة	.117	-0.005	.021	.809	-0.067

اتصال ٦	تُطلع الإدارة جميع الموظفين على رؤية ورسالة الشركة والحقائق المتعلقة بأعمالهم	.149	.182	.093	.769	-0.041
اتصال ٧	يقوم الموظفون بتبادل الخبرات والمعلومات فيما بينهم داخل الشركة	.066	-0.033	.104	-0.046	-0.123
اتصال ٨	يجتمع ممثلون عن مختلف إدارات الشركة بشكل منتظم لمناقشة كافة المعلومات والمقترحات	.118	-0.008	.227	.015	-0.040
تفويض ١	تمنح الإدارة الموظف صلاحيات كافية لإنجاز الأعمال الموكلة إليه/ها بالطريقة التي يراها/تراها مناسبة	.064	-0.009	.851	.034	-0.015
تفويض ٢	تفوض إدارة الشركة الموظفين على الاستقلالية والحرية في وضع الخطط الزمنية الخاصة بإتمام أعمالهم	.023	.033	.823	.090	.016
تفويض ٣	يتم منح الموظف الحرية الكاملة لتقديم الأفكار المتنوعة والجديدة في مجال العمل بالشركة	.174	-0.018	.707	.116	-0.223
تفويض ٤	تسمح الإدارة للموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل مسؤولية فشل القرارات الخاطئة	.244	.112	.045	-0.023	-0.069
تفويض ٥	يمارس الموظفون الصلاحيات المفوضة لهم خلال فترة التفويض فقط (معكوسة)	.158	.045	.044	.048	-0.141
فرق ١	تدعم الشركة الإداء الجماعي أكثر من الأداء الفردي لإنجاز المهام الإدارية المختلفة	.797	.087	.031	.040	-0.077
فرق ٢	يفضل الموظفون العمل ضمن فريق داخل الشركة	.774	.050	.061	.041	-0.110
فرق ٣	تتسم فرق العمل بالثقة والمساعدة فيما بينهم	.729	-0.027	.065	.071	-0.143
فرق ٤	القرارات الصادرة من فرق العمل غالبًا ما يتم تنفيذها	.752	.090	.023	.110	-0.129
فرق ٥	أساهم في مساعدة الآخرين لإنجاز أعمالهم	.096	.082	.093	.041	-0.215
تحفيز ١	تقدر الشركة جهود الموظفين ماديًا ومعنويًا	.051	.063	.069	.071	-0.177
تحفيز ٢	يحصل الموظفون على مكافآت مادية ومعنوية دورية	.107	-0.079	.160	-0.010	-0.323
تحفيز ٣	يتناسب الراتب الذي يتقاضاه الموظفون مع الجهود التي تبذل في إطار العمل	-0.184	-0.043	-0.078	.077	.784
تحفيز ٤	يتصف نظام الحوافز والترقيات في الشركة بالعدالة	-0.223	.003	-0.095	.028	.766
تحفيز ٥	تُحفز المديرين موظفيهم على المشاركة في	-0.245	-0.076	-0.074	-0.026	.735

					إتخاذ القرارات الصائبة	
٠.801	-0.077	0.006	-0.058	-0.179	تسعى إدارة الشركة لتطوير نظام الحوافز بشكل دوري	
0.101	-0.070	-0.181	-0.009	-0.374	تعد كفاءة الموظفين معيارًا مهمًا في نظام الترقيات	
	0.879	Kaiser-Meyer-Olkin			قيمة مربع كاي = 4961.506، درجات الحرية = 435، درجة المعنوية = 0.000	كفاية العينة
23.931				الجذر الكامن للعوامل مُجمّعة		
0.721	0.763	0.703	0.845	0.849	قيم ألفا كرونباخ	
ملحوظة: العبارات المائلة تم حذفها لعدم تشبعها بأي عامل من العوامل الخمسة.						

جدول ٣. التحليل العاملي الاستكشافي لمقياس المرونة الوظيفية.

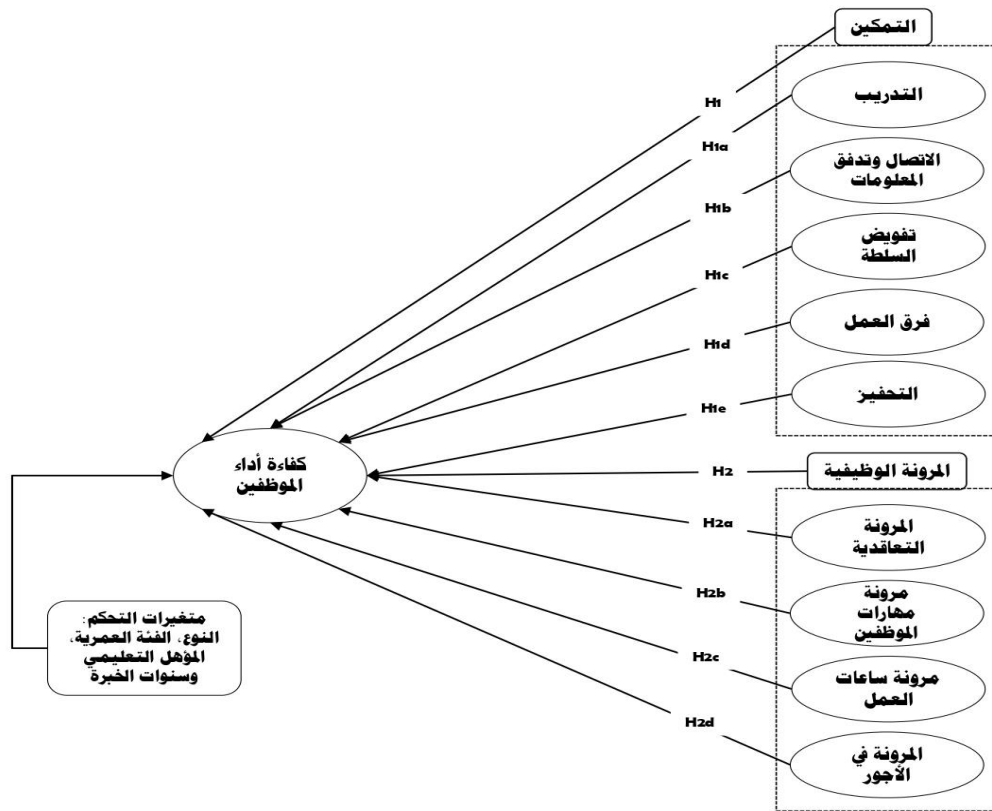
العامل الرابع	العامل الثالث	العامل الثاني	العامل الأول	العناصر		
-0.060	0.017	-0.156	0.796	تتعاون إدارة الشركة مع الخبرات الخارجية لتقديم أفكار جديدة محلية	تعاقد ١	
-0.175	0.065	-0.182	0.294	يساهم التعاقد الخارجي في إدخال مهارات جديدة للشركة والموظفين	تعاقد ٢	
-0.197	0.126	-0.125	0.765	الموظفون الذي يتعاقد معهم الإدارة يحصلون على فرصة صريحة للتعيين بالشركة	تعاقد ٣	
0.182	0.249	0.016	0.755	تستقطب الشركة كفاءات متميزة من أصحاب المؤهلات العلمية والفنية النادرة لشغل الوظائف الشاغرة	تعاقد ٤	
0.139	0.159	0.751	0.060	تنقل الإدارة الموظفين من وظائفهم الحالية لوظائف أخرى وتوزعهم وفقًا لمهاراتهم وقدراتهم	مهارات ١	
0.223	0.193	0.715	-0.011	يسعى موظفو الشركة باستمرار لتحديث مهاراتهم وقدراتهم	مهارات ٢	
0.022	0.228	0.735	0.040	يمتلك الموظفون مهارات وخبرة طويلة للتنبؤ بالمتطلبات المستقبلية	مهارات ٣	
0.051	0.197	0.749	0.066	توفر الشركة للموظفين مناخًا مناسبًا للتفكير الإبداعي والابتكار	مهارات ٤	
-0.020	0.119	0.174	-0.432	تحفظ الشركة بالموظفين ذوي المهارات المتعددة	مهارات ٥	
0.000	0.744	0.164	-0.385	يقضي موظفو الشركة أوقات الدوام الرسمي في تأدية مهامهم	ساعات ١	
-0.066	0.123	0.188	-0.409	يسمح للموظفين ببدأ العمل من العاشرة صباحًا بدلًا من الثامنة صباحًا أو العمل بدوام جزئي لظروف معينة	ساعات ٢	
0.160	0.812	-0.138	0.080	توزع المهام والواجبات بين موظفي الشركة على أسس تتسم بالعدالة	ساعات ٣	
0.225	0.816	-0.114	0.089	يُكلف الموظفون بالعمل الإضافي بصورة غير دورية	ساعات ٤	
0.790	-0.033	0.181	0.062	يحصل موظفو الشركة على زيادة سنوية في الرواتب الشهرية	أجور ١	
0.771	-0.146	0.142	0.063	تحدد الشركة أجورًا إضافية لساعات العمل الإضافي	أجور ٢	
0.744	0.002	-0.414	-0.169	تزيد الرواتب التي يتقاضاها الموظفين استجابة للتغيرات الاقتصادية	أجور ٣	
0.745	0.053	-0.431	-0.191	توزع الشركة جزءًا من أرباحها على الموظفين بها	أجور ٤	
0.834	Kaiser-Meyer-Olkin			قيمة مربع كاي = 2242.259، درجات الحرية = 136، درجة المعنوية = 0.000	كفاية العينة	
27.151				الجذر الكامن للعوامل مُجمّعة		
0.799	0.733	0.710	0.792	قيم ألفا كرونباخ		
ملحوظة: العبارات المائلة تم حذفها لعدم تشبعها من العوامل الأربعة.						

٢.٤. تقييم نموذج القياس

قبل اتباع خطوات التقييم الإحصائي للنموذج، تم رسم نموذج القياس وفقاً للدراسة الحالية (أنظر شكل 1)، ومن ثم اقتراح الفرضيات التالية:

H1: يؤثر تمكين الموظفين إيجابياً ومعنوياً في كفاءة الأداء.

H2: تؤثر المرونة الوظيفية إيجابياً ومعنوياً في كفاءة الأداء.



شكل 1. نموذج الدراسة.

وفقاً لـ (Hair et al., 2017)، كانت جميع تشعبات العناصر أعلى من 0.708، مما يثبت موثوقية مؤشرات القياس (أنظر ملحق أ). لاختبار الصدق التقاربي، تم إجراء ثلاثة اختبارات إحصائية (Hair et al., 2020)، كما موضح بجدول ٤.

جدول ٤. الصدق والثبات لجميع عناصر القياس

التفرطح	الانحراف المعياري	المتوسط	متوسط التباين المُستخرج	الموثوقية المركبة	تشبع العناصر	العناصر	البناء
-0.003	1.600	4.81	.662	.907	.840	تدريب ١	التدريب
-.343	1.695	4.96			.815	تدريب ٢	
-.346	1.718	4.98			.794	تدريب ٣	
-.399	1.735	4.99			.812	تدريب ٤	
.033	1.680	4.91			.807	تدريب ٥	
-.608	1.742	4.60	.708	.924	.850	اتصال ٢	الاتصال وتدفق المعلومات
-.561	1.680	4.61			.839	اتصال ٣	
-.549	1.690	4.48			.839	اتصال ٤	
-.786	1.827	4.51			.835	اتصال ٥	
-.801	1.807	4.46			.845	اتصال ٦	
.039	1.491	5.21	.632	.838	.813	تفويض ١	تفويض السلطة
.418	1.464	5.26			.769	تفويض ٢	
.819	1.450	4.98			.803	تفويض ٣	
-.485	1.684	4.54	.619	.866	.818	فرق ١	فرق العمل
-.583	1.719	4.66			.769	فرق ٢	
-.233	1.488	4.29			.778	فرق ٣	
-.297	1.661	4.31			.781	فرق ٤	
-.445	1.573	3.53	.604	.859	.742	تحفيز ٣	التحفيز
-.503	1.621	3.41			.779	تحفيز ٤	
-.067	1.470	3.46			.753	تحفيز ٥	
-.193	1.549	3.51			.831	تحفيز ٦	
-.431	1.592	3.69	.650	.848	.817	تعاقد ١	المرونة التعاقدية
-.584	1.626	3.57			.797	تعاقد ٣	
-.778	1.736	3.56			.805	تعاقد ٤	
-.547	1.668	3.47	.630	.872	.793	مهارات ١	مرونة مهارات الموظفين
-.438	1.641	3.50			.804	مهارات ٢	
-.550	1.635	3.56			.796	مهارات ٣	
-.568	1.691	3.67			.782	مهارات ٤	
-.730	1.886	4.25	.649	.847	.785	ساعات ١	مرونة ساعات العمل
-.487	1.718	3.28			.808	ساعات ٣	
-.480	1.735	3.36			.823	ساعات ٤	
-.427	1.737	3.39	.689	.898	.898	أجور ١	المرونة في الأجور
-.215	1.607	3.62			.812	أجور ٢	
-.524	1.664	4.23			.784	أجور ٣	
-.664	1.817	4.47			.823	أجور ٤	

-0.896	1.824	4.32	.606	.935	.802	كفاءة ٢	كفاءة الأداء
-0.699	1.718	3.77			.746	كفاءة ٤	
-0.266	1.544	3.68			.758	كفاءة ٥	
-0.146	1.514	3.82			.784	كفاءة ٦	
-0.311	1.516	3.57			.742	كفاءة ٧	
.021	1.473	3.75			.802	كفاءة ٨	
-0.132	1.592	3.71			.843	كفاءة ٩	
-0.170	1.462	3.89			.743	كفاءة ١٠	

أولاً، تجاوزت جميع قيم الموثوقية المركبة الحد الأدنى المقترح (Hair et al., 2019). ثانياً، كانت قيم متوسط التباين المُستخرج لكل مُتغير أعلى من 0.50 (Hair et al., 2020). أخيراً، تم تقييم الصدق التمييزي باستخدام نسبة ارتباط HTMT حيث أثبتت النتائج أن النموذج يتمتع بصدقٍ تقاربيٍّ وتمييزيٍّ لعدم تجاوز جميع القيم العتبة المقبولة عند 0.85 (Hair et al., 2019)، كما موضح بجدول ٥. جديرًا بالذكر، تم تضمين المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية، العمر والنوع الاجتماعي كمُتغيرات ضابطة لفحص تأثيرها في كفاءة الأداء.

جدول 5. مصفوفة الصدق التمييزي.

البناء	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢
١. التدريب												
٢. الاتصال وتدفق المعلومات	.007											
٣. التحفيز	.039	.092										
٤. تفويض السلطة	.021	.009	.014									
٥. فرق العمل	.104	.126	.032	.034								
٦. المرونة التعاقدية	.058	.216	.031	.023	.042							
٧. المرونة في الأجور	.023	.478	.090	.004	.059	.345						
٨. مرونة ساعات العمل	.017	.301	.052	.002	.011	.232	.309					
٩. مرونة مهارات الموظفين	.125	.891	.019	.106	.102	.273	.263	.235				
١٠. المرونة الوظيفية	.048	.266	.034	.067	.039	.490	.313	.327	.420			
١١. التمكين	.034	.432	.108	.021	.063	.308	.374	.234	.345	.313		
١٢. كفاءة الأداء	.017	.123	.032	.114	.239	.367	.256	.372	.461	.306	.474	

٣.٤. تقييم النموذج الهيكلي

أثبتت النتائج الواردة بجدول 6، أن جميع قيم f^2 تراوحت بين أحجام التأثير المتوسطة والكبيرة (Khalilzadeh and Tasci, 2017). كما تمت الإشارة إلى مستوى التباين في كفاءة الأداء بقيمة ٥٧.٢%، وهو ما يمكن تفسيره لمعامل التحديد R^2 . علاوة على ذلك، أسفرت مؤشرات تقييم النموذج على قدرة النموذج على التنبؤ بفعالية (Hair et al., 2020). من ناحية أخرى، أظهرت نتائج جدول ٢٤، أن الفئة العمرية ($t = 0.007; \beta$)

436. p < .809) (= و جنس الموظف ($\beta = .018$; $t = 9.56$; $p < .723$) لم يؤثران معنويًا في كفاءة الأداء نظرًا لكونهما غير دالتا إحصائيًا. على غرار ذلك، كشفت النتائج عن تأثير كفاءة الأداء سلبياً ومعنويًا بالخبرة الوظيفية ($\beta = -.193$; $t = 3.721$; $p < .05$). على نقيض ذلك، أثر المؤهل العلمي إيجابياً ومعنويًا في كفاءة الأداء ($\beta = .172$; $t = 2.202$; $p < .05$).

جدول 6. اختبار الفروض المقترحة وتقييم النموذج الهيكلي.

النتيجة Result	حجم التأثير f^2	قيمة المعنوية P-value	قيمة ت T-value	قيمة بيتا B	المسار الهيكلي
<i>الفروض المباشرة</i>					
قبول	.287	.000	3.840	.341***	H1 التمكين ← كفاءة الأداء
قبول	.387	.000	15.201	.429***	H2 المرونة الوظيفية ← كفاءة الأداء
<i>المتغيرات الضابطة</i>					
رفض	-	.436	.809	.007	الفئة العمرية ← كفاءة الأداء
قبول	-	.022	3.712	-.193*	الخبرة الوظيفية ← كفاءة الأداء
قبول	-	.031	2.202	.172*	المؤهل العلمي ← كفاءة الأداء
رفض	-	.723	.956	.018	جنس الموظف ← كفاءة الأداء
<i>مؤشرات تقييم النموذج</i>					
Chi ²	d_G	d_ULS	NFI	SRMR	مُعامل التحديد لكفاءة الأداء (R^2)
3112.581	.365	1.479	.971	.058	.572

من ناحية أخرى، أظهرت نتائج جدول 6 أن التمكين أثر إيجابياً ومعنويًا في كفاءة الأداء ($\beta = .341$; $t = 3.840$; $p < .001$; $f^2 = .287$)، مما يؤكد صحة الفرض H1. كشفت النتائج أيضًا عن تأثير كفاءة الأداء إيجابياً ومعنويًا بكل من التدريب ($\beta = .357$; $t = 8.146$; $p < .001$; $f^2 = .294$)، الاتصال وتدقيق المعلومات ($\beta = .461$; $t = 19.430$; $p < .001$; $f^2 = .461$)، تفويض السلطة ($\beta = .286$; $t = 4.791$; $p < .001$; $f^2 = .245$)، فرق العمل ($\beta = .293$; $t = 11.614$; $p < .001$; $f^2 = .293$)، والتحفيز ($\beta = .402$; $t = 17.020$; $p < .001$; $f^2 = .379$). بُناءً على هذه النتائج، تم إثبات صحة الفروض H1a-H1e.

بالمثل، أثبتت نتائج جدول 6 أن المرونة الوظيفية أثرت إيجابياً ومعنويًا في كفاءة الأداء ($\beta = .429$; $t = 15.201$; $p < .001$; $f^2 = .387$)، مما يؤكد صحة الفرض H2. كشفت النتائج أيضًا عن تأثير كفاءة الأداء إيجابياً ومعنويًا بكل من المرونة التعاقدية ($\beta = .466$; $t = 16.211$; $p < .001$; $f^2 = .466$)، مرونة مهارات الموظفين ($\beta = .259$; $t = 11.624$; $p < .001$; $f^2 = .259$)، مرونة ساعات العمل ($\beta = .504$; $t = 13.287$; $p < .001$; $f^2 = .402$)، والمرونة في الأجور ($\beta = .232$; $t = 12.881$; $p < .001$; $f^2 = .232$). بُناءً على هذه النتائج، تم إثبات صحة الفروض H2a-H2d.

٥. الخاتمة

إن نجاح تطبيق أبعاد التمكين والمرونة الوظيفية في تحقيق رفع كفاءة أداء الموظفين بشركات الطيران في مصر، يتطلب من الدرجة الأولى اقتناع الشركات والإدارات بأهمية دور التمكين والمرونة الوظيفية ودعمها،

وعلي عانتها منح المديرين للموظفين الصلاحيات اللازمة لأداء مهامهم وأعمالهم، مشاركتهم في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية وحل المشاكل الخاصة بالإدارات العليا، تدريب الموظفين بشكل مستمر، تشجيعهم وتحفيزهم للعمل ضمن فرق العمل ودعمهم للأبداع والابتكار، توفير المرونة في ساعات العمل لهم وزيادة الأجور للموظفين.

حيث أن تمكين الموظفين واستخدام أساليب المرونة الوظيفية لهم تعد التزاماً طويل المدى وطريقة حديثة في تسيير العمل وسهولة التكيف مع بيئة العمل المتغيرة، ولهذا يستوجب علي الإدارة منح الوقت الكافي لتحقيق الأهداف المراد تحقيقها.

٦. النتائج

- أثبتت نتائج الدراسة الصدق التقاربي والتمييزي لعدم تجاوز جميع القيم العتبة المقبولة عند 0.85، تم تضمين المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية، العمر والنوع الاجتماعي كمُتغيرات ضابطة لفحص تأثيرها في كفاءة الأداء.
- أظهرت الدراسة أن الفئة العمرية وجنس الموظف لم يؤثران معنوياً في كفاءة الأداء نظراً لكونهما غير دالتا إحصائياً، وكشفت النتائج عن تأثير كفاءة الأداء سلبياً ومعنوياً بالخبرة الوظيفية. على نقيض ذلك، أثر المؤهل العلمي إيجابياً ومعنوياً في كفاءة الأداء.
- بينت نتائج الدراسة أن التمكين أثر إيجابياً ومعنوياً في كفاءة الأداء، مما يؤكد صحة الفرض H1، وكشفت النتائج أيضاً عن تأثير كفاءة الأداء إيجابياً ومعنوياً بكل من (التدريب، الاتصال وتدفق المعلومات، تفويض السلطة، فرق العمل)، بُناءً على هذه النتائج، تم إثبات صحة الفروض H1a-H1e.
- أثبتت نتائج الدراسة أن المرونة الوظيفية أثرت إيجابياً ومعنوياً في كفاءة الأداء، مما يؤكد صحة الفرض H2، وكشفت النتائج أيضاً عن تأثير كفاءة الأداء إيجابياً ومعنوياً بكل من المرونة التعاقدية، مرونة مهارات الموظفين، مرونة ساعات العمل والمرونة في الأجور، بُناءً على هذه النتائج، تم إثبات صحة الفروض H2a-H2d.
- وقد توصلت نتائج البحث إلى وجود قصور في تطبيق التمكين والمرونة الوظيفية بشركات الطيران في مصر، وأن هناك تأثير إيجابي لتطبيق أبعاد التمكين والمرونة الوظيفية في أداء الموظفين.
- وجود قصور في الوعي لدى الموظفين بشركات الطيران في مصر بمفهوم التمكين والمرونة الوظيفية وأبعادها وقواعدها.
- مستوى تطبيق بعد التدريب وبعد الاتصال الفعال وتدفق المعلومات بشركات الطيران في مصر مرتفعة إلا أنها غير تامة.
- مستوى تطبيق بعد تفويض السلطة وفرق العمل والتحفيز بشركات الطيران في مصر منخفضة.
- مستوى تطبيق بعد المرونة التعاقدية بشركات الطيران في مصر مرتفع جداً.

– ان شركات الطيران في مصر بحاجة إلي تطبيق المرونة الوظيفية علي الموظفين بها لكي يكون كل موظف في قسم معين علي دراية تامة بما يعمل الموظف في القسم الأخر.

٧. التوصيات

- ضرورة تفعيل واعتماد أبعاد التمكين والمرونة الوظيفية في شركات الطيران بمصر.
- ضرورة قيام شركات الطيران في مصر بتوعية الموظفين فيها بأهمية التمكين والمرونة الوظيفية، ودورها الإيجابي في رفع كفاءة أداء الموظفين، وذلك من خلال تنفيذ دورات تدريبية لتعريفهم بالتمكين والمرونة الوظيفية وضرورة تنفيذ أبعادهم وأثرهم الفعال في تحسين كفاءة الأداء، ودعم الثقة والمسئولية لدي الموظفين.
- مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات الخاصة بالإدارة العليا لتشجيعهم وتحفيزهم علي زيادة الثقة بالذات، وتفويض السلطة والصلاحيات لهم للحد الذي يمكنهم من اتخاذ القرارات الخاصة بمهامهم بحرية واستقلالية دون تدخل الإدارة.
- تعيين الموظفين الجدد علي أساس تعدد المهارات التي يملكها المتقدم للتعيين.
- ان تضع شركات الطيران في مصر منهجية لموظفيها يتضمن نقل عمل الموظف من قسم إلي آخر ومن وقت إلي آخر خلال أوقات العمل الرسمي.
- زيادة عقد البرامج التدريبية للموظفين المرتبطة بأعمالهم ومهامهم في شركات الطيران بصفة دورية، وتطوير مهاراتهم.

٨. اقتراحات للدراسات المستقبلية

- دراسة أثر التمكين والمرونة الوظيفية علي متغيرات أخرى مثل الرضا الوظيفي.
- التأكيد علي أهمية التدريب ومنح الموظفين نطاق أوسع لممارسة الأعمال لتمكينهم من استلام مناصب إدارية أعلى.
- منح الموظفين الثقة والاستقلالية وتوفير مناخ تنظيمي مناسب يسمح ويشجع علي تقبل فكرة التمكين والمرونة الوظيفية لرفع مستوى أداء شركات الطيران.
- دراسة حول أهم التحديات والمعوقات التي تواجه الإدارات في شركات الطيران من تطبيق التمكين والمرونة الوظيفية.

المراجع العربية

- الحمودي، أميرة محمد، سعود، راتب سلامة، (٢٠١٠)، "درجة التمكين الوظيفي لدي القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بدافعية الإعجاز لديهم"، مجلة مؤتم للبحوث والدراسات سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مؤتم، عمان، الأردن، مجلة (٢٥)، عدد (٧).
- الدوري، زكريا مطلق، صالح، أحمد علي، (٢٠٠٩)، "إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

السكارنة، بلال خلف،(٢٠١٠)،"القيادة الإدارية الفعالة"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

داود، عزت توفيق،(٢٠١٨)، "درجة ممارسة التفويض الإداري وعلاقتها بمستوى المرونة التنظيمية لدى المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الهاشمية، الأردن.

زكي، محمد حمدي،(٢٠١٩)، "المرونة التنظيمية ودورها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة دراسة ميدانية علي الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة مطروح"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة.

عبدالله، سامية عيضة،(٢٠١٣)، "التمكين كإستراتيجية لدعم إدارة الجودة الشاملة في الجامعات"، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، مؤسسة الرشد ناشرون، السعودية.

قفيشة، رنده،(٢٠١٩)، "درجة التفاضل الأكاديمي وعلاقتها بمستوى المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، الأردن.

كشاد، رايح، وقبطان، شوقي،(٢٠١٢)، "واقع التمكين الإداري في الجامعة الجزائرية وأثره علي الإنتاج الفكري للأستاذ الجامعي(دراسة ميدانية)"، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة حلوان، القاهرة، عدد(٤).

مسعود، مؤيد،(٢٠١٢)، "درجة التمكين الإداري وتطوير الأداء والعلاقة بينهما من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية.

مهيرات، عماد علي،(٢٠١٠)، "أثر التمكين علي فاعلية المنظمة"، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

المراجع الأجنبية

Chu, Yuping, Li, Shucui, and Jin, Yuran,(2012), Flexible Index System of Human Resources Considering the Organizational Flexibility Factor, Advances in Electrical Engineering and Automation, Advances in Intelligent and Soft Computing, Vol(139), Pp 41:4

Gretchen, Spritzer,(2007), Taking Stock: A Review of more than Twenty Years of Research on Empowerment at Work, for Chroming, Hand book of Organization Development, Sage Publications, PP 22, 57:58.

Hillhurst, C. A. R, (2008), Reacting to Risks with Real Options: Valuation of Managerial Flexibility in IT Projects « Responding to Risks with Real

Options: Valuation of Managerial Flexibility in IT Projects, Doctor Dissertation, University of Tilburg.

Lim, Benson H., Florence Y. Ling, and William C. Ibbs,(2012), Mathematical Models for Predicting Organizational Flexibility of Construction Firms in Singapore, Journal of Construction Engineering and Management, Vol(138), No(3), PP 299.



**Journal of Association of Arab Universities
for Tourism and Hospitality (JAAUTH)**

journal homepage: <http://jaauth.journals.ekb.eg/>



The Impact of Empowerment and Functional Flexibility in Raising Employee Performance Efficiency on Airline Companies in Egypt

Sara Emad Abdel Naeem Nermeen Nasr Abuzied Amal Fahmy Omar

Tourism Studies Department Faculty of Tourism and Hotels Suez Canal University.

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Keywords:

Empowerment;
Functional
flexibility;
employee
performance;
Airlines in
Egypt.

The research aims to shed light on the importance of applying empowerment and functional flexibility in airline companies in Egypt and their impact on raising the efficiency of employee performance in companies. The study relied on a survey method, where a survey form was designed directed to a number of airline company employees in Egypt, where 342 responses were obtained. 43 of them were excluded because they contained extreme values that exceeded 10% of the total items displayed for each questionnaire. The data were analyzed and hypotheses were tested using the Statistical Package for the Social and Human Sciences (SPSS v.28), As such, the sample size for the survey reached 329 responses, and demographic information was provided to these participants in this study. The results of the research concluded that there is a deficiency in applying empowerment and functional flexibility in airline companies in Egypt, and that there is a positive impact of applying empowerment and functional flexibility on employee performance. In light of these results, a number of recommendations were made, the most important of which is the necessity of activating and adopting empowerment and functional flexibility in airline companies in Egypt, the necessity of providing training and development programs for employee skills, and delegating authority and powers to employees to the extent that enables them to make decisions freely and independently without management interference.

(JAAUTH)
Vol. 26, No. 1,
(Jun 2024),
PP.214 -233.