

فاعلية الإدارة الإسلامية في تحسين الأداء الوظيفي من خلال تمكين الموظفين في  
مراكز خدمات إسعاد المتعاملين بإمارة أبو ظبي  
The Effectiveness of Islamic Management in Enhancing Job  
Performance through Employee Empowerment at Customer  
Happiness Centers in Abu Dhabi

بالحاي خير بالحاي خير الكويتي  
Universiti Sains Islam Malaysia  
uae4008@yahoo.com

ملخص البحث

Article Progress

Received: 4 Jan 2026  
Revised : 25 Jan 2026  
Accepted: 18 Feb 2026

\* Corresponding  
Authors:

Balhai Khair Balhai  
Khair Alkuwaiti

E-mail:  
uae4008@yahoo.com

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر الإدارة الإسلامية في تعزيز الأداء الوظيفي من خلال تمكين الموظفين في مراكز خدمات إسعاد المتعاملين في أبو ظبي. تنطلق الدراسة من إدراك أهمية الأداء الوظيفي بوصفه من أهم العوامل نجاح المؤسسة والمعياري الحقيقي لقياس كفاءة العنصر البشري. برزت المشكلة، بوجود تحديات تؤثر على أداء مراكز المتعاملين منها؛ إدارة حجم الطلب وزيادة القدرة الاستيعابية، تعدد المنصات الرقمية غير المترابطة لدوائر مختلفة. نقص تدريب وتأهيل العاملين، عدم إشراك المتعاملين في تصميم الخدمات، مما تسبب في بطء أداء المراكز. للتحقق من المشكلة أجرى الباحث دراسة استكشافية، شملت مقابلات، أكدت تلك المشكلات بسبب ضعف تعليم الأجيال السابقة، تفكك روابط بعض الأسر وتخلي البعض عن الآباء. هدفت الدراسة: قياس أثر الإدارة الإسلامية في زيادة الأداء الوظيفي، وتمكين الموظفين. ومدى قيام المتغير الوسيط بدور الوساطة بين المتغير المستقل والتابع. بلغ حجم مجتمع الدراسة (3340) مديراً وموظفاً إدارياً، أختيرت عينة طبقية (346) حسب جدول جريستي ومورغان، وباستخدام المعادلة. طور الباحث مقياسين للدراسة بالاستفادة من الأدبيات السابقة، الأول للموظفين: تكون من (70) عبارة موزعة في (3) محاور شملت (14) بعداً. الثاني للمتعاملين: من (16) عبارة موزعة في (4) أبعاد. تم التحقق من صدق المحكمين، وصدق المحتوى، وصدق الاتساق الداخلي، تحليل التباين

فاعلية الإدارة الإسلامية في تحسين الأداء الوظيفي من خلال تمكين الموظفين  
في مراكز خدمات إسعاد المتعاملين بإمارة أبوظبي

لتحقيق الفرضيات. كما بينت النتائج أن الإدارة الإسلامية تؤثر إيجابياً وبصورة جوهرية على تحسين الأداء الوظيفي، إذ تمثل الأداة التنفيذية التي تحول الخطط الاستراتيجية إلى ممارسات تنظيمية فعالة من خلال استقطاب الكفاءات وتطويرها وتحفيزها. كذلك أثبتت النتائج أن الإدارة الإسلامية تلعب دوراً وسيطاً بين الأداء الوظيفي وتمكين الموظفين، مما يعني أن أثر الإدارة الإسلامية على الأداء الوظيفي يمر بدرجة كبيرة عبر تمكين الموظفين. وهذا يؤكد أهمية تكامل الإدارة الإسلامية مع سياسات تنمية تمكين الموظفين لضمان استدامة التميز المؤسسي. خلصت الدراسة إلى أن تعزيز الأداء الوظيفي في مراكز المتعاملين يتطلب تكاملاً بين التخطيط الاستراتيجي المرن وإدارة المواهب الفعالة، بما يحقق القدرة على الابتكار والتكيف مع المتغيرات البيئية. وأوصت بضرورة ترسيخ ممارسات التخطيط الاستراتيجي القائمة على البيانات والتحليل المستقبلي، وتطوير سياسات ممنهجة لاكتشاف الكفاءات وتنميتها بما يتوافق مع أولويات مراكز المتعاملين أبوظبي وأهدافها الاستراتيجية. تُسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات الإدارية العربية حول الإدارة الإسلامية والأداء الوظيفي في مراكز المتعاملين، وتقدم نموذجاً تطبيقياً يمكن الاستفادة منه في تطوير الممارسات الإدارية الحديثة في القطاع العام، بما يعزز الكفاءة والابتكار والاستدامة المؤسسية في بيئة العمل الحكومي.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة الإسلامية؛ الأداء الوظيفي؛ تمكين الموظفين؛ مراكز خدمات إسعاد المتعاملين؛ أبوظبي

#### ABSTRACT

This study aims to analyze the impact of Islamic management on enhancing job performance through employee empowerment at customer happiness centers in Abu Dhabi. The study stems from the recognition of the importance of job performance as a key factor in organizational success and a true measure of human resource efficiency. The problem of research lies on challenges affecting customer center performance, including: managing demand and increasing capacity; the proliferation of unconnected digital platforms across

different departments; inadequate employee training and development; and the lack of customer involvement in service design, all of which contributed to slow center performance. To investigate the problem, the researcher conducted an exploratory study, including interviews, which confirmed these issues, attributing them to the limited education of previous generations, the breakdown of family ties, and parental neglect. The study aimed to: measure the impact of Islamic management on increasing job performance and employee empowerment; and assess the extent to which the mediating variable acts as an intermediary between the independent and dependent variables. The study population consisted of 3,340 managers and administrative staff. A stratified sample of 346 was selected using the Griskie and Morgan scale and the formula. The researcher developed two scales for the study, drawing on previous literature. The first scale, for employees, consisted of 70 statements distributed across three axes encompassing 14 dimensions. The second scale, for customers, consisted of 16 statements distributed across four dimensions. The validity of the experts, content validity, and internal consistency were verified, and analysis of variance was performed to test the hypotheses. The results showed that Islamic management has a significant and positive impact on improving job performance. It serves as the executive tool that transforms strategic plans into effective organizational practices by attracting, developing, and motivating talent. Furthermore, the results demonstrated that Islamic management plays a mediating role between job performance and employee empowerment, meaning that the impact of Islamic management on job performance is largely mediated through employee empowerment. This underscores the importance of integrating Islamic management with employee empowerment development policies to ensure the sustainability of organizational excellence. The study concluded that enhancing employee performance in customer service centers requires an integration of flexible strategic planning and effective talent management, enabling innovation and adaptation to environmental changes. It recommended establishing data-driven strategic planning practices based on future analysis and developing systematic policies for identifying and developing competencies in line with the priorities and strategic objectives of Abu Dhabi's customer service centers. This study contributes to enriching Arabic administrative literature on Islamic management and employee performance in customer service centers, and offers a practical model that can be used to develop modern administrative practices in the public sector, thereby enhancing efficiency, innovation, and institutional sustainability in the government work environment.

**Keywords:** Islamic Management; Job Performance; Employee Empowerment; Customer Happiness Centers; Abu Dhabi..

### تمهيد:

تُعد الإدارة الإسلامية من النماذج الإدارية المتميزة التي تستمد مبادئها من الشريعة الإسلامية، حيث تركز على قيم العدالة، والأمانة، والشورى، والإحسان، مما يجعلها نموذجاً أخلاقياً وإنسانياً يسعى إلى تحقيق التوازن بين المصلحة الفردية والمصلحة العامة.

ويُعد الأداء الوظيفي للعاملين أحد أبرز المؤشرات التي تعكس مدى فاعلية المؤسسة وقدرتها على تحقيق رسالتها. فالأداء لا يقتصر على سرعة إنجاز المهام أو حجم المخرجات، بل يشمل أيضاً الجودة، الالتزام، والإبداع، وهي عناصر جوهرية لنجاح أي مؤسسة تسعى إلى الاستجابة لمتغيرات بيئة العمل وتحقيق رضا المستفيدين (بولاكوس وآخرون، Pulakos et al., 2021). ومن هنا تأتي أهمية البحث في العوامل التي يمكن أن تسهم في تحسين الأداء وتعزيزه بشكل مستدام.

إن الأداء الوظيفي لا يُقاس فقط بكمية الإنجاز، بل بجودته، وبتأثيره في تحقيق أهداف المؤسسة واستدامة نجاحها ومن هنا، فإن تطبيق مبادئ الإدارة الإسلامية يمكن أن يسهم في بناء بيئة عمل قائمة على الثقة، وتحفيز الموظفين على العمل بروح المسؤولية والرقابة الذاتية (التقوى)، وهو ما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء العام للمؤسسة.

في هذا السياق، يبرز الأداء الوظيفي باعتباره المتغير التابع المحوري في نجاح هذه المراكز. فالأداء الفعال للعاملين لا يقتصر على سرعة الإنجاز، بل يشمل جودة العمل، مستوى الالتزام، القدرة على الابتكار، والتكيف مع متطلبات المتعاملين (Pulakos, et al., 2021) ويُعد تحقيق مستويات عالية من الأداء ضرورة ملحة لضمان استدامة نجاح هذه المراكز كمبادرة استراتيجية للدولة.

ضمن هذه العوامل، يبرز التمكين الوظيفي كمدخل إداري يسعى إلى منح الموظفين صلاحيات أوسع، وتحفيزهم على المشاركة في اتخاذ القرار، وتطوير قدراتهم ومهاراتهم. فالتمكين يرفع من مستوى الثقة بالنفس والانتماء للمؤسسة، ويخلق بيئة عمل محفزة على الابتكار، وهو ما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء المؤسسي ككل (الجندي، 2019؛ العمري، 2020).

وفي السياق ذاته، توفر الإدارة الإسلامية إطاراً قيمياً وأخلاقياً يوازن بين متطلبات الكفاءة المؤسسية وأبعاد المسؤولية الإنسانية. فهي تقوم على مبادئ العدالة، الشورى، الأمانة، والإحسان، وهي مبادئ قادرة على تعزيز الالتزام الوظيفي وبناء ثقافة تنظيمية إيجابية تحفز العاملين على الإبداع والإنتاجية (الرشدي، 2020؛ بني عيسى، 2019؛ المشوح، 2019).

من هذا المنطلق، تتضح أهمية الربط بين هذه الأبعاد الثلاثة: الأداء الوظيفي بوصفه هدفاً تسعى المؤسسات لتحقيقه، التمكين الوظيفي كآلية عملية لتعزيزه، والإدارة الإسلامية كإطار قيمي يدعم فاعليته. وهذه العلاقة تمثل جوهر الاهتمام العلمي والعملية للدراسة الحالية، التي تسعى إلى استكشاف فاعلية الإدارة الإسلامية في تحسين الأداء الوظيفي من خلال تمكين الموظفين في مراكز خدمات إسعاد المتعاملين بإمارة أبوظبي.

### مشكلة البحث

يعد الإدارة الإسلامية أحد النماذج الإدارية الأصيلة التي تستمد مبادئها من القيم والتعاليم الإسلامية، والتي تهدف إلى تحقيق التوازن بين متطلبات العامل المادي والبعد القيمي والأخلاقي للإنسان. وقد أثبتت الدراسات الحديثة أن الإدارة الإسلامية ليست مجرد منظومة أخلاقية، بل هي نظام متكامل يسعى إلى تحقيق الكفاءة والعدالة والإتقان في أداء العمل، من خلال الالتزام بالقيم التي أرساها الإسلام، مثل الأمانة، والإخلاص، والشورى، والمساءلة،

والإحسان. إن هذا القيم تشكل أساساً لتطوير الأداء الوظيفي وتعزيز الإنتاجية، لاسيما في المؤسسات التي تتعامل مباشرة مع الجمهور وتتحمل مسؤولية تحقيق رضا المتعاملين وإسعادهم (غالية وآخرون، 2022).

في هذا السياق، يُعد الأداء الوظيفي للعاملين حجر الأساس في نجاح المؤسسات الخدمية، إذ يمثل المعيار الأبرز لمدى قدرتها على تحقيق أهدافها وتلبية تطلعات المستفيدين. وفي سياق مراكز خدمات إسعاد المتعاملين في إمارة أبوظبي، يكتسب الأداء الوظيفي أهمية مضاعفة، باعتبار أن هذه المراكز تمثل الواجهة الأولى للتواصل بين الحكومة والجمهور. غير أنّ الواقع العملي يكشف عن وجود قصور في مستويات الأداء الوظيفي، يتمثل في: بطء إنجاز المعاملات، ضعف جودة الخدمة، محدودية قدرة الموظفين على استيعاب حجم الطلب، تعدد المنصات الرقمية غير المترابطة، إضافة إلى نقص التدريب المستمر للعاملين (الدويري، 2022؛ عبد الله، 2022). وتشير الدراسات الحديثة إلى أن هذه التحديات تعيق قدرة المؤسسات على الاستجابة الفاعلة وتؤثر سلباً على رضا الموظفين والمتعاملين على حد سواء (هيل وآخرون، 2019؛ Hill et al., 2019؛ بولاكوس وآخرون، Pulakos et al., 2021).

ورغم الاهتمام المتزايد بالتطبيقات الإدارية القائمة على القيم الإسلامية في المنظمات الخليجية، يظل الغموض قائماً حول الكيفية التي تؤثر بها هذه الممارسات على الأداء الوظيفي الفعلي، وإلى أي حد يعمل تمكين الموظفين كآلية وسيطة توضح هذه العلاقة، لا سيما في سياق مراكز خدمات إسعاد المتعاملين في أبوظبي ذات الطابع الحكومي والخدمي.

ولمواجهة هذه التحديات، برزت الحاجة إلى تبني أساليب إدارية أكثر فاعلية. إذ تشير الأدبيات إلى أن الإدارة الإسلامية، بما تحمله من قيم العدالة والشورى والأمانة والمساءلة، تسهم في تعزيز الانتماء المهني، وترسيخ الالتزام الأخلاقي، وتحفيز العاملين على

الأداء باعتباره جزءًا من العبادة والواجب المجتمعي (الرشيدي، 2020؛ بني عيسى، 2019). هذه القيم تمثل إطارًا استراتيجيًا يتيح معالجة بعض مظاهر القصور الإداري، عبر بناء ثقافة تنظيمية أكثر التزامًا وشفافية (المشوح، 2019).

وفي الوقت نفسه، يُعد تمكين الموظفين أحد المداخل الرئيسة لتحويل المبادئ الإدارية إلى ممارسات عملية تؤثر مباشرة على الأداء. فالتمكين، من خلال منح الصلاحيات، وتطوير القدرات، وتوسيع المشاركة في صنع القرار، يساهم في رفع مستوى الكفاءة والابتكار ويعزز الرضا الوظيفي، مما ينعكس إيجابًا على جودة الخدمة (الجندي، 2019؛ العمري، 2020؛ Albrecht, et al., 2018). وتشير الأدبيات إلى أن التمكين لا يؤثر فقط على الأداء بشكل مباشر، بل يمثل أيضًا متغيرًا وسيطًا يفسر كيف تسهم ممارسات الإدارة الإسلامية في تحسين الأداء الوظيفي (Sparrow, et al., 2020).

وقد أظهرت بعض الدراسات الميدانية في البيئة الخليجية والعربية أن تبني مبادئ الإدارة الإسلامية في المؤسسات الحكومية يؤدي إلى تحسين الرضا الوظيفي وزيادة الولاء المؤسسي، كما يعزز جودة الخدمات المقدمة للجمهور، غير أن الدراسات التي تناولت أثر الإدارة الإسلامية على الأداء الوظيفي من خلال تمكين الموظفين في سياق مراكز إسعاد المتعاملين في أبو ظبي ما تزال محدودة، الأمر الذي يفتح المجال أمام هذا البحث لسد هذه الفجوة المعرفية، وتقديم نموذج عملي يُبرر العلاقة التكاملية بين القيم الإسلامية والتمكين الإداري والأداء المهني (عدة، 2023).

وعليه، يسعى هذا البحث إلى تحليل فاعلية الإدارة الإسلامية في تحسين الأداء الوظيفي في مراكز خدمات إسعاد المتعاملين في أبو ظبي، مع التركيز على الدور الوسيط لتمكين الموظفين في تفسير هذه العلاقة. كما يهدف إلى استكشاف مدى إدراك العاملين لمبادئ الإدارة الإسلامية في بيئة عملهم، وتأثير ذلك على مستوى الأداء الفردي والجماعي، بما

يسهم في تعزيز كفاءة الخدمات الحكومية وتحقيق أهداف استراتيجية حكومة أبو ظبي في إسعاد المتعاملين.

### أسئلة البحث

1. ما أثر الإدارة الإسلامية الأداء الوظيفي لدى العاملين في مراكز خدمات إسعاد المتعاملين بإمارة أبو ظبي؟
2. ما أثر الإدارة الإسلامية في التمكين الموظفين في مراكز خدمات إسعاد المتعاملين بإمارة أبو ظبي؟
3. ما أثر التمكين الموظفين في الأداء الوظيفي لدى العاملين في مراكز خدمات إسعاد المتعاملين بإمارة أبو ظبي؟
4. هل يوجد تأثير وسيط لتمكين الموظفين العلاقة بين الإدارة الإسلامية والأداء الوظيفي لدى العاملين في مراكز خدمات إسعاد المتعاملين بإمارة أبو ظبي؟

### أهداف الدراسة.

تهدف هذا البحث إلى تحقيق لأهداف الآتية:

1. تحديد أثر الإدارة الإسلامية في الأداء الوظيفي لدى العاملين في مراكز خدمات إسعاد المتعاملين بإمارة أبو ظبي.
2. قياس أثر الإدارة الإسلامية في التمكين الوظيفي في مراكز خدمات إسعاد المتعاملين بإمارة أبو ظبي.
3. اختبار أثر التمكين الموظفين في الأداء الوظيفي لدى العاملين في مراكز .خدمات إسعاد المتعاملين بإمارة أبو ظبي.

4. تحليل توسط التمكين الموظفين العلاقة بين الإدارة الإسلامية والأداء الوظيفي في مراكز خدمات إسعاد المتعاملين بإمارة أبو ظبي.

### فرضيات الدراسة

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإسلامية وتحسين مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في مراكز خدمات إسعاد المتعاملين بإمارة أبو ظبي.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإسلامية وتمكين الموظفين في مراكز خدمات إسعاد المتعاملين بإمارة أبو ظبي.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين الموظفين وتحسين مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في مراكز خدمات إسعاد المتعاملين بإمارة أبو ظبي.
4. تتوسط تمكين الموظفين في العلاقة بين الإدارة الإسلامية والأداء الوظيفي لدى العاملين في مراكز خدمات إسعاد المتعاملين بإمارة أبو ظبي.

### أهمية الدراسة

تتضح أهمية هذه الدراسة من طبيعة الموضوع الذي تتناوله، إذ تسعى إلى معالجة أحد أهم التحديات التي تواجه المؤسسات الخدمية، وهو تحسين الأداء الوظيفي للعاملين. فالأداء الوظيفي يُعد المحك الرئيس لنجاح المؤسسات، باعتباره يعكس مستوى الإنجاز الفردي والجماعي ومدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. وفي سياق مراكز خدمات إسعاد المتعاملين في إمارة أبو ظبي، يكتسب هذا الموضوع أهمية مضاعفة؛ لأن هذه المراكز تمثل الواجهة الأولى التي يتعامل معها المتعاملون، وتشكل صورة مباشرة عن مستوى الخدمات الحكومية.

### أولاً: الأهمية النظرية

1. يسهم البحث في إثراء الأدبيات العربية في مجال الإدارة الإسلامية من خلال توظيفها في بيئة عمل معاصرة تربط مباشرة بخدمات المتعاملين في القطاع الحكومي، وهو ضمن مجال لا يزال محدود في البحوث في البيئة العربية والإسلامية.
2. يقدم البحث نموذجاً علمياً نظرياً متكاملًا يربط بين الإدارة الإسلامية وتمكين الموظفين والأداء الوظيفي، وهو ما يُعد إضافة نوعية للأبحاث الحديثة في مجال الإدارة العامة والإدارة الإسلامية.
3. تتيح النتائج المتوقعة للبحث بناء أساس نظري يمكن الاستناد في الدراسات المستقبلية في القطاعات الحكومية.

### ثانياً: الأهمية التطبيقية

1. يقدم البحث إطاراً عملياً يمكن للمسؤولين في مراكز خدمات إسعاد المتعاملين الاستفادة منه في تعزيز تطبيقات التمكين الموظفين داخل وحداتها الإدارية، بما يرسخ العمل الجماعي والتفاعل الإيجابي بين الموظفين والقادة والمرؤوسين.
2. يوفر البحث نتائج وتوصيات عملية يمكن أن تساعد صناعات القرار ومديري مراكز خدمات إسعاد المتعاملين على تعزيز الأداء عبر تطبيق مبادئ العدالة والشورى والشفافية والإحسان في العمل الإداري.
3. يمكن أن تسهم نتاجه في رفع كفاءة الخدمات الحكومية، وتعزيز ثقافة التمكين، وتحقيق رؤية حكومة أبوظبي في الريادة المؤسسية وإسعاد المتعاملين.

## الإطار النظري

### أولاً: مراكز خدمات إسعاد المتعاملين

هي مراكز خدمة ذاتية، تتيح لمتعاملها إجراء جميع معاملاتهم بأنفسهم باستخدام الأجهزة الذكية، مع إمكانية التواصل مع موظفي إسعاد المتعاملين، عبر تقنية الاتصال المرئي للمساعدة والاستفسارات. ويستطيع المتعامل المفاضلة بين أي المراكز الأنسب من حيث الموقع وساعات العمل الرسمية والوصول إلى محطات ووسائل النقل العام. وبحسب البوابة الرسمية لحكومة أبو ظبي، (2024)؛ توجد في إمارة أبو ظبي (15) مركزاً إسعاد المتعاملين. لقد بين ميثاق إسعاد المتعاملين في الجهات الاتحادية؛ حقوق وواجبات المتعامل تجاه الجهات الاتحادية فيما يتعلق بالسرعة في الأداء، واللباقة في التعامل، والمهنية العالية في توفير الخدمات. كما تضمن الميثاق بعضاً من المسؤوليات التي يُستحسن للمتعامل مع الجهات الاتحادية مراعاتها للحصول على أفضل خدمة، وتتلخص في: الآتي

1. تقديم الاحترام المتبادل
2. توفير الأوراق الثبوتية، والمستندات المطلوبة مسبقاً لإتمام المعاملات
3. الإعلام في حال وجود خطأ أو تعديل في البيانات، أو تغيير في المعلومات الشخصية، أو الظروف المتعلقة بإتمام الخدمة
4. الرد على أية استفسارات من فريق الخدمة.

لقد ركزت حكومة الإمارات في سياقات عملها الحكومي، على محور مهم يمثل في تحقيق سعادة الإنسان، من خلال تعزيز جودة الحياة في مختلف المجالات، حيث تبنت حكومة الإمارات؛ تصنيف مراكز سعادة المتعاملين وفق نظام النجوم العالمي، الذي أطلقه صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة، رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي، رعاه الله، بهدف صياغة مفاهيم مبتكرة وأطر متكاملة لتقديم الخدمات الحكومية،

وتعزيز كفاءتها لتبلغ أفضل المستويات العالمية (البوابة الرسمية لحكومة الإمارات العربية المتحدة، 2023).

ولعل من بين المبادرات الفاعلة "دراسات سعادة المتعاملين"؛ على اعتبار أن رأي المتعاملين في الخدمات المقدمة يعدّ نقطة أساسية في عملية تطوير الخدمات الحكومية. وفي ضوء ذلك تم تطوير منهجية، ومشروع قياس سعادة المتعاملين عن الخدمات الحكومية. وفي ضوء ذلك، تم إطلاق "مؤشر السعادة" الذي يُعدُّ نظاماً ذكياً للقياس الفوري لمستوى سعادة المتعاملين، عن الخدمات الحكومية الاتحادية المقدمة في مراكز سعادة المتعاملين. وتساهم «دراسات المتسوق السري» في قياس مستوى تقديم الخدمة بناءً على تجربة ورحلة المتعامل، وتوفير بيانات عن مستوى تقديم الخدمة، ويستفيد منها مسؤولو خدمة المتعاملين في الجهات الحكومية في تحسين وتطوير الخدمات بما يلي ويغني توقعات المتعاملين (الرومي، 2019).

كما تم إطلاق نظام "خدماتي" حيث يعمل النظام كبوابة مركزية للجهات الاتحادية، للوصول إلى جميع الخدمات الحكومية الاتحادية في الدولة. ولعبت جائزة أفضل خدمة حكومية عبر الهاتف المحمول؛ دوراً مهماً في تحفيز وتشجيع الجهات الحكومية والطلبة، لتقديم حلول إبداعية مبتكرة في مجال تطبيقات الهواتف الذكية، والهواتف المحمولة والأجهزة الذكية، بما يضمن الحصول على الخدمات الحكومية على مدار الساعة، بإجراءات سهلة وبمبسطة وكفاءة عالية، ويلبي احتياجات تفوق توقعات المتعاملين (عبد الله، 2022).

### ثانياً: الأداء الوظيفي

يعني الأداء الوظيفي هو مجموعة السلوكيات والإنجازات التي يُظهرها الموظف أثناء أدائه لمهام وظيفته لتحقيق الأهداف المطلوبة منه ضمن بيئة العمل. يعكس الأداء الوظيفي مدى كفاءة الموظف في أداء واجباته الوظيفية وفقاً للمعايير المحددة من قبل المؤسسة. في حين إن مفهوم

الأداء الوظيفي؛ يشير إلى مستوى الجهد والمهارات التي يُسهم بها الموظف في تحقيق أهداف المنظمة (Pulakos, et. al.,2021).

### أهمية الأداء الوظيفي:

حدد دنيسي وآخرون، (2021) DeNisi, et. al., أهمية الأداء الوظيفي في الجوانب الآتية:

1. تحقيق أهداف المؤسسة: يُسهم الأداء الوظيفي الجيد في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
2. تطوير الموارد البشرية: يساهم في تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين لتحسين الأداء.
3. قياس الكفاءة: يُستخدم لتقييم كفاءة الأفراد والفرق داخل المنظمة.
4. اتخاذ القرارات: يُساعد في قرارات الترقية، المكافآت، أو التدريب.
5. تعزيز الرضا الوظيفي: إن الأداء المتميز؛ يخلق بيئة عمل إيجابية تزيد من رضا الموظفين.

### العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي:

- حدد سبارو وآخرون، (2020) Sparrow, et. al., تلك العوامل في النقاط الآتية:
- القدرات الشخصية للموظفين: كالمهارات والمعرفة والخبرات.
  - الدافعية: مدى حماس الموظف لتحقيق النجاح.
  - بيئة العمل الإيجابية: يشمل ذلك القيادة، التنظيم، والثقافة المؤسسية.
  - الأدوات والتقنيات الحديثة الخاصة بالعمل: مدى توفر الموارد اللازمة لتسهيل الأداء.
  - التغذية الراجعة: إن التقييم الدوري يساعد الموظف على تحسين أدائه.

يلخص الباحث، إن الأداء الوظيفي هو المؤشر الذي يُقَيَّم، مدى توافق أداء الموظف مع متطلبات وظيفته وأهداف المؤسسة، ويُعد من أهم العناصر في إدارة الموارد البشرية وتطوير الأعمال في المنظمات الإدارية على مختلف تخصصاتها. لذلك اكتسب أداء الموظفين أهمية كبيرة؛ نظراً للدور الفاعل المرتبط بتحقيق أهداف المنظمة.

### مقومات الأداء الوظيفي

يعتمد الأداء الوظيفي الناجح على مجموعة من المقومات الأساسية التي تُساعد الموظف على تقديم أفضل ما لديه، وتُمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. وقد حدد كل من كوفاس وآخرون (Kuvaas et al., 2020) وسبارو وماكرام (Sparrow & Makram, 2020) أبرز هذه المقومات التي تمثل ركائز أساسية للأداء، ويمكن تناولها على النحو الآتي:

أولاً، الكفاءة والمعرفة، حيث يُعد امتلاك الموظف للمهارات والخبرات الفنية شرطاً ضرورياً لأداء المهام بفاعلية. كما أن المعرفة بالسياسات والإجراءات المؤسسية تمكنه من إنجاز عمله بشكل منظم ومتوافق مع أهداف المنظمة. ويظل التطوير المستمر للقدرات الشخصية والمهنية أحد أهم عناصر المحافظة على مستوى عالٍ من الأداء، بما ينسجم مع متطلبات بيئة العمل المتغيرة.

ثانياً، الدافعية والتحفيز، إذ يمثلان عاملاً محورياً في دفع الموظفين نحو الإنجاز. فوجود دوافع داخلية مثل الطموح والرغبة في تحقيق الذات، أو خارجية مثل المكافآت والترقيات، يسهم في رفع مستوى الالتزام بالأهداف المؤسسية. كما أن الشعور بالانتماء للمؤسسة يعزز ارتباط الموظف برسالتها وحرصه على تحقيق رؤيتها.

ثالثاً، بيئة العمل، حيث تؤكد الدراسات أن توفير بيئة آمنة ومريحة يرفع من إنتاجية الموظف. ويتطلب ذلك تزويده بالأدوات والمعدات التي تسهل عمله، إلى جانب الدعم والتوجيه الذي يتلقاه من الإدارة وزملائه، مما يخلق بيئة عمل إيجابية تعزز الأداء.

رابعاً، التخطيط والتنظيم، إذ يُعد وضوح الأهداف وتحديد الأولويات ركناً أساسياً لتوجيه جهود الموظفين نحو تحقيق النتائج المرجوة. كما أن توزيع المهام بشكل عادل ومنظم، ووجود رؤية استراتيجية واضحة، يساهمان في تنسيق العمل ومنع التداخل والازدواجية في الأداء.

خامساً، التواصل الفعال، حيث يمثل قدرة الموظف على تبادل الأفكار والمعلومات مع زملائه والإدارة بوضوح وشفافية. كما أن التغذية الراجعة البناءة تساعد على تصحيح الأخطاء، وتحسين الأداء، وتعزيز الثقة المتبادلة داخل المؤسسة.

سادساً، الالتزام والانضباط، ويتمثل في احترام أوقات العمل، والالتزام بالمواعيد النهائية، والامتثال للسياسات والإجراءات التنظيمية. كما يشمل تحمّل الموظف مسؤولية قراراته ونتائج أعماله، وهو ما يعزز ثقافة الانضباط المهني.

سابعاً، القيادة والإشراف، إذ تلعب القيادة الفعالة دوراً محورياً في توجيه الموظفين وتحفيزهم. فالقائد الناجح يعزز الثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين، ويشجع الابتكار، ويساعد على إيجاد حلول للمشكلات بطرق إيجابية، مما ينعكس على جودة الأداء.

ثامناً، الصحة البدنية والنفسية، حيث إن التمتع بصحة جيدة يعد شرطاً لضمان التركيز والقدرة على الإنجاز. كما أن التوازن بين الحياة العملية والشخصية يقلل من الإرهاق النفسي والجسدي، ويساعد على استدامة الأداء بمستوى مرتفع.

تاسعاً، التقييم والمتابعة، إذ يمثل وجود نظام دوري لتقييم الأداء أداة مهمة لقياس كفاءة الموظفين وتقديم التغذية الراجعة لهم. كما يساعد تحليل نقاط القوة والضعف على وضع خطط لتحسين الأداء، ويتيح إشراك الموظف في هذه الخطط مما يعزز التزامه بها.

عاشراً، القيم والأخلاقيات، حيث يُعتبر الالتزام بالأمانة والشفافية واحترام القوانين والأنظمة المؤسسية من المقومات الجوهرية للأداء الفعّال. فالأخلاقيات المهنية تعزز الثقة المتبادلة، وتدعم ثقافة مؤسسية قائمة على العدالة والإنصاف. ويرى الباحث أن هذه المقومات مجتمعة تشكل إطاراً متكاملًا يضمن تحقيق إنتاجية عالية، ويسهم في تعزيز رضا كل من الموظفين والإدارة، كما تساعد على بناء ثقافة مؤسسية إيجابية تُمكن المنظمة من النمو والتطور المستدام.

### ثالثاً: الإدارة الإسلامية

عرفت الإدارة الإسلامية بأنها: مجموعة من المبادئ والأسس والقيم التي تستند إلى تعاليم الإسلام في توجيه وتنظيم الموارد البشرية والمادية لتحقيق الأهداف بطريقة فعّالة وعادلة. تعتمد الإدارة الإسلامية على القيم الأخلاقية المستمدة من القرآن الكريم والسنة النبوية، وتهدف إلى تحقيق التوازن بين مصالح الفرد والمجتمع، وبين الأهداف المادية والروحية. (الرشيدي، 2020).

ويرتكز مفهوم الإدارة الإسلامية على الجمع بين الجوانب المادية والروحية، حيث تعتبر الإدارة وسيلة لتحقيق التنمية الشاملة في مختلف المجالات، مع مراعاة رضا الله وتحقيق العدل والإحسان.

### أهمية الإدارة الإسلامية

تقدم الإدارة الإسلامية مجموعة من القيم والمبادئ، التي تعزز نجاح المنظمات وتساهم في تحقيق أهدافها بشكل مستدام وعادل. وقد ذكر مشوح، (2019)؛ أن أبرز أوجه الأهمية للإدارة الإسلامية للمنظمات، تتجلى في الفقرات الآتية:

تعزيز القيم الأخلاقية في العمل: إذ تعتمد الإدارة الإسلامية على قيم مثل الأمانة، العدل، الإحسان، والتواضع، مما يؤدي إلى بناء بيئة عمل صحية ومتوازنة. فضلاً عن حرصها

على تحفز الموظفين على الالتزام بالسلوك الأخلاقي في العمل، مما يقلل الفساد ويزيد من الثقة بين العاملين والإدارة.

تحقيق العدالة والمساواة: تُلزم الإدارة الإسلامية القادة وأصحاب القرار بالتعامل العادل مع جميع العاملين دون تمييز. كما تضمن العدالة توزيع الفرص والمكافآت بناءً على الأداء، مما يعزز الرضا الوظيفي ويحفز الموظفين.

زيادة الإنتاجية والكفاءة: من خلال تعزيز مفهوم الإخلاص في العمل واعتباره جزءاً من العبادة، تزداد دافعية الموظفين للقيام بأعمالهم على أكمل وجه. وتساعد المبادئ الإسلامية على تقليل التوترات والصراعات الداخلية، مما يؤدي إلى بيئة عمل منتجة.

تعزيز الشفافية والمساءلة: فالإدارة الإسلامية تشجع على مبدأ الشورى والمشاركة في اتخاذ القرارات، مما يعزز الشفافية. وتضمن محاسبة المسؤولين والقادة على أعمالهم وفقاً لمبدأ المسؤولية أمام الله والناس.

بناء علاقات قوية داخل المنظمة: يشمل ذلك تعزيز روح التعاون والإخاء بين العاملين من خلال قيم الإيثار والتكاتف. وتقوية العلاقات بين الموظفين والإدارة من خلال احترام الحقوق والواجبات.

تحقيق الأهداف المادية والمعنوية: تهدف الإدارة الإسلامية إلى تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية للمنظمة والأهداف الإنسانية والاجتماعية. وتساهم في بناء مجتمع قوي ومستقر من خلال توفير فرص العمل وتعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمات.

الاستدامة في النجاح: حيث تشجع المبادئ الإسلامية على الاستثمار بعيد المدى وتجنب الأساليب التي قد تؤدي إلى النجاح المؤقت على حساب القيم أو البيئة. وتعمل على تحقيق توازن بين المصالح الفردية والجماعية بما يضمن استدامة المنظمة.

الحد من النزاعات والمشكلات: توفر الإدارة الإسلامية بيئة عمل قائمة على الحوار والشورى والعدل، مما يقلل من المشكلات والصراعات الداخلية. كما تضمن وجود آليات عادلة لحل النزاعات.

ويرى الباحث، أن الإدارة الإسلامية تساهم في بناء منظمات ذات كفاءة عالية وقيم أخلاقية راسخة. فهي لا تهدف فقط إلى تحقيق الربح المادي، بل تسعى أيضاً إلى تقديم خدمات تفيد المجتمع وتحافظ على كرامة الأفراد وتوازن البيئة العملية.

### أبعاد الإدارة الإسلامية

تتسم الإدارة الإسلامية للمنظمات بشموليتها وتوازنها، حيث تسعى لتحقيق النجاح في جميع جوانب المنظمة، مع الالتزام بالقيم والمبادئ الإسلامية. وقد لخص مشوح، (2019)؛ وبني عيسى، (2019) أبعاد الإدارة الإسلامية، كما يأتي:

1. البعد الأخلاقي:
  - القيم الإسلامية: الالتزام بالقيم الأخلاقية كالأمانة، الصدق، العدل، والإحسان في جميع العمليات الإدارية.
  - السلوك الأخلاقي: تعزيز السلوكيات الإيجابية بين العاملين والإدارة، مما يساهم في بناء بيئة عمل متماسكة.
2. البعد الروحي:
  - العمل كعبادة: يعتبر العمل جزءاً من العبادة لله، مما يرفع مستوى الإخلاص والتفاني في أداء المهام.
  - النية الصالحة: التشجيع على أداء العمل بنية صالحة لتحقيق رضا الله بجانب الأهداف المادية.
3. البعد الاجتماعي:
  -

فاعلية الإدارة الإسلامية في تحسين الأداء الوظيفي من خلال تمكين الموظفين  
في مراكز خدمات إسعاد المتعاملين بإمارة أبوظبي

- العدالة والمساواة: ضمان التعامل العادل مع جميع الموظفين دون تمييز، واحترام حقوقهم.
- التعاون والشورى: تعزيز روح العمل الجماعي وتطبيق مبدأ الشورى في اتخاذ القرارات لضمان مشاركة فعّالة.
- 4. البعد الاقتصادي:
  - إدارة الموارد بكفاءة: استخدام الموارد المالية والمادية بطريقة تحقق التنمية المستدامة وتجنب الإسراف.
  - تحقيق التوازن: الجمع بين تحقيق الربح وتنمية المجتمع، بحيث تسهم المنظمة في رفاه المجتمع بجانب تحقيق أهدافها.
- 5. البعد الإداري:
  - التخطيط والإدارة الفعّالة: التخطيط الدقيق والتنظيم المحكم بما يتماشى مع القيم الإسلامية.
  - المساءلة والمسؤولية: محاسبة القادة والمديرين عن قراراتهم وأفعالهم أمام الله وأمام الموظفين.
- 6. البعد الإنساني:
  - الاهتمام بالعنصر البشري: تقدير الموظفين كأصل رئيسي للمنظمة، مع توفير بيئة عمل تدعم تطورهم الشخصي والمهني.
  - احترام الكرامة الإنسانية: معاملة الموظفين والعملاء باحترام وتقدير، بما يعكس القيم الإسلامية.
- 7. البعد الاستراتيجي:
  - رؤية طويلة الأمد: التركيز على التخطيط الاستراتيجي الذي يأخذ بعين الاعتبار المصالح المادية والمعنوية.

- التوجه نحو الابتكار: تشجيع الإبداع والابتكار بما يتماشى مع مبادئ الشريعة الإسلامية.
  - 8. البعد البيئي:
    - حماية البيئة: الالتزام بالاستخدام المسؤول للموارد الطبيعية والاهتمام بالاستدامة البيئية.
    - تحقيق التوازن مع الطبيعة: المحافظة على توازن البيئة والعمل على الحد من الأضرار الناتجة عن الأنشطة الاقتصادية.
  - 9. البعد القانوني:
    - الالتزام بالشريعة: تطبيق القوانين والتشريعات المستمدة من الشريعة الإسلامية في جميع أنشطة المنظمة.
    - التقيد بالقوانين الوضعية: ويتضمن ذلك احترام القوانين الوطنية والدولية؛ ما لم تتعارض مع مبادئ الإسلام.
- وبذلك يرى الباحث إن أبعاد الإدارة الإسلامية عكس؛ شمولية ومرونة هذا النموذج الإداري، الذي يهدف إلى تحقيق النجاح المادي والمعنوي، مع الالتزام بالقيم الإسلامية التي تضمن التوازن والعدالة في كل أوجه العمل التنظيمي.

#### رابعاً: تمكين الموظفين

التمكين الموظفين، عملية تهدف إلى زيادة الشعور بالسيطرة الذاتية والثقة بالنفس، والتحكم في الحياة والعمل، من خلال توفير الموارد والمهارات اللازمة للأفراد لتمكينهم من اتخاذ قرارات حاسمة تعزز قدرتهم على تحقيق أهدافهم وتطوير إمكانياتهم. يساهم التمكين النفسي في مساعدة الأفراد العاملين على استغلال قدراتهم الداخلية والتفاعل بشكل أكثر فعالية مع التحديات المحيطة بهم (Brown, 2018).

ويشير التمكين النفسي للموظفين إلى عملية تمكين الأفراد العاملين، بمهارات وصلاحيات وثقة؛ تسمح لهم باتخاذ القرارات وتنفيذ الإجراءات بفعالية داخل المؤسسة أو المجتمع. ويتمثل التمكين النفسي في منح الأفراد السلطة والموارد والدعم اللازمين لهم لتحقيق أهدافهم وتحقيق النجاح في مهامهم (Sprenitzer, et. al., (2019).

### أهمية التمكين للموظفين

تكمن أهمية التمكين النفسي في جوانب حيوية عديدة، تعود بالنفع على الأفراد والمنظمات والمجتمع ككل، وتتضح أهمية تمكين الموظفين كما بينها البريخت وآخرون، Albrecht, (2018) et. al., (2018) Richard, et. al., في الآتي:

أولاً: زيادة الثقة بالنفس وتحقيق الذات: يعزز التمكين النفسي ثقة الأفراد بقدراتهم ويشجعهم على اتخاذ القرارات المستقلة وتحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية، مما يؤدي إلى نمو الشعور بالرضا وتحقيق الذات.

ثانياً: تحسين الأداء الوظيفي: يسهم التمكين النفسي في تحسين أداء الأفراد في العمل عبر منحهم الشعور بالمسؤولية والسيطرة على المهام، مما يؤدي إلى رفع مستويات الإنتاجية والإبداع والالتزام بالعمل.

ثالثاً: تعزيز القدرة على التكيف مع الضغوط: الأفراد المتمكنون نفسياً يكونون أكثر قدرة على التعامل مع التحديات والضغوط بمرونة وإيجابية، مما يقلل من معدلات التوتر والإجهاد ويزيد من قدرتهم على التكيف مع التغيرات.

رابعاً: تعزيز الانتماء والولاء للمؤسسة: عندما يشعر الأفراد بالتمكين، تزداد لديهم مشاعر الانتماء للمكان الذي يعملون فيه، ويعزز ذلك الولاء والرغبة في البقاء والمساهمة الفعالة في نجاح المؤسسة.

خامساً: تحفيز الإبداع والابتكار: الأفراد المتمكنون نفسياً يتمتعون ببيئة تشجعهم على التفكير الإبداعي وتطبيق أفكار جديدة دون الخوف من الفشل، مما يؤدي إلى زيادة الابتكار وتقديم حلول فعالة للمشكلات.

سادساً: دعم العلاقات الإيجابية في بيئة العمل: التمكين يعزز الثقة المتبادلة بين الأفراد والإدارة، ويشجع التعاون والعمل بروح الفريق الواحد، مما يخلق بيئة عمل إيجابية ومتعاونة.

سابعاً: تحقيق تنمية مستدامة للمؤسسات: من خلال تمكين الموظفين، تستطيع المؤسسات بناء كوادر مؤهلة وقادرة على تحقيق الأهداف المشتركة، مما يسهم في تحقيق استدامة طويلة الأمد وتطوير مستمر للمؤسسة.

ويعتقد الباحث، إن التمكين النفسي يُعتبر أداة فعالة، لدعم نمو الأفراد والمنظمات، حيث يتيح للأشخاص التحكم في مجريات حياتهم، ويسهم في بناء بيئة عمل مُحفزة تساعد الجميع على تحقيق النجاح الشخصي والمؤسسي.

#### الدراسات السابقة للعلاقة بين متغيرات الدراسة

تبين لدى الباحث من خلال بحوث ودراسات سابقة عدة متنوعة جوانب عدة، حول فاعلية الإدارة الإسلامية في تحسين الأداء الوظيفي من خلال تمكين الموظفين. ويعرض الباحث في النقاط التالية عرضاً بالعلاقات بين متغيرات الدراسة من أجل استنتاج فرضيات الدراسة، وذلك كما يلي:

#### أولاً: العلاقة بين الإدارة الإسلامية والأداء الوظيفي

أظهرت العديد من الدراسات أثر الإدارة الإسلامية في رفع كفاءة الأداء الوظيفي وتحقيق الإنتاجية المثلى. فقد بينت دراسة الزويبي (2023) أن مجموعة القيم الإسلامية مثل الإتيقان والإحسان والفلاح ساهمت في رفع كفاءة العاملين من خلال حالة الرضا النفسي التي توفرها

هذه القيم في بيئة العمل، مؤكدةً أن القيادة في الإسلام تمثل أمانةً تُحسّن من معنويات الموظفين وتحفّزهم على الأداء. كما دعمت دراسة جرار (2022) هذه النتيجة عندما أظهرت وجود تأثير إيجابي لمبادئ الإدارة الإسلامية مثل العدل، والشورى، والقدوة الحسنة، وتفويض السلطة على الأداء التنظيمي في البنوك الإسلامية بالأردن، إضافة إلى أثر الأخلاق الإسلامية في التطوير المؤسسي. كذلك أكدت دراسة البشر وآخرون (2020) أن الإدارة في الإسلام لا تقتصر على تحقيق المنفعة المادية، بل تسعى إلى تحقيق مقاصد شرعية وإنسانية، وأن الالتزام بالقيم الإسلامية يشكل أساساً في نجاح المؤسسات الخيرية وتحقيق أهدافها. استناداً إلى هذه النتائج، ترى الدراسة الحالية أن الإدارة الإسلامية تمثل عاملاً حاسماً في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في بيئات خدمية حكومية، مثل مراكز إسعاد المتعاملين، التي تواجه تحديات مرتبطة بحجم الطلب وتنوع المتعاملين. الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإسلامية وتحسين مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في مراكز خدمات إسعاد المتعاملين بإمارة أبوظبي.

#### ثانياً: العلاقة بين الإدارة الإسلامية وتمكين الموظفين

تُشير الأدبيات إلى أن الإدارة الإسلامية لا تقتصر على القيم الروحية والأخلاقية، بل تتجاوز ذلك لتنعكس في الممارسات الإدارية والقيادية، وبخاصة في مجال تمكين الموظفين. فقد أظهرت دراسة مأمون (2018) حول أثر القيادة الإدارية في تمكين العاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية في قطر أن القيم الإسلامية للقيادة تعزز الثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين، وتشجع على فرق العمل الذاتية الإدارة، مما يعزز جوانب التمكين الإداري. كما أكدت دراسة الزويي (2023) أن القيم المستمدة من الإسلام كان لها أثر كبير في تشكيل الثقافة التنظيمية ورفع كفاءة الإنجاز، الأمر الذي يساهم في تمكين العاملين وتعزيز أدائهم. من هذا المنطلق، يمكن القول إن الإدارة الإسلامية تُنشئ بيئة عمل قائمة على الشفافية

والتكافؤ، ما يجعل الموظفين أكثر قدرة على اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية. الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإسلامية وتمكين الموظفين في مراكز خدمات إسعاد المتعاملين بإمارة أبوظبي.

### ثالثاً: العلاقة بين تمكين الموظفين والأداء الوظيفي

تناولت عدة دراسات أثر التمكين في تحسين الأداء الوظيفي ورفع الكفاءة المؤسسية. فقد توصلت دراسة الفتلاوي وآخرون (2022) إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين والفاعلية التنظيمية، فضلاً عن وجود أثر مباشر للتمكين في تعزيز الأداء الوظيفي والرضا والتطوير المؤسسي. كما أظهرت دراسة Seibert وآخرون (2021) أن التمكين النفسي والجماعي يحسّن الأداء الوظيفي ويزيد من الولاء التنظيمي، حيث أظهرت فرق العمل الممكنة قدرة أكبر على حل المشكلات والعمل بفعالية. وأكدت دراسة Conger و Kanungo (2020) أن القيادة التمكينية ترفع من إنتاجية الموظفين وابتكاراتهم عبر زيادة مشاركتهم وتطوير مهاراتهم. كما دعمت الأدلة العربية ذلك، إذ وجدت دراسة الشاويش (2022) أن أبعاد التمكين الإداري (التدريب، التحفيز، تفويض السلطة، العمل الجماعي، الاتصال الفعال) لها أثر دال في الأداء الوظيفي، فيما أوضحت دراسة زينب (2020) أن الاتصال الفعال كان من أقوى محددات الأداء. وبناءً على هذه الأدلة، من المتوقع أن يسهم تمكين الموظفين في تعزيز الأداء داخل مراكز إسعاد المتعاملين التي تتطلب مستويات عالية من الكفاءة والجودة.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين الموظفين وتحسين مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في مراكز خدمات إسعاد المتعاملين بإمارة أبوظبي.

#### رابعاً: الدور الوسيط لتمكين الموظفين بين الإدارة الإسلامية والأداء الوظيفي

تُشير الأدبيات إلى أن العلاقة بين الإدارة الإسلامية والأداء الوظيفي ليست بالضرورة علاقة مباشرة، بل تمر عبر آليات تنظيمية وسلوكية وسيطة. فقد أكدت دراسة الفتلاوي وآخرون (2022) أن التمكين يمثل قناة أساسية لنقل أثر القيم والممارسات الإدارية إلى الأداء التنظيمي. وأشارت دراسة Amundsen (2022) و Martinsen (2021) إلى أن القيادة التمكينية تعزز الاستقلالية والابتكار لدى الموظفين، مما يرفع من رضاهم وأدائهم. كما بينت دراسات عربية مثل الشاويش (2022)، وزينب (2020)، وعلوية وزيطاري (2019) أن التمكين الإداري والنفسي يعزز الأداء بشكل ملحوظ، مما يرجح دوره الوسيط في العلاقة بين الإدارة والقيم والأداء النهائي للمؤسسة. وبناءً على ذلك، ترى هذه الدراسة أن تمكين الموظفين يمثل حلقة الوصل التي تترجم مبادئ الإدارة الإسلامية إلى نتائج ملموسة على صعيد الأداء الوظيفي.

الفرضية الرابعة: يقوم تمكين الموظفين بدور متغير وسيط في العلاقة بين الإدارة الإسلامية والأداء الوظيفي لدى العاملين في مراكز خدمات إسعاد المتعاملين بإمارة أبوظبي.

#### منهجية الدراسة

##### الإجراءات المنهجية للدراسة

تم اختيار المنهج الوصفي كأداة رئيسة للدراسة، نظراً لملاءمته لطبيعة الموضوع. يهدف هذا المنهج إلى تحليل سمات الظاهرة المدروسة، وتحديد طبيعتها، ومعرفة العلاقات بين متغيراتها. واعتمدت الدراسة المنهج الكمي باستخدام طريقة المسح المقطعي، حيث تم جمع البيانات في فترة زمنية واحدة من عينة محددة، وهو أسلوب مثالي لتعميم النتائج على المجتمع المدروس وتأكيدها. وأكدت الفرضيات البحثية (Creswell, 2022). وقد تبنت الدراسة أداة من الأدبيات

والدراسات السابقة ذات الصلة، مستخدماً مقياس ليكرت الخماسي لقياس متغيرات الدراسة. تكونت الأداة من قسمين: القسم الأول تناول البيانات الديموغرافية للمشاركين (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، والمجال الوظيفي)، أما القسم الثاني فقد اشتمل على (73) عبارة موزعة على ثلاثة محاور رئيسية تمثل متغيرات الدراسة وهي: الإدارة الإسلامية، الأداء الوظيفي، تمكين الموظفين.

وقد التأكد من الصدق الظاهري وكذلك تم قياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ارتباط بيرسون، حيث يعتمد تفسير تدرج معامل ارتباط بيرسون على القيمة المطلقة للمعامل التي تتراوح بين (-1 و +1) لجميع المحاور والأبعاد. تُعد هذه القيم مرتفعة وتشير إلى اتساق داخلي قوي بين فقرات الاستبيان. كما تؤكد النتائج أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الاعتمادية والثوقية، مما يجعلها صالحة لاستخدامها في تطبيقات البحث العلمي.

#### تفسير معامل ارتباط بيرسون

التفسير	قيمة معامل الارتباط
ارتباط طردي تام	1,0
ارتباط طردي قوي	0,99 إلى 0,70
ارتباط طردي متوسط	0,69 إلى 0,50
ارتباط طردي ضعيف	0,49 إلى 0,01
لا يوجد ارتباط	صفر

فاعلية الإدارة الإسلامية في تحسين الأداء الوظيفي من خلال تمكين الموظفين  
في مراكز خدمات إسعاد المتعاملين بإمارة أبوظبي

#### معامل ارتباط محور الإدارة الإسلامية

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
1	0,852	2	0,744	3	0,771	4	0,705	5	0,750
6	0,921	7	0,843	8	0,710	9	0,833	10	0,821
11	0,865	12	0,932	13	0,698	14	0,875	15	0,824
16	0,776	17	0,729	18	0,767	19	0,716	20	0,755
21	0,820	22	0,766	23	0,814	24	0,781	25	0,715
26	0,706	27	0,715	28	0,761	29	0,963	30	0,846
31	0,815	32	0,850	33	0,891				

#### معامل ارتباط محور الأداء الوظيفي

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
1	0,820	2	0,710	3	0,709	4	0,877	5	0,851
6	0,884	7	0,784	8	0,723	9	0,769	10	0,857
11	0,698	12	0,706	13	0,781	14	0,743	15	0,876
16	0,792	17	0,761	18	0,706	19	0,897	20	0,811

معامل ارتباط محور تمكين الموظفين

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
1	0,913	2	0,920	3	0,953	4	0,844	5	0,797
6	0,971	7	0,915	8	0,910	9	0,956	10	0,962
11	0,850	12	0,781	13	0,711	14	0,720	15	0,741
16	0,688	17	0,813	18	0,916	19	0,701	20	0,880

الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل الدراسة

اعتمدت الدراسة على نمذجة المعادلات الهيكلية (PLS-SEM) باستخدام برنامج SmartPLS لتحليل نماذج القياس والنموذج الهيكلي، بهدف اختبار ملاءمة النموذج النظري وقدرته التفسيرية والتنبؤية. يُعد هذا الأسلوب مناسباً للدراسات ذات العينات الصغيرة أو البيانات غير الطبيعية. (Hair et al., 2022) وسيتم التحليل عبر مرحلتين: الأولى لتقييم نموذج القياس من خلال الصدق التلازمي والتمييزي باستخدام معيار (Henseler et al., 2015)، والثانية لتقييم النموذج الهيكلي عبر اختبار المسارات باستخدام Bootstrap للتحقق من الدلالة الإحصائية. (Henseler et al., 2016)

## نتائج الدراسة أنموذج القياس

يهدف نموذج القياس إلى تقييم جودة أداة البحث من حيث الصدق والثبات قبل الانتقال لاختبار العلاقات في النموذج الهيكلي، إذ يُعد التأكد من الخصائص السيكومترية للبيانات خطوة أساسية لضمان موثوقية النتائج ودقتها. ووفقاً لتوصيات (Hair et al., 2024)، تم تقييم النموذج من خلال التحقق من صدق التقارب وصدق التمايز والثبات المركب لضمان اتساق المؤشرات مع البنى الكامنة. فيما يخص الثبات والاتساق الداخلي، تم قياس كرونباخ ألفا لتحديد ترابط مؤشرات كل بُعد، حيث تُعد القيمة المقبولة (0.70) فأعلى (Nunnally & Bernstein, 1994)؛ (Sekaran & Bougie, 2020). ولتجاوز قيود هذا المعامل، استخدم الباحث الثبات المركب (Composite Reliability) الذي يجب أن يتجاوز (0.70) لتحقيق الموثوقية المطلوبة (Kline, 2023). أظهرت النتائج أن جميع قيم كرونباخ ألفا والثبات المركب تجاوزت الحد الأدنى المقبول، مما يدل على ثبات مرتفع للنموذج. أما صدق التقارب، فقد تم التحقق منه من خلال متوسط التباين المستخلص (AVE)، إذ يُعد المعيار المقبول أن تتجاوز القيمة (0.50)، مما يشير إلى أن البنية تفسر أكثر من نصف التباين في المؤشرات (Hair et al., 2024). وقد أظهرت النتائج أن جميع قيم (AVE) كانت أعلى من هذا الحد، مما يؤكد أن نموذج القياس يتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات والموثوقية الإحصائية.

## الاستنتاجات

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي تعكس الدور المحوري للإدارة الإسلامية في تحسين الأداء الوظيفي عبر تمكين الموظفين في المراكز خدمات إسعاد المتعاملين في أبو ظبي.

فقد أثبتت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإسلامية والأداء الوظيفي على الاستكشاف والاستغلال المتوازن، مما يدل على أن وضوح البعد الأخلاقي والبعد الروحي والبعد الاجتماعي، والبعد الاقتصادي يسهم في تعزيز المرونة والابتكار داخل المراكز خدمات إسعاد المتعاملين. كما أظهرت النتائج أن الإدارة الإسلامية تمارس تأثيراً قوياً ومباشراً على تمكين الموظفين، إذ يحدد السياسات والآليات الكفيلة بجذب الكفاءات وتطويرها والاحتفاظ بها. ويتضح من ذلك أن الإدارة الإسلامية الفاعلة تمثل حلقة وصل أساسية لترجمة الأداء الوظيفي إلى ممارسات تنظيمية ملموسة. من جهة أخرى، أثبتت الدراسة أن الأداء الوظيفي تسهم بشكل جوهري في تعزيز تمكين الموظفين، من خلال تطوير القدرات الإبداعية للعاملين وتمكينهم من الابتكار، بما يحقق التوازن بين الاستكشاف والتطوير من ناحية، والاستغلال والكفاءة من ناحية أخرى. كما تبين أن تمكين الموظفين يلعب دوراً وسيطاً مهماً بين الإدارة الإسلامية والنتائج الأداء الوظيفي، مما يبرز أهميتها كأداة استراتيجية لتحقيق التميز المؤسسي والاستدامة. وبناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن تحقيق الأداء الوظيفي في بيئة العمل يقوم على تكامل ثلاث ركائز أساسية: الركيزة البشرية أي موظف كفاء، والركيزة التنظيمية أي نظام تنظيمي عادل، والركيزة التقنية أي دعم تقني فعال.

### الإسهامات (المساهمات)

#### الإسهامات النظرية

تُسهّم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات الإدارية العربية حول العلاقة بين الإدارة الإسلامية والأداء الوظيفي، من خلال اختبار دور تمكين الموظفين كوسيط في هذه العلاقة في بيئة عمل، وهو ما لم تتناوله أغلب الدراسات السابقة. كما تقدم الدراسة نموذجاً تحليلياً متكاملًا يربط بين الأبعاد الرئيسة للإدارة الإسلامية (الأخلاقي، الروحي، الاجتماعي، الاقتصادي)

وأبعاد الأداء الوظيفي (الإبداع والابتكار، التكيف مع التغيرات، السلوكيات التنظيمية)، مع دمج تمكين الموظفين كآلية تفسيرية لتفعيل هذا الترابط.

### الإسهامات العملية

على المستوى التطبيقي، تقدم الدراسة إطارًا عمليًا يمكن للمراكز خدمات إسعاد المتعاملين في أبو ظبي، وغيرها من المؤسسات، الاسترشاد به في تحسين أدائها المؤسسي. إذ تؤكد النتائج أهمية تبني ممارسات الإدارة الإسلامية يدمج الأداء الوظيفي في صلب عملياتها، مما يسهم في رفع مستوى الجاهزية المؤسسية والقدرة على التكيف مع التغيرات البيئية. كما تقدم الدراسة أدلة كمية تدعم تبني سياسات استباقية لتمكين الموظفين من خلال برامج استقطاب وتطوير وتحفيز تضمن استدامة الكفاءات البشرية وتمكينها، باعتبارها مصدر الميزة التنافسية الدائمة في المؤسسات الحديثة.

### التوصيات

استنادًا إلى النتائج والاستنتاجات، توصي الدراسة بما يلي:

1. تعزيز التكامل بين الإدارة الإسلامية والأداء الوظيفي من خلال تضمين تمكين الموظفين، وربطها مباشرة بالأهداف المؤسسية للمراكز خدمات إسعاد المتعاملين في أبو ظبي.
2. تبني نهج الإدارة الإسلامية المرنة الذي يوازن بين الاستقرار التنظيمي والقدرة على التكيف مع التغيرات المفاجئة، مع التركيز على الابتكار والاستشراف المستقبلي.
3. تطوير سياسات شاملة لتمكين الموظفين تشمل آليات دقيقة لاكتشاف الكفاءات، وتقديم برامج تدريبية متقدمة، ونظم حوافز قائمة على الأداء والإبداع.

4. تعزيز ثقافة الأداء الوظيفي عبر نشر الوعي المؤسسي بأهمية الاستكشاف والاستغلال المتوازن، وتشجيع فرق العمل على التفكير الإبداعي وتبني أساليب عمل مبتكرة.
5. الاستفادة من نتائج الدراسة في المؤسسات الأخرى على مستوى الدولة، عبر تعميم الممارسات المثلى التي أثبتت فعاليتها في المراكز خدمات إسعاد المتعاملين في أبوظبي.
6. تشجيع البحوث المستقبلية لتوسيع نطاق الدراسة في قطاعات مختلفة واختبار متغيرات إضافية مثل القيادة التحويلية أو الرشاقة المؤسسية كعوامل مؤثرة في العلاقة بين الإدارة الإسلامية والأداء الوظيفي.

#### شكر وتقدير:

يتقدم الباحث بالشكر إلى قسم الدعوة والإدارة الإسلامية كلية القيادة والإدارة، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية، لإعطاء بيئة مواتية لإجراء وبناء فكرة هذا المقال.

#### تضارب المصالح:

يعلن ويعترف الباحث بعدم وجود تنافس في المصالح المالية أو الشخصية أو غيرها فيما يتعلق بكتابة هذا المقال.

#### مساهمات الباحث:

صمم (بالحاي) هذه الدراسة وجمع بعض الدراسات السابقة لكتابة هذا المقال.

#### الخاتمة

في ضوء ما سبق تناولته هذه الدراسة التي تسعى لتحليل لأبعاد الإدارة الإسلامية وأثرها على الأداء الوظيفي، يمكن القول إن الإدارة الإسلامية في تحسين الأداء الوظيفي من خلال تمكين الموظفين في مراكز خدمات إسعاد المتعاملين في أبوظبي. ينطلق البحث من أن القيم والمبادئ

الإسلامية في الإدارة مثل العدالة، الشورى، الأمانة، والإحسان، تشكل مرجعية أخلاقية ومهنية قادرة على تعزيز بيئة عمل إيجابية، وتحفيز الموظفين على الأداء المتميز في خدمة المتعاملين. وتفترض ان تمكين الموظفين، من خلال منحهم الثقة، والاستقلالية، والمشاركة في اتخاذ القرار، يمثل الوسيط الذي يربط بين تطبيق مبادئ الإدارة الإسلامية وتحسين الأداء الوظيفي، بما ينعكس في جودة الخدمات المقدمة ورضا المتعاملين. ومن المتوقع أن تسهم النتائج في تقديم نموذج إداري متكامل يوازن بين القيم الإسلامية ومتطلبات الكفاءة الحديثة، بما يدعم تحقيق أهداف حكومة أبو ظبي في الريادة والتميز في المراكز خدمات إسعاد المتعاملين.

#### المراجع العربية

- البشر، عبد المجيد عبد العزيز وفضيلة بنت منصور وأسمولياي لوبيس. (2020). دور منظومة القيم الإسلامية في إدارة المنظمات الخيرية وأثرها في تحقيق الأهداف. مجلة القلم، السنة السابعة، العدد (18)، 396-429.
- بني عيسى، أحمد. (2019) القيم الإسلامية وأثرها في تحسين الأداء المؤسسي. عمان: دار وائل.
- جرار، أيمن سليمان. (2022). أثر مبادئ الإدارة الإسلامية في الأداء التنظيمي: الدور المعدل لأخلاقيات العمل الإسلامية. مجلة الأكاديمية للبحوث والدراسات. المجلد (1)، العدد (10).
- الجندي، خالد (2019). "تمكين الموظفين كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي". مجلة جامعة القاهرة للعلوم الإدارية، 56(2)، 115-138.
- الدويري، أحمد. (2022). إدارة حجم الطلب والقدرة الاستيعابية لمراكز إسعاد المتعاملين. مقال منشور في موقع الرأي.

- الرشيدى، ناصر مرزوق. (2020). الإدارة الإسلامية: مفاهيم ونظريات. مجلة كلية الآداب، بنها، المجلد (54)، الجزء (3)، ص 1-30.
- الرومي، ع. (2019). الإمارات نموذج ملهم في تحسين الخدمات وإسعاد الناس. مقال منشور في موقع صحيفة البيان.
- الزويبي، عمر. (2023). تأثير الثقافة التنظيمية والقيادة المؤسسية على إنتاجية العاملين من المنظور الإسلامي. مجلة كلية الشريعة والقانون بأسبوط. المجلد (35)، العدد (5). ص 1163-1206.
- زينب عمر سالم، (2020). مستوى التمكين الإداري وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين بالشركة العامة للكهرباء المنطقة الوسطى فرع سرت. مجلة البحوث الأكاديمية، العدد (15)، ص 529 – 549.
- الشوايش، عماد عوض. (2022). أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البلديات من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا: دراسة حالة لبلدية عمان الكبرى. المجلة العلمية للنشر العلمي، العدد (47)، ص 521-547.
- عبد الله، إيمان. (2022). نحو اسعاد المتعاملين. مقال منشور في موقع الرأي.
- عدة بن وحيد. (2023). المعايير الإسلامية لجودة الإدارة، بحث دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3.
- عليوة، سعاد وزيطاري، سلمى. (2019). علاقة تمكين العمال بتحسين الأداء: دراسة ميدانية بالمؤسسة الإفريقية للزجاج. مذكرة ماجستير تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل، الجزائر.
- العمري، عبد الله (2020). "التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي". مجلة الإدارة والتنمية، (3)12، 102.77-

غالية، عمرو علي، ومحمد، عبد الوهاب، وأسمولدي، لوبس (2022). الدراسات المستقبلية في الإدارة الإسلامية، مجلد القناطر الدولية لدراسات الإسلامية. المجلد 27، العدد 1. الفتلاوي، أحمد عبد السادة والذبحاوي، فرحان محمد. (2022). دور تمكين العاملين في تعزيز الفاعلية التنظيمية: دراسة تطبيقية في عينة من العاملين في مديرية العمل والشؤون الاجتماعية في كربلاء المقدسة. مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، مجلد 2، عدد 65.

المشوح، سالم. (2019) الإدارة بالقيم في الفكر الإسلامي. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.

#### المراجع العربية

- al-Bashar, 'Abd al-Majīd 'Abd al-'Azīz wa faḍīlah bint Manṣūr wa'asmūwliyyādī lubis. (2020). Dawr manzūmat al-Qayyim al-Islāmīyah fī Idārat al-munazzamāt al-khaeriyyah wa-atharuhā fī taḥqīq al-ahdāf. *Majallat al-Qalam*, al-Sunnah al-sābi'ah, al-'adad (18), 396-429.
- Banī 'Īsá, Aḥmad (2019). *al-Qiyam al-Islāmīyah wa-atharuhā fī Taḥsīn al-adā' al-mu'assasī*. 'Ammān : Dār Wā'il.
- Jarrār, Ayman Sulaymān. (2022). Athar Mabādi' al-Idārah al-Islāmīyah fī al-adā' al-tanzīmī : al-Dawr al-mu'addal l a'khlāqiyyāt al-'amal al-Islāmīyah. *Majallat al-Akādīmīyah lil-Buḥūth wa-al-Dirāsāt*. al-mujallad (1), al-'adad.(10)
- al-Jundī, Khālīd (2019). "Tamkīn al-muwazzafīn ka-madkhal li-taḥsīn al-adā' al-wazīfī". *Majallat Jāmi'at al-Qāhirah lil-'Ulūm al-Idārīyah*, 56 (2), 115 – 138.
- al-Duwayrī, Aḥmad. (2022). *Idārat ḥajm al-ṭalab wa-al-qudrah al-istī'ābiyyah li-marākiz is'ād al-muta'āmilīn*. maqāl manshūr fī Mawqi' al-ra'y.
- al-Rashīdī, Nāṣir Marzūq. (2020). al-Idārah al-Islāmīyah : Mafāhīm wa-nazarīyāt. *Majallat Kullīyat al-Ādāb*, Banhā, al-mujallad (54), al-juz' (3), 1-30.
- al-Rūmī, 'A. (2019)). *al-Imārāt namūdhaj Mulham fī Taḥsīn al-Khidmāt w's'ād al-nās*. maqāl manshūr fī Mawqi' Ṣaḥīfat al-Bayān.

- Al-zawīyy, ‘Umar. (2023). Ta’t’hīr al-Thaqāfah al-tanzīmīyah wa-al-qiyādah al-mu’assasiyah ‘alā intājiḥ al-‘āmilīn min al-manzūr al-Islāmī. Majallat Kullīyat al-sharī‘ah wa-al-qānūn bi-Asyūṭ. al-mujallad (35), al-‘adad (5). § 1163-1206.
- Zaynab ‘Umar Sālim, (2020). mustawā al-tamkīn al-idārī wa-atharuhu ‘alā al-adā’ al-wazīfī lil-‘āmilīn bi al-sharkh al-‘Āmmah lil-kahrabā’ al-Mintaqah al-Wusṭá Far‘ Sirt. Majallat al-Buḥūth al-Akādīmīyah, al-‘adad (15), § 529 – 549.
- al-Shāwīsh, ‘Imād ‘iwaḍ. (2022). Athar al-tamkīn al-idārī ‘alā al-adā’ al-wazīfī ladā al-‘āmilīn fī al-baladīyāt min wijhat naẓar al-Idārah al-Wusṭá wāl‘lyā : dirāsah ḥālat li-baladīyat ‘Ammān al-Kubrā. *al-Majallah al-‘Ilmīyah lil-Nashr al-‘Ilmī*, al-‘adad (47), § 521-547 .
- ‘Abd Allāh, Īmān. (2022). *Naḥwa is‘ād al-mut‘āmlīn*. maqāl manshūr fī Mawqī‘ al-ra’y.
- ‘Iddat ibn Waḥīd. (2023). *al-ma‘āyīr al-Islāmīyah li-Jawdat al-Idārah*, baḥth duktūrāh ghayr manshūrah, Kullīyat al-‘Ulūm al-iqtisādīyah wa-al-‘Ulūm al-Tijārīyah wa-‘ulūm al-tasyīr, Jāmi‘at aljzā’r3.
- ‘Ulaywah, Su‘ād waztāry, Salmá. (2019). *‘alāqat Tamkīn al-‘Ummāl bi taḥsīn al-adā’ : dirāsah maydānīyah bi al-mua’ssah al-Ifrīqīyah li al-zajāj*. Mudhakkirah mājistīr tanzīm wa-‘amal, Kullīyat al-‘Ulūm al-ijtimā‘īyah wa-al-insānīyah, Jāmi‘at Muḥammad al-Šiddīq ibn yḥyá-Jījīl, al-Jazā’ir.
- al-‘Umarī, ‘Abd Allāh (2020). "al-tamkīn al-idārī wa-‘alāqatuhu bālrdā al-wazīfī". *Majallat al-Idārah wa-al-tanmīyah*, 12 (3), 77 – 102.
- Ghāliyah, ‘Amr ‘Alī, wa-Muḥammad, ‘Abd al-Wahhāb, w’smwld, lwbs. (2022). al-Dirāsāt al-mustaqbalīyah fī al-Idārah al-Islāmīyah, *mujallad alqnāṭr al-Dawlīyah li-Dirāsāt al-Islāmīyah*. al-mujallad 27, al-‘adad 1
- al-Fatlāwī, Aḥmad ‘Abd al-sādah wā-al-dhabḥāwy, Farḥān Muḥammad. (2022). Dawr Tamkīn al-‘āmilīn fī ta‘zīz al-fā‘ilīyah al-tanzīmīyah : dirāsah taṭbīqīyah fī ‘ayyīnah min al-‘āmilīn fī Mudīrīyat al-‘amal wa-al-Shu‘ūn al-ijtimā‘īyah fī Karbalā’ al-Muqaddasah. *Majallat al-Kullīyah al-Islāmīyah al-Jāmi‘ah*, mujallad 2, ‘adad 65.
- al-Mushawwīḥ, Sālim (2019). *al-Idārah bi-al-qiyam fī al-Fikr al-Islāmī. al-Riyāḍ* : Maktabat al-Malik Fahd al-Waṭanīyah.

## References:

- Albrecht, S. L., Bredahl, E. N., & Marty, A. (2018). Empowering leadership, work conditions, and engagement: Testing a moderated mediation model. *Journal of Vocational Behavior*, 107, 44-58.
- Brown, B. (2018). "Dare to Lead: Brave Work. Tough Conversations. Whole Hearts." Random House Publishing Group, ISBN: 0399592520, 9780399592522
- Crosswell, L. C. (2022). *Survey Research Methods in Educational Leadership*. Routledge.
- DeNisi, A. S., & Smith, C. E. (2021). Performance Appraisal, Performance Management, and Firm-Level Performance: A Review, a Proposed Model, and New Directions for Future Research. *Academy of Management Annals*, 15(2), 608-650.
- Hill, C. W. L., & Hult, G. T. M. (2019). *International business: Competing in the global marketplace*. McGraw-Hill Education.
- Kuvaas, B., Buch, R., & Dysvik, A. (2023). *Performance Management: Improving Employee Performance through Appraisal and Coaching*. Sage Publications.
- Pulakos, E. D., & Mueller Hanson, R. A. (2021). *Performance Management Transformation: Lessons Learned and Next Steps*. Society for Human Resource Management.
- Sparrow, P. R., & Makram, H. (2020). What is the Value of Talent Management? Building Value-Driven Processes within a Talent Management Architecture. *Human Resource Management Review*, 30(3), 100693.
- Spreitzer, G. M., Porath, C., & Gibson, C. (2019). Toward human sustainability: How to enable more thriving at work. *Organizational Dynamics*, 48(2), 133-140.