



التمكين الاداري ودوره في تحسين اداء الموظفين: دراسة استطلاعية

م.م. مهند سلام¹ ، م.م. احمد عامر كاظم² ، م.م. محمد سيد حسن³

المستخلص

تهدف الدراسة الى معرفة دور التمكين الاداري (كمتغير مستقل) في تعزيز وتحسين اداء الموظفين (كمتغير معتمد). في ضوء تحديد المشكلة تبرز اهمية الموضوع في وضع وصياغة مفاهيم جديدة تضمن توجه عملية التمكين الاداري بالشكل الذي يؤدي إلى المساهمة الفاعلة في تحقيق الاداء الوظيفي في المنظمة المبحوثة. لذلك، تم صياغة فرضيتين رئيسيتين للارتباط والتأثير، وقد استهدفت الدراسة قطاع المديرية العامة للتربية ميسان مجتمعاً لها، اما عينة الدراسة فكانت قسدية تمثلت بمديري الاقسام ومسؤولي الشعب في مديرية تربية ميسان وقد بلغت العينة (47) فرداً. وقد اعتمد الباحثين المنهج الوصفي التحليلي، استخدم في هذه الدراسة البرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS_V.27) لتحليل البيانات، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها ان هناك اهتمام جيد بتطبيق اسلوب التمكين الاداري، نتيجة لما لهذا الاسلوب من اهمية كبيرة في تحسين اداء الموظفين، مع الاشارة الى ان هناك تباين في اهمية كل بعد من ابعاد التمكين الاداري في المنظمة. كما ان التمكين الاداري يرتبط ارتباطاً طردياً بأداء الموظفين. وقد اوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتطبيق المنظمة اسلوب التمكين الاداري بصورة فعلية باعتباره احد الاساليب التي تقود الى تحقيق الاداء المتميز للموظفين والمنظمة ككل.

الكلمات المفتاحية: ادارة الموارد البشرية، التمكين الاداري، اداء الموظفين

Administrative Empowerment and its Role in Improving Employee Performance:
An Exploratory StudyAssist. Lec. Muhanned Salam Jawad¹ , Assist. Lec. Ahmed Amer Kazem² ,
Assist. Lec. Mohammed Sayyid Hasan³

Abstract

The study aims to know the role of administrative empowerment in improving employee performance. based on definition the problem, the importance of the subject is highlighted in the development and formulation of new concepts that ensure the orientation of the administrative empowerment process in a way that leads to an effective contribution to achieving job performance in the researched organization. Therefore, two main hypotheses were formulated for the connection and influence, and the study targeted the sector of the General Directorate of Maysan Education as a community, while the sample of the study was intentional represented by department managers and people officials in the Maysan Education Directorate, and the sample reached (47) individuals. The researchers adopted the descriptive analytical approach. In this study, the ready-made statistical program (SPSS_V.27) was used to analyze the data, and the study reached a set of conclusions, the most important of which is that there is a good interest in applying the administrative empowerment method, as a result of the great importance of this method in improving the performance of employees, noting that there is a discrepancy in The importance of each dimension of administrative empowerment in the organization. Administrative empowerment is also directly related to employee performance. The study recommended the necessity of paying attention to the organization's application of the administrative empowerment method in an effective manner, as it is one of the methods that lead to achieving the outstanding performance of the employees and the organization as a whole.

Keywords: Human Resource Management, Administrative Empowerment, Employee Performance

انتساب الباحثين

^{1,2,3} المديرية العامة للتربية في ميسان،
وزارة التربية، العراق، ميسان، 62001

¹ doormahandd@gmail.com

² hm90ah@gmail.com

³ mohmmmedsaed90@gmail.com

المؤلف المراسل

معلومات البحث

تأريخ النشر : كانون الاول 2024

Affiliations of Authors

^{1, 2, 3} General Directorate of
Education in Maysan, Ministry
of Education, Maysan, Iraq,
62001,

¹ doormahandd@gmail.com

² hm90ah@gmail.com

³ mohmmmedsaed90@gmail.com

¹ Corresponding Author

Paper Info.

Published: Dec. 2024

المقدمة

المنظمة المبحوثة كونها تقدم خدمات ادارية وتعليمية للمعلمين والطلبة على حد سواء، لذا يرى الباحث ان مشكلة البحث تتمثل بأن هناك قصور في تحسين الاداء لدى العاملين وبالتالي انخفاض التحسين في اداء المنظمة ككل، لذا يمكن اتباع اسلوب تمكين الموظفين من اجل تحقيق تحسين في الاداء لدى العاملين، ويمكن تجسيد مشكلة البحث من خلال التساؤلات الآتية:

- ما مدى تطبيق المنظمة المبحوثة لمفهوم التمكين الاداري وأداء الموظفين؟
- ما طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين التمكين الاداري وأداء الموظفين؟

ثانياً: اهمية البحث: ويمكن تشخيص اهمية البحث من خلال الآتي:

- 1- الاهمية العلمية: تقديم جانب نظري يعكس مفهوم تمكين الموظفين بكل ابعاده وتأثيره في تحسين الاداء لدى العاملين في المنظمة المبحوثة التي تسعى الى تطبيقها ، بالإضافة الى تقديم أسس علمية سليمة يمكن أن تستفيد منها المنظمة المبحوثة في وضع وصياغة استراتيجيات جديدة في تمكين الموظفين وبالشكل الذي يؤدي إلى المساهمة الفاعلة في تحسين الاداء لدى العاملين في المنظمة المبحوثة.
- 2- الاهمية العملية: تبرز الاهمية من خلال العينة التي تمثلت بمديري الاقسام ومسؤولي الشعب والذين يمثلون الطبقة ذات النتاج الفكري والمعرفي من مجتمع البحث في مديرية تربية ميسان، والتي تقدم توصيات يمكن ان تستفيد منها بقية الاطراف الأخرى، كما يستمد البحث اهميته من خلال النتائج التي يتم التوصل اليها والتي تحدد مستوى وطبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين تمكين الموظفين والاداء، وبالتالي جذب انظار المنظمات الأخرى لأهمية موضوع تمكين الموظفين وتحسين الاداء لدى العاملين.

ثالثاً: اهداف البحث: يمكن تشخيص اهداف البحث بناء على تساؤلات مشكلة البحث من خلال الآتي:

- 1- اختبار مخطط البحث الفرضي ومحاولة الوصول الى انموذج واقعي للبحث.
- 2- التعرف على مستوى اعتماد اسلوب تمكين الموظفين في المنظمة المبحوثة، والاستفادة منها في التعامل مع مواردها البشرية .

نحن نعيش اليوم في عصر يتسم بالتطورات والتغيرات السريعة والمتلاحقة والمنافسة الشديدة ما بين المنظمات والبحث عن افضل اداء لها، وهذه التطورات دفعت المنظمات الى الاعتماد على العديد من المصادر التي تمكنها من المنافسة وتحقيق الاداء المتميز بين المنظمات، ولعل إحدى هذه المصادر هي تمكين الموارد البشرية باعتبارها إحدى القوى التي تقود المنظمات الى تحقيق النجاح وتمكنها من الحصول على الاداء المتميز. اذ اوضحت الكثير من المنظمات في ظل التطورات المتسارعة غير قادرة على حل المشكلات الادارية التي تواجهها دون تمكين الموظفين ادارياً ومنحهم الحرية والاستقلالية في اتخاذ القرار، اذ يعتمد مفهوم التمكين الاداري على تفويض الصلاحيات والمسؤوليات للمستويات الادارية التنفيذية والوسطى، وتشجيع موظفي هذه المستويات على اتخاذ القرارات الادارية ذاتياً من اجل مواجهة أي مشكلة يمكن أن تعيق تأدية الاعمال الموكلة له. كما ان التمكين الاداري من قبل ادارة المنظمة تسهم في تطوير مهاراتهم وخبراتهم واتاحة المعلومات اليهم بما يسهم في مرونة العمل وانسيابية، كما ان التمكين يجعل الموظفين يشعروا بالمسؤولية والحرية والاستقلالية كل هذا يسهم في تحسين اداء الموظفين وبالتالي تحسين اداء المنظمة ككل، كما ويعد التمكين الاداري جزءاً لا يتجزأ من النظم الادارية الحديثة للمنظمات واحدى استراتيجيات التطور والتميز التنظيمي. وبذلك اوضحت المنظمات تسعى دوماً للوصول الى اداء عالي للوصول الى النجاح وتحقيق اهدافها واهداف موظفيها من خلال تلك الممارسات المتمثلة بالتمكين.

المبحث الاول

منهجية البحث

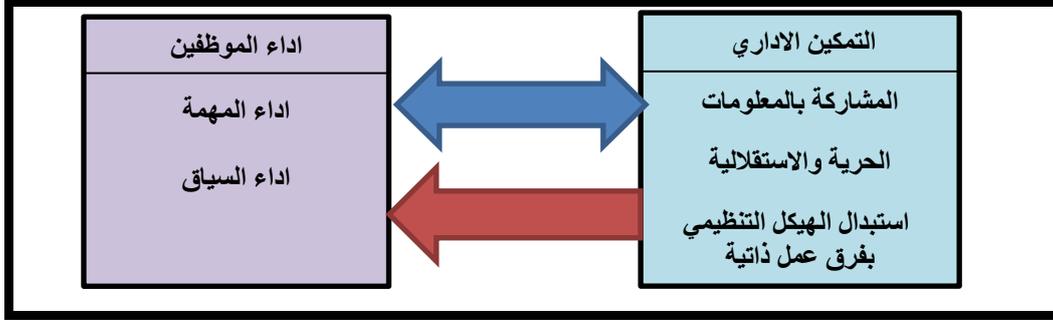
اولاً: مشكلة البحث

تحتاج المنظمات الى تحقيق التحسين في اداءها ومن اجل ان تتمكن من مواجهة التغيرات المستمرة والتحديات والمشكلات من جهة وتحقيق الاهداف المطلوبة ونمو وبقاء وتحقيق النجاح لهذه المنظمات من جهة اخرى، لذلك دعت الحاجة الى وجود اسلوب التمكين الاداري باعتباره من الاساليب الادارية المهمة في تعزيز الحرية والاستقلالية والثقة لدى الموظفين وتطوير اداءهم والعمل على تحسين هذا الاداء ، وهناك حاجة ملحة الى تحسين الاداء في

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث

يحاول الباحث من خلال مخطط البحث الفرضي ايجاد وتوضيح علاقات الارتباط والتأثير بين المتغير التفسيري (التمكين الاداري) والمتغير المستجيب (أداء الموظفين)، ومحاولة التوصل الى نتائج على مستوى المتغيرات الرئيسية والابعاد الفرعية، وكما هو موضح في الشكل (1).

- 3- تحديد مستوى الاهتمام بكل بُعد من ابعاد تمكين الموظفين بالشكل الذي يحقق الاداء للمنظمة قيد البحث.
- 4- تحديد مستوى علاقة الارتباط والتأثير بين تمكين الموظفين والاداء لدى العاملين في المنظمة المبحوثة.



الشكل (1) مخطط البحث الفرضي

المصدر: من اعداد الباحثين

سابعاً: مصادر جمع البيانات

ولأجل تحقيق أهداف البحث واختبار فرضياته، سيتم جمع البيانات من خلال الاتي:

- 1- الجانب النظري: اعتمد جمع البيانات من المصادر المتمثلة بالكتب العربية والاجنبية المنشورة وكذلك اعتمدت المجالات والاطاريج والرسائل المتعلقة بموضوع البحث الحالي المتوفرة في المكتبات الجامعية فضلاً عن اعتماد شبكة الانترنت في التزود بالمصادر.
- 2- الجانب العملي: تم جمع البيانات من خلال الاستبانة والمقابلات الشخصية مع عينة البحث فضلاً عن الملاحظة الشخصية في ميدان التطبيق، وتمّ تصميم هذه الاستبانة من خلال المقاييس المعتمدة في الدراسات السابقة مع الإشارة الى التعديلات التي تمّ إجراؤها بما يتناسب مع اهداف وغايات البحث، والجدول (1) يبين المقاييس المستخدمة في اعداد الاستبانة.

خامساً: فرضيات البحث

من اجل ان يحقق البحث اهدافه واختبار المخطط الفرضي لذا تم اعتماد فرضيتين رئيسيتين هما:

- 1- الفرضية الرئيسية للارتباط: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التمكين الاداري وابعاده مع اداء الموظفين في المنظمة البحث.
- 2- الفرضية الرئيسية للتأثير: يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للتمكين الاداري وابعاده في اداء الموظفين في المنظمة قيد البحث.

سادساً: منهج البحث

تم اعتماد اسلوب البحث الميداني لجمع البيانات من العينة ومجتمع البحث، كما اعتمد المنهج الوصفي التحليلي في عرض البيانات وتحليلها وتفسير النتائج، فضلاً عن ان هذا المنهج يُعد من اكثر النماذج ملائمة لمتغيرات البحث الحالي، اذ يتم من خلاله تقديم بيانات عن واقع العلاقات بين الاسباب والنتائج وكذلك اظهار العوامل المؤثرة التي تفودنا الى الاستنتاجات والتوصيات.

الجدول (1) تبويب المقاييس المستخدمة في اعداد الاستبانة

مصدر المقياس	المتغيرات الفرعية	المتغيرات الرئيسية
اعداد الباحثون	(النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المنصب الوظيفي)	المعلومات التعريفية

(Blanchard, et al. 1999:10, 2001:29)	المشاركة بالمعلومات	ابعاد التمكين الاداري
	الحرية والاستقلالية	
	استبدال الهيكل التنظيمي بفرق عمل ذاتية	
(Greenslade & Jimmieson,2007)	اداء المهمة	ابعاد اداء الموظفين
	اداء السياق	

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر

ثامناً: مجتمع وعينة البحث

الاداري في هذه المنظمة. اما عينة البحث فكانت عينة قصدية استهدفت مديري الاقسام ومسؤولي الشعب في مختلف المستويات الادارية في المنظمة المبحوثة، اذ تم توزيع (49) استبانة، استرجع منها (47) استبانة صالحة للتحليل بما يشكل نسبة استجابة (96%).

وتم استخدام معامل الفا كرونباخ لقياس الاتساق الداخلي لمتغيرات المقياس الرئيسية (المتغير المستقل والمتغير المعتمد) وكما موضح في الجدول (2).

يتمثل مجتمع البحث بقطاع التربية والذي يعد من اكبر قطاعات العراق ، اذ اختار الباحث المديرية العامة للتربية في محافظة ميسان كميدان لأجراء البحث، لما لهذه المديرية من اهمية في قطاع التربية باعتبارها الوحدة الادارية التي تهتم بشؤون الموظفين والمعلمين والطلبة في ميسان ونتيجة لامتلاك هذه المنظمة للموارد البشرية والتي يمكن ان تحقق التميز والتفوق وتحقيقها الاداء المتميز اذا ما تم تطبيق عدد من الممارسات المهمة مثل التمكين

الجدول (2) معامل الفا كرونباخ لمتغيري البحث

الثبات	الفقرات	المتغير
0.82	20-1	التمكين الاداري
0.65	40-21	اداء الموظفين
0.84	40-1	الاجمالي

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على تحليل بيانات استمارة الاستبانة باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS)

المبحث الثاني

الجانب النظري

المطلب الاول: التمكين الاداري

اولاً: مفهوم التمكين الاداري

تزويد الافراد العاملين بالسلطة واتخاذ القرار والمعرفة اللازمة لتحقيق الاهداف [3].

استراتيجية حديثة هدفها اطلاق المهارات والطاقات الكامنة للأفراد العاملين ومشاركتهم بتحديد الاهداف والرؤى المستقبلية للمنظمة ، لأن نجاح المنظمة يعتمد على الكيفية التي تتكامل بها حاجة الفرد مع رؤية المنظمة وأهدافها. الترتيبات التنظيمية التي تضيف للأفراد العاملين المزيد من الاستقلال وحرية التصرف واتخاذ القرار من غير الخضوع للمساءلة والرقابة [4].

ويُعرّف بأنه "عملية تحويل بعض المسؤوليات والصلاحيات للعاملين في المستوى الأدنى من الهيكل التنظيمي" اي عملية نقل السلطة من المديرين الى مروضيهم[5].

ويعرف التمكين بأنه " البيئة التي توفّر للأفراد العاملين القدرة على تحمل المسؤولية في تحسين وتطوير النشاطات والفعاليات الاساسية لتحقيق الاشباع لحاجات المستهلكين وذلك من خلال علاقات ونتائج واضحة لغرض تحقيق المنفعة والهدف للمنظمة[6]. وهو ايضاً منح الافراد العاملين سلطة الحرية ومعلومات كافية لصنع القرار والمشاركة في اتخاذه [7].

ان مفهوم التمكين الاداري يعد من المفاهيم الحديثة في المجال الاداري ويعد من اهم الاساليب في مساعدة ادارة المنظمات على اطلاق القدرات الكامنة لدى الافراد العاملين من خبرة ومعرفة، وتوفير مناخ تنظيمي جيد يتسم بمشاركة اراء الافراد وابداء آرائهم واتاحة الفرصة لهم لاتخاذ بعض القرارات وتقديم افضل الخبرات ومجهودات التي تحسن من اداء المنظمة. ويعرف بأنه تشجيع العاملين والسماح لهم بتحمل المسؤولية في اداء اعمالهم الوظيفية مما يساهم في تحقيق اهداف المنظمة ، من خلال خلق ثقافة تشجع العاملين في المستويات الادارية كافة بأنهم يصنعون الفرق ، مما يساعدهم في الحصول على مزيد من الثقة والمهارات في اداء اعمالهم [1]. ان التمكين هو رفع قدرات الفرد من خلال منحه مزيد من المسؤوليات والصلاحيات الادارية بالمنظمة عن طريق التدريب والثقة والدعم [2]. ويعرف التمكين الاداري بأنه

التنظيمي وضعت بشكل يعيق سلوك الافراد العاملين، اذ ان الاجراءات والقوانين والسياسات كل ذلك جرى تصحيحه بشكل يعلم الافراد بما يمكنهم ولا يمكنهم فعل هذه الامور ، اما في التمكين فان هيكلية المنظمة تختلف هدفا وشكلا اذ تهدف الى اعلام اعضاء كل فريق بالمدى الذي يتصرف باستقلالية [15]. اذ تشير الاستقلالية الى الغاء دور المشرفين والروساء في المنظمة ومنح العاملين صلاحيات اوسع في اتخاذ القرار، اما الحرية فتعد عامل اهم في تمكين العاملين لأنها تمنح الموظفين القدرة على التصرف بحرية في الانشطة والمهام التي يديرونها [16]. كما ان الحرية في التمكين الاداري هي اختيار الفرد العامل الوسيلة والاسلوب في اداء اعماله ويعني اختيار العملية وليس بالضرورة اختيار الاهداف والغايات ، لان العاملين يكونون اكثر ابداعاً والتزاماً ما ان تم منحهم المزيد من الحريات اللازمة لاتخاذ القرار بشأن طريقة اداء العمل[17].

3- استبدال الهيكل الهرمي بالفرق الذاتية العمل

تعدّ فرق العمل جوهر عملية التمكين الاداري وعديد من المنظمات التي تروّج له الا ان الفرق الذاتية العمل هي رائجة وليست جديدة فقد كانت مستعملة ببعض المنظمات لعدد من السنوات وتسمى في اغلب الاحيان فرق العمل المستقلة وهذه الفرق تشترك بعمليات ووظائف الادارة والقيادة ومن ضمنها وضع الهدف وتخطيط وسيطرة وتنسيق طرق واساليب العمل وتصميم قياسات الاداء وجراء تقويم جماعي لأفراد هذه الفرق وتحتاج الفرق الى مشاركة الرؤيا والفوائد والاهداف كما تحتاج الى العمل وفق ثقافة تدعم المخاطرة وايضا تكون الثقة متبادلة بين المدير ومرووسيهم [18]. و اشار [19] الى ان فرق العمل هي مجموعة صغيرة من الافراد العاملين يعملون معاً لإنجاز هدف معين في المنظمة ، سواء كان الهدف سلعة او خدمة ، اذ لا تخضع هذه الفرق الى اشراف مباشر من قبل المشرفين ، كما ان هذه الفرق توفر مرونة تنظيمية التي تحتاجها المنظمات حتى تتمكن من مواجهة التحديات والمعوقات في بيئة الاعمال لما لهذه الفرق من توفير فرص لمشاركة العاملين في اداء العمل وقدرتهم على اتخاذ القرار [20].

ان الشعور المشترك بالمسؤولية الجماعية تمثل قوة حقيقية تتمثل بزيادة الانتماء والولاء وهذه تساعد على تلافي المشكلات من خلال جلب رؤية ملائمة تحقق هدف المنظمة والفريق ككل وتمكن الفريق من الاندماج بهذه الرؤية ومن ثم من الواجب تحقيقها مع تفعيل الرقابة من داخل هذا الفريق، مع شعور الافراد بالمسؤولية في ضوء التزام القائد او المدير بتدليل الصعوبات التي تعترض

ثانياً: ابعاد التمكين الاداري

بعد الاطلاع على عدد من التعريفات التي تخصّ التمكين والتي أشارت الى ابعاد التمكين الاداري من حيث محتواه ومضمونه لذا سيتم اعتماد ابعاد دراسات (Blanchard, et al.) كأبعاد أساسية للتمكين الاداري (المشاركة بالمعلومات و الحرية والاستقلالية، استبدال الهيكل التنظيمي بفرق العمل الذاتية). في هذا البحث، كونه اكثر شمولية واكثر من خاض في هذا المجال وكما يلي:

1- المشاركة في المعلومات

إنّ المعلومات تلعب دوراً هاماً في عصر يتسم بالسرعة والتغير المستمر وبالتالي فهي مهمة في التمكين الاداري وذكر [8] ان المعلومات لها دور اساسي في تمكين العاملين. وان مشاركة المعلومات من أهم أبعاد التمكين الاداري حيث ان المنظمة تشارك العاملين بالمعلومات ومتاحة لهم بكل وضوح وشفافية للاطلاع على كيفية سير اعمال المنظمة كل هذا من اجل زرع الشعور لدى العاملين بالانتماء والمسؤولية تجاه المنظمة [9]. والمعلومات هي اساس المعرفة وهي بمثابة رصيد دراسة وخبرة طويلة يمتلكها الفرد في وقت معين، ومن خلال المعرفة والخبرة يستطيع الفرد تحديد الاحداث المحيطة ويحفظها في عقله [10]. اذ إنّ تمكين العاملين يهتم بمشاركة المعلومات حول اليه العمل، والخطط والاهداف وانه من الصعب أن يقدم الافراد العاملون الاسهامات والقرارات ذات المعنى لنجاح المنظمة ما لم تصل لهم المعلومات الاساسية التي لدى ادارة المنظمة [11]. ان المدخل الرئيس في تطبيق التمكين الاداري يعتمد على مدى المشاركة بالمعلومات وكيفية سير العمل في المنظمة امام الافراد فضلاً عن الموازنة والموارد والطاقة الانتاجية وحصتها السوقية [12]. وان نجاح التمكين يعتمد على قدرة من يمتلك المعلومات المناسبة بالسرعة المطلوبة والدقة والوقت المثالي [13]. وان مشاركة المعلومات مع الافراد العاملين تساهم بمعرفة العاملين لأهداف وسياسات المنظمة، اذ عندما يتيح القائد المعلومات التي تمكن من فهم الافراد العاملين لمسؤولياتهم وواجباتهم الوظيفية بما يساهم في تعزيز الثقة بالنفس كل هذه المعلومات تساهم في معرفة الممارسات وحل المشكلات بما ينعكس على تحقيق اهداف المنظمة بطرق واساليب ابداعية [14].

2- الحرية والاستقلالية

مع أنّ التمكين الاداري يتطلب تقليص هيكلية المنظمة للعمل باستقلالية إلا أنّ على المديرين البدء بعملية التمكين الاداري من خلال القيام بتوسيع هذه الهيكلية إذ ان الحرية والاستقلالية تعдан من الابعاد الاكثر أهمية في التمكين الاداري، فالهيكلية في الهرم

6- يمنح الادارة العليا التركيز على القضايا الاستراتيجية طويلة الامد من خلال منح الامور اليومية للذين مكنتهم المنظمة من القيام بها.

ان التمكين الاداري يمنح الموظف حرية اكبر بالتصرف واتخاذ للقرارات يؤدي الى فائدة تنعكس على الاداء المتميز في عمله، كما ان التمكين يتم من خلاله تدريب وتنمية قدرات الافراد بما ينعكس على اداء اعمالهم من خلال حضور الندوات والمؤتمرات والورش التدريبية التي تسهم في الابتكار والتجديد في العمل [25].

رابعاً: مؤشرات نجاح التمكين الاداري

هناك العديد من المؤشرات التي تساعد على تطبيق التمكين الاداري ونجاحه في المنظمات ومن هذه المؤشرات [2]:

- 1- مدى رغبة الرؤساء في تحويل الصلاحيات والمسؤوليات للمرؤوسين، اضافة الى الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس.
- 2- فاعلية نظم الاتصال والتغذية العكسية المرتدة في المنظمة، ووجود نظام واضح وموضوعي عند تقييم الاداء.
- 3- وجود انظمة عادلة للتوظيف من خلال تعيين الافراد الذين يمتلكون مهارات وخبرات عالية في مجال العمل.
- 4- ربط الاداء الذي يقوم به العاملين بالحوافز، وتدريب المرؤوسين بالقيام بالتصدي للمسؤولية وقيامهم بالأعمال الموكلة لهم.

اما [17] فيرى ان متطلبات نجاح التمكين الاداري هي كما يلي:

- 1- ضمان وجود نظام فاعل للمعلومات والاتصالات، وتدفق هذه المعلومات الى جميع اتجاهات ومستويات المنظمة.
- 2- التغيير في نظم الرقابة بشكل مباشر الى رقابة ذاتية تعتمد حرية التصرف كمنهج اساسي في المنظمة، والدعم المباشر من قبل الادارة العليا من اجل تطبيق التمكين في المنظمة.
- 3- تطوير الادارة وتأهيلها من أجل ممارسة التمكين الاداري فيها، فضلا عن ضرورة اعتماد الانماط القيادية لخطط التمكين.

أما من وجهة نظر [26] فقد حدد مؤشرات نجاح التمكين بالاتي:

- 1- الثقة الادارية: أي الثقة بين الرئيس والمرؤوس، وأن يكون بينهم تعاون وفسح مجال اكبر من الحرية والاستقلالية في اتخاذ القرار والمشاركة في القرارات.

عمل الفريق وتشجع اهدافهم ، حيث تلعب الفرق دوراً مهماً في تطبيق التمكين الاداري وبالتالي تحسين اداء المنظمة [21].

ثالثاً: فوائد التمكين الاداري

للمتمكين الاداري فوائد على مستوى العاملين والمنظمة ويمكن ايجازها بالاتي [22]:

أ. فوائد بالنسبة للعاملين:

- 1- زيادة الدافعية، وزيادة القوة الشخصية وتحمل المسؤولية.
- 2- الشعور بالكفاءة الذاتية وانخفاض مستوى الاجهاد الوظيفي.
- 3- زيادة القدرة لتحقيق الامكانية الشخصية اضافة الى زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين وتقليل دوران العمل.

ب. فوائد بالنسبة للمنظمة:

- 1- القيام بالتوجيه والتنفيذ الاستراتيجي من المستوى الاداري الموجود في وحدة العمل.
- 2- تحسين مستوى التنسيق بين مختلف الوظائف لحل المشاكل واتخاذ القرارات، وزيادة الثقة والاحترام بين وحدات العمل، وزيادة الابداع الاداري.
- 3- التزام الموظفين تجاه منظماتهم والتكيف بسهولة مع المنظمة.
- 4- رضا الزبون عن المنظمة بسبب تأثير التمكين على تحسين الخدمات المقدمة للزبائن.

في حين أن كل من [23] و [24] و [6] يرون أن للتمكين الاداري فوائد منها:

- 1- تحسين نوع المنتج والخدمة المقدمة للزبون على وفق رغباتهم وسرعة الاستجابة للزبائن.
- 2- حرية اكبر للعاملين في التصرف باستقلالية اكثر بالتفكير واتخاذ القرار مما يعزز من اداء العاملين لعملهم بكفاءة وفعالية تخدم توجهات المنظمة وتوجيهاتها.
- 3- تعزيز من فاعلية المنظمة عبر تحمل الجميع للمسؤولية عن الانجاز او الاخفاق والتأكد من فاعلية الاداء الذي تم انجازه.
- 4- إيجاد مواقع عمل تتوافر فيها ممارسات ديمقراطية وأزاله القيود البيروقراطية في العمل من جراء نقل السلطة في صنع القرار من مواقع تقليدية الى موقع ادنى تتولى مشاركة صنع القرار.
- 5- التمكين يؤدي الى تعزيز السلوكيات الايجابية للعاملين مثل الرضا والالتزام والولاء ودفعهم للإنجاز، وتعزيز الثقة بقرارات الافراد الذاتية وتقليل اخطاء العمل وتخفيض الكلفة.

- 1- المرحلة الاولى: تعزيز ثقافة التمكين : ادراك ادارة المنظمة بأن هناك الحاجة للتغيير في ثقافة المنظمة بأهمية التمكين وأقناع المديرين بضرورة التخلي عن بعض من المسؤوليات والصلاحيات ومنحها للموظفين.
 - 2- المرحلة الثانية: تشجيع المديرين على القيام بتمكين الموظفين المرؤوسين: اي التشجيع على تفويض الصلاحيات للمرؤوسين وتمكينهم بشكل يمكنهم من اداء الاعمال بدون استشارة الادارة العليا.
 - 3- المرحلة الثالثة: اختيار الافراد العاملين: اختيار المرؤوسين اصحاب المهارة والمعرفة اللازمة في اداء الاعمال التي تناط بهم، اضافة الى مهارات الاتصال والتفاعل مع الاخرين ضمن فرق عمل خاصة، وان تكون لهم نظرة شمولية للنشاطات في المنظمة.
 - 4- المرحلة الرابعة: التدريب والتنمية والتحفيز: من خلال تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية لتأهيل الموظفين كبرامج مهارات العمل الجماعي والاتصال وبرامج التدريب الخاصة بأداء العمل، واعتماد نظام للحوافز يرتبط بمستوى الاداء.
 - 5- المرحلة الخامسة: التغذية العكسية: توفير تغذية عكسية عن اداء الموظفين ومستوى انجازاتهم المتحققة.
- 2- الاهداف والرؤية في المستقبل: اذا ما ادرك الافراد العاملين الاهداف والخطط والرؤية المستقبلية للمنظمة، فسيمنح كل ذلك الافراد العاملين حرية التصرف بدون انتظار التوجيهات من الادارة العليا.
 - 3- فرق العمل: مجموعة من الافراد لديهم هدف مشترك، وادوارهم تكون مترابطة والمهارات تكميلية.
 - 4- التدريب المستمر: من اهم المتطلبات التي تنعكس على اداء المنظمة، من خلال تنمية مهارات وقدرات الافراد العاملين.
 - 5- نظام الحوافز والمكافآت: يعد من اهم الانظمة التي تزيد من اداء الافراد العاملين وتشجيعهم على بذل المزيد من الجهود وبالتالي في تحقيق اهداف المنظمة، كما ان الحوافز تخلف فرصاً للأبداع والابتكار.
 - 6- تدعيم الذات لدى العاملين: شعور الافراد العاملين بقوة ذاتهم وتأثير قراراتهم على اداء المنظمة وديمومتها، فالتمكين يجعل الافراد يحسون بأنهم موجودين وان لهم وجود مهم في المنظمة.

سادساً: مراحل تطبيق التمكين الاداري

ان رحلة التمكين ليست سهلة بل هي عملية يسودها التحديات وتتطلب من المنظمات تكريس اهمية كبيرة لها للتقدم في تطبيقها اذ صنف [15] مراحل التمكين الى ثلاث هي:

- 1- المرحلة الاولى: بداية الرحلة: التغيير نحو التمكين والقيام بالتغيير الفعلي والتسليم به.
- 2- المرحلة الثانية: التغيير والتثبيت: تتولد لدى الافراد العاملين في هذه المرحلة معرفة بالأهداف التي ينشدها، إلا أنّ ما يفقدون اليه هو عدم التأكد في الكيفية التي يصلون بها اليه.
- 3- المرحلة الثالثة: تبني التمكين وتنقيته: هنا تكون للذين يستمرون بالمضي قدماً، سيرون موظفيهم بمستوياتهم كافة وقد تبنوا مواقف وسلوكيات وعادات جديدة تتماشى مع عملية التمكين الاداري والافراد العاملين يتصرفون بمسؤولية اكبر ويجلسون مع رؤسائهم للحوار الا انهم ما يزالوا في طور التعلم ويحتاجوا لمزيد من الدعم.

أما [27] و [28] فيرون أنّ مراحل تطبيق التمكين تمر بعدة مراحل وكما يلي:

سابعاً: معوقات تطبيق التمكين الاداري

ان تطبيق التمكين الاداري ليس سهلاً بل هو عملية متشابكة وفيها العديد من التحديات، اذ اشار [29] الى أنّ معوقات تطبيق عملية التمكين منها هي عدم رغبة المديرين في تطبيق عملية التمكين الاداري بسبب خوفهم على مناصبهم وصلاحياتهم. اضافة الى اغفال حاجات الذين يشاركون في السلطة. اما [30] فأشار الى ان هناك العديد من المشاكل التي يمكن أن تواجهها المنظمات عند تطبيق عملية التمكين الاداري ومنا ما يلي:

- 1- افتقار الادارة العليا في المنظمة الى الالتزام الفعلي بتطبيق التمكين، لأن الادارة قد تصادق على عملية التمكين الا انها لا تحرك ساكناً لتطبيقه وجعله مثلاً يحتذى به من قبل الاخرين.
- 2- افتقار بمعرفة الفوائد المتحققة من تطبيق التمكين وكيف سيسهم في مساعدة المنظمة لتحقيق اهدافها.
- 3- اخفاق في تدريب وتعريف المديرين على دورهم في تطبيق وتسهيل عملية التمكين.
- 4- المديرين الذين يروا في عملية التمكين شكلاً متطوراً يفضلون جلب شخص اخر من المستوى الاداري نفسه وممن

بشكل كفوء وفاعل). في حين حدده كل من [35] بأنه دالة على قدرة تنفيذ المهام والواجبات التي يكلف بها الموظف والرغبة في القيام بهذه الواجبات والمهام للنهوض والارتقاء بمستوى اداء المنظمة ككل. وان اداء الموظفين هو نتيجة الانشطة الممارسة (مثل المنظمة) خلال فترة معينة من خلال التركيز على الانتاجية في العمل وخلق حالة من الرضا بين المديرين والمرؤوسين (الموظفين) [36]. كما يعرف اداء الموظفين بأنه الاعمال والمهام والواجبات التي يؤديها الموظف في المنظمة والنتائج التي يحققها بما تسهم في تحقيق اهداف المنظمة بكفاءة وفعالية في ظل الموارد المتاحة [37].

من خلال التعريفات السابقة نلاحظ ان هناك تباين في تعريف اداء العاملين، من خلال استقراء اراء بعض الباحثين حول تعريف الاداء يرى الباحث بأن اداء الموظفين هو (قدرة الفرد الموظف على اداء عمله بشكل كفوء وفعال في ضوء الخطط والاهداف التي تضعها المنظمة وبالتالي انعكاس اداء الافراد على اداء المنظمة بما يضمن لها الاستمرارية وتحقيقها للميزة التنافسية).

ثانياً: ابعاد اداء الموظفين

تم تحديد أبعاد قياس اداء الموظفين وفقاً لـ (2007 Greenslade & Jimmieson) ببعدين، بعد أداء المهمة وبعد أداء السياق. إذ ان هناك إتفاق واسع بين الباحثين في التركيز على كل من أداء المهمة وأداء السياق كأبعاد اساسية في قياس اداء الموظفين.

- 1- اداء المهمة: السلوكيات والانشطة التي ترتبط بالاعمال الوظيفية بصورة مباشرة، وتعد هذه اساس العمل الذي يؤديه الموظفين وتعد جزءاً من اعمالهم في تلك المنظمة، وهذه الاعمال والنشاطات تشمل التفاني في العمل والولاء للمنظمة واداء المهام والاعمال على اكمل وجه كل هذه النشاطات والاعمال التنظيمية تزيد من الانجاز وتحقق الاهداف التي ترغب المنظمة من الموظفين ان يحققها [38].
- 2- اداء السياق: مجموعة الانشطة والجهود الفردية والتي لا ترتبط مباشرة بالاعمال التنظيمية الرسمية لأنها تعد سياق اجتماعي نفسي وتنظيمي والذي يعد عامل محفز ومهم للأنشطة والعمليات المتعلقة بمهام المنظمة، أي انها الانشطة التي تعمل على اظهار الجانب العاطفي والنفس في العمل التي تتضمن سلوكيات الموظف مع الزبائن او تشجيع الموظفين لبعضهم البعض وغيرها من السلوكيات الاجتماعية في مكان العمل [38].

هم بدرجتهم لتفويضه وتمكينه للقيام بالمسؤوليات، كما ان هناك عدم وضوح في المسؤوليات والادوار على كافة المستويات للأفراد العاملين.

- 5- هناك افتقار الى تدريب افراد الفريق الذين يتولون المسؤولية لأول مرة.
- 6- غياب روح الفريق الذي من شأنه حل المشكلات بشكل جماعي.
- 7- الشك من قبل الادارة بأن التمكين لن يغير شيء، كما ان هناك سوء نية بين الافراد الممكنين وغير الممكنين.

أما [11] فيرى أن من معوقات التمكين : أن أكثر المديرين في الادارة العليا ما تزال تمارس ادوار روتينية، وتخوف المديرين من اظهار العاملين الممكنين قدرات وكفاءات ومهارات افضل منهم، كما ان القرارات التي تتخذ من الادارة الدنيا بحاجة الى تصديق من الادارة العليا، وسيادة البيروقراطية في المنظمات بشكل عائق وتحدي امام تطبيق عملية التمكين الاداري لأنها تعتمد على الهيكل التنظيمي وتدقق الاوامر من الاعلى الى الاسفل، اضافة الى عدم وجود عدالة في نظام الحوافز.

المطلب الثاني: اداء الموظفين

اولاً: مفهوم الاداء

يعد مفهوم الاداء الوظيفي من اهم المتغيرات التي لاقته اهتمام العديد من الباحثين والكتاب لتحديد تعريفه، وبعد الاداء محور نجاح او فشل كل منظمة، وان اداء الموظف هو حصيلة العمل الذي يقوم به وان اي خلل في هذا العمل لا بد ان يظهره هذا الاداء [7].

اذ يرى [31] أن الاداء هو تحقيق المنظمة للأهداف التي قامت بتحديدتها برسالتها من خلال الانفاق بمستوى مقبول من الموارد التنظيمية، لتحقيق هدف الاستمرارية، والبقاء طويل الاجل بالمنظمة. ويعرف بأنه النتائج التي تتحقق من مجموع تفاعل الانشطة المنظمة لمواردها والتي تتمثل بقدرة المنظمة في الحصول على الافراد الكفاء والحفاظ على نتائج جيدة للمنظمة [32]. وبعد المؤشر الرئيس والمهم في استخدام المورد البشري والمادي والمعلوماتي المتاح بشكل يحقق أعلى الفوائد فضلاً عن الاشباع للحاجات والرغبات التي يريدها الافراد العاملين ورفع روحهم المعنوية [33]. وينظر لأداء الموظفين بأنه (سلوكيات وإجراءات تخضع لمراقبة الافراد وبالتالي تسهم في تحقيق اهداف المنظمة). وعرف [34] اداء الموظفين بأنه (قدرة الموظف على تحقيق اهداف المنظمة من خلال الاستخدام الامثل للموارد المتاحة

ثالثاً: أهمية تقييم أداء الموظفين وأهدافه

يمثل أداء الموارد البشرية من المحددات التي تقيس مدى نجاح المنظمة، ويمكن بيان أهمية مستوى أداء الموظفين من خلال ما يلي [35]:

- 1- يمثل الأداء من أهم الأنشطة لإدارة الموارد البشرية، إذ تعد عملية تنظيمية مستمرة يتم من خلالها ملاحظة أداء الموظفين في المنظمة.
- 2- من خلال أداء الموظفين تستطيع المنظمة من التعرف على مكامن القوة والضعف في الأداء وانعكاس هذا الأداء سلبياً وإيجابياً على إنتاجية الفرد وفعالية المنظمة.
- 3- رفع الروح المعنوية للموظفين، من خلال توفير جو من الانسجام والتفاهم بين العاملين وإدارة المنظمة يجعلهم يشعرون أنّ جهودهم أداءهم هو بموضع تقدير واهتمام وأنّ قياس الأداء هو لغرض معالجة ومعرفة بعض السلبيات التي تعترض العمل.
- 4- الكشف عن القدرات الكامنة غير المكتشفة لدى العاملين ، وبالتالي العمل على استثمار هذا الأداء من خلال إشراكهم بدورات تدريبية تساهم في تطوير قدراتهم ووضع خطة لتحفيزهم.
- 5- إنّ قياس الأداء يساهم في تجنب الأخطاء التي يقع بها الموظفين والعمل على تنمية المهارات لديهم وبالتالي تحقيق طموحاتهم والوصول بسلم ترقية وتعويضات مقابل الأداء المتميز الذي يقدمونه.

بعض الباحثين أشار إلى أنّ أداء الموظفين يستهدف تحقيق عدد من الأمور منها [39]:

- 1- تمكين الإدارة العليا من معرفة أداء الموظفين وإجراء مراجعة تقييمية شاملة لتقويم ومعالجة أدائهم.
- 2- اختيار الموظفين لأداء الأعمال التي تناسب مؤهلاتهم، ومنح الموظفين المتميزين بعض المناصب القيادية.
- 3- توفير أسس علمية وموضوعية لترقية العاملين ومنحهم الحوافز والمكافآت.
- 4- الاستخدام الأمثل والرشيد للموارد المتاحة من أجل تحقيق أعلى العوائد بنوعية جيدة وأقل كلفة.
- 5- التقويم الشامل للمنظمة وذلك بالاعتماد على نتائج تقويم أداء كل فرد.
- 6- توليد قاعدة بيانات ومعلومات ضخمة تساهم في رسم الخطط وسياسات المنظمة والمقارنة بين الأداء الفعلي والمخطط.

- 7- تحديد مواطن الضعف والقوة في أداء الموظفين والعمل على معالجة نقاط الضعف ومسبباتها وتعزيز الأداء الإيجابي.

أما [40] فيرى أن أهداف أداء الموظفين تتمثل بعدة أمور منها: الترقية والنقل وهي تكشف عن قدرات الموظفين الذين يتم ترقيتهم من وظيفة إلى وظيفة أعلى، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وتنمية الأفراد وتدريبهم، كما أن الأداء يساعد في تحديد الأجور والحوافز المناسبة للموظفين، كما أن الأداء يساعد في تقديم المشورة المناسبة بين الرئيس والمروّسين التي تتعلق بتقديم الحلول للمشاكل ، وتقديم معلومات للوضع الحالي لأداء العاملين.

رابعاً: عناصر الأداء الوظيفي

إنّ أداء الموظفين له عدة عناصر أو مكونات يمكن من خلالها قياس مستوى أدائهم في المنظمة وهي:

- 1- الموظف وكفاءته: ما يمتلكه الموظف من مهارات وقدرات ومعرفة وقيم واتجاهات، أم الكفاءة فهي ما يمتلك الموظف من مهارات ومعلومات وقيم والتي تعد من الخصائص الأساسية التي تنتج عنها أداء فعال للعمل الذي يقوم به الموظف، كما أن الجدية والتفاني بالعمل وإنجاز العمل وتحمل المسؤولية تعد من خصائص الكفاءة لدى الموظف.
- 2- العمل ومتطلباته: وهي المهام والأدوار والمسؤوليات والمهارات التي تتطلبها الوظيفة وما تتصف بها الوظيفة من متطلبات كذلك الدقة والبراعة والاتقان والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل والسرعة في الانجاز والتحرر من الأخطاء التي يقع بها.
- 3- البيئة التنظيمية ومركباتها: وهي عوامل داخلية وخارجية، العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء وتتضمن كل من الهيكل وتنظيماته وأهدافه ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المتبعة، والعوامل الخارجية وتشكل بيئة التنظيم التي تؤثر في الأداء وتشمل كل من العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والحضارية [41].

أما [35] فيرى أن عناصر الأداء الوظيفي هي:

- 1- أنشطة العمل الوظيفي وجوانبها الثابتة والمتغيرة: أي أن هناك أنشطة مستقرة نسبياً وهناك أنشطة متغيرة بتغير الزمن الذي يؤدي بها العمل والمواقف المحيطة بالأداء، أو تفاوت الموظفين الذين يؤديون العمل وطريقة إنجازهم للعمل.

- 2- العلاقة بين أنشطة العمل والمهام وتصميم العمل المناسب: من خلال تجميع الأنشطة الأخرى الذي يترتب عليه إعادة تصميم العمل والتنظيم ككل.
- 3- المواصفات التي تتطلبها الوظيفة لشاغل العمل: في صور الأنشطة الثابتة والمتغيرة يمكن تحديد المواصفات التي تتوفر في الفرد لشغل هذه الوظيفة.

خامساً: متطلبات الاداء الناجح

هناك عدد من المتطلبات لتحقيق الاداء الناجح للموظف ومن هذه المتطلبات هي [42]:

- 1- جودة الاداء: درجة المماثلة والاعتمادية مع مراعاة الكلفة المنخفضة، وجودة الاداء هو نظام فعال لتحقيق تكامل جهود الاطراف كافة ومجموعات الموظفين داخل المنظمة التي تتولى ادارة الجودة
- 2- علاقة الموظف مع مديره وزملائه في العمل: يعمل الموظفون في المنظمة معاً لإنجاز المهام والاعمال المناطة بهم، ولكي تحقق المنظمة اهدافها، فان على المنظمة تنسيق الأنشطة بشكل رسمي عن طريق السياسات والقوانين والاشراف وكذلك بصورة غير رسمية عن طريق المقابلات والاجتماعات.
- 3- الانضباط: درجة الالتزام الوظيفي من خلال الانضباط في العمل والالتزام واحترام النظام في المنظمة، والمحافظة على اوقات العمل والسلوكيات الوظيفية.

الفصل الثالث

الجانب العملي

اولاً: عرض استجابات عينة البحث وتفسير النتائج وتحليلها

- 1- عرض وتفسير ووصف استجابات العينة للمتغير المستقل (التمكين الاداري)

يعد متغير التمكين الاداري هو المتغير المستقل ويحتوي هذا المتغير على ثلاثة ابعاد هي (المشاركة بالمعلومات، والحرية والاستقلالية، واستبدال الهيكل التنظيمي بفرق عمل ذاتية)، وتم قياس هذه الابعاد بفقرات من (1-20) فقرة.

أ- المشاركة بالمعلومات: تم قياس هذا البعد بواقع (7) فقرات، وكان الوسط الحسابي العام لهذا البعد هو (4.11) والذي يعد اعلى من الوسط الفرضي (3)، اما الانحراف المعياري لهذا البعد فكان (0.55) ويشير الى ان اجابات العينة متجانسة، في حين كان معامل الاختلاف العام لبعد المشاركة بالمعلومات هو (0.13)، وهذا يشير الى ان المنظمة تهتم بمشاركة بالمعلومات.

ب- الحرية والاستقلالية: تمثلت فقرات هذا البعد في (7) فقرات، وقد حقق هذا البعد ككل وسطا حسابيا بلغ (3.95) وهو بذلك اكبر من الوسط الفرضي (3)، اما بالنسبة الى تشتت اجابات العينة فقد كان مقبولا جدا بانحراف معياري (0.49)، اما بالنسبة الى معامل الاختلاف للبعد بشكل عام فقد بلغ (0.12)، يتضح من خلال هذه النتائج ان ادارة المنظمة تتيح لموظفيها نوعاً من الحرية والاستقلالية في عملهم.

ت- استبدال الهيكل التنظيمي بفرق العمل الذاتية: تكون هذا البعد من (6) فقرات، اذ بلغ الوسط الحسابي العام للبعد (3.70) وهو اكبر من الوسط الفرضي (3)، اما بالنسبة الى تشتت اجابات العينة في هذا البعد فقد كان مقبولا اذ بلغ الانحراف المعياري (0.38) وتدل على ان التجانس في الاجابات كان جيداً، في حين بلغ معامل الاختلاف للبعد (0.10)، ويتضح من خلال النتائج ان ادارة المنظمة بحاجة الى اتباع اسلوب الفرق ذاتية العمل ونظراً لأن بعد استبدال الهيكل التنظيمي بفرق العمل الذاتية قد حل في المرتبة الاخيرة من حيث الاهمية في قياس المتغير المستقل لذا لا بد للمنظمة ان تعيد النظر من خلال العمل على اتباع اسلوب الفرق ذاتية العمل والتخلص من بعض الهياكل التنظيمية عديمة الجدوى، لأن فرق العمل في كثير من المنظمات تعطي نتائج جيدة وهذا ما تطبقه الان الكثير من الشركات والمنظمات العالمية.

ويتضح من خلال الجدول (3) الاتي ترتيب ابعاد التمكين الاداري حسب الاهمية النسبية وفقاً للوسط الحسابي، اذ احتل بعد المشاركة بالمعلومات المرتبة الاولى، فيما جاء بعد الحرية والاستقلالية في المرتبة الثانية من الاهمية، واخيراً بعد استبدال الهيكل التنظيمي بفرق عمل ذاتية جاء في المركز الثالث والاخير من حيث الاهمية.

الجدول (3) ترتيب ابعاد التمكين الاداري حسب الاهمية النسبية وفقاً للوسط الحسابي

مستوى الاهمية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ابعاد التمكين الاداري
1	0.13	0.55	4.11	المشاركة بالمعلومات

2	0.12	0.49	3.95	الحرية والاستقلالية
4	0.10	0.38	3.70	استبدال الهيكل التنظيمي بفرق العمل الذاتية

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على تحليل بيانات استمارة الاستبانة باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS)

ب- اداء السياق: وتمثلت فقرات هذا البعد في (10) فقرة، وحقق هذا البعد وسطا حسابيا بلغ (4.14) وهو اعلى من الوسط الفرضي (3)، اما تشتت الاجابات على مستوى البعد ككل فقد كان مقبولا بانحراف معياري قيمته (0.33) وهي تعبر عن ان التجانس في الاجابات كان جيدا، اما معامل الاختلاف العام لهذا البعد بلغ (0.08)، وهذا يشير الى ان الموظفين داخل المنظمة لديهم اداء السياق جيد، وعلى الرغم من تفاوت اجابات العينة حول بعض فقرات هذا البعد الا ان اداء السياق كان مقبولا. والجدول (4) يوضح مستوى الاهمية النسبية لكل بعد من ابعاد اداء الموظفين.

جدول (4) ترتيب ابعاد اداء الموظفين حسب الاهمية النسبية وفقا للوسط الحسابي

مستوى الاهمية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ابعاد اداء الموظفين
2	0.11	0.41	3.66	اداء المهمة
1	0.08	0.33	4.13	اداء السياق

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على تحليل بيانات استمارة الاستبانة باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS)

سواء كان ايجابيا او سلبيا، ويتضح من ذلك ضرورة الاهتمام بتطبيق التمكين الاداري باعتباره احد اهم محددات اداء الموظفين، وبذلك تقبل فرضية الارتباط الرئيسية.

وفي ما يلي سوف يتم اختبار فرضيات الارتباط الفرعية المنبثقة من فرضية الارتباط الرئيسية لأجل تعزيز نتائج هذا البحث واختبار ارتباط كل بعد على حدى، وكما يلي:

أ- اختبار علاقة الارتباط بين المشاركة بالمعلومات وأداء الموظفين وتفسير نتائجها

نستدل من خلال الجدول (5) الى مقدار الارتباط بين المشاركة بالمعلومات واداء الموظفين والذي بلغ مقدارها (**0.485)، وبمستوى معنوية (0.001) وهو ادنى من مستوى المعنوية (0.05)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين بعد المشاركة بالمعلومات وبين اداء الموظفين، أي ان الزيادة في بعد المشاركة بالمعلومات تقابلها زيادة في اداء الموظفين وتعزيزها بمقدار (**0.485)، بالاعتماد على تلك النتائج لذا ان

2- عرض ووصف وتفسير استجابات العينة بالنسبة للمتغير المعتمد (اداء الموظفين)

اداء الموظفين هو المتغير المعتمد في البحث وتم قياسه من خلال بعدين وهما (اداء المهمة وأداء السياق) وتم قياس هذه الابعاد بفقرات من (21-40) فقرة وكما يأتي:

أ- اداء المهمة: تم قياسه بالفقرات (10)، اذ بلغ الوسط الحسابي العام للبعد (3.66) وهو اعلى من قيمة الوسط الفرضي (3)، اما معامل الاختلاف فبلغ (0.11)، في حين ان الانحراف المعياري العام للبعد كان (0.41) وهي درجة تجانس اجابات عالية، اذ تشير نتائج التحليل الى ان هناك مستوى اقل من المقبول في اداء المهمة وبالتالي ضرورة الاهتمام بأداء المهمة لدى العاملين في المنظمة.

ثانيا: اختبار وتحليل فرضيات البحث وتفسير نتائجها

1- اختبار وتفسير لفرضيات الارتباط بين التمكين الاداري وأداء الموظفين

يعد اختبار فرضيات الارتباط (القبول او الرفض) من الشروط المهمة في البحوث العلمية، اذ سيتم اختبار فرضية البحث الرئيسية اولا ثم اختبار للفرضيات الفرعية المنبثقة منها وكما يأتي:

نصت فرضية الارتباط الرئيسية على (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التمكين الاداري واداء الموظفين)، ويتبين من خلال الجدول (5) ان هناك علاقة ارتباط طردية متوسطة بين التمكين الاداري واداء الموظفين بلغت (**0.544) وبمستوى معنوية (0.000)، وهو اقل من مستوى المعنوية (0.05)، وهذا يشير الى ان أي تغير ايجابي في التمكين الاداري يؤدي الى تغير وبالاجزاء نفسه في اداء الموظفين بمقدار (0.544)، أي ان المتغير المعتمد يتحرك بنفس المقدار الذي يتحرك فيه المتغير المستقل

ت- اختبار علاقة الارتباط بين استبدال الهيكل التنظيمي بفرق عمل ذاتية واداء الموظفين وتفسير نتائجها

كان معامل الارتباط ما بين استبدال الهيكل التنظيمي بفرق عمل ذاتية واداء الموظفين (**0.338)، وبمستوى معنوية (0.020) وهو اقل من مستوى المعنوية (0.05)، وهذا يشير الى ان هناك علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين استبدال الهيكل التنظيمي بفرق عمل ذاتية واداء الموظفين كما في الجدول (4)، ويعد هذا البعد الاقل ارتباطا بأداء الموظفين، ومن خلال هذه النتائج يتبين لنا ان اداء الموظفين يتغير بمقدار (0.338) كلما تغير بعد استبدال الهيكل التنظيمي بفرق عمل ذاتية، وعلى الرغم من انخفاض العلاقة بين استبدال الهيكل التنظيمي بفرق عمل ذاتية واداء الموظفين الا انها تعد احدى المحددات التي يجب اخذها بنظر الاعتبار، وعلى ضوء النتائج تقبل هذه الفرضية والتي تنص على (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استبدال الهيكل التنظيمي بفرق عمل ذاتية واداء الموظفين). والجدول (5) يوضح فرضيات الارتباط.

فرضية (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المشاركة بالمعلومات واداء الموظفين) سيتم قبولها، ومما سبق يتضح ان بعد المشاركة بالمعلومات له دور كبير في تحقيق اداء متميز للموظفين.

ب- اختبار علاقة الارتباط بين الحرية والاستقلالية واداء الموظفين وتفسير نتائجها

بلغ معامل الارتباط بين البعد الحرية والاستقلالية واداء الموظفين (**0.397)، وبمستوى معنوية (0.006) وهذا يشير الى وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين الحرية والاستقلالية وبين اداء الموظفين وكما هو موضح بالجدول (5)، وهذا يعني ان اداء الموظفين تتجه بالاتجاه نفسة الذي يسلكه بعد الحرية والاستقلالية، وعلى هذا فان هذه الفرضية الفرعية الثانية تقبل (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحرية والاستقلالية واداء الموظفين)، وهذه العلاقة تشير الى وجود اهتمام مقبول من قبل المنظمة بمنح بعض من الحرية والاستقلالية للعاملين في المنظمة وذلك من اجل تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة وبالتالي تحقيق اداء عالي للموظفين وللمنظمة ككل.

الجدول (5) اختبار فرضيات الارتباط

اداء الموظفين	المتغير المعتمد	
	المتغير المستقل	
0.485**	مقدار الارتباط	المشاركة بالمعلومات
0.001	مستوى المعنوية (Sig.)	
0.397**	مقدار الارتباط	الحرية والاستقلالية
0.006	مستوى المعنوية (Sig.)	
0.338*	مقدار الارتباط	استبدال الهيكل التنظيمي بفرق العمل الذاتية
0.020	مستوى المعنوية (Sig.)	
0.544**	مقدار الارتباط	التمكين الاداري
0.000	مستوى المعنوية (Sig.)	
(*) ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.05		
(**) الارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.01		

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على تحليل بيانات استمارة الاستبانة باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS)

$$Y = a + \beta X + e_i$$

(1)

2- اختبار وتفسير فرضيات تأثير التمكين الاداري في اداء الموظفين

اذ ان
 Y: المتغير المعتمد
 a: القيمة الثابتة
 β: معامل الانحدار
 X: المتغير المستقل

من اجل قبول او رفض فرضيات البحث الخاصة بعلاقات التأثير لذا لا بد من اختبارها وتفسير نتائجها، وسيتم هذا من خلال استعمال البرنامج الاحصائي (SPSS) وتطبيق معادلة الانحدار الخطي البسيط، وكما موضح في معادلة (1):

ei: نسبة الخطأ

اداء الموظفين = 3.453 + 0.162 (المشاركة بالمعلومات)

اذ ان اداء الموظفين موجود فعلا وان كان بعد المشاركة بالمعلومات صفرا، وهذا يتضح من خلال القيمة الثابتة a البالغة (3.453)، اما مع وجود المشاركة بالمعلومات فإن أي تغير في هذا البعد سواء (ايجابيا او سلبيا) سوف يؤدي الى تغيير اداء الموظفين بنسبة (0.162)، وهذا ما يتبين من خلال قيمة β التي بلغت (0.162). ان معامل التحديد R^2 بلغ (0.235)، وهذا يشير الى ان بعد المشاركة بالمعلومات يفسر (0.235) من اداء الموظفين، وان المكمل (0.77) يمثل عوامل اخرى تفسر اداء الموظفين لم يدرسها الباحثون، ومن خلال النتائج التي تم ذكرها نقبل فرضية التأثير الفرعية الاولى.

ب- اختبار علاقة التأثير بين الحرية والاستقلالية واداء الموظفين

الفرضية الفرعية الثانية نصت على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للحرية والاستقلالية في اداء الموظفين)، ويتبين من الجدول (6) ان قيمة F المحسوبة التي بلغت (8.430) كانت اكبر من قيمة F الجدولية (4.03)، وبمستوى معنوية (0.006)، وهذا يشير الى وجود تأثير معنوي للحرية والاستقلالية في اداء الموظفين، اما معادلة الانحدار فكانت كالآتي:

$$Y = a + \beta X + ei \quad (3)$$

اداء الموظفين = 3.316 + 0.198 (الحرية والاستقلالية)

اذ ان اداء الموظفين كان موجود بالفعل وان كانت الحرية والاستقلالية تساوي صفرا، ويتضح من خلال القيمة الثابتة a البالغة (3.316)، اما مع وجود الحرية والاستقلالية فإن أي تغير في هذا البعد سواء كان (ايجابيا او سلبيا) سوف يؤدي الى تأثير في اداء الموظفين بمقدار (0.198)، وهذا ما يتبين من خلال قيمة β التي بلغت (0.198). ان معامل التحديد R^2 بلغ (0.158)، وهذا يشير الى ان بعد الحرية والاستقلالية يفسر (0.158) من اداء الموظفين، وان المكمل (0.85) هي لعوامل اخرى تفسر اداء الموظفين لم يدرسها الباحثون، ومن خلال النتائج السابقة نقبل فرضية التأثير الفرعية الثانية.

ت- اختبار علاقة التأثير بين استبدال الهيكل التنظيمي بفرق عمل ذاتية و اداء الموظفين

لقد نصت فرضية التأثير الرئيسة على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتمكن الاداري في اداء الموظفين)، يتبين من خلال الجدول (6) ان قيمة F المحسوبة (18.903) وهي اكبر من القيمة الجدولية (4.03)، اما مستوى المعنوية فبلغ (0.000) وهو ادنى من القيمة المعنوية (0.05)، وهذا يعني وجود تأثير للتمكن الاداري في اداء الموظفين، اذ ان اي تغيير سواء باتجاه (سليبي او ايجابي) في التمكن الاداري سيؤدي الى التغيير نفسه في اداء الموظفين، اما معادلة الانحدار الخطي وكما موضحة بالمعادلة (1):

$$Y = a + \beta X + ei \quad (1)$$

اداء الموظفين = 2.757 + 0.346 (التمكن الاداري)

ومن ذلك يتبين ان اداء الموظفين موجود حتى وان كان التمكن الاداري يساوي صفراً، ودلالة ذلك قيمة a الثابتة البالغة (0.346)، اما اذا كان التمكن الاداري موجود فإن أي تغير فيه (بمقدار وحدة واحدة) سيقابله تغير في اداء الموظفين بمقدار (0.346)، ودلالة ذلك قيمة β والتي بلغت (0.346). اما معامل التحديد او قيمة موثوقية التقريب R^2 فقد بلغ (0.296)، وهذا يعني ان التمكن الاداري يفسر (0.296) من اداء الموظفين، اما المتبقي (0.71) فهي عوامل اخرى في تفسير اداء الموظفين لم تدخل في البحث الحالي، من خلال النتائج السابقة تقبل فرضية التأثير الرئيسة.

ولتعزير ذلك واختبار تأثير كل بعد من ابعاد التمكن الاداري في اداء الموظفين، سوف يتم عرض وتفسير فرضيات التأثير الفرعية وكما يأتي:

أ- اختبار علاقة التأثير بين المشاركة بالمعلومات واداء الموظفين

تنص الفرضية الفرعية الاولى على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمشاركة بالمعلومات في اداء الموظفين)، من خلال الجدول (6) ان قيمة F المحسوبة التي بلغت (13.854) كانت اكبر من قيمة F الجدولية (4.03)، وبمستوى معنوية (0.001)، وهذا يدل على وجود تأثير معنوي للمشاركة بالمعلومات في اداء الموظفين، اما بالنسبة الى معادلة الانحدار فكانت كالآتي:

$$Y = a + \beta X + ei \quad (2)$$

وهذا يعني ان اداء الموظفين موجود بالفعل وان كان استبدال الهيكل التنظيمي بفرق العمل الذاتية يساوي صفرا، ويتضح من خلال القيمة الثابتة a البالغة (3.288)، اما مع وجود استبدال الهيكل التنظيمي بفرق العمل الذاتية فإن أي تغير في البعد سواء بالاتجاه (الاجابي او السلبي) سوف يؤدي الى تأثير في اداء الموظفين بمقدار (0.218)، وهذا ما يتبين من خلال قيمة β التي بلغت (0.218). ان معامل التحديد R^2 قد بلغ (0.115)، وهي اقل نسبة يقدمها بعد استبدال الهيكل التنظيمي بفرق عمل ذاتية في تفسير المتغير المعتمد اداء الموظفين، ومن خلال النتائج السابقة فإن فرضية التأثير الفرعية الثالثة تقبل، والجدول (6) يوضح علاقات التأثير بين متغيري البحث.

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاستبدال الهيكل التنظيمي بفرق عمل ذاتية في اداء الموظفين)، من الجدول (6) ان قيمة F المحسوبة (5.821) هي اكبر من قيمة F الجدولية (4.03)، وبمستوى معنوية (0.020)، وهي اقل من القيمة المعنوية (0.05)، وهذا يشير الى وجود تأثير معنوي لاستبدال الهيكل التنظيمي بفرق عمل ذاتية في اداء الموظفين، اما معادلة الانحدار فتمثلت بالاتي:

$$Y = a + \beta X + e_i \quad (4)$$

اداء الموظفين = 3.288 + 0.218 (استبدال الهيكل التنظيمي بفرق العمل الذاتية)

الجدول (6) اختبار فرضيات التأثير

المتغير التابع	Sig.	F	R^2	معامل الانحدار		المتغير المستقل
				β	a	
اداء الموظفين	0.001	13.854	0.235	0.162	3.453	المشاركة بالمعلومات
	0.006	8.430	0.158	0.198	3.316	الحرية والاستقلالية
	0.020	5.821	0.115	0.218	3.288	استبدال الهيكل التنظيمي بفرق العمل الذاتية
	0.000	18.903	0.296	0.346	2.757	التمكين الاداري

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على تحليل بيانات استمارة الاستبانة باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS)

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

اولا: الاستنتاجات

- 4- اكدت نتائج التحليل الى ان تبادل المعلومات والمشاركة في هذه المعلومات بين الرئيس والمرؤوس كانت مقبولة، كما ان بعض المعلومات التي تخص العمل وخاصة المعلومات في الادارة العليا لم يكن للعاملين في الادارة الوسطى والدنيا على اطلاع بها.
- 5- هناك اهتمام جيد من قبل ادارة المنظمة بتشجيع الابداع والابتكار وطرح الافكار الجديدة التي تحسن من اداء العاملين والمنظمة ككل.
- 6- هناك اهتمام مقبول من قبل العينة بمستوى الحرية والاستقلالية الممنوحة للعاملين، اذ هناك بعض الحريات التي تمنحها المنظمة للعاملين في اتخاذ بعض القرارات الروتينية اضافة الى اشراكهم في بعض الاجتماعات التي تخص القيادات العليا، كما ان هناك مستوى مقبول من حيث منحهم الاستقلالية في عملهم من خلال اناطة الاعمال التي

- 1- هناك اهتمام جيد من قبل المنظمة المبحوثة بتطبيق اسلوب التمكين الاداري، نتيجة لما لهذا الاسلوب من اهمية كبيرة في تحسين اداء العاملين، مع الاشارة الى ان هناك تباين في اهمية كل بعد من ابعاد التمكين الاداري في هذه المنظمة.
- 2- تراجع قدرة العينة المبحوثة على تصحيح الاخطاء التي تخص عملهم من دون الحاجة للحصول على الموافقات من الادارة العليا.
- 3- يظهر من خلال نتائج البحث الى ان المنظمة لم تسعى الى تحميل العاملين لديها مسؤوليات اضافية.

- تمنح العاملين حرية اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية والقدرة على طرح الافكار الجديدة التي تزيد من اداء العمل.
- 7- زيادة الوعي لدى العاملين بأهمية دور الفريق في العمل والشعور بالولاء مما يزيد من إلتزامهم تجاه العمل المناط الى الفريق من خلال تنظيم الدورات والبرامج التدريبية وزيادة المعرفة بثقافة الفريق مما يزيد من استعداد العاملين للعب دور في الفريق.
- 8- الاهتمام ببعد أداء المهام لدى الموظفين من خلال تنظيم مهام عملهم وأعادة النظر بنظام الحوافز والتعويضات التي تمنح لهم بشكل يوازي الاعمال المنجزة من قبلهم.
- 9- على المنظمة ان تولي اهتمام كبير بأداء السياق لدى العاملين من خلال تعزيز الثقافة التنظيمية لديهم ورفع الروح المعنوية للعاملين والمشاركة في حل المشكلات التي تعترضهم، وتلبية احتياجات العاملين المادية والمعنوية.

المصادر

- [1] Govindarajan. M & Natarajan. S.(2007), "Principles of management", Prentice- Hall of India Private limited, New Delhi.
- [2] جودة، محفوظ احمد (2006) ، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان .
- [3] Goetsch. H &Stanley. D, (2001), Management Quality Introduction to Total Quality Management for Processing and Services. 13ed, Prentice Hall , New Jersey.
- [4] المعاني، أحمد وعريقات، أحمد، والصالح، أسماء وجردات، ناصر (2011)، قضايا إدارية معاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- [5] Ghosh, Ajit Kumar (2013) " Employee Empowerment: A Strategic Tool to obtain Sustainable Competitive Advantage", International Journal of Management ,Vol.(30) N.(3),P: 95- 107.
- [6] اللوزي، موسى سلامة وحمود، خضير كاظم، (2008)، مبادئ إدارة الاعمال ، الطبعة الاولى، إثناء للنشر والتوزيع.

- يختص بها الموظف وتحمله المسؤولية وحرية التصرف في اداء هذا العمل.
- 7- ان تبني المنظمة المبحوثة لبعدها استبدال الهيكل الهرمي بفرق العمل لم يكن جيداً، وهذا يعني ان المنظمة المبحوثة ما زالت تحافظ على نفس الهيكل التنظيمي السائد في هذه المنظمات.
- 8- يظهر من نتائج التحليل ان مستوى اداء المهام من قبل العاملين كان مقبولاً، ويرجع الى قلة الحوافز المادية والمعنوية التي تجعل العاملين غير راضين عن العمل مقارنة بما يبذل من قبلهم.
- 9- اكدت النتائج ان اداء السياق لدى العاملين كان جيداً، اذ ان هناك اهتمام من قبل العاملين من خلال قيامهم بالتعامل الجيد مع المراجعين، كما انهم يقومون بحل مشكلاتهم فيما بينهم، والمشاركة في المعرفة وأخر المستجدات في العمل، كما تظهر نتائج التحليل ان العاملين يتطوعون في العمل في لجان خارج مجال عملهم المناط بهم.

ثانياً: التوصيات

- 1- على المنظمة ان تتبنى تطبيق اسلوب التمكين الاداري بصورة كبيرة باعتباره احد الاساليب التي تقود الى تحقيق الاداء المتميز للعاملين والمنظمة ككل.
- 2- ينبغي على المنظمة ان تمنح العاملين المزيد من المسؤوليات والصلاحيات في اداء اعمالهم، والذي بدوره يزرع الثقة وروح المبادرة لدى العاملين وقدرتهم على اداء اعمالهم بصورة ذاتية.
- 3- ضرورة الاهتمام بتبادل المعلومات والمشاركة في المعرفة والمعلومات عن عمل المنظمة بما يقود الى تحسين المعرفة لديهم واطلاعهم عن اخر مستجدات العمل في تلك المنظمة بما يقود الى تحقيق اداء عالي لهم وللمنظمة ككل.
- 4- على المنظمة ان تعطي مزيد من الحرية والاستقلالية للعاملين بما يشجعه على اداء عملهم بصورة اكبر، بما يؤدي الى تمكينهم وزيادة الثقة والمسؤولية لديهم.
- 5- إعطاء المجال بشكل اكبر للعاملين في تحملهم للأخطاء التي يقع بها العاملين دون الرجوع الى الادارة لاستحصال الموافقات الرسمية والنظر الى العاملين بوصفهم خبراء واصحاب معرفة ومهارة في مجال عملهم وأنهم سينجزون العمل بشكل صحيح وبدون توجيه من المرة الاولى.
- 6- يجب على ادارة المنظمة ان تتبنى تطبيق اسلوب استبدال الهيكل الهرمي بفرق ذاتية العمل، اذ ان فرق العمل الذاتية

- [15] Blanchard, Ken; Carlos, John P. & Randolph, Alan (1999), The 3 Keys to Empowerment : Release the Power within People for Astonishing Results, Berrett-Koehler Publishers, Inc. San Francisco,.
- [16] عبد الحسين، باسم (2013)، أثر التمكين في الالتزام التنظيمي : دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسود والخزانات، معهد الإدارة، الرصافة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 31، ص: 265-287.
- [17] الملوك، جلال سعد، (2002)، دور التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي: بحث لآراء القيادات العلمية في جامعة الموصل، أطروحة دكتوراه كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الموصل.
- [18] Smith, Bryan (1997), Empowerment-the challenge is now, Empowerment in Organizations, Vol.5, No.3, P : 120 – 122.
- [19] Krajewski, Judie; Barbara ; Ritzman ; Maya Mathotra (2010), "Operations Management" Process and Supply Chains, 8th, ed., Pearson Education, Inc., New Jersey.
- [20] إبراهيم، نور خليل (2014)، دور المنظمة المتعلمة في تطبيق سلوكيات فرق العمل" دراسة استطلاعية في مصرف الرشيد، مجلة بغداد للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (20) العدد (76)، ص: 146 – 180.
- [21] Kreitner, Robert & Kinicki, Angelo and Buelens Mark (2003), Organizational Behaviour, McGraw Hill, New York.
- [22] Kriemadis, Thanos & Papaioannou, Alkistis (2006) "Empowerment methods and techniques for sport managers " International Journal Vol. (2), No.(1-2), P: 118-133.
- [23] Lawson, Karen (2001), Bulid Your Business From The Inside Out : Four Keys to Employee
- [7] Daft, Richard L. (2001), Organization Theory and Design, South Western College Publishing, Ohio.
- [8] Lashley, Conrad (2001), Empowerment : HR Strategies for Service Excellence, 1st ed., Butter worth Heinemann.
- [9] قيس عبد الهادي، التعليم التنظيمي في تعزيز التمكين الإداري للموارد البشرية: دراسة تطبيقية على عينة من العاملين في منظمات جامعة الفرات الأوسط التقنية مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 6، العدد 9، ص: 77-120.
- [10] مكاي، حسن عماد وعلم الدين، محمود، (2009)، " تكنولوجيا المعلومات والاتصال " الطبعة الأولى، الدار العربية للنشر والتوزيع، القاهرة .
- [11] Yuki, Gary A. & Becker, Wendy S. (2006), " Effective Empowerment in Organization" Organization Management Journal ,Vol.(3), N. (3), P: 210- 231.
- [12] Blanchard, Ken; Carlos, John P., & Randolph, Alan (2001), Empowerment: Takes More Than A Minnte, Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco.
- [13] Ganjinia, Hosein ; Shahram Gilaninia ; Reza Poor A. M. Sharami, (2013), "Overview Of Employee Empowerment In Organizations" Arabian Journal of Business and Management Review ,Vol. (3), No.(2), P: 38 - 43.
- [14] Gao, Liping & Janssen, Onne & Shi, Kan (2011), " Leader trust and employee voice: The moderating role of empowering leader behaviors" University of Groningen, Faculty of Economics and Business, Department of Human Resource Management and Organizational Behavior.

- [32] Schermerhorn, Jr., John R.; Hunt, Jams G.; & Osborn, Richard(2000), Organizational Behavior, 7th ed., John Wiley & Sons, Inc. New York,.
- [33] الشماع ، خليل محمد وحمود خضير كاظم (2000)، نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- [34] حسين، سحراء انور(2013) ، قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي، مجلة جامعة بغداد للعلوم الاقتصادية، المجلد (36)، ص: 207 – 226.
- [35] العزاوي، نجم وجواد، عباس (٢٠١٠)، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- [36] Razan, Asamra (2014), Exploring the link between strategic human resource management system and performance in Jordanian public hospital, master thesis, middle east university, Jordan.
- [37] علي، شفاء محمد وموسى، وسام إبراهيم (2015)، "أثر ضغوطات العمل في أداء العاملين في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية " ، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد (21)، العدد (81)، ص: 131-166.
- [38] Greenslade ,Jaimi H. & Jimmieson , Nerina L. (2007), Distinguishing between task and contextual performance for nurses: development of a job performance scale, Journal of Advanced Nursing, Vol. 58, No(6), P: 602–611.
- [39] الكرخي، مجيد عبد جعفر (2001) ، مدخل الى تقويم الاداء في الوحدات الاقتصادية، الطبعة الاولى، إدارة الشؤون الثقافية العامة، بغداد.
- [40] Sharkey, F.& Rosenberg, S.& Martl, K.& Winchell Sr., T. E. (2005), "A New Model for Human Resources Performance Empowerment that will help your Business Grow, Business Credit, Vol.103, No.3.pp: 8-9.
- [24] Bruno, Robert (2001), The Business of Employee Empowerment, Labor Studies Journal, Winter, Vol.25, No.4. P: 108.
- [25] البغدادي، عادل هادي والحداروي، رافع حميد (2013) ، الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1 ، عمان.
- [26] Gondal , Anbreen Mazhar & Khan, Aurangzeb,(2008) , "Impact of team empowerment on team performance case of the telecommunications industry in Islamabad", International Review of Business Research Papers, Vol.(4) N.(5) ,P: 138-146.
- [27] جودة ، محفوظ احمد ، (2014)، إدارة الموارد البشرية، ط2 ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- [28] Fracaro ,Kenneth E.(2006) , "The Real Meaning of Empowerment " Contract Management, Vol. (46) No.(3),P: 4-7.
- [29] Forrester, Russ. (2000), Empowerment rejuvenating a potent idea, The Academy of management Executive, Vol (14),NO (3) , P:67-86
- [30] Cook, Sarah(1994), The Culture Implications of Empowerment, Empowerment in Organizations, Vol.2, No.1 , P: 9-13.
- [31] Lusthaus C. & Adrien H. M.& Anderson G. & Carden F. G.& Montalván P. (2002), Organizational Assess Ment: A Framework for Improving performance washiagton .D . C . Inter – American Development Bank & Ottawa. Canada International Development Research center.

Measurement”, Public Manager, Vol. 33 No. 3: P: 26-44.

- [41] Melhem, Yahya S.(2006), Prerequisites of Employee Empowerment: The Case of Jordanian Mobile Phone Companies, Jordan Journal of Business Administration, Vol.2, No.4, P: 585-598.