



جمهورية العراق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة كربلاء

كلية الإدارة والاقتصاد / قسم إدارة الأعمال
الدراسات العليا

تأثير استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الاداء المتميز

دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في المديرية العامة
لتربية محافظة كربلاء المقدسة ودائرة صحة محافظة كربلاء

رسالة مقدمة إلى

مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة كربلاء

كجزء من متطلبات نيل درجة الماجستير / في علوم إدارة الأعمال

من قبل

أفراح خضير عبد الرضا الغانمي

بإشراف

استاذ المساعد الدكتور

محمود فهد الدليمي

2016 م

1437 هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



﴿الَّذِينَ إِذَا مَكَانَهُمْ فِي الْأَرْضِ أُقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَتُوا الزَّكَاةَ

وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ وَاللَّهُ غَافِقُهُ الْأُمُورِ﴾

صَلَاتِ اللَّهِ الْعَظِيمِ

(الحج / 41)

إقرار المشرف

اشهد أن إعداد هذه الرسالة الموسومة بـ (تأثير استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز - دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة ودائرة صحة محافظة كربلاء) ، والمقدمة من قبل الطالبة أفراح خضير عبد الرضا قد جرى تحت إشرافي في قسم إدارة الأعمال - كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة كربلاء.

التوقيع :

الاسم : م. د. محمود فهد الدليمي

التاريخ : / / 2015

إقرار رئيس القسم

بناءً على التوصيات المقدمة من المشرف ارشح هذه الرسالة للمناقشة .

التوقيع :

الاسم : أ. د. فيصل علوان الطائي

التاريخ : / / 2015

إقرار رئيس لجنة الدراسات العليا

بناءً على إقراري المشرف والخبير اللغوي , أرشح هذه الرسالة للمناقشة .

التوقيع :

الاسم : أ.د. حميد عبيد عبد

التاريخ : / / 2015

إقرار الخبير اللغوي

اشهد ان الرسالة الموسومة بـ (تأثير استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الاداء المتميز – دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الادارية في المديرية العامة لتربية كربلاء المقدسة ودائرة صحة محافظة كربلاء , قد جرت مراجعتها من الناحية اللغوية وهي مؤهلة للمناقشة لغوياً ولأجله وقعت .

التوقيع:

الاسم: أ.م. موسى كاظم زغير

التاريخ: 1 / 10 / 2015

إقرار لجنة المناقشة

نحن أعضاء لجنة المناقشة الموقعون أدناه, نشهد بأننا اطلعنا على هذه الرسالة الموسومة (تأثير استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز) دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الادارية في المديرية العامة لتربية كربلاء المقدسة ودائرة صحة محافظة كربلاء المقدمة من قبل الطالبة (أفراح خضير عبد الرضا الغانمي) كجزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم إدارة الأعمال وبعد إجراء المناقشة وجد إنها مستوفية لمتطلبات الشهادة وعليه نوصي بقبول الرسالة بتقدير (امتياز).

عضو
أ. م. د. هاشم فوزي العبادي
2016 / /

عضو
أ. م. د. حامد كاظم متعب
2016 / /

رئيساً
أ. فؤاد حمودي العطار
2016 / /

عضواً ومشرفاً
أ. م. د. محمود فهد الدليمي
2016 / /

مصادقة مجلس الكلية

صادق مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء على إقرار لجنة المناقشة

الأستاذ الدكتور

عماد كاظم الخالدي

عميد كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة كربلاء

2016 / /

الإهداء

إلى أرواح شهداء العراق عامة شهداء سبايكز
والعشدة الشعبي والقوات الأمنية خاصة
من أحمل اسمه بكل فخر..... أبي

من كان دعاؤها سر ناجحي

وحنانها بلسم جراحي

ملاحي في الحياة أمي

القلوب الرقيقة والنفوس البريئة

رياحين حياتي.... إخوتي

الباحث

شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين، على جلال فضله وعظيم نعمته، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين وبعد...

خير ما أبتدئ به أن أشكر الله (عز وجل) على نعمته بما منّ عليّ من صبر تخطيت به صعوبات الدراسة، وأتقدم بالشكر والعرفان لأستاذي الدكتور (محمود فهد الدليمي) لما بذله من جهد، إذ كان له الأثر الكبير في إنجاز هذا الجهد المتواضع بالشكل الذي هو عليه، فله مني كل الاحترام والتقدير.

وأقدم بالشكر والعرفان إلى السادة (رئيس لجنة المناقشة وأعضاؤها) الموقرة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة وتحملهم عناء قراءتها، وشكري وعرفاني للأساتذة (المقوم العلمي والخبير اللغوي) على جهودهم في إظهار الرسالة بشكلها اللائق علمياً ولغوياً. كما وأتقدم بخالص شكري وامتناني إلى السادة الذين أشرفوا على تقويم درجة صدق الاستبانة الخاصة بهذه الدراسة وقدموا الملاحظات العلمية والتوجيهات القيمة.

وأقدم بخالص اعتزازي وعرفاني إلى عميد الكلية الأستاذ الدكتور (عواد الخالدي) ومعاون العميد للشؤون العلمية (أ.د. حميد عبيد عبد)، وأتقدم بالشكر والعرفان إلى أساتذتي الأفاضل (أ.د. علاء فرحان طالب)، (أ.د. عبد الحسين حسن حبيب)، (أ.د. مهدي سهر الجبوري)، (أ.د. فيصل علوان الطائي)، (أ.د. فؤاد العطار)، (أ.د. ميثم ربيع الحسناوي)، (أ.م. د. سعدي الموسوي)، (أ.د. محسن الراجحي) تغمده الله برحمته الواسعة، وإلى جميع أساتذة كلية الإدارة والاقتصاد الذين كان لي شرف الدراسة على أيديهم. كما يقتضي الوفاء والعرفان أن اخص باعتزاز وتقدير عميقين لما قدموه من عون ومساعدة (أ.د. مؤيد يوسف نعمة الساعدي) دعائي له بالصحة والتوفيق لإنشاء الله تعالى، (أ.م.د. نداء صالح مهدي)، (أ.م. د. عامر علي العطوي)، (أ.م. د. ميثاق هاتف الفتلاوي).

كما وأتقدم بالشكر والعرفان إلى كل العاملين في المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة ودائرة صحة محافظة كربلاء، لتعاونهم في إنجاز الجانب التطبيقي من هذه الدراسة. وأتوجه بالشكر والعرفان إلى السيد محمد مرتضى القزويني لما أبداه من مساعدة في توضيح تفسير الآيات القرآنية، وشكري وتقديري إلى أستاذي الفاضل (سعدون كاظم) لما قدمه من توجيهات.

وأتوجه بشكري وعرفاني إلى زملاء دراستي (نمير شاكر، كرار نزار، عذراء هادي، خمائل كامل، نادية ناصر، قاسم حميد، آمنه صبري) وأتمنى لهم دوام التوفيق والخير. وأتوجه بشكري وعرفاني إلى زملاء دراستي في قسم الاقتصاد والمحاسبة ومنتسبي قسم الدراسات العليا والمكتبة المركزية ومكتبة الدراسات العليا في الكلية - جامعة كربلاء، ومنتسبي المكتبات الجامعية في كل من (جامعة بغداد وجامعة بابل وجامعة الكوفة وجامعة القادسية) ومنتسبي مكتبتي العتبتين الحسينية والعباسية المقدستين والمكتبة العلوية. كما أتقدم بأسمى آيات الاحترام والتقدير لجميع أفراد عائلتي وخاصة ابن أختي (نور) ورفيقتنا دربي وصديقتاي (إيمان محمد وزينب ضياء)..رعاهم الله، لما قدموه من دعم.. جزاهم الله عني خير الجزاء. وأخيراً أتقدم بعبارات الشكر المقرونة بالاعتذار لمن لم يتم ذكرهم لما قدموه لي من عون في استشارة أو كتاب أو كلمة طيبة، وأسأل الله لهم دوام الموفقية وأوفى الجزاء.

الباحث

وكما بدأت أختم شكري لله العلي القدير..

المستخلص

تناولت الدراسة مفهوم استراتيجية تمكين الموارد البشرية وتوضيح أبعاده المتضمنة (المشاركة في المعلومات, الحرية والاستقلالية , استبدال الهيكل التنظيمي بفرق العمل الذاتية) وتأثيرها على فاعلية الأداء المتميز وأبعاده المتضمنة (أداء المهام, الأداء السياقي, سلوك المواطنة التنظيمية, وسلوك العمل المنحرف) في القطاع الخدمي, وقد انطلقت مشكلة الدراسة معبراً عنها بعدد من التساؤلات استهدف الإجابة عنها تشخيص مستوى أهميتها وأثرها وإمكانية تطبيقها في بيئة التطبيق, التي تكونت من عينة قصدية من القيادات الإدارية في المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة ودائرة صحة محافظة كربلاء , وقد حددت بـ (133) شخصا من كلا العينتين .

سعت الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها: تحديد مستوى إدراك المنظمين لاستراتيجية تمكين الموارد البشرية والأداء المتميز وأبعادهما, واختبار مدى تبني المنظمين لاستراتيجية تمكين الموارد البشرية والأداء المتميز. واستعملت الدراسة أدوات إحصائية لأمعلمية في تحليل البيانات والمعلومات ومعالجتها شملت التحليل العاملي , ومعامل الرتب كندال ومعامل كرونباخ- ألفا واختبار مان- وتني **The Mann-Whitney**، وذلك باعتماد البرامج الإحصائية الجاهزة (**SPSS.V. 18**) واستمارة الاستبانة, ونهجت الدراسة منهج البحث القائم والتحليل البعدي فهي دراسة استطلاعية ، وكانت استنتاجات التحليل الإحصائي قد أوجدت تبايناً بين أغلب الأبعاد بما يعكس إدراكا وتوجها مختلفا بين العينتين , وأوصت الدراسة بضرورة زيادة وعي المنظمين بأهمية تطبيق استراتيجية تمكين الموارد البشرية على وفق خطة استراتيجية للانتقال إلى منظمة ممكنة تحقق الأداء المتميز.

فهرست المحتويات فهرست المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الآية القرآنية
ب	الإهداء
ت	شكر و عرفان
ث	فهرست المحتويات
ج - ح	فهرست الجداول
خ	فهرست الأشكال
خ	فهرست الملاحق
د	المستخلص
2 - 1	المقدمة
36 - 3	الفصل الأول / بعض الدراسات السابقة ومنهجية الدراسة
18-4	المبحث الأول : بعض الدراسات السابقة
36 - 19	المبحث الثاني : منهجية الدراسة
84 - 37	الفصل الثاني / المرتكزات الفكرية والمفاهيمية لمتغيرات الدراسة
65 - 37	المبحث الأول: استراتيجيات تمكين الموارد البشرية
84 - 66	المبحث الثاني : الأداء المتميز
118 - 85	الفصل الثالث / تحليل فرضيات الدراسة واختبارها
124 - 119	الفصل الرابع / الاستنتاجات والتوصيات
141 - 125	المصادر
الملاحق	
المستخلص باللغة الانكليزية	

فهرست الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
22	التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة	1
25	عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة	2
26	وصف عينة الدراسة	3
34	محاور الاستبانة	4
39	السور والآيات التي تشير إلى معنى التمكين	5
44 - 43	بعض إسهامات الباحثين لمفهوم استراتيجية تمكين الموارد البشرية	6
45	أوجه الفرق بين مفهوم التفويض والتمكين	7
49	فوائد التمكين بالنسبة للمنظمة والعاملين	8
59 - 58	أبعاد استراتيجية تمكين الموارد البشرية بحسب آراء بعض الباحثين	9
62	الفرق بين المنظمة الهرمية التقليدية والمنظمة في ظل استراتيجية التمكين	10
67	بعض إسهامات الباحثين لمفهوم الأداء	11
73	بعض إسهامات الباحثين لمفهوم الأداء المتميز	12
77	أبعاد الأداء المتميز بحسب آراء بعض الباحثين	13
88	اختبارات (Kaiser – Meyer – Olkin) و (Bartlett) لاستراتيجية تمكين الموارد البشرية	14
89	اختبارات (Kaiser – Meyer – Olkin) و (Bartlett) للأداء المتميز	15
91	تحليل التباين الكلي لجذور مصفوفة التدوير (دائرة صحة محافظة كربلاء)	16
92	تحليل التباين الكلي لجذور مصفوفة التدوير (المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء)	17
95 – 93	تحليل التباين الكلي لجذور مصفوفة التدوير لمتغير استراتيجية تمكين الموارد البشرية	18
99- 97	تحليل التباين الكلي لجذور مصفوفة التدوير لمتغير الأداء المتميز	19
101	مقارنة بين أبعاد استراتيجية تمكين الموارد البشرية والأداء المتميز على وفق نسب التشبع	20
103 – 102	مصفوفة ارتباط كندال للعلاقة بين متغيرات البحث لدائرة صحة محافظة كربلاء	21
104 - 103	مصفوفة ارتباط كندال للعلاقة بين متغيرات البحث لمديرية لتربية محافظة كربلاء	22
105	نتائج اختبار علاقة الارتباط بين المشاركة في المعلومات والأداء المتميز	23
105	نتائج اختبار علاقة الارتباط بين الحرية والاستقلالية والأداء المتميز	24

106	نتائج اختبار علاقة الارتباط بين استبدال الهيكل التنظيمي والأداء المتميز	25
107	نتائج اختبار علاقة الارتباط بين استراتيجية تمكين الموارد البشرية والأداء المميز	26
108	تحليل التباين للعلاقة بين استراتيجية تمكين الموارد البشرية والأداء المتميز (ANOVA) لدائرة صحة محافظة كربلاء	27
108	معاملات الانحدار لمتغيرات الدراسة لدائرة صحة محافظة كربلاء	28
110	تحليل التباين للعلاقة استراتيجية تمكين الموارد البشرية والأداء المتميز ANOVA (مديرية تربية محافظة كربلاء)	29
111	معاملات الانحدار لمتغيرات البحث (مديرية تربية محافظة كربلاء)	30
113	تحليل التباين على وفق (Mann- Whitney U) المشاركة في المعلومات	31
114	تحليل التباين على وفق (Mann- Whitney U) الحرية والاستقلالية	32
114	تحليل التباين على وفق (Mann- Whitney U) استبدال الهيكل التنظيمي	33
115	تحليل التباين على وفق (Mann- Whitney U) استراتيجية تمكين الموارد البشرية	34
115	تحليل التباين على وفق (Mann- Whitney U) أداء المهام	35
116	تحليل التباين على وفق (Mann- Whitney U) الأداء السياقي	36
117	تحليل التباين على وفق (Mann- Whitney U) سلوك المواطنة التنظيمية	37
117	تحليل التباين على وفق (Mann- Whitney U) سلوك العمل المعاكس	38
118	تحليل التباين على وفق (Mann- Whitney U) الأداء المتميز	39

فهرست الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
21	مخطط الدراسة الفرضي	1
27	توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي	2(أ-ب)
29-28	توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية	3(أ-ب)
30	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	4(أ-ب)
31	توزيع أفراد العينة حسب إجمالي سنوات الخدمة	5(أ-ب)
32	توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية	6(أ-ب)
33	مدرج تفضيلات الاستبانة	7
46	مفهوم التمكين من وجهة نظر (Sahoo,2010)	8
63	معوقات التمكين	9
73	تحول المنظمات من منظمات تقليدية إلى منظمات متعلمة	10
74	التطبيقات التنظيمية والإدارية للفرق الذاتية	11
78	مكونات الأداء المتميز	12
82	خصائص المنظمات ذات الأداء المميز	13
94	فئات سلوك العمل المنحرف	14

فهرست الملاحق

الملاحق	رقم الملحق
أسماء السادة المحكمين	1
استبيان رأي	2
الهيكل التنظيمي لمديرية تربية محافظة كربلاء المقدسة .	3
الهيكل التنظيمي لدائرة صحة محافظة كربلاء.	4

المقدمة

في ضوء التغيرات السريعة في بيئة الأعمال والضغوط المرتبطة بالعولمة والمنافسة العالمية تتجه المنظمات نحو الهياكل التنظيمية اللامركزية , لذا هناك حاجة إلى امتلاك المنظمات إذا ما أرادت العيش في هكذا بيئة, المقومات الأساسية التي تمكنها من النمو والتطور واتخاذ مجموعة كبيرة ومتنوعة من القرارات ، أهمها تلك المتعلقة باعتماد استراتيجية غير تقليدية في الإفادة من الموارد البشرية المتاحة لديها التي تستند بشكل أساس على المورد البشري الذي يعد مستودعاً للمعرفة والمهارات والقدرات التي لا يمكن تقليدها من قبل المنافسين. بصفة عامة فإن هذه الموارد البشرية التي هي موارد غير مستعملة بالقدر الكافي للمنظمة, وتخوف العاملين من تحمل المسؤولية والسلطة , هو السبب الرئيس وراء إتباع استراتيجية تمكين الموارد البشرية ،الذي يعد أحد مفاهيم الإدارة الحديثة في الألفية الثالثة. فاستراتيجية تمكين الموارد البشرية هي عملية إعطاء العاملين حرية التصرف و تحمل المسؤوليات وتمكينهم من المشاركة في المعلومات، من أجل الوصول إلى نتائج إيجابية في عملهم، وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية, وهو أيضا يشجع العاملين على استعمال مهاراتهم وقدراتهم وإبداعاتهم من خلال قبول المساءلة عن عملهم, ويشجع المديرين والعاملون معا لوضع أهداف واضحة وتوقعات ضمن الحدود المتفق عليها. (Indradevi,2011:20).

يتكرر مفهوم التمكين في البحوث والدراسات المتعلقة بإدارة الأعمال إذ يمكن استعماله في القطاع الخدمي بالدرجة الأولى والقطاعات الإنتاجية بالدرجة الثانية ومن هذه القطاعات الخدمية التعليم والصحة لكونهما الرافد الرئيس الذي يهتم بالمورد البشري من خلال اتخاذ الترتيبات اللازمة باعتماد مفاهيم إدارية حديثة تساهم في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة ، إذ أن المنظمات تعتمد بشكل عام في نجاحها على مدى نجاح الأفراد في أدائهم لأعمالهم بوصفهم محور ارتكاز نمو وتطور المنظمات , الأمر الذي يؤكد أهمية المورد البشري في حياة المنظمات واستمرارها, الذي بدوره يؤدي إلى تطوير أداء المنظمة ككل . ومن هنا جاء اختيار مجتمع الدراسة, فالمنظمات التي ترغب في تحقيق الأداء المتميز تتجه إلى ضرورة تمكين العاملين بالمهام والمسؤوليات ذات العلاقة المباشرة بوظائفهم , لغرض زيادة خبراتهم ومهاراتهم وتحسين أدائهم بما في ذلك القيادات الإدارية , والإفادة من طاقاتهم الكامنة من خلال مشاركتهم في صياغة الاستراتيجيات وتطويرها وتنمية روح الفريق والجماعة والرقابة الذاتية واستبدال الأنماط التقليدية بالأنماط الإدارية الحديثة لتحقيق أهدافها بمستوى عال من الكفاءة والفاعلية. في هذه الدراسة محاولة لتحديد تأثير استراتيجية التمكين في الأداء المتميز. إذ تنبثق مشكلة الدراسة من خلال معرفة مدى قدرة المنظمين على تطبيق استراتيجية التمكين بالشكل

الصحيح في المنظمات التعليمية والصحية وكيفية فهم القيادات الإدارية لفلسفة التمكين وبما يمكنها من تحقيق أداء مميز، ولأهمية هذا الموضوع تم تناوله بشكل تفصيلي مركزاً على عدد من التساؤلات من بينها بيان مدى إدراك العاملين في المنظمات ومدى تبنيهما لأهمية استراتيجية تمكين الموارد البشرية والأداء المتميز، وأبعادهما. وسعت الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أبرزها تحديد مستوى إدراك العاملين في المنظمات أبعاد استراتيجية تمكين الموارد البشرية وفوائدها والكشف عن إمكانياتها في تبني استراتيجية التمكين والأداء المتميز بأبعادهما، ووضع الحلول والمعالجات من خلال ما تتوصل إليه الدراسة الحالية من نتائج، وإن أهمية الدراسة تكمن في أنها ستخرج باستنتاجات مدعمة بمؤشرات رقمية والتي تعد خلاصة الجهد الإحصائي الذي يبين أهمية أبعاد كل متغير من متغيرات الدراسة. واشتملت الدراسة على فرضيات رئيسة تمثلت بوجود تباين إزاء إدراك عيني الدراسة لأبعاد استراتيجية تمكين الموارد البشرية والأداء المتميز، واعتمدت الدراسة منهج البحث القائم والتحليل البعدي، إذ احتملت على أدوات التحليل الإحصائية واستعمال برنامج (Spss. V.18) لإجراء الاختبارات الإحصائية على عينة قصدية من القيادات الإدارية في المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة ودائرة صحة محافظة كربلاء بلغ عددها (133) فرداً، للوقوف على أبرز مؤشرات قبول أو رفض هذه الفرضيات والإجابة على مشكلتها، وتحديد تأثير تنفيذ أبعاد التمكين في تحسين أداء العاملين .

وخلصت الدراسة بمجموعة من الاستنتاجات حددت طبيعة العلاقة والتأثير ما بين المتغيرات المستقلة والمعتمدة للدراسة وختمت بجملة من التوصيات المناسبة التي يمكن أن تفيد الباحثين والجهات ذات العلاقة بهذا المجال. أما هيكلية الدراسة فقد تضمنت أربعة فصول، تضمن الفصل الأول منها مبحثين خصص المبحث الأول منها لبعض الدراسات السابقة وضم المبحث الثاني منهجية الدراسة، بينما خصص الفصل الثاني منها للمرتكزات الفكرية والمفاهيمية لمتغيرات الدراسة متناولاً فيه مبحثين الأول: استراتيجية تمكين الموارد البشرية (المشاركة بالمعلومات , الحرية والاستقلالية , استبدال الهيكل التنظيمي بفرق العمل الذاتية) أما الثاني فتضمن : الأداء المتميز (أداء المهام , الأداء السياقي , سلوك المواطنة التنظيمية , وسلوك العمل المنحرف) , وخصص الفصل الثالث للجانب التحليلي للدراسة: (تحليل فرضيات الدراسة واختبارها) وتضمن ثلاثة مباحث ، اهتم الأول منها باختبار أداة الدراسة، وأهتم الثاني باختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة، أما الثالث فخصص لاختبار فرضيات التباين. وختمت الدراسة بالفصل الرابع الذي تضمن مبحثين ، اهتم الأول بالاستنتاجات وتناول الثاني مجموعة من التوصيات التي قدمتها الدراسة .



الفصل الأول

بعض الدراسات السابقة ومنهجية

الدراسة



الفصل الأول

بعض الدراسات السابقة ومنهجية الدراسة

تمهيداً

يعرض هذا الفصل مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات هذه الدراسة ومحاورة طروحاتها الفكرية وعرض أهم ماجاءت به من استنتاجات وأفكار عكست نتاج المفكرين والباحثين ، الذين اهتموا بمتغيرات الدراسة بشكل مباشر وغير مباشر ، وبما يجعل من المهم الرجوع لها لضرورة علمية، مع بيان مجال الإفادة من هذه الدراسات لتجنب التكرار، والبدء من حيث ما انتهى إليه الآخرون، ولغرض تحديد الإجابات المؤقتة عن تساؤلات الدراسة ، التي وصفت طبيعة علاقات متغيرات الدراسة وأبعادها تمهيداً لقبولها أو رفضها استناداً إلى النتائج التي سيسفر عنها الجانب التحليلي والوصول إلى نتائج دقيقة ومقبولة ينبغي اتباع منهجية علمية صحيحة وسليمة. وعليه يتكون هذا الفصل من مبحثين :

المبحث الأول: يتضمن بعض الدراسات السابقة صنفتم إلى دراسات عربية وأجنبية متعلقة باستراتيجية تمكين الموارد البشرية والأداء المتميز من جهة. ودراسات سابقة ربطت بين المتغيرين ، مع مناقشة الدراسات السابقة من جهة أخرى ، وبيان أوجه الإفادة من الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة . أما **المبحث الثاني** ، فقد تضمن منهجية الدراسة والتي تشمل ، مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها ومنهجها، مع بيان الفرضيات والمخطط الفرضي للدراسة، ووصف مجتمع الدراسة وعينته باستعمال أدوات جمع المعلومات والحصول على النتائج من خلال أدوات التحليل والمعالجة الإحصائية .

المبحث الأول

بعض الدراسات السابقة

تعد الدراسات السابقة إحدى المرتكزات الرئيسية في بناء الأنموذج الفكري لأي دراسة من خلال الاختبار والتحليل والكشف عن مدى التجانس فيما بينها وأهم النتائج التي توصلت إليها. إذ تشير نهاية الجهود البحثية السابقة للدارسة الحالية إلى نقطة البداية للباحثين الجدد وهذا ما يقود إلى التواصل الفكري والعلمي المنتظم ، لذا يتناول هذا المبحث عرضاً موجزاً لعدد من الدراسات العربية والأجنبية التي سبقت الدراسة الحالية التي تمت الإفادة منها في الجانب النظري والميداني، وما يأتي عرض موجز لتلك الدراسات:

المتغير الأول : استراتيجية تمكين الموارد البشرية

أولاً:- دراسات عربية	
1 – دراسة الملوك : 2002	
عنوان الدراسة	أثر استراتيجية التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي . (أطروحة دكتوراه)
عينة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة	دراسة تحليلية اعتمدت آراء عينة من القيادات العلمية في جامعة الموصل من خلال استعمال الاستبانة لجمع المعلومات وقد بلغ عددها (120) فرداً. وبغية التوصل إلى الاختبار الدقيق للفرضيات والتأكد من صحة المخطط الافتراضي. استعمل الباحث عدداً من الأساليب الإحصائية الملائمة لهذه العلاقات ومنها التحليل العاملي وتحليل الانحدار وتحليل الاستقلالية .
هدف الدراسة	تحديد دور التمكين في تعزيز الإبداع في جامعة الموصل وتعزيز الإبداع الفردي على مستوى القيادات العلمية في الجامعة ومن ثم قياس تأثير عوامل البيئة المنظمة في الإبداع الفردي والمنظمي.
استنتاجات الدراسة	إن التمكين يكثر تطبيقه في القطاع الخدمي بالدرجة الأولى وقطاع الإنتاج والعمليات بالدرجة الثانية وهو فلسفة تنطوي على تفعيل نشاطات الإبداع في إطار المنظمات التي تهيء مستلزمات العلاقة بينهما ,وقد أفصحت الدراسة على وجود تباين في مستويات التمكين بين الفئات الأربع لأفراد عينة البحث وبفروق معنوية لصالح فئة مجلس إدارة الجامعة الأكثر تمكيناً , وعدم توافر علاقات معنوية في عوامل البيئة المنظمة (القيادة الديمقراطية ، فلسفة الإدارة والمكافآت) مع استهداف العلاقات الايجابية المتحققة.
أوجه الشبه	- كلا الدراستين اعتمدت الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات. - استراتيجية تمكين الموارد البشرية متغير مستقل .

لم تتناول تأثير استراتيجية التمكين في الأداء المتميز ,والاختلاف في بعض أبعاد الدراسة ومنهجيتها وعينتها ومجال التطبيق.	أوجه الاختلاف
2- دراسة الذهب : 2004	
استراتيجية التمكين وأثرها في الميزة التنافسية. (رسالة ماجستير)	عنوان الدراسة
دراسة تحليلية حددت مجموعة من الفرضيات إجابات مؤقتة عن مشكلة الدراسة جرى اختيارها بأدوات إحصائية لامعلمية مختبرة كالوسيط ومعامل التحديد الزائف والمدى وجرى اختيار عينيتين عشوائيتين بمعدل (60) فرداً لكل عينة من العاملين والقيادات الإدارية في مجموعة من المصارف التجارية اليمنية.	عينة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة
تقديم إطار نظري عن استراتيجية التمكين وأبعادها المتمثلة في (المشاركة في المعلومات , الحرية والاستقلالية , استبدال الهيكل التنظيمي بفرق العمل الذاتية) ومحاولة اختبار بيئة الأعمال العربية, لاحتضان هذه الاستراتيجية وإيجاد العلاقة بينها وبين تعزيز الميزة التنافسية وقد كان منهج الدراسة منهجاً وصفيًا تحليلياً.	هدف الدراسة
لا يمكن للعاملين في الخطوط الأمامية أن يتصرفوا بروية الإدارة نفسها وعقلية المالكين من دون أن يمتلكوا المعلومات نفسها التي تمتلكها الإدارة والمالكين , وان استراتيجية التمكين تنصب على مجموعة من الأفراد تربطهم روابط قوية و يمتلكون رؤية استراتيجية موحدة تقلل من اعتماديتهم على الإدارة, وأن استراتيجية التمكين لا تعني مطلقاً نهايات من دون حدود ؛لأن صيغ الرقابة متعددة فيها.	استنتاجات الدراسة
- كلا الدراستين اعتمدت الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات. - استراتيجية تمكين الموارد البشرية متغير مستقل . - كلا الدراستين اعتمدت نفس الابعاد .	أوجه الشبه
لم تتناول تأثير استراتيجية التمكين في الأداء المتميز ,واختلفت في منهجيتها وعينتها ومجال التطبيق.	أوجه الاختلاف
3- النوري: 2005	
اثر استراتيجية التمكين في رأس المال الفكري. (رسالة ماجستير)	عنوان الدراسة
دراسة □ملت آراء عينة الدراسة من الإدارات الوسطى والدنيا والبالغة (104) أفراد موزعة على (5) مصارف عراقية ,وكانت الدراسة تحليلية لآراء العينة واعتمد الباحث الوسائل الإحصائية (الخطأ المعياري والنسب المئوية والوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف , معامل الارتباط سبيرمان وبيرسون وتحليل المسار واختبارات t, F , وقد تم إيجاد نتائج الأساليب المذكورة آنفاً بواسطة البرنامج الجاهز (SPSS.v. 10).	عينة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة
الإجابة عن التساؤلات التي تم في ضوءها بلورة الإطار النظري على الاستراتيجيات أو السياسات المتبعة من قبل العاملين ، ومعرفة مدى دعم هذه المصارف لاستراتيجية التمكين وأبعاده المتمثلة بـ	هدف الدراسة

(المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، امتلاك المعرفة) ومدى إسهامها في تنشيط رأس المال الفكري .	
تمثلت استنتاجات واختبار الفرضيات وتحليلها وتفسيرها بان هناك علاقات ارتباطية معنوية لاستراتيجية التمكين وأبعادها مع رأس المال الفكري وعناصره وتباين أهمية أبعاد استراتيجية التمكين في تنشيط رأس المال الفكري بصورة مبالغة أو غير مبالغة وبالعكس ,واختتمت بأن المصارف المبحوثة التي يتوقع أن تواجه المنافسة الحادة من تأسيس المصارف العربية والعالمية ستكون غير قادرة على مواكبة التغيرات ذات الصلة بعولمة الأعمال مالم تستند على استراتيجية التمكين للاستفادة من مواردها البشرية المتاحة ومواكبة التغيرات في بيئة الأعمال المتسارعة .	استنتاجات الدراسة
- كلا الدراستين اعتمدت الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات. - استراتيجية تمكين الموارد البشرية متغير مستقل .	أوجه الشبه
لم تتناول تأثير استراتيجية التمكين في الأداء المميز ,والاختلاف في بعض أبعاد الدراسة ومنهجيتها وعينتها ومجال التطبيق.	أوجه الاختلاف
4- العبيدي : 2010	
استراتيجية التمكين ودورها في تعزيز جودة العمل الرقابي.(رسالة الدبلوم العالي)	عنوان الدراسة
دراسة تحليلية, استعملت الأساليب الإحصائية (التوزيع التكراري والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري, معامل الارتباط البسيط والانحدار المتعدد , وقد تم إيجاد نتائج الأساليب المذكورة أنفاً بواسطة البرنامج الجاهز (SPSS) وقع الاختيار على أربع دوائر تدقيقية في ديوان الرقابة المالية , اثنتان منها دوائر تدقيق مركزية في بغداد , واثنتان دوائر تدقيق في المحافظات لتكونا مجالين للتطبيق الميداني, إذ تم توزيع (140) استمارة استبانة على الرقباء الماليين بواقع (35) استمارة لكل دائرة تدقيق.	عينة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة
تقدم استراتيجية التمكين مفاهيم وأبعاداً متمثلة في (امتلاك المعلومات ,الحرية والاستقلالية, امتلاك المعرفة , فرق العمل) وأهمية الاطلاع على ممارسات ديوان الرقابة المالية في مجال تطبيق استراتيجية التمكين وتحديد مستوى رغبة إدارات الرقباء الماليين في تطبيق استراتيجية التمكين .	هدف الدراسة
إن التمكين منهج متكامل يقود المنظمة إلى جودة العمل وتحقيق أهدافها عن طريق وجود الثقة المتبادلة بين الإدارة العليا والرقباء الماليين بخصوص المعلومات وتوافرها ووجود نظام اتصال فعال يضمن وصول المعلومات لجميع الجهات المحتاجة لها .	استنتاجات الدراسة
- كلا الدراستين اعتمدت الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات. - استراتيجية تمكين الموارد البشرية متغير مستقل .	أوجه الشبه
لم تتناول تأثير استراتيجية التمكين في الأداء المتميز ,والاختلاف في بعض أبعاد الدراسة ومنهجيتها وعينتها ومجال التطبيق.	أوجه الاختلاف

5- الدوري : 2010	
عنوان الدراسة	دور تمكين العاملين في الأداء المنظمي في إطار عناصر إدارة الجودة الشاملة. (رسالة ماجستير)
عينة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة	دراسة ميدانية, □ملت الدراسة آراء عينة من القيادات العلمية لـ (6) كليات مقسمة إلى ثلاث مجاميع (طبية, علمية, إنسانية) في جامعة بغداد, واعتمدت الدراسة المنهج التحليلي المسحي واعتمدت الباحثة على الوسائل الإحصائية (التحليل العاملي, معامل التحديد الزائف, اختبار t تحليل المسار, معامل ارتباط كندال, التجزئة النصفية, معامل ألفا كرونباخ, ومعامل الثبات, وقد جرى إيجاد نتائج الأساليب المذكورة آنفاً بواسطة البرنامج الجاهز (SPSS).
هدف الدراسة	تسعى الدراسة إلى الكشف عن الدور الذي يلعبه تمكين العاملين في مستوى الأداء المنظمي من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
استنتاجات الدراسة	من أهم استنتاجات الدراسة أن الكليات مهتمة بنظم الرقابة واستعمالها لنظم رقابية دقيقة تعكس وضوح الرؤيا وحدود مسؤولياتهم, واعتمادها سياسات وبرامج وإجراءات واضحة, لكن هناك تراجع في قدرة المعنيين بالدراسة على تصحيح الأخطاء التي تخص أعمالهم من دون الحاجة لأستحصال الموافقات, وتراجع الموازنة بين المكافآت التي تصرف إلى العاملين والجهود المبذولة بالعمل مما يضعف من رضا العاملين و□عورهم بالاعتزاز بالكلية والانتماء إليها, ولكن هناك اهتمام من الكلية بشؤون العاملين وتفهم رغباتهم وتحقيقها.
أوجه الشبه	- كلا الدراستين اعتمدت الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات. - استراتيجية تمكين الموارد البشرية متغير مستقل. - التشابه في بعض الوسائل الاحصائية واعتماد نفس المقياس.
أوجه الاختلاف	لم تعرض تأثير استراتيجية التمكين في الأداء المتميز, واستعمالها ثلاثة متغيرات, ومنهجيتها وعينتها ومجال التطبيق.

ثانياً:- دراسات أجنبية.

Peters.2008: -1	
عنوان الدراسة	The impact of employee empowerment on service quality and customer satisfaction in service organizations: A Case study of Länsförsäkringar Bank AB . أثر تمكين العاملين على جودة الخدمة ورضا الزبائن في المنظمات الخدمية: دراسة حالة مصرف Länsförsäkringar AB . (رسالة ماجستير)

<p>تم توزيع (20) أداة تم استرجاع (10) منها فقط اعتمد الباحث في تحليل البيانات التجريبية باستعمال الإطار المفاهيمي والإطار المرجعي، بالاعتماد على تفسير العناصر الرئيسية الآتية:</p> <ul style="list-style-type: none"> • الهيكل التنظيمي. • ممارسات الموارد البشرية. • تمكين العاملين. • جودة الخدمة من وجهة نظر الزبائن . • رضا الزبائن . <p>إذ تم اعتماد أداة الاستبيان والمقابلة الشخصية وطرح الأسئلة في الحصول على البيانات .</p>	<p>عينة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة</p>
<p>استهدف هذا البحث إدارة المنظمات في القطاع المصرفي، والصناعات التي تنتج الخدمات غير الملموسة والتأكد من مدى ممارسة المصرف AB, Länsförsäkringar لاستراتيجية تمكين العاملين في المنظمة وكيفية تأثيرها على جودة الخدمة ورضا الزبائن.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>إن تمكين العاملين في LFB له تأثير على تصور جودة الخدمة بشكل إيجابي وذلك بسبب سيطرته على عملية تقديم الخدمات، الأمر الذي يؤدي إلى رضا الزبائن. وعلاوة على ذلك، فإن LFB يمارس على نطاق واسع عملية التمكين من خلال إجراءات إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا وممارساتها وطبيعة الهيكل التنظيمي؛ لكونها تؤثر على طبيعة الخدمات المقدمة من عملها فيما يتعلق بالتدفق الحر للمعلومات في أنحاء المصرف جميعها.</p>	<p>استنتاجات الدراسة</p>
<p>- كلا الدراستين اعتمدت الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات. - استراتيجية تمكين الموارد البشرية متغير مستقل .</p>	<p>أوجه الشبه</p>
<p>- استعملت ثلاثة متغيرات، ولم تتناول تأثير استراتيجية التمكين في الأداء المتميز. - الاختلاف في منهجية وميدان وأهداف ومجال تطبيق الدراستين وكذلك الاختلاف في بعض ابعاد الدراسة. - اتخذت الدراسة جانبا نظريا ، بينما اتخذت الدراسة الحالية جانبا نظريا وعمليا.</p>	<p>أوجه الاختلاف</p>
Burgess :2014 –2	
<p>A Correlational Analysis of Empowerment and Experience with Resistance to Change التحليل الارتباطي بشأن التمكين والخبرة مع مقاومة التغيير. (رسالة ماجستير)</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>دراسة بحثية استعمل فيها الباحث أداة الاستبيان و التحليل العاملي ومعامل الارتباط سبيرمان والانحدار المتعدد لاختبار علاقة الارتباط والتباين لأراء عينة من القيادات بلغت (245) من أصل (1811) مديراً في مستشفيات الرعاية الصحية لإدارة المحاربين القدامى في نيويورك، وقد كانت طريقة أخذ العينات عشوائية.</p>	<p>عينة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة</p>
<p>الغرض من هذه الدراسة دراسة العلاقة الارتباطية بين التمكين وسنوات الخبرة للمديرين ومقاومة التغيير (RTC) وبيان الإطار النظري للدراسة من خلال البحث والاستطلاع.</p>	<p>هدف الدراسة</p>

<p>تمثلت استنتاجات الفرضيات واختبارها وتحليلها وتفسيرها بان هناك علاقات ارتباطية معنوية بين التمكين و سنوات الخبرة الإدارية وعدم توافر علاقة بين التمكين ومقاومة التغيير. وهذه الدراسة لها آثار اجتماعية لإدارة المحاربين القدامى وقادة الأعمال الذين يستخدمون هذه النتائج لتحسين خطط إدارة التغيير، وتمكين العاملين، والحد من RTC، وإيجاد حلول مبتكرة للمشاكل التنظيمية وتعزيز الاستجابة لاحتياجات المستهلكين، وخفض تكاليف الرعاية الصحية.</p>	استنتاجات الدراسة
<p>تناولت هذه الدراسة استراتيجية التمكين كونه متغيراً مستقلاً , واعتماد أداة الاستبانة.</p>	أوجه الشبه
<p>استعملت ثلاثة متغيرات , ولم تتناول تأثير استراتيجية التمكين في الأداء المتميز. والاختلاف في بعض أبعاد الدراسة ومنهجيتها وعينتها ومجال التطبيق وكذلك الاختلاف في استعمال المقياس .</p>	أوجه الاختلاف
Ibua: 2014 - 3	
<p>The Influence Of Institutional Factors And Job Related Attitudes On The Relationship Between Employee Empowerment And Performance Of Public Universities In Kenya</p> <p>تأثير العوامل المؤسسية والمواقف الوظيفية ذات الصلة في العلاقة بين تمكين العاملين وأداء الجامعات الحكومية في كينيا . (أطروحة دكتوراه)</p>	عنوان الدراسة
<p>دراسة وصفية أجريت بعد أحداث التغيير في الجامعات الحكومية لسنة 2012 التي بسطت جميع أنشطة الجامعات الكينية. حيث استعمال منهج البحث الوصفي , واستعمال العينة الطبقية العشوائية النسبية متعددة المراحل. كان حجم العينة (1011) موظفاً من موظفي جامعة تشارترد العامة في كينيا, واستعمال استمارة الاستبيان مع ليكرت الخماسي لجمع البيانات الأولية, وتم حساب الإحصاء الوصفي للبيانات التنظيمية والخصائص الرئيسة لمتغيرات الدراسة, واختبار الفرضيات باستعمال معامل الارتباط بيرسون, الانحدار الخطي البسيط, والانحدار المتعدد , ANOVA .</p>	عينة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة
<p>الهدف من هذه الدراسة هو استكشاف العلاقة المتكاملة بين متغيرات الدراسة التي تهدف إلى تقييم تأثير تمكين العاملين على أداء الجامعات العامة في كينيا، وتحديد دور عدالة العوامل المؤسسية والمواقف الوظيفية على هذه العلاقة.</p>	هدف الدراسة
<p>كشفت الاستنتاجات أن هناك علاقة إيجابية بين التمكين والأداء ، والعوامل المؤسسية، والمواقف الوظيفية. وأثبتت النتائج أن التأثير المشترك للتمكين ، والمواقف الوظيفية والعوامل المؤسسية على الأداء كان أكبر من التأثير الفردي لكل متغير على حدة في الجامعات العامة في كينيا.. إذ تؤكد الدراسة أهمية النظر في المشاركة في عملية صنع القرار والاستقلالية إلى جانب الهيكل التنظيمي. وتؤكد الدراسة أيضا أن زيادة التمكين يرافقه في ذلك زيادة في التمكين النفسي في أماكن العمل، مما يسهم في تحقيق الأداء المتميز في الجامعات الحكومية في كينيا.</p>	استنتاجات الدراسة
<p>- كلا الدراستين اعتمدت الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات. - استراتيجية تمكين الموارد البشرية متغير مستقل .</p>	أوجه الشبه

استعملت ثلاثة متغيرات , ولم تتناول تأثير استراتيجية التمكين في الأداء المتميز, والاختلاف في أوجه الاختلاف بعض أبعاد الدراسة ومنهجيتها وعينتها ومجال التطبيق.

المتغير الثاني : الأداء المتميز Excellence Performance

أولاً : دراسات عربية	
1 – دراسة يوسف : 2005	
عنوان الدراسة	أثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز. (أطروحة دكتوراه)
عينة الدراسة	دراسة استطلاعية اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي باستعمال الأساليب الإحصائية المتمثلة بالتكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية. ومعامل الارتباط البسيط (بيرسون), الانحدار البسيط , الانحدار المتعدد, والأساليب اللوغاريتمية والخطية والأسية وتحليل المسار وذلك للاستطلاع على آراء عينة من التدريسيين من حملة لقب أستاذ وأستاذ مساعد بلغت (110) في جامعة الموصل لكونها مجتمعاً للدراسة .
هدف الدراسة	تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق هدف أساس يتمثل بمحاولة تعرّف دور تقنيات المعلومات في رفع مستويات أداء التدريسيين، فضلاً عن الوقوف على المعوقات التي تمنع الوصول إلى مستويات الأداء المتميز للتدريسيين عن طريق توظيف الإمكانيات والموارد المتوافرة والوقوف على العقبات القائمة، واعتماداً على كل من تقنية المعلومات ورأس المال الفكري كأساليب داعمة.
استنتاجات الدراسة	توصلت الدراسة إلى وجود تأثير لرأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز ، فضلاً عن وجود تأثير معنوي لتقنية المعلومات في الأداء المتميز، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقات ارتباط معنوية متوسطة القوة بين تقنية المعلومات ورأس المال الفكري.
أوجه الشبه	- كلا الدراستين اعتمدت الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات. - الأداء المتميز متغير تابع . - التشابه في بعض الوسائل الإحصائية.
أوجه الاختلاف	لم تتناول تأثير استراتيجية التمكين في الأداء المميز , والاختلاف في بعض أبعاد الدراسة ومنهجيتها وعينتها ومجال التطبيق.
2- دراسة الفتلاوي : 2012	
عنوان الدراسة	أثر عمليات التعلم التنظيمي وخصائص المنظمات المتعلمة في الأداء المتميز. (أطروحة دكتوراه)
عينة الدراسة	دراسة حالة أجريت في كليات جامعة كربلاء، وقد استعمل الباحث الاستبانة التي أعدت لهذا الغرض وأداة تقييم أداء التدريسيين، إذ بلغ عدد أفراد العينة (203) من الهيئة التدريسية. واستعمل الباحث

أدوات قياس عدة في الجانب العملي، منها التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي، ومعادلات الوصف الإحصائي، كالوسط الحسابي والانحراف المعياري، ومعادلات اختبار الفرضيات كالارتباط والانحدار ومعادلة النمذجة الهيكلية.	
هدفت الدراسة تحديد ما إذا كان هناك أثر لعمليات التعلم التنظيمي والمنظمات المتعلمة في الأداء المتميز .	هدف الدراسة
توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات يمكن تلخيصها بوجود علاقة ارتباط وتأثير مباشر للمكانة الخارجية المدركة في الأداء المتميز وتأثير جزئي غير مباشر من خلال الدمج التنظيمي (متغير وسيط) في حين لم تحقق بقية أبعاد الدمج التنظيمي والاحترام الداخلي علاقة تأثير إيجابية بالأداء المتميز، وإن أهم استنتاج كان عن قدرة جامعة كربلاء على توظيف المكانة الخارجية المدركة للتدرسيين في تحقيق مستويات عالية من الأداء من خلال تعزيز حالة الدمج المنظمي.	استنتاجات الدراسة
تناولت هذه الدراسة الأداء المتميز كونه متغيراً تابعاً، واعتماد استمارة الاستبانة .	أوجه الشبه
لم تتناول تأثير استراتيجيات التمكين في الأداء المتميز، والاختلاف في بعض أبعاد الدراسة ومنهجيتها وعينتها ومجال التطبيق.	أوجه الاختلاف
3 - دراسة الجبوري : 2012	
تأثير المعرفة التسويقية والاستخبارات التنافسية في تحقيق الأداء المتميز. (رسالة ماجستير)	عنوان الدراسة
دراسة تحليلية لمقارنة آراء عينة من مديري المصارف العراقية الحكومية والأهلية والبالغ عددهم (76) مديراً باستعمال الأساليب الإحصائية (النسبة المئوية والوسط الحسابي الموزون، ومعامل الارتباط البسيط وأنموذج معادلة الانحدار، والانحدار المتعدد، و□دة الاستجابة، ومعامل التحديد، واختبار R2 واختبار (T-Test) واختبار F .	عينة الدراسة
معرفة مدى تبني المنظمات للمعرفة التسويقية والاستخبارات التنافسية وتوظيفها لتحقيق الأداء المتميز . ومعرفة مدى تباين المنظمات في تبني هذه المتغيرات.	هدف الدراسة
توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثيراً للمعرفة التسويقية والاستخبارات التنافسية بشكل منفرد ومجتمع وبصورة مباشرة وغير مباشرة في تحقيق الأداء المتميز في المصارف عينة الدراسة. واختتمت الدراسة بضرورة اهتمام المصارف بالبحوث بالمعرفة التسويقية والاستخبارات التنافسية بشكل أكبر كونها عاملاً مؤثراً لتحقيق الأداء المتميز ومن ثم التفوق على باقي المصارف المنافسة.	استنتاجات الدراسة
- تناولت هذه الدراسة الأداء المتميز كونه متغيراً تابعاً . - كلا الدراستين اعتمدت الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات. - التشابه في بعض الوسائل الإحصائية.	أوجه الشبه
لم تتناول تأثير استراتيجيات التمكين في الأداء المتميز، والاختلاف في بعض أبعاد الدراسة ومنهجيتها وعينتها ومجال التطبيق.	أوجه الاختلاف

4 - رشيد والزيادي : (2014)	
عنوان الدراسة	دور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء الجامعي المتميز. دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعة القادسية (مقالة)
عينة الدراسة	دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الجامعية في كليات جامعة القادسية للحصول على المعلومات اللازمة من خلال أداة استبانة وزعت على عينة مكونة من (34) فردا من القيادات الإدارية في مختلف المستويات. وباستعمال مجموعة من الأدوات الإحصائية □ملت معامل الارتباط البسيط لقياس علاقة الارتباط بين المتغيرين واختبار (t) لمعرفة معنوية هذه العلاقة وتحليل الانحدار المتعدد, واختبار(F) لتحديد معنوية معادلة الانحدار, كما تم استعمال (R2) لتفسير مقدار تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد.
هدف الدراسة	هدفت الدراسة التعبير عن رأس المال الفكري بوصفه متغيرا مستقلا من خلال عناصره الفرعية التي تشمل (رأس المال البشري ,رأس المال الهيكلي ,ورأس المال العلاقتي) في حين تم التعبير عن الأداء الجامعي المتميز بَعده متغيرا معتمداً من خلال مؤ□راته الخمسة (نتائج التركيز على التعلم والعملية ,نتائج التركيز على الزبون , نتائج التركيز على قوة العمل , نتائج التركيز على القيادة والحاكمة) التي تضمنها برنامج (Baldrige) للأداء الجامعي المتميز إصدار 2011-2012
استنتاجات الدراسة	وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات من أهمها الاهتمام بالموارد البشري من خلال تطوير قدراتهم ومهاراتهم وتوفير البيئة الملائمة لزيادة انخراطهم في عملهم البحثي والتدريسي ,ومن أهم ما خلصت إليه الدراسة من توصيات هي تقديم الدعم المادي والمعنوي لكل عمل يقدم فيه الإبداع والتميز وان لا تقتصر العلاقة على تخريج الطلبة وقيامها بالتدريس فقط, بل يجب أن تذهب إلى أبعد من ذلك في تجسيد رسالتها التي تتمثل في توثيق صلتها بالمجتمع لكي يكون التدريس والبحث العلمي في خدمة المجتمع وتنميته .
أوجه الشبه	تناولت هذه الدراسة الأداء المميز كونه متغيراً تابعاً, واعتماد أداة الاستبانة.
أوجه الاختلاف	لم تتناول تأثير استراتيجيات التمكين في الأداء المتميز, والاختلاف في بعض أبعاد الدراسة ومنهجيتها وعينتها ومجال التطبيق. وقد اعتمد الباحثان نتائج معايير جائزة مالكوم للأداء الجامعي المتميز.

ثانيا : دراسات أجنبية

1- دراسة : Webster and Adams , 2010

عنوان الدراسة	Organizational support and contract fulfillment as moderators of the relationship between preferred work status and performance الدعم التنظيمي والعقود المنجزة كوسيط للعلاقة بين مكانة العمل الأفضل والأداء. (بحث)
---------------	---

<p>□ملت البيانات المستخدمة في الدراسة استجابة (164) فرداً يعملون في منظمات صحية ذوات سمعة جيدة ما بين مديري الإدارة الوسطى، وموظفي الأمور الكتابية، وعمال الصيانة، ومدربي الرياضة. واستعمل الباحث إحصائيات عدة منها الأوساط الحسابية، والارتباط، والانحدار، وقياس الموثوقية والثبات.</p>	<p>عينة الدراسة</p>
<p>إن هذه الدراسة تستهدف التوفيق بين النتائج المتضاربة من خلال استعمال المتغير الوسيط، وبين النموذج لتوضيح كيفية دراسة متغيرات البحث، إذ ركزت على العلاقة بين مكانة العمل الأفضل والأداء الوظيفي المتوقع نتيجة إدراك تلك المكانة من خلال توسط بعض المتغيرات التي تعد مؤثرة في نقل الصورة المدركة عن المكانة وانعكاس مضامينها في تحسين الأداء وهي (الدعم التنظيمي المدرك، والعقود النفسية).</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>من ابرز الاستنتاجات هي أن العلاقة بين مكانة العمل المفضلة والأداء المتميز تكون سلبية عندما يكون الدعم التنظيمي المدرك عالياً، وكذلك تكون العلاقة بين مكانة العمل والأداء المتميز موجبة عندما تكون العقود النفسية منخفضة، وفي حالة العلاقة بين مكانة العمل والأداء المتميز سلبية فإن العقود النفسية تكون عالية عندما يتعلق الأمر بتحقيق الدور المكلف به الفرد.</p>	<p>استنتاجات الدراسة</p>
<p>تناولت هذه الدراسة الأداء المتميز كونه متغيراً تابعاً > - كلا الدراستين اعتمدت الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات.</p>	<p>أوجه الشبه</p>
<p>لم تتناول تأثير استراتيجيات التمكين في الأداء المميز، والاختلاف في بعض أبعاد الدراسة ومنهجيتها وعينتها ومجال التطبيق.</p>	<p>أوجه الاختلاف</p>
<p>Rich and lepine, 2010 - 2</p>	
<p>Job engagement: Antecedents and effects on job performance الانغماس الوظيفي: الأسبقيات وأثرها في الأداء الوظيفي (بحث)</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>دراسة استطلاعية اعتمدت على عينة مكونة من (245) فرداً من ضمنهم المشرفون عليهم في العمل في دوائر الإطفاء. تم استعمال أداة الاستبيان واعتماد مقياس ليكرت الخماسي (Likert scale) واستعمل لتحليل الأداة إحصاءات وصفية ومن المعادلات الإحصائية المستخدمة (الأوساط الحسابية، والانحراف المعياري، والارتباط، والانحدار).</p>	<p>عينة الدراسة</p>
<p>تهدف الدراسة من خلال الفرضيات بيان العلاقة بين (تطابق القيمة، والدعم التنظيمي المدرك، وتقييم الذات الأساس) والأداء الوظيفي ببعديه (أداء المهمة، وسلوك المواطنة التنظيمية) من خلال توسط مجموعة متغيرات هي (الارتباط بالعمل، والمشاركة بالعمل، والرضا الوظيفي، والتحفيز الداخلي).</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>وقد استنتجت الدراسة ضرورة عدم دراسة الأداء الوظيفي من منظور ضيق بل يجب أن تتم دراسته من خلال متغيرات عدة □ارت إليها الدراسة الحالية، إذ من خلالها يمكن تقديم توضيح □امل لعلاقتها بالأداء في المنظمات، وان متغير التحفيز الداخلي لا يحقق دور الوسيط في العلاقة بين الأسبقيات ومخرجات الأداء، وخرجت الدراسة بتوصيات منها ضرورة مشاركة العاملين بشكل فعال لتحقيق مستويات أعلى في أداء المهمة وسلوك المواطنة التنظيمية فضلاً على أهمية دراسة وسائل أخرى تعطي تميز في الأداء مثل</p>	<p>استنتاجات الدراسة</p>

مجموعات العمل وفرقه, وأهمية الفهم الشامل للأداء.	
تناولت هذه الدراسة الأداء المميز كونه متغيراً تابعاً, واعتماد أداة الاستبانة.	أوجه الشبه
لم تتناول تأثير استراتيجيات التمكين في الأداء المميز, والاختلاف في بعض أبعاد الدراسة ومنهجيتها وعينتها ومجال التطبيق.	أوجه الاختلاف

Munjuri : 2011 -3

The Effect of Human Resource Management Practices in Enhancing Employee Performance in Catholic Institutions of Higher Learning in Kenya تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز أداء العاملين في معاهد التعليم العالي الكاثوليكية في كينيا. (بحث)	عنوان الدراسة
دراسة وصفية انتهجت أسلوب المنهج الوصفي المسحي والعينة العشوائية وكانت الفئات المستهدفة جميع موظفي الدعم للمؤسسة, وقد تم جمع البيانات باستعمال الاستبانات وتحليلها باستعمال الإحصاء الوصفي مثل التكرارات والنسب المئوية. ولتحديد العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المختلفة, وأداء العاملين تم استعمال معامل الارتباط والانحدار وبوبت البيانات على كل جداول ورسوم بيانية.	عينة الدراسة
وركزت هذه الدراسة على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية (HRM) على أداء العاملين, إذ تهدف الدراسة الوصول إلى فهم تأثير مختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية (التدريب, الدفع على أساس الأداء, وتمكين العاملين, وتصميم العمل والأمن الوظيفي) على أداء العاملين في المؤسسات الكاثوليكية للتعليم العالي في كينيا.	هدف الدراسة
استنتجت الدراسة أن ممارسات الموارد البشرية (الدفع على أساس الأداء وتدريب وتمكين العاملين) لها الأثر الأكبر في زيادة مستوى الأداء, بينما تصميم الوظائف والأمن الوظيفي كان لها التأثير الأقل على الأداء.	استنتاجات الدراسة
تناولت هذه الدراسة الأداء المميز كونه متغيراً تابعاً, واعتماد أداة الاستبانة .	أوجه الشبه
لم تتناول تأثير استراتيجيات التمكين في الأداء المتميز, والاختلاف في بعض أبعاد الدراسة ومنهجيتها وعينتها ومجال التطبيق.	أوجه الاختلاف

ثالثاً : بعض الدراسات ذات العلاقة الترابطية بين المتغيرات**Siami & Gorji : 2011 -1**

Assessment Of Effect Of Empowerment On Employees Performance, (Case study Telecommunication Company) تقييم تأثير التمكين على أداء العاملين. (بحث) دراسة حالة شركة (Golestan) الاتصالات.	عنوان الدراسة
اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي السببي لأراء عينة مقارنة مكونة من (226) خصاً في شركة	

<p>Golestan للاتصالات في إيران , تم استعمال استمارة الاستبيان واعتماد توزيعها على الأفراد العاملين في أوقات متفاوتة قبل تطبيق التمكين وبعده , واستعمل لتحليل الأداة إحصاءات وصفية ومن المعادلات الإحصائية المستعملة (معامل الارتباط سبيرمان, , طريقة اختبار Wilcoxon , والانحدار المتعدد , ولييان صحة الأدوات و المحتوى والموثوقية فقد اعتمد الباحثان طريقة Cornbach إذ بلغ (0.98).</p>	<p>عينة الدراسة</p>
<p>الغرض الرئيس من هذا البحث هو تحديد تأثير تطبيق التمكين من خلال النظر في أبعاده الثلاثة وهي التفويض، إدارة المشاركة والتشجيع وإعطاء المكافآت, وأيضاً تحديد تصنيف أولوية وأهمية تأثير كل بعد مع تحسين أداء العامل.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>وأظهرت الاستنتاجات أن هناك فرقاً كبيراً بين معدل أداء العاملين قبل تطبيق التمكين وبعده ، عن طريق التأكيد على أبعاد التمكين، التفويض، وإدارة المشاركة تشجيعها وإعطاء المكافآت لتحسين أداء العامل.</p>	<p>استنتاجات الدراسة</p>
<p>- كلا الدراستين انطلقتا من إطار مفاهيمية متشابهة . - التشابه في بعض الوسائل الاحصائية.</p>	<p>أوجه الشبه</p>
<p>الاختلاف في منهجية الدراستين وميدانها وأهدافها, والاختلاف في أبعاد الدراسة وكذلك استعملت الدراسة أسلوب المقارنة لآراء العينة.</p>	<p>أوجه الاختلاف</p>
<p>Meyerson & Dewettinck : 2012 - 2</p>	
<p>Effect of Empowerment on Employees Performance تأثير التمكين في أداء العاملين . (بحث)</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>منهج البحث وصفي وتحليلي لإجراء مقارنة بين آراء عينتين من الأفراد العاملين في شركة الاتصالات السلكية واللاسلكية بلغ عددها (226) فرداً وقد كانت الأساليب الإحصائية المستعملة من أجل تحليل البيانات، معامل الارتباط سبيرمان طريقة الاختبارات Wilcoxon، والانحدار المتعدد.</p>	<p>عينة الدراسة</p>
<p>الغرض الرئيس من هذه الدراسة هو تحديد تأثير كل بعد من أبعاد التمكين (تفويض السلطة ، المشاركة والتشجيع وإعطاء المكافأة) وتحديد تصنيف أولوية تأثير كل بعد وأهميته مع تحسن أداء العامل قبل التمكين وبعده.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>تمثلت استنتاجات الفرضيات واختبارها وتحليلها وتفسيرها بأن هناك علاقات ارتباطية معنوية بين التمكين وتحسين الأداء إذ أن هناك فرقاً كبيراً بين نسبة تحسين الأداء قبل تنفيذ التمكين وبعده ، إذ يؤدي تفويض سلطة وإعطاء المكافأة على أساس الأداء والتشجيع والمشاركة إلى تحسين الأداء.</p>	<p>استنتاجات الدراسة</p>
<p>استعمال متغيرين للدراسة واستعمال أداة الاستبانة .</p>	<p>أوجه الشبه</p>
<p>الاختلاف في أبعاد متغيرات الدراستين وكذلك العينة وبيئة التطبيق.</p>	<p>أوجه الاختلاف</p>
<p>Durra, et.al. :2014 -3</p>	
<p>The Impact of Psychological Empowerment on the Effectiveness of Job Performance: A Field Study on the Jordanian Private Bank</p>	<p>عنوان الدراسة</p>

تأثير التمكين النفسي على فاعلية الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في المصارف الخاصة الأردنية. (بحث)	
تم تطبيق الدراسة على عينة من (185) موظفاً من جميع التخصصات يعملون في (9) مصارف خاصة في الأردن . اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وقد تم جمع البيانات المطلوبة باستعمال أسلوب الاستبيان. صممت خصيصاً ليكون أداة بحثية، مع مقياس ليكرت الخماسي. وقد تم تحليل البيانات وكانت صلاحية اختبار الفرضيات استناداً إلى نتائج مجموعة من الاختبارات الإحصائية باستعمال حزمة البرامج إحصاءات (SPSS. V. 20). وتألقت الاختبارات من معامل ألفا كرونباخ. توزيع العينة (التكرارات والنسب المئوية). الإحصاء الوصفي (الانحراف المعياري). تحليل الانحدار المتعدد. العينة المستقلة. ANOVA.	عينة الدراسة
هدفت الدراسة إلى تعرّف مفهوم التمكين وتوضيح أبعاده المختلفة وتأثيرها على فاعلية الأداء الوظيفي في القطاع المصرفي.	هدف الدراسة
وجدت هذه الدراسة أن درجة ممارسة العاملين لأبعاد التمكين تتجاوز الدرجة المتوسطة، في حين كان مستوى فاعلية الأداء الوظيفي في هذه البنوك عالية، كما أنها أظهرت وجود تأثير كبير لأبعاد التمكين (الكفاءة والأثر) على فاعلية الأداء الوظيفي، في حين أن البعدين الآخرين (الاختيار، والمعنى) لا تؤثر تأثيراً كبيراً في فاعلية الأداء الوظيفي، وأشارت الدراسة أيضاً إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين ممارسة العاملين للتمكين على وفق متغيرات (الخبرة، الوظيفة، المصرف)، وأيضاً تشير إلى وجود اختلافات كبيرة في مستويات أداء العمل، على وفق متغيرات (الحالة الاجتماعية، المصرف).	استنتاجات الدراسة
كلتا الدراستين ركزت على مفهوم الأداء الوظيفي، واستعمال أداة الاستبانة .	أوجه الشبه
الاختلاف في منهجية الدراستين وميدانها وأهدافها وأبعادهما .	أوجه الاختلاف

رابعاً: مناقشة الدراسات السابقة:

من خلال استقراء الدراسات السابقة يمكننا أن نستخلص الآتي :

1. تباينت الدراسات السابقة من حيث أهدافها بسبب تنوع آراء الباحثين وأهداف تفسيرهم لها فقد ركزت بعض أهداف هذه الدراسات على استراتيجية التمكين وكذلك الأداء المتميز , أما الدراسة الحالية فقد تناولت تأثير استراتيجية التمكين على الأداء المتميز للأفراد بشكل عام.
2. تنوعت عينة الدراسة ما بين القطاع الصناعي والخدمي والتعليمي والصحي وهو مؤثر يدل على أهمية الموضوعات لمختلف المنظمات .
3. أن أهداف الدراسات السابقة تنوعت بين تحديد مفهوم أو أهمية احد متغيرات الدراسة الحالية في حين أن الدراسة الحالية تقيس المواءمة بين المتغيرات الرئيسة (استراتيجية التمكين والأداء المتميز) .

4. تنوعت أساليب جمع البيانات ومعلومات الدراسات السابقة فبعضها اعتمد الاستبانة بشكل رئيس والبعض الآخر اعتمد على المقابلات. أما هذه الدراسة فقد اعتمدت الاستبانة بصورة مبنية في جمع المعلومات والبيانات.

أن هذه الاستنتاجات تشير إلى أن البحث أو الدراسة مطلوب في هذا الاتجاه وأن المزيد من البحث سيكون له الأثر الإيجابي في ترصين هذا المفهوم بشكل عام .

خامساً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

إن دراسة الإسهامات الفكرية والبحثية السابقة تظهر تمحور تلك الإسهامات حول الترابط بين تمكين الموارد البشرية والأثر المتحقق في تحقيق الأداء المتميز، وما يلاحظ (بحسب الدراسة التي أجراها الباحث بالاعتماد على الأدبيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة) قلة الدراسات التي حاولت تشخيص أهمية أبعاد استراتيجية التمكين (المشاركة في المعلومات، الحرية والاستقلالية، استبدال الهيكل التنظيمي بفرق العمل المدارة الذاتية) وأثره في تحقيق مستويات عالية من الأداء الفردي المتميز للأفراد في المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء ودائرة صحة كربلاء، ومن هنا فإن الإسهام المتواضع للدراسة الحالية يتمثل في محاولة اختبار مضامين التكامل بين استراتيجية التمكين وتحقيق مستوى عالٍ من الأداء الوظيفي المتميز للأفراد .

ويمكن القول إن المجالات التي أفاد منها الباحث باعتماد ما ذكر آنفاً من دراسات سابقة يمكن تلخيصها بالآتي:

1. اطلاع الباحث على بعض المصادر الخاصة بالأدبيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة التي لم يتسن للباحث معرفتها والاطلاع عليها من قبل.
2. الاستفادة من الدراسات السابقة في التصورات الأولية لهذه الدراسات كما كتلت الإطار النظري المفاهيمي للدراسة.
3. الاطلاع على المنهجية المعتمدة في الدراسات السابقة والإفادة في صياغة المنهجية وتصميم أنموذج الدراسة
4. تشكل تراكم معرفياً أسهم في إغناء الإطار الفكري للدراسة .
5. أخذ لمقاييس والتعرف على مكونات لمتغيرات لرئيسة وفققات لاستبانة .
6. الاطلاع على أساليب الصدق والثبات والأساليب الإحصائية المستعملة في تلك الدراسات التي عن طريقها أمكن تحديد الأساليب الأكثر ملاءمة لمتغيرات الدراسة الحالية .

سادساً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :

إن ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة يمكن إجماله بالآتي:

1. تعد الدراسة الحالية منظوراً متكاملأ يوضح أبعاد استراتيجية التمكين وعلاقتها بأبعاد الأداء الوظيفي المتميز وهذا ما لم تتطرق له أية دراسة سابقة , وإنما اقتصرت غالباً على علاقة استراتيجية التمكين بالميزة التنافسية والإبداع والأداء المنظمي حسب اطلاع الباحث.
2. حاولت الدراسة الحالية إكمال الجهود السابقة التي تساعد على توضيح علاقات الترابط والتأثير والتباين بين استراتيجية التمكين والأداء المتميز .
3. تركز اهتمام الدراسة على المنهج الاستطلاعي في جمع المعلومات الخاصة بالمديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة ودائرة صحتها بغية تحديدها والعمل على تطويرها مستقبلاً لما يشكله التمكين من مقدرة جوهرية في تحقيق الأداء المتميز وأبعاده المتمثلة بـ (أداء المهام , الأداء السياقي, سلوك المواطنة التنظيمية , سلوك العمل المنحرف) .

المبحث الثاني

منهجية الدراسة

يعرض هذا المبحث منهجية الدراسة , إذ يتضمن تحديد مشكلة الدراسة وأهميتها، أهدافها ومخططها الافتراضي ، فرضياتها ، وأدوات جمع البيانات والمعلومات والتحليل والمعالجة الإحصائية ، ومنهجها ومجتمعها من أجل الوصول إلى نتائج عملية مقبولة كالاتي:

أولاً: مشكلة الدراسة

يؤدي تحسين أداء العاملين في القطاع الخدمي دوراً أساسياً في تحقيق الأهداف الاستراتيجية المطلوبة التي يمكن تحقيقها من خلال الموارد البشرية ، مع امتلاك القدرات والمهارات التي تعد الثروة الحقيقية التي يمتلكها القطاع الخدمي العام، فتمكين العاملين هو أداة فاعلة لتطوير الأداء وتحسينه لتحقيق الأهداف الاستراتيجية؛ لذا فإن الاتجاهات الحديثة تؤكد على ضرورة امتلاك العاملين للمعلومات وحرية إبداء الرأي والمشاركة في اتخاذ القرارات لتقديم أفضل ما عندهم ، الأمر الذي استدعى ضرورة معرفة أبعاد استراتيجية تمكين الموارد البشرية وانعكاساتها على الأداء المتميز. ومن هنا فإن مشكلة الدراسة تجسدت في التساؤلات الآتية:

- 1- هل تدرك القيادات الإدارية في المنظمين أبعاد استراتيجية تمكين الموارد البشرية والأداء المتميز؟.
- 2- هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية تمكين الموارد البشرية والأداء المتميز؟
- 3- هل توجد علاقة تأثير لاستراتيجية تمكين الموارد البشرية في الاداء المتميز؟.
- 4- هل هناك تباين في مستوى تبني المنظمين لأبعاد استراتيجية تمكين الموارد البشرية والأداء المتميز؟.

ثانياً: أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من كونها تمثل إطاراً شاملاً لاختبار مستوى إدراك العاملين في المنظمين لأبعاد استراتيجية تمكين الموارد البشرية المتمثلة بـ (المشاركة في المعلومات، الحرية والاستقلالية، استبدال الهيكل التنظيمي بفرق العمل الذاتية)، التي تمكن المنظمات من الحصول على أقصى إفادة من الموارد البشرية لمواكبة التطورات ومواجهة التحديات التي تواجه المنظمة وانعكاس ذلك على الأداء المتميز بأبعاده المتمثلة (أداء المهام ، الأداء السياقي ، سلوك المواطنة التنظيمية ، سلوك العمل المنحرف (الأداء المعاكس)) مما يساعد على إثارة اهتمام القيادات الإدارية في المنظمات في تبني استراتيجية تمكين الموارد البشرية كونها أداة تسهم في تحسين الأداء وتطويره. ويمكن تلخيص أهمية الدراسة من خلال الجوانب الآتية :

- 1- إثارة اهتمام القيادات الإدارية لتبني استراتيجية تمكين الموارد البشرية, كونها أداة تسهم في تطوير الأداء وتحسينه في المنظمات .
- 2- تُبيّن للقيادات الإدارية كيفية المواءمة بين استراتيجية تمكين الموارد البشرية والأداء المتميز من أجل تأشير السبل الكفيلة لتمكينهم وتوجيههم نحو الأداء المتميز.
- 3- ستوضح الدراسة للقيادات الإدارية نقاط القوة والضعف في تبني استراتيجية التمكين وضرورة الانتباه إلى أي الأبعاد أكثر أهمية دون غيره.
- 4- تزويد الادارات باستنتاجات تطبيقية بحقائق رقمية بوصفها خلاصة الجهد الإحصائي الذي يبين أهمية أبعاد استراتيجية التمكين والأداء المتميز ومدى إسهامها في علاقات الارتباط والتأثير.
- 5- توضح معايير الأداء التي ينبغي إدراكها من المنظمات لرسم استراتيجية التمكين التي تتلاءم مع الأداء المتميز.

ثالثا : أهداف الدراسة

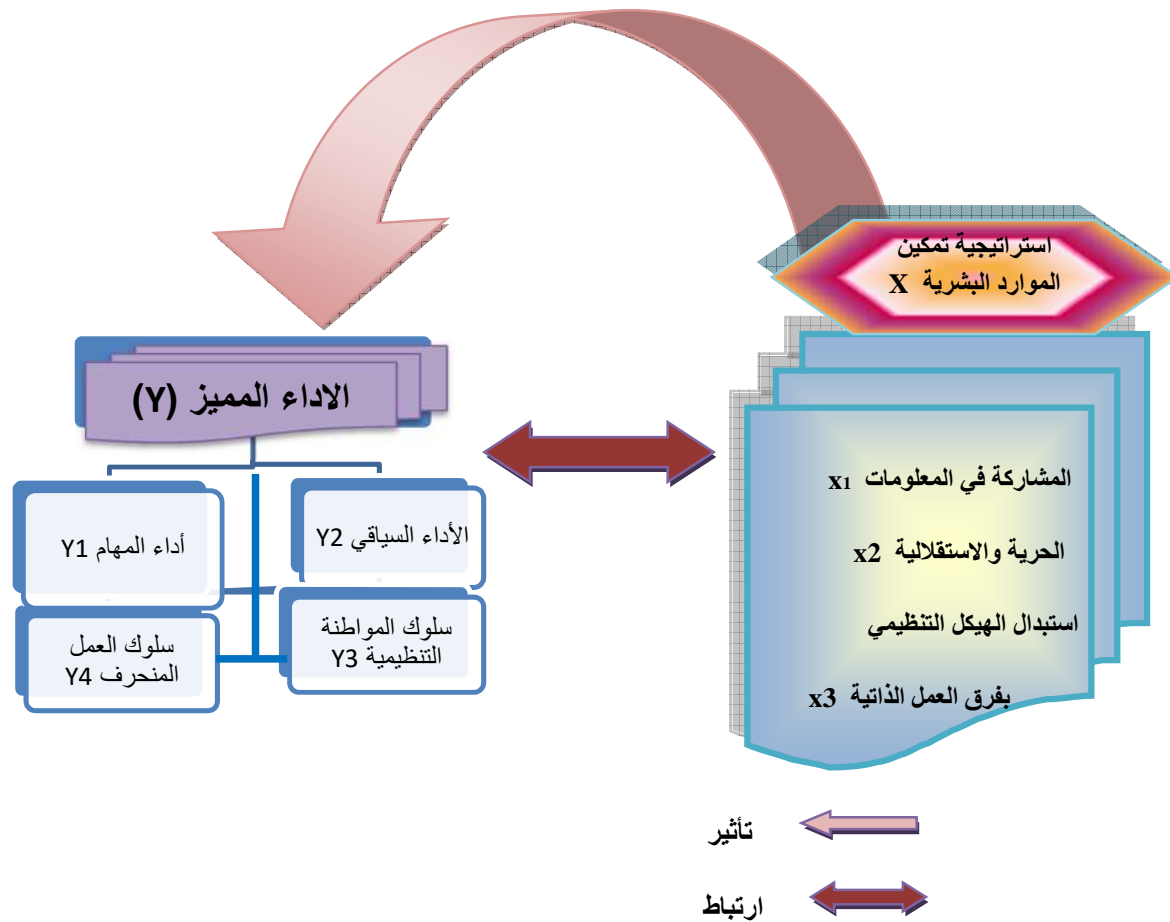
في ضوء مشكلة الدراسة وأهميتها تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية :

- 1- تحديد مستوى إدراك المنظمات لاستراتيجية تمكين الموارد البشرية والأداء المتميز وأبعادهما.
- 2- الكشف عن علاقات الارتباط والتأثير بين استراتيجية تمكين الموارد البشرية والأداء المتميز.
- 3- اختبار مدى تبني المنظمات لاستراتيجية تمكين الموارد البشرية والأداء المتميز.
- 4- تقديم مجموعة من التوصيات للمنظمات في مجال استراتيجية تمكين الموارد البشرية و الأداء المتميز .

رابعا : مخطط الدراسة الفرضي .

في إطار المخطط الفرضي تتفاعل أبعاد استراتيجية التمكين بنسب مختلفة لتحقيق أداءٍ مميزاً؛ لذا فإن المخطط الفرضي يوضح مجموعة العلاقات المنطقية التي قد تكون في صورة كمية أو كيفية تجمع معاً الملامح الرئيسة للواقع الذي تهتم به (Rivett , 1992 : 200) وهو يوضح مجموعة المتغيرات وعدد أبعادها , إذ تتكون هذه المتغيرات من متغيرات تفسيرية ذوات تأثير سببي على المتغير الآخر , ومتغيرات مستجيبة تحدث تبعا لظاهرة معينة , وتجدر الإشارة إلى أن المتغيرات ذوات العلاقة بالدراسة يوضحها المخطط الفرضي (الساعدي وروان, 2012:10) وفي هذه الدراسة حددت استراتيجية التمكين بوصفها متغيرا تفسيريا يرمز له بالرمز (X) وحدد الأداء المتميز الذي يرمز له بالرمز (Y) بالمتغير الاستجابي إذ تشير حركة المتغيرات إلى وجود علاقات ارتباط وتأثير بين نوعين من متغيرات الدراسة وكما موضح في الشكل (1) وهي :

- 1- المتغير التفسيري المتمثل باستراتيجية تمكين الموارد البشرية التي تتكون من ثلاثة متغيرات فرعية هي (المشاركة في المعلومات, الحرية والاستقلالية واستبدال الهيكل التنظيمي بفرق العمل الذاتية) وقد تم اختيار أبعاده بالاعتماد على دراسة (الساعدي, 2006) لكونها الأكثر اتساقا مع متطلبات الدراسة الحالية .
- 2- المتغير التابع المتمثل في متغير الأداء المتميز والذي يضم أربعة متغيرات فرعية هي (أداء المهام , الأداء السياقي , سلوك المواطنة التنظيمية , سلوك العمل المنحرف (الأداء المعاكس)) وقد تم اختيار أبعاده باعتماد دراسة (Viswesvaran & ones, 2000).



الشكل (1) مخطط الدراسة الفرضي

المصدر : من إعداد الباحث

ويعرض الجدول (1) بعض التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة وحدودها المفاهيمية في إطار اهتمامات الدراسة الحالية :

الجدول (1) التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

ت	المصطلح / المتغير	التعريف
	أولاً : استراتيجية تمكين الموارد البشرية	استراتيجية تلجأ إليها المنظمة التي تصبو إلى تحقيق الأداء المتميز ، إذ أنها استراتيجية إدارية ، أو حالة ذهنية تشجع العاملين على المشاركة في صنع القرارات من خلال منح السلطة اللازمة لهم وتفويضهم لانجاز أعمال المنظمة من دون الرقابة المباشرة من الإدارة العليا، والتشجيع على العمل الجماعي، وتعزيز الثقة بقدراتهم وجعلهم جزءاً من المنظمة ، لتمكنهم من دمة المنظمة بفاعلية. .
1	المشاركة في المعلومات	توفير المعلومات للعاملين ببسر وسهولة من دون الرجوع إلى الإدارة العليا وتوحيد رؤاهم لأهدافها باستعمال وسائل اتصال متنوعة ومرنة.
2	الحرية والاستقلالية	درجة توافر حدود التصرف اللازمة للعمل باستراتيجية التمكين ، إذ تتضمن منح الأفراد العاملين سعة التصرف والاستقلالية في النشاطات الخاصة بالمهارات التي يمارسونها .
3	استبدال الهيكل التنظيمي بفرق العمل الذاتية	ويعني إعادة البناء التنظيمي من الهياكل المتصلبة إلى الهياكل الفرقية لما تقدمه هذه الفرق من مساعدة للأفراد في تحقيق اعتباراتهم الشخصية .
	ثانياً : الأداء المتميز	أعلى مستوى من مستويات الأداء يمكن أن ينجزه الفرد العامل في المنظمة. (Monday,2008:245)
أ	أداء المهام	يشير أداء المهام إلى السلوكيات التي تسهم في العمليات الأساسية في المنظمة . (Jankingthong& Rurkkhum ,2012:116)
ب	الأداء السياقي	ويشير إلى الأنشطة والسلوكيات التي تسهم بشكل غير مباشر في تحويل العمليات الجوهرية ومعالجتها في المنظمة ، وهذه السلوكيات تسهم في تشكيل كل من الثقافة والمناخ التنظيمي.
ح	سلوك المواطنة التنظيمية	إنه السلوك التطوعي الإيجابي الذي لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة الهادف إلى تعزيز أداء المنظمة وزيادة فاعليتها وكفاءتها. (Organ,1990:40)
د	سلوك العمل المنحرف	السلوكيات التي تؤذي المنظمة أما بشكل مباشر عن طريق التأثير سلبياً على وظائفها أو ممتلكاتها، أو عن طريق إيذاء موظفيها بطريقة تخفض من فاعليتهم، وتتمثل هذه السلوكيات بـ (الانحراف والعدوان وسوء الاستعمال والعنف وروح الانتقام والمهاجمة). (Fox, et al.,2001:292)

المصدر : من إعداد الباحث باعتماد الأدبيات الواردة في الجدول

□ أمسا : فرضيات الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها انبثقت مجموعة من الفرضيات الرئيسية على النحو الآتي :-

- 1- **الفرضية الرئيسية الأولى :** تدرك القيادات الادارية في المنظمتين أهمية أبعاد استراتيجية تمكين الموارد البشرية والاداء المتميز .
- 2- **الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية تمكين الموارد البشرية على المستوى الكلي والفرعي والأداء المتميز.
- 3- **الفرضية الرئيسية الثالثة :** توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين استراتيجية تمكين الموارد البشرية بأبعادها والأداء المتميز.
- 4- **الفرضية الرئيسية الرابعة :** يوجد تباين ذو دلالة معنوية في تبني المنظمتين استراتيجية تمكين الموارد البشرية بأبعادها والأداء المتميز.

□ سادساً : منهج الدراسة

لقد اعتمدت الدراسة الحالية منهج البحث القائم والتحليل البعدي ، فهو منهج يمكن من خلاله وضع الخطط لجمع المعلومات التي تجعل الدراسة تبين أغراضها بطريقة مبسطة ومترابطة ونظامية وهي تقنية حديثة تسمح للباحثين (وخبراء إدارة الموارد البشرية على وجه الخصوص) بمزج نتائج البحوث التي تتشابه فيها فروع وعلوم مختلفة. (Bratton & Gold ,2003,443) كما أشارت دراسة (Hoobler & Johnson ,2004 :665 –676) إلى أنه منهج يتصف بالشمول إذ يستند في الوقت نفسه إلى مناهج أخرى في الوصول إلى غايته ؛ لذا فإن تطبيقات هذا المنهج تستلزم الاعتماد على المنهج المسحي* كذلك كونه يحقق بيانات ومعلومات حول آراء الأشخاص وتوجهاتهم سواء كان مسحاً مكتوباً (استبيانياً) أم شفوياً ، وهو منهج ملائم للدراسات التي تتوخى الوصول إلى العلاقة بين المتغيرات الرئيسية والفرعية وتأثيرات تلك العلاقة ، من خلال جمع البيانات والمعلومات ذوات العلاقة بالمديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة ودائرة صحة محافظة كربلاء والتركيز على استطلاع آراء عينة الدراسة وتوجهاتهم.

* يشار إلى المنهج المسحي بالمنهج الوصفي في بعض الدراسات , كما أن الوصف لاحق للمسح فضلا على اعتماد هذا المنهج الاستبانة في جمع المعلومات ,وهي أداة مسح وليست أداة وصف ؛لذا ارتأت الدراسة الحالية إلى تسميته بالمنهج المسحي؛ لأنه اشمل وأكثر ملاءمة للدراسة التي تسعى الوصول إلى إيجاد علاقة بين متغيراتها وتأثيرات تلك العلاقة على المتغيرات .(الساعدي ,2006:32)

سابعاً- وصف مجتمع الدراسة وعينتها:**1- وصف مجتمع الدراسة:**

لا بد من أن تتسم الدراسات والبحوث بنطاق أفقي محدد وعمق عمودي, فإذا كان العمق العمودي يتكفل به الجانب الفكري والفلسفي من الدراسة, فإن النطاق الأفقي يبقى مهمة حدود الدراسة, إذ لا بد من تحديد توجهاتها ضمن حدود واضحة ومعلومة تحصر الجهد في إطار نقطة بذاتها وليس في نقاط عدة مهما كانت صلاتها قوية بالنقطة الأساس. (الساعدي, 2006:32) إذ جرى اختيار مجتمع الدراسة المتمثل بـ المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة ودائرة صحة محافظة كربلاء لتحقيق أهداف الدراسة ولإغناء متطلبات الجانب التطبيقي ولأسباب تتطلبها طبيعة الظرف الذي تعيشه هذه الشريحة من المجتمع وما تقدمه من خدمات مهمة, ولاسيما أن هناك منظمات تعليمية وصحية منافسة بديلة قد يرغب العاملون في الانتقال إليها, وعلى وجه التحديد حملة الشهادات العليا, وما تقدمه من امتيازات مادية واعتبارية قد لا تتوفر في مديرية التربية ودائرة الصحة, و فيما يأتي مختصر عن المنظمات التي تم تطبيق الدراسة فيها:

أ- المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة:

تعد المديرية العامة للتربية في محافظة كربلاء المقدسة التي كانت تابعة إلى مديرية المعارف للمنطقة الغربية والوسطى في عام 1923, إحدى المديريات التابعة لوزارة التربية التي يقع على عاتقها القيام بمهمة العمل التربوي في محافظة كربلاء, إذ تعد نظاماً تعليمياً يتضمن خدمات تعليمية تشمل عمل كل من الهيئات التدريسية العاملة في المدارس والكوادر الوظيفية الإدارية العاملة في ديوان المديرية لإنجاح عملها وإيصال رسالتها التربوية, ولتهيئة الأجيال المتعلمة التي تخدم المجتمع. قسمت المديرية إلى عدد من الأقسام والشعب التي يتمثل عمل قسم منها بالرقابي والقسم الآخر بالإداري والآخر بالعمل الفني, إذ يتكون الهيكل التنظيمي في المديرية من الأقسام والشعب والوحدات التي يرتبط بعضها بالمدير العام مباشرة وبعضها بالمعاون الفني والبعض الآخر بالمعاون الإداري وبحسب طبيعة العمل الذي يناط بكل قسم أو شعبة, إذ يتألف الهيكل من (16) قسماً متخصصاً يتبعه (73) شعبة كما موضح في الملحق (5)، وتتألف المديرية من (729) مدرسة من حكومية, و(47) مدرسة أهلية, و(96) مدرسة مشمولة بالتربية الخاصة, و(18) مدرسة خاصة بالتعليم المسرع, و(5) مدارس خاصة لليافعين, و(3) مدارس للوقفين (السني والشيعي), وبلغ عدد المدارس المشمولة بالفنون الصناعية (5) مدارس. www.moedu.gov.iq

ب - دائرة صحة محافظة كربلاء

تعد دائرة صحة محافظة كربلاء من أهم المؤسسات الخدمية في محافظة كربلاء المقدسة, تم تأسيسها عام (1920), إذ تعد نظاماً صحياً يعتمد الرعاية الصحية الأولية ومركزاً أساسياً يتضمن خدمات صحية تلبي احتياجات الفرد والمجتمع على وفق المعايير الصحية العالمية قدر الإمكان؛ لذلك فإنها تسعى إلى توفير قيادة لبناء النظام أو إدامته لتقديم الخدمات وإدارة كفاءة وكوادر طبية جيدة تدعم التكامل بين القطاعين العام والخاص والتناغم في الخدمات الأولية والثانوية لضمان خدمات شاملة عالية الجودة لأبناء المحافظة جميعهم والوافدين إليها. إذ يتكون الهيكل التنظيمي في الدائرة من (9) أقسام يتبعها (75) شعبة كما موضح في الملحق (6), وتتألف الدائرة أيضاً من (6) مستشفيات تابعة لها وهي (مستشفى الحسين (ع) الطبي, مستشفى عين التمر, مستشفى الهندية, مستشفى الولادة, مستشفى الأطفال, و مستشفى السفير الجراحي, و(4) قطاعات تمثلت بـ قطاع المركز, وقطاع عين التمر, وقطاع الهندية, وقطاع الحسينية, ويوجد أكثر من (40) مركزاً صحياً بين رئيس وفرعي. (www.moh.gov.iq).

2- وصف عينة الدراسة:

بلغ عدد الاستمارات الموزعة على عينة الدراسة من القيادات الإدارية في المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة ودائرة صحة محافظة كربلاء (146) استمارة تم استرجاع (133) استمارة إذ بلغت نسبة الاستجابة (91%) , وجرى تحديد عينة الدراسة على وفق المعادلة الآتية : (Glenn.2013:4)

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

حيث إن :

أ- N = حجم المجتمع . ب- n = حجم العينة المطلوبة. ج- e = نسبة الخطأ المسموح به.

ويشير الجدول (2) إلى عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة من المستجيبين :

الجدول (2) عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة

الاستمارة			حجم المجتمع	مجتمع الدراسة
نسبة الاستجابة	المسترجعة	الموزعة		
100%	77	77	95	المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة
81%	56	69	84	دائرة صحة كربلاء
91%	133	146	179	المجموع الكلي

المصدر :- من إعداد الباحث

اشتمل القسم الأول من استمارة الاستبانة على معلومات عن السمات الشخصية لعينة الدراسة كما موضح في الجدول (3):

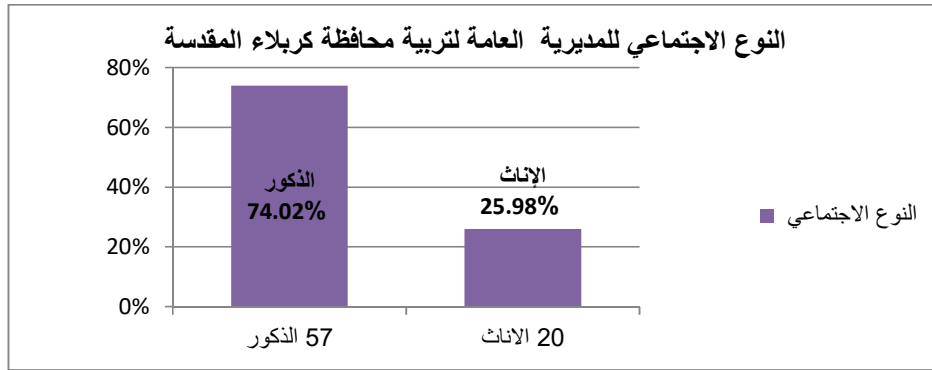
الجدول (3)
وصف عينة الدراسة

دائرة صحة محافظة كربلاء		المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة		الفئة	الخاصية
النسبة %	العدد	النسبة %	العدد		
89.29	50	74.02	57	الذكور	النوع الاجتماعي
10.71	6	25.98	20	الإناث	
%100	56	%100	77	المجموع	
5.4	3	25.9	20	30 فأقل	الفئات العمرية
64.3	36	35.1	27	40-31	
19.6	11	19.5	15	50-41	
8.9	5	16.9	13	60 – 51	
1.8	1	2.6	2	61 فأكثر	
%100	56	%100	77	المجموع	
7.1	4	1.3	1	دكتوراه	التحصيل الدراسي
5.4	3	3.9	3	ماجستير	
8.9	5	1.3	1	دبلوم عالٍ	
60.7	34	83.1	64	بكالوريوس	
17.9	10	7.8	6	دبلوم	
-	-	2.6	2	إعدادية	
%100	56	%100	77	المجموع	
17.9	10	20.8	16	5 فأقل	عدد سنوات الخدمة
26.8	15	36.3	28	10-6	
19.6	11	14.3	11	15-11	
14.3	8	7.8	6	20-16	
8.9	5	10.4	8	25 -21	
8.9	5	7.8	6	26-30	
3.6	2	2.6	2	31 فأكثر	
%100	56	%100	77	المجموع	
0	0	6.5	5	لا توجد دورات	عدد الدورات التدريبية
89.3	50	65	50	5-1	
7.1	4	19.5	15	10-6	
3.6	2	9	7	11 فأكثر	
%100	56	%100	77	المجموع	

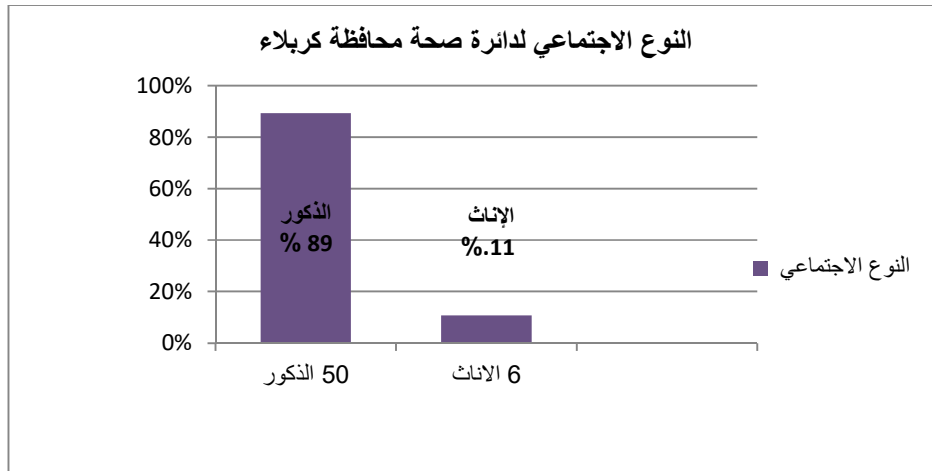
المصدر من إعداد الباحث باعتماد إجابات أفراد العينة

وعلى وفق البيانات الظاهرة في الجدول (3) التي قدمها أفراد عينة الدراسة من خلال إجاباتهم عن فقرة (معلومات عامة) في استمارة الاستبانة، اتسمت هذه العينة بمجموعة خصائص كالاتي :

أ- النوع الاجتماعي : أوضحت النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (3) أن غالبية أفراد العينة في المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة هم من الذكور إذ بلغ عددهم (57) فرداً أي ما يعادل نسبه (74.02%)، في حين بلغ عدد الإناث (20) فرداً أي ما يعادل نسبة (25.98%)، كذلك تكون غالبية أفراد العينة في دائرة صحة محافظة كربلاء هم من الذكور إذ بلغ عددهم (50) فرداً أي ما يعادل نسبه (89.29%) في حين بلغ عدد الإناث (6) أفراد أي ما يعادل نسبة (10.71%)، مما يعني اعتماد المنظمتين على العنصر الرجالي في تقلد المناصب الإدارية لممارسة الأنشطة الخاصة بها في إدارة أعمالها، يوضح الشكلان (2 - أ) و (2 - ب) هذه النسب:-



الشكل (2 - أ)



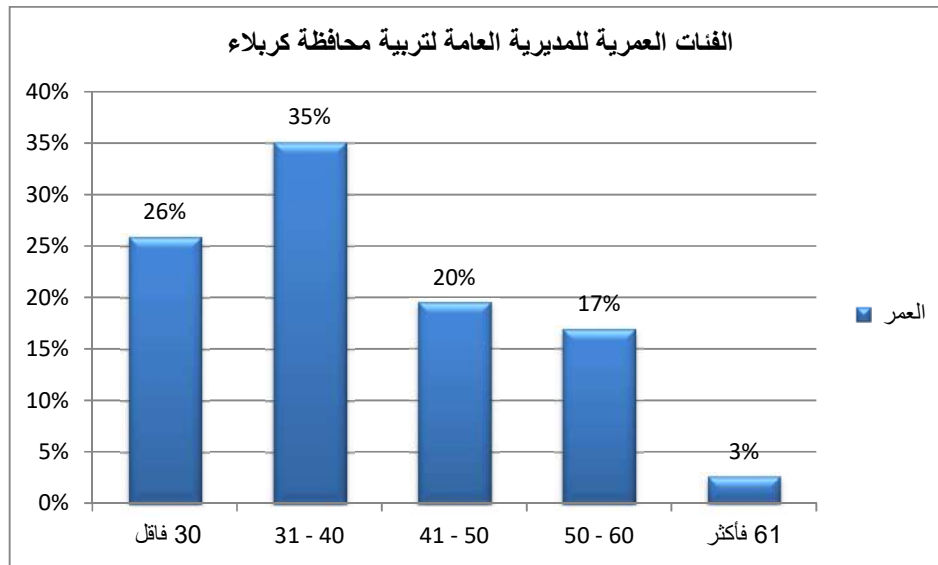
الشكل (2 - ب)

توزيع أفراد العينة بحسب النوع الاجتماعي

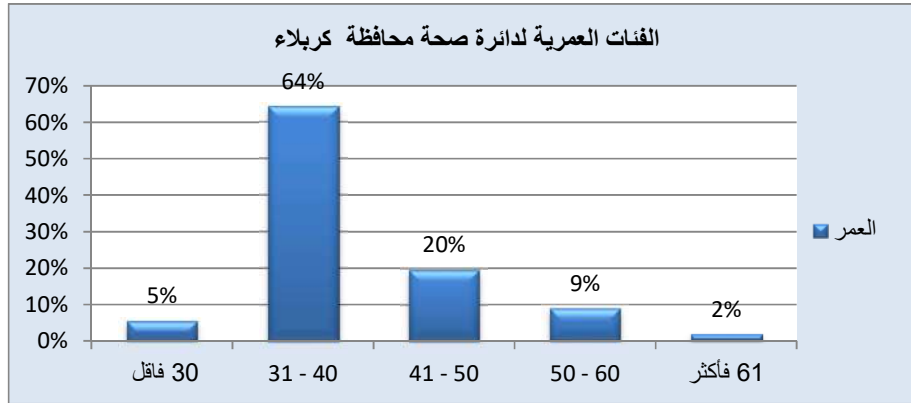
المصدر: من إعداد الباحث باعتماد استمارة الاستبانة.

ب- توزيع عينة الدراسة بحسب الفئات العمرية

إن نسبة (35.1%) من أفراد عينة المديرية العامة للتربية كانت أعمارهم تنحصر بين (31- 40) سنة ، وقد مثلت هذه الفئة المرتبة الأولى ، ثم تأتي بعدها فئة (30 سنة فأقل) إذ بلغت نسبتها (25.9%) في المرتبة الثانية، أما الفئة (41- 50) سنة فقد احتلت المرتبة الثالثة بنسبة (19.5%)، وقد بلغت نسبة (16.9%) للفئة (51- 60) سنة، وقد مثلت هذه الفئة المرتبة الرابعة، أما بالنسبة للفئة (61 فأكثر) سنة فقد احتلت المرتبة الخامسة بنسبة (2.6%) أما فيما يخص دائرة صحة محافظة كربلاء فإن نسبة (64.3%) من أفراد العينة كانت أعمارهم تنحصر بين(31- 40) سنة ، وقد مثلت هذه الفئة المرتبة الأولى، ثم تأتي بعدها فئة (41- 50) سنة إذ بلغت نسبتها (19.6%) في المرتبة الثانية، أما بقية الفئات فكانت أقل من هاتين النسبتين، إن هذه الفئات العمرية تبدو طبيعية و منطقية لكل من المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء ودائرة صحة محافظة كربلاء ؛ ذلك لأن العينة تحتل المناصب الإدارية العليا وهذه النسب جيدة جداً لان طبيعة العمل في المديرية يتطلب امتلاك الخبرة في مجال عمل أفراد العينة مما يمكنهم من الإجابة الدقيقة عن فقرات الاستبانة ، والشكلان (3 - أ) و (3 - ب) يظهران تلك النسب:



الشكل (3 - أ)

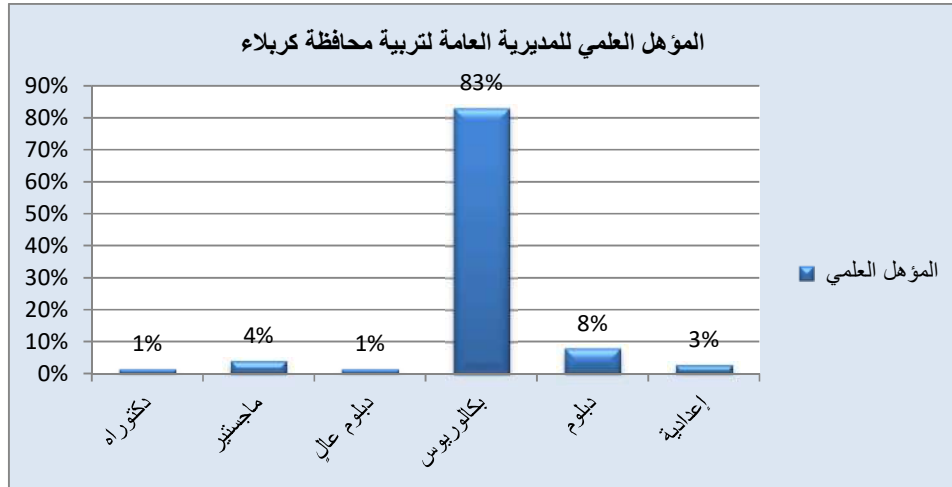


الشكل (3 ب)
توزيع أفراد العينة بحسب الفئات العمرية

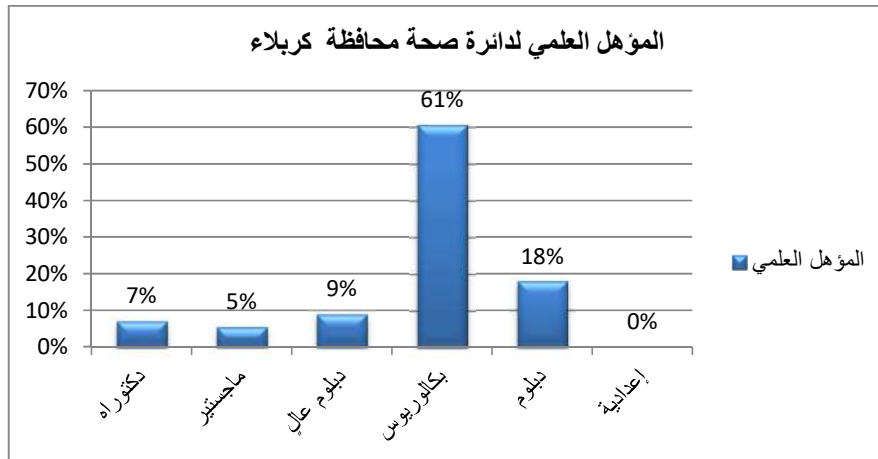
المصدر: من إعداد الباحث باعتماد استمارة الاستبانة.

ب - توزيع عينة الدراسة بحسب المؤهل الدراسي

يشير توزيع عينة الدراسة بحسب المؤهل الدراسي إلى أن أفراد العينة الخاصة بالمديرية العامة لتربية محافظة كربلاء ذات تأهيل علمي جيد، إذ بلغ عدد حملة شهادة البكالوريوس (64) فرداً شكلوا نسبة (83.1%) تليها في المرتبة الثانية حملة شهادة الدبلوم الذين شكلوا نسبة (7.8%)، في حين شكل حملة شهادة الماجستير نسبة (3.9%) في المرتبة الثالثة. أما حملة شهادة الدكتوراه والدبلوم العالي فقد بلغت نسبتهم (1.3%)، بينما بلغت نسبة حملة شهادة الإعدادية (2.6%). ويشير توزيع عينة الدراسة بحسب المؤهل الدراسي الخاصة بدائرة صحة كربلاء، إلى أن عدد حملة شهادة البكالوريوس (34) فرداً شكلوا نسبة (60.7%) تليها في المرتبة الثانية حملة شهادة الدبلوم الذين شكلوا نسبة (17.9%) في حين شكل حملة شهادة الدبلوم العالي نسبة (8.9%) في المرتبة الثالثة أما حملة شهادة الدكتوراه فقد بلغت نسبتهم (7.1%)، بينما حملة شهادة الماجستير فقد بلغت نسبتهم (5.4%) ولم يشكل حملة شهادة الإعدادية أي نسبة. مما يعني أن العينة المبحوثة في المنظمة تمتلك القدرة على فهم طبيعة العمل الذي يمارسونه مما ينعكس وبشكل إيجابي على النتائج النهائية للدراسة و يعكس الشكلان (4 - أ) و (4 - ب) توزيع عينة الدراسة بحسب المؤهل العلمي.



الشكل (4 - أ)



الشكل (4 -- ب)

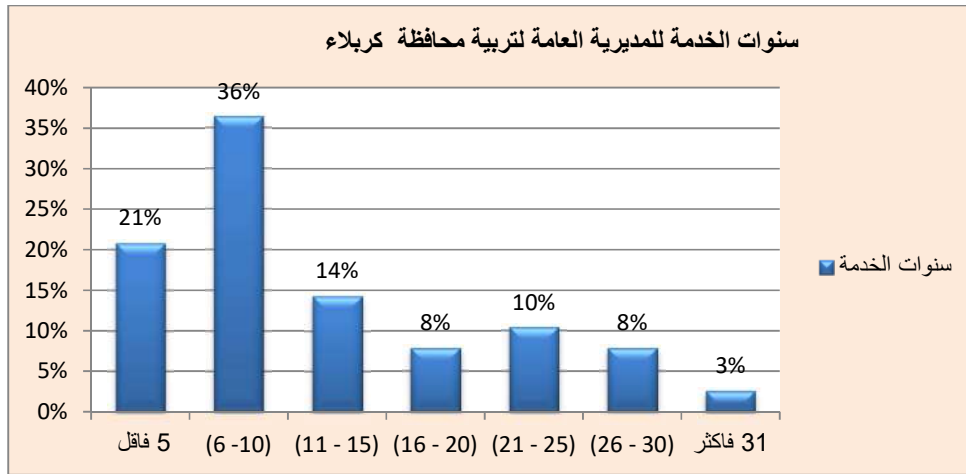
توزيع أفراد العينة بحسب المؤهل العلمي

المصدر: من إعداد الباحث باعتماد استمارة الاستبانة.

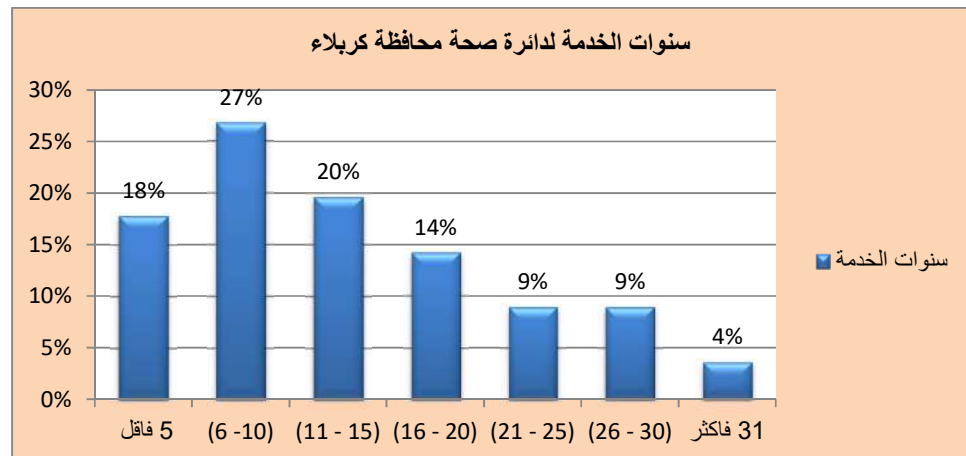
ج - توزيع عينة الدراسة بحسب عدد سنوات الخدمة

إن أغلب أفراد عينة الدراسة لديهم خدمة في المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء تنحصر بين (5-10) سنة إذ بلغت نسبتهم (36.4%) ، تليها فئة (أقل من 5 سنين) بنسبة مقدارها (20.8%)، وقد بلغت نسبة الفئة (11-15) سنة نسبة (14.3). أما بقية الفئات الأخرى فقد كانت نسبتها متقاربة، بينما أغلب أفراد دائرة صحة محافظة كربلاء لديهم خدمة تنحصر بين (5-10) و(11-15) سنة إذ بلغت نسبتهم (26.8%) و (19.6) على التوالي ، تليها فئة (أقل من 5 سنين) بنسبة مقدارها (17.9%) ، وقد بلغت نسبة الفئة (16-20) سنة نسبة (14.3) أما الفئات (21-25) و(26-30) سنة فقد كانت نسبتها (8.9%) أما بالنسبة للفئة (31 سنة فأكثر) فقد بلغت نسبتها (3.6%) مما يشير إلى توافر خبرات جيدة نتيجة الاستقرار الوظيفي الناتج عن ملاءمة السياسات والقواعد التي تنتهجها كل من المديرية العامة

لتربية محافظة كربلاء ودائرة صحة محافظة كربلاء مما يعني أن معظم أفراد عينة الدراسة في مرحلة تراكم الخبرة و النضج الوظيفي مما يؤهلهم للقيام بمتطلبات وظائفهم . والشكلان (5- أ) و (5- ب) يظهران تلك النسب.



الشكل (5 - أ)



الشكل (5 - ب)

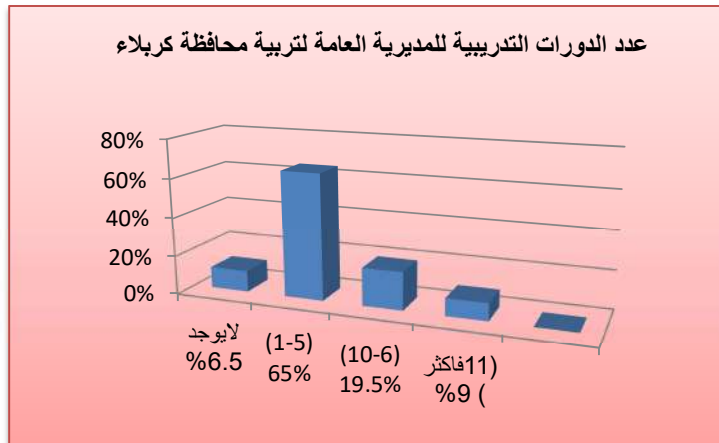
توزيع أفراد العينة بحسب سنوات الخدمة

المصدر: من إعداد الباحث باعتماد استمارة الاستبانة.

د- توزيع عينة الدراسة بحسب عدد الدورات التدريبية

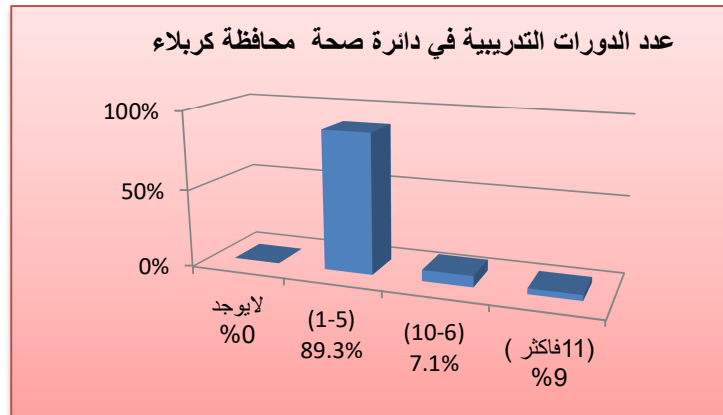
يتضح من الجدول (3) أن معظم أفراد العينة في المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء قد تركزت في الفئة (1 - 5) بنسبة (65%) ، أما الفئة (6-10) فقد بلغت نسبة (19.5%) ، تليها الفئتان (لا يوجد) ، (11 فأكثر) بنسبة (6.5% ، 9%) على التوالي ، أما في دائرة صحة محافظة كربلاء فإن الفئة (1-5) بلغت (89.3%) وهي تمثل أعلى نسبة ، أما الفئة (6-10) بلغت

نسبة (7.1%)، تليها الفئتان (لا يوجد)، (11 فأكثر) بنسبة (0%، 3.6%) على التوالي، لذا تشير النتائج إلى أن كلا من المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء ودائرة صحة محافظة كربلاء تمتلكان كادرين مؤهلين على استعداد كامل لمزاولة أي شاغر وظيفي طالما أن هناك اهتماماً كبيراً من الإدارتين بضرورة إقامة الدورات التدريبية للعاملين كما موضح في الشكلين (6- أ) و (6- ب).



الشكل (6- أ)

توزيع أفراد العينة بحسب عدد الدورات التدريبية



الشكل (6- ب)

توزيع أفراد العينة بحسب عدد الدورات التدريبية

المصدر: من إعداد الباحث باعتماد استمارة الاستبانة.

ثامناً : أدوات جمع البيانات والمعلومات

من أجل تحقيق أهداف الدراسة فقد اعتمد في عملية جمع البيانات والمعلومات على الأدوات الآتية :
أولاً: الجانب النظري: لغرض الوصول إلى إغناء الجانب النظري تم الاعتماد على إسهامات مجموعة من الكتب والمؤلفات العربية والأجنبية والرسائل والأطاريح الجامعية والدوريات والدراسات والبحوث العلمية ذات الصلة بموضوع الدراسة ، فضلاً على الاستعانة بخدمات الشبكة العالمية للمعلومات (الانترنت) والتي وفرت الإسهامات العلمية الحديثة للدراسة الحالية.

ثانياً: الجانب الميداني : لغرض الوصول إلى إغناء الجانب التطبيقي تم الاعتماد على:
 استمارة الاستبانة :التي هي المصدر الرئيس للحصول على المعلومات لغرض اختبار فرضيات الدراسة لكونها الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة , إذ تم عرض النموذج الأولي على عدد من الخبراء المتخصصين البالغ عددهم (20) خبيراً كما ورد في الملحق (3) لتعرف ملاحظاتهم وإجراء التعديلات اللازمة على استمارة الاستبانة لسد الثغرات أو الصعوبات التي يمكن أن تواجه أفراد العينة عند وضع إجاباتهم الخاصة بأسئلة الاستبانة، واعتمدت الدراسة المقياس العشري المتضمن إحدى عشرة رتبة (0% - 100%) كما في الشكل (7) :

متفق بنسبة %0	متفق بنسبة %10	متفق بنسبة %20	متفق بنسبة %30	متفق بنسبة %40	متفق بنسبة %50	متفق بنسبة %60	متفق بنسبة %70	متفق بنسبة %80	متفق بنسبة %90	متفق بنسبة %100
---------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	-----------------------

الشكل (7)

مدرج تفضيلات استبانة الدراسة

ويحصل العكس بالنسبة لل فقرات المعكوسة إذ يبدأ (100%) وينتهي بـ (0%) .
 قد تكونت استمارة الاستبانة من جزأين:-

1 - الجزء الأول- معلومات عامة:

تضمن هذا الجزء (النوع الاجتماعي ,العمر, المؤهل العلمي, سنوات الخدمة, عدد الدورات التدريبية في مجال الاختصاص وفي غير مجال الاختصاص).

2- الجزء الثاني - متغيرات الدراسة: تضمن هذا الجزء :-

- أ- استراتيجية التمكين : تضم ثلاثة أبعاد (المشاركة في المعلومات , الحرية والاستقلالية , استبدال الهيكل التنظيمي بفرق العمل الذاتية) بواقع (22) سؤالاً موزعة بالشكل الآتي:(8) أسئلة للمشاركة في المعلومات , (7) أسئلة للحرية والاستقلالية , (7) أسئلة لاستبدال الهيكل التنظيمي بفرق العمل الذاتية.
- ب- الأداء المتميز: يضم أربعة أبعاد (أداء المهام, الأداء السياقي, سلوك المواطنة التنظيمية, سلوك العمل المنحرف), بواقع (38) سؤالاً موزعة على وفق الآتي: أداء المهام (5) أسئلة, الأداء السياقي (6) أسئلة,

سلوك المواطنة التنظيمية (13) سؤال, سلوك العمل المنحرف (14) سؤال, بذلك تم تخصيص (60) سؤالاً لمتغيري الدراسة الحالية. والجدول (4) يوضح محاور الاستبانة .

الجدول (4) محاور الاستبانة

المحاور	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	المصدر
المحور الأول	معلومات عامة	النوع الاجتماعي,العمر, المؤهل العلمي , عدد سنوات الخدمة , عدد الدورات التدريبية	5	من إعداد الباحث
	المجموع		5	
المحور الثاني	استراتيجية التمكين	المشاركة في المعلومات الحرة والاستقلالية استبدال الهيكل التنظيمي بفرق العمل الذاتية .	8 7 7	الساعدي (2006)
	المجموع		22	
	الأداء المتميز	أداء المهام	5	Viswesvaran & ones , (2001)
		الأداء السياقي	6	Bateman& Organ(1983)
		سلوك المؤسسة التنظيمية	13	(Robinson &Bennett(1995)
سلوك العمل المنحرف	14	(Scotter & Motowidlo(1996)		
المجموع		38	(Befort & Hatrup:2003) (الساعدي : 2013)	
المجموع الكلي		65		

المصدر : إعداد الباحث باعتماد استمارة الاستبانة

ولتوضيح مدى ملائمة استمارة الاستبانة لواقع المنظمات المبحوثة أجريت بعض الاختبارات على وفق الآتي:

1- اختبار صدق المحكمين:

يعد هذا الاختبار أحد الشروط الأساسية للتأكد من أن فقرات الاستبانة تعكس الأهداف التي أعدت من أجلها, ويتضمن صدق المحكمين نشاطين أساسيين لا يمكن الفصل بينهما بقدر ما يعد الواحد منهما مكماً للآخر, كما أن لصدق المحكمين خاصية الخبرة المتراكمة والمعرفة

بالتخصص ويشمل الصدق الظاهري وصدق المحتوى , وعلى هذا الأساس جرى إعداد اختبارات الصدق الآتية :

أ- **الصدق الظاهري:** بعد الانتهاء من إعداد الصياغة الأولية للاستمارة ، وبهدف التأكد من صلاحية الاستبانة في قياس متغيرات الدراسة ، فقد خضعت لاختبار الصدق الظاهري الذي يقصد به مدى انتساب الفقرة إلى المجال الذي تنتمي إليه من حيث الشكل والمضمون والصياغة اللغوية، وغالبا ما تعالج الفقرات غير الصادقة ظاهريا من خلال إعادة صياغتها بما يجعلها معبرة عن المجال الذي نروم قياسه، أو استبدالها بعبارة أكثر دقة في وصف الحالة , من خلال عرضها على مجموعة من الخبراء والمحكمين في العلوم الإدارية والاقتصادية والإحصاء لاستطلاع آرائهم بشأن موضوعية فقرات الاستبانة ووضوحها وقد تم تعديل أداة القياس على وفق ما ورد من آراء وملاحظات السادة المحكمين شكلاً ومضموناً , وقد بلغت نسبة الاتفاق بين المحكمين على الفقرات التي تضمنتها الاستبانة بنسبة (80%). كما يظهر في الملحق (3).

ب- **صدق المحتوى :** وهو صدق مهم قياسا بالصدق الظاهري إذ انه يعكس قدرة الفقرات على تغطية المجال الذي تنتمي إليه، لذا فان خبرة المحكم وعمقه المعرفي في مجال التخصص سيعول عليها في الحكم على كفاية عدد الفقرات التي ستغطي المجال الذي نروم قياسه من حيث المعرفة التامة بمكونات المتغير وما الأبعاد الفرعية التي يتكون منها ومن ثم ما الأنشطة الفرعية التي يتضمنها ذلك البعد الفرعي وتغطيتها بعدد مناسب من الفقرات.

2 - الصدق من معامل الثبات:

تعتمد هذه الطريقة على استخراج الصدق من معامل الثبات، وذلك لوجود ارتباط قوي بين صدق الاختبار وثباته إذ أن المقياس الصادق يكون ثابتاً دائماً، ويحسب الصدق بهذه الطريقة بالمعادلة الآتية:

$$\text{صدق المقياس} = \sqrt{\text{الثبات}}$$

وطالما أن معامل ثبات الاستبيان الحالي للمديرية العامة لتربية محافظة كربلاء هو (0.934) فهذا يعني أن صدقه (0.97) وهو معامل صدق عالٍ , بينما معامل ثبات لدائرة صحة محافظة كربلاء هو (0.912) فهذا يعني أن صدقه (0.95) وهو معامل صدق عالٍ .

5- اختبار الثبات والاتساق الداخلي :

الثبات هو الدقة والاتساق في أداء الأفراد، والاستقرار في النتائج عبر الزمن, تم التحقق من ثبات الاستبانة عن طريقة التجزئة النصفية (Split half) وتتلخص بإيجاد معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية في الاستبانة ودرجات الأسئلة الزوجية. ويجري تصحيح معامل الارتباط هذا بمعادلة (Sperman -Prown) ، فإذا كان معامل الثبات (0.934) للمديرية العامة لتربية محافظة

كربلاء المقدسة , وبلغ معامل الثبات لدائرة صحة محافظة كربلاء (0.912) , وعلى وفق معادلة (Sperman-Prown) فإن المقياس يعد ثابتاً إذ أن هذه النسبة تعد كافية للبحوث التي تعتمد الاستبانة أداة لها.

وتم اعتماد معامل كرونباخ - ألفا Alpha - Cronbach للتأكد من توفر الاتساق بين فقرات الاستبانة, وقد بلغ معامل كرونباخ - ألفا للمديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة (0.901) ولدائرة صحة محافظة كربلاء (0.797).

تاسعاً: أدوات التحليل والمعالجة الإحصائية .

إن طبيعة بيانات الدراسة هي طبيعة لاملعملية (Non Parametric) ، إذ تم استعمال مجموعة من أدوات التحليل الإحصائية بوصفها أدوات معتمدة بشكل واسع للتحليل والمعالجة واختبار الفرضيات بمساعدة البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS.V.18) إذ تتوفر فيه القدرة للتحليلات اللاملعملية وفيما يأتي أهم تلك الأدوات :

1. التحليل العامل الاستكشافي (Explortory Factor Analysis) .
2. معامل الارتباط كندال (Kendall's Rank Correlation) : لقياس قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة .
3. اختبار مان وتي (Mann- Whitney U) : لتحليل التباين بين متغيرات الدراسة .
4. كرونباخ - ألفا : لقياس مدى اتساق فقرات استمارة الاستبيان .
5. طريقة التجزئة النصفية (Split half) : لقياس ثبات الاستبانة .
6. الانحدار المتعدد (Multiple Regression): الذي يقدر أو يقيس الأثر بين المتغير الاستجابي وعدد من المتغيرات التفسيرية .
7. اختبار (Z): جرى استعمال اختبار (Z) لحساب معنوية العلاقة بين المتغيرات .



الفصل الثاني

المرتكزات الفكرية والمفاهيمية لمتغيرات الدراسة



المبحث الأول

استراتيجية تمكين الموارد البشرية

تمهيد :

تعرض هذه الدراسة تحليل العلاقة بين استراتيجية مهمة من استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وهي استراتيجية تمكين الموارد البشرية والأداء المتميز. إذ تواجه المنظمات اليوم تحديات كبيرة في ظل التغيرات المستمرة نتيجة تحولات حضارية شاملة بسبب التنوع في ثقافات العاملين، وكذلك التغيير في الأعمال التجارية التقليدية والأدوار القيادية في مختلف أنحاء العالم والتطور التقني الدائم والمتسارع في عصر المعلومات والتكنولوجيا الذي أدخل تغييراً جذرياً في مسار العلوم ومنظومة المعرفة البشرية بشكل عام. (Raquib,2010:124) وعلى المنظمات أن تعتمد استراتيجيات غير تقليدية للإفادة من الموارد البشرية المتاحة، ويشكل التمكين أحد أهم هذه الاستراتيجيات، إذ يعد العمل باستراتيجية التمكين من الضرورات التي لا يمكن للمنظمات أن تستغني عنها، وهي فلسفة إدارية وخيار استراتيجي في إدارة أنشطتها، الذي يعد وسيلة جديدة للتعامل مع المورد البشري وإدارته بشكل فعال. (البغدادى والحدراوي،2013:2)؛ لذا فالمنظمات ملزمة بأن تجري تقييماً شاملاً لنماذج أشخاصها وفرقها ونظمها وثقافتها قبل تقديم خطتها بالتمكين، وهذا يستلزم تقنية خاصة تؤثر استعداد المنظمة وجاهزيتها للعمل باستراتيجية التمكين. (الساعدي،2011:165)

ونتيجة للتغيرات والتطورات الجذرية على مختلف المستويات السياسية والاقتصادية والثقافية والتكنولوجية لم يعد تحقيق الأداء لأي منظمة يتوقف على ما لديها من إمكانات وموارد مادية أو بشرية فقط، وإنما تتحدد فاعلية المنظمة بقدرتها المنظمة على تعظيم الإفادة من هذه الموارد وخصوصاً الموارد البشرية التي تمثل احد العناصر الأساسية لنجاح أي منظمة.

المطلب الأول: مفهوم استراتيجية تمكين الموارد البشرية وأهدافها وأهميتها وفوائدها

أولاً: مفهوم استراتيجية تمكين الموارد البشرية

تعد الموارد البشرية أعلى الموارد التنظيمية وأثمنها وأكثرها أهمية. إذ يمكننا أن نقول ببساطة إنه من دون وجود موظفين كفولين فان تحقيق الأهداف التنظيمية , يعد أمراً مستحيلًا ومن ثم فالموارد البشرية لها دوراً أساسياً في نمو المنظمات وديناميكيته. وقد ثبت أن المنظمات التي حققت إنجازات كبيرة إنما هو نتيجة الاهتمام الكبير بالإنسان في أعمالها. (Khansharifan ,etal.. 2015: 502) فحياة أي منظمة وبقاؤها يعتمد إلى حد كبير على القدرات والوعي والمهارات المختلفة للموارد البشرية، وخصوصاً المديرين في تلك المنظمة. (Jahanian,2011: 785) إن المورد البشري المتمثل في الأفراد

وفي جماعات العمل هو من أهم القوى وأعظمها أثرا في تشكيل حركة المنظمات، فهو الذي يتخذ القرارات التي تهيئ للمنظمة فرص الانطلاق والنجاح، أو قد يتسبب بمشكلات ينتج عنها خسائر واحتمال الفشل والانهيار. (مرعي، 2006: 3) فالموارد البشرية هي الموارد التي تتوافر فيها القدرات ومهارات الأداء العالية بالإضافة إلى القدرة على الإدراك والتحليل لمتغيرات البيئة المحيطة وقبول التغيير والابتكار، وهي الأساس والمؤهل الأهم للميزة التنافسية للمنظمة. (شتاتحه، 2012: 177)؛ لذا فإن إدارة المنظمة تعمل على توفير السياقات الضرورية للإرشادات الاستراتيجية باعتمادها على المورد البشري الذي يعد من الموارد التي تستعملها الإدارة في سعيها نحو صياغة الاستراتيجية. (جواد، 2010: 216)

لذا يعد المفكرون الإداريون التطور والتحسين التنظيمي، إنما هو نتيجة التمكين الذي يعد أداة حاسمة في مجال تنظيم الأفراد ودوافعهم نحو تحقيق الأداء المتميز ورقابة الأعمال المناطة بهم على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي حيث أن تمكين الموارد البشرية الذي تستعمله المنظمات اليوم يعد من أكثر المفاهيم الرائجة في عالم الأعمال. (Khansharifan et al., 2015: 503). إذ ينظر للتمكين على أنه سلاح لتحقيق أقصى قدر من إمكانيات العاملين من خلال تطبيقه على نطاق واسع داخل المنظمة لكونه يسهم بشكل أساسي في النجاح التنظيمي مع مراعاة وجود علاقة مباشرة بين التمكين وأداء العاملين. ومن ثم عده وسيلة لتشجيع إسهام المستويات الوسطى والدنيا في صنع القرار. (Ibua, 2014: 33) وهذا المدخل يقوم على فلسفة جديدة قوامها ألا يكون تركيز المدير على المنظمات المنافسة، وإنما على العاملين لديه في المقام الأول، وعلى هذا تعد العلاقة بين الرؤساء والعاملين في المنظمة الحجر الأساس لنجاح تبني التطوير داخل المنظمات. (أفندي، 2003: 10)

1- التمكين لغة:

يرجع الأصل اللغوي لمفردة التمكين إلى مادة مكن (تمكيناً) من الشيء، أي جعل له سلطاناً ومقدرة وبمعنى أمكن فلاناً، أي سهل له، أو يسر له فعله وأداءه. (جلاب والحسيني، 2013: 15) وقد وردت كلمة "مكن" في كتب اللغة ولم تخرج عن أصل و□عها. قال الجوهري (مكّن، مكّنه الله من الشيء وأمكّنه منه بمعنى، استمكن الرجل من الشيء وتمكن منه بمعنى، وفلان لا يمكنه النهوض: أي لا يقدر عليه. قال أبو منصور: ويقال أمكّني الأمر، يمكنني فهو ممكن، ولا يقال: أنا أمكّنه بمعنى استصنعه) (الجوهري، 2005: 988). وفي قاموس أكسفورد، التمكين يعني التفويض، الترخيص. وحسب رأي (Randolph, 2000) فإن هذه الكلمة تتضمن السلطة والصلاحيات وحرية العمل في المنظمة، أي نقل السلطة إلى العاملين في المستويات الدنيا حتى يكون لديهم القدرة على تحديد قراراتهم (Salami and Saeidian, 2013: 505).

2- التمكين في اصطلاح القرآن الكريم :

وردت كلمة التمكين في كتاب □الله - سبحانه وتعالى- في العديد من الآيات القرآنية الكريمة منها مايو □ح مفهوم التمكين، وعليه يمكن و□ع جدول لما تشير إليه الآيات الكريمة تحت ثلاثة أقسام هي:

الجدول (5) السور والآيات التي تشير إلى معنى التمكين

ت	السورة	رقم الآية	نص الآية الكريمة
أ- التمكين للذين كفروا:			
1	الأنعام	6	﴿أَلَمْ يَرَوْا كَمْ أَهْلَكْنَا مِنْ قَبْلِهِمْ مِنْ قَرْنٍ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ مَا لَمْ نُمَكِّنْ لَكُمْ وَأَرْسَلْنَا السَّمَاءَ عَلَيْهِمْ مِدْرَارًا وَجَعَلْنَا الْأَنْهَارَ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهِمْ فَأَهْلَكْنَاهُمْ بِذُنُوبِهِمْ وَأَنْشَأْنَا مِنْ بَعْدِهِمْ قَرْنًا آخَرِينَ﴾
2	الأعراف	10	﴿وَلَقَدْ مَكَّنَّاكُمْ فِي الْأَرْضِ وَجَعَلْنَا لَكُمْ فِيهَا مَعَايِشَ قَلِيلًا مَا تَشْكُرُونَ﴾
3	القصص	57	﴿وَقَالُوا إِنْ تَتَّبِعِ الْهُدَىٰ مَعَكَ تَخْطِفُ مِنْ أَرْضِنَا أَوْ لَمْ نُمَكِّنْ لَهُمْ حَرَمًا آمِنًا يُجَبَىٰ إِلَيْهِ ثَمَرَاتُ كُلِّ شَيْءٍ﴾
4	الأحقاف	26	﴿وَلَقَدْ مَكَّنَّاهُمْ فِيمَا إِنْ مَكَّنَّاكُمْ فِيهِ وَجَعَلْنَا لَهُمْ سَمْعًا وَأَبْصَارًا وَأَفْئِدَةً فَمَا أَغْنَىٰ عَنْهُمْ سَمْعُهُمْ وَلَا أَبْصَارُهُمْ وَلَا أَفْئِدَتُهُمْ مِنْ شَيْءٍ إِذْ كَانُوا يَجْحَدُونَ بِآيَاتِ اللَّهِ وَحَاقَ بِهِمْ مَا كَانُوا بِهِ يَسْتَهْزِئُونَ﴾
ب- التمكين للأنبياء والمرسلين :			
5	يوسف	21	﴿وكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ﴾
6	يوسف	54	﴿وَقَالَ الْمَلِكُ انْتَوَيْتَ بِهٖ اسْتَخْلَصْنَاهُ لِنَفْسِي فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ أَمِينٌ﴾
7	يوسف	56	﴿وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُونَ مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ نَصِيبٌ بِرَحْمَتِنَا مِنْ نَشَاءٍ وَلَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ﴾
8	الكهف	84	﴿إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا﴾
9	الكهف	95	﴿قَالَ مَا مَكَّنِّي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا﴾
10	التكوير	20	﴿ذِي قُوَّةٍ عِنْدَ ذِي الْعَرْشِ مَكِينٍ﴾
ج- التمكين للمؤمنين:			
11	النور	55	﴿وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ كَمَا اسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ وَلَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَىٰ لَهُمْ وَلَيُبَدِّلَنَّهُمْ مِنْ بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْنًا﴾
12	القصص	6-5	﴿وَنُرِيدُ أَنْ نَمُنَّ عَلَىٰ الَّذِينَ اسْتُضْعِفُوا فِي الْأَرْضِ وَنَجْعَلَهُمْ أَئِمَّةً وَنَجْعَلَهُمُ الْوَارِثِينَ وَنُمَكِّنَ لَهُمْ فِي الْأَرْضِ﴾
13	الحج	41	﴿الَّذِينَ إِنْ مَكَّنَّا لَهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ وَاللَّهُ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ﴾

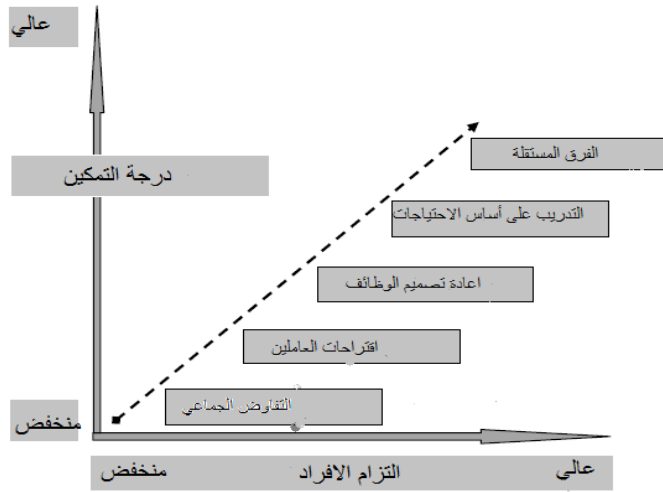
ومن خلال ما تم استعراؤه من كلام الله الحكيم، فإن ما ورد فيه يمثل معظم المواطنين التي وردت فيها كلمة التمكين ومشتقاتها، فالتمكين للذين كفروا ورد في تفسير الآيات الآتية: ففي تفسير سورة الأنعام الآية (6) يعني تمكين الشيء في الأرض أي جعله قارا فيها، ومكن باستعمال اللام ما لم نمكن لكم، أي أعطيناكم ما لم نعظكم من العمر والمال وغيره. (الطهراني، 2012، ج4 : 177) وفي سورة الأعراف الآية (10) أتى

التمكين في هذه الآية بمعنى الحكم والسلطان أي إن الله - تعالى- منح الإنسان الملكية والحاكمية والسلطة في الأرض, فالتمكين هنا ليس بمعنى أن يو□ع شخص في مكان ما , بل معناه أن يعطي ويوفر له كل ما يستطيع بوساطته تنفيذ مآربه , وتهيئة أدوات العمل له, ويطلق على مجموع هذا التمكين (الشيرازي, 2007, ج 4: 310) وفي سورة القصص الآية (57) أو لم نمكن لهم, أي أولم نجعل لهم في امن وأمان قبل هذا, ودفننا □رر الناس عنهم , فكيف يخافون زواله لو آمنوا بل حالة الإيمان والطاعة أولى بالأمن والسلامة من حالة الكفر ويجتمع فيه ثمرات كل ارض وبلدة جاريا عليهم ولكن أكثرهم لا يعلمون. (الطهراني, 2012, ج8: 188) وفي سورة الأحقاف الآية (26) في هذه الآية مخاطبة لمشركي مكة, فقد كانوا أقوى منكم من الناحية الجسدية واقدر منكم من ناحية المال والثروة والإمكانات المادية, فإذا كان بإمكان القوة الجسمية والمال والثروة والتطور المادي أن تتخذ أحدا من قبضة الجزاء الإلهي, فكان ينبغي على قوم عاد أن يصمدوا أمام العاصفة ولا يكونوا كالقشة في مهب الريح. (الشيرازي, 2007, ج12: 573) وفي تفسير سورة يوسف الآية (21) «ولقد مكنا ليوسف» أي أضعنا عليه بالسلامة من الجب ومكناه و آتيناها الحكم والنبوة والعلم والسرعة . (الطهراني, 2012, ج 6: 21-22) وفي سورة يوسف الآية (56, 54) ثبتت براءة النبي يوسف -عليه السلام- وثبت أنه منهل العلم والمعرفة والنباهة وطاقة فذة في الإدارة ؛ لذا أصبح ذا منزلة رفيعة وسلطات واسعة وأصبح مو□ع اهتمام وثقة الملك واعتماده. (الشيرازي, 2007, ج 6: 114-113) وفي الآية (56) دلالة على التمكين والملك الذي كان بلطف الله - تعالى- وفيها دلالة على جواز تولي القضاء والحكم بشرط أن يتمكن من إقامة أحكام الدين. (الطهراني, 2012, ج 6: 56) وقد يأتي التمكين في سورة الكهف الآية (84) بمعنى الاقتدار: يقال مكنته ومكنت له أي أقدرته, فالتمكين في الأرض القدرة على التصرف. فيه بالملك كيفما شاء وأراد, فالتمكين هو إعطاء الاستقرار والثبات. (الطباطبائي, ج 13, 1997: 355) وفي تفسير الآية (95) من سورة الكهف يأتي التمكين بمعنى السعة والقدرة في المال. (الطباطبائي, ج13, 1997: 359) . وفي سورة التكويد الآية (20) تشير الآية الكريمة إلى الله- تعالى- أي عنده تعالى ذا مكانة رفيعة من المنزلة والتشريف. (الطهراني, 2012, ج12: 99) وفي تفسير سورة النور الآية (55) إشارة إلى إعطاء الرسول (ﷺ) الحكومة العالمية التي وعدها الله تعالى المؤمنين به نتيجة طاعته لله تعالى أي جعلهم الله تعالى حكاما بعد أن استضعفوا في الأرض وجعل دينهم متجذرا وثابتا وقويا بين الشعوب □. (الشيرازي, 200, ج 9: 119-120) وتشير سورة القصص الأيتان (5-6) «ونمكن لهم في الأرض» أي نجعلهم يحكمون في الأرض وتكون لهم السلطة والقدرة وغيرهما لهم وتحت تصرفهم . (الشيرازي, 2007, ج 7: 529) وفي سورة الحج الآية (41) تشير كلمة مكنا المشتقة من التمكين الذي يعني إعداد الأجهزة والمعدات الخاصة بالعمل من عدد وآلات □رورية وعلم ووعي كاف وقدرة جسمية وذهنية. (الشيرازي, 2007, ج 8: 417) أشار القرآن الكريم إلى سيرة الأنبياء والمرسلين وبيّن صفاتهم التي أهلتهم إلى أن الله- تعالى- أكرمهم بالتمكين كالنبي يوسف -عليه السلام-, وتلك كلها تدور حول عظمة الإنسان وأهمية مقامه. (الصلابي, 2001: 17) من شأن هذا الأمر أن يسمح للممكّن لهم بسط نفوذهم على من يقع تحت

إمّرتهم أو إشرافهم فيستطيعوا من خلال ذلك الموقع فرض أنظمتهم وسن قوانينهم، فيسايرهم في ذلك أمّ طوعاً وكرهاً من يقع تحت دائرة تأثيرهم. (جلاّب، 2011: 16).

3- التمكين مفهوماً:

يعد التمكين من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعمق منح الأفراد العاملين حرية أكبر في أداء العمل. فالتمكين يعني وصف الاستراتيجيات في تمكين العاملين لزيادة الأرباح والإنتاج، التي هي إحدى أكثر الوسائل العلمية المحددة التي تم تعريفها على أنها الدرجة التي يشعر بها العاملون بأن لهم من الاستباقية ورد الفعل بالنسبة للأول□اع المحيطة بالوظائف (Fadal, 2004:23). ويعد التمكين أحد العناصر الخاصة بدافعية الأفراد نحو الإنجاز، وتحمل المزيد من المسؤوليات. وعلى هذا النحو تعددت الرؤى والأساليب التي تربط بين التمكين والأداء الفردي والجماعي والمنظمي في القرن الراهن. (الملوك، 2002:28) كما ويعد التمكين أحد مداخل تصميم العمل المعتمدة على الطرائق السلوكية مشاراً إليه على أنه القدرة على إحداث التغييرات في العمل ذاته، فضلاً عن إحداثها في كيفية أدائه، وقد مثل اختلافات ما بين الطرائق المستعملة في تصميم العمل من خلال الموازنة بين الرقابة والتعاون. (الياسري ومحمد، 2007: 11) ويرى (Sahoo, 2010:48) أن التمكين هو أحد الاستراتيجيات التي تنفذها المنظمات من أجل تطوير التزام العاملين في مكان العمل. من خلال برامج المشاركة مثل التأكيد على التفاوض الجماعي وتشجيع اقتراحات العاملين، ومحاولة التقدم نحو إعادة تصميم العمل والتدريب على أساس احتياجات الفرق المستقلة. وكما هو موضح بالشكل (8)



الشكل (8)

مفهوم التمكين من وجهة نظر (Sahoo, 2010:48)

source: Sahoo, Chandan Kumar, et al., Employee Empowerment and Individual Commitment: An Analysis From Integrative Review Of Research , Employment Relations Record , Vol. 10, N. 1, 2010:48

ويمكن النظر إلى التمكين من منظورين أساسيين اقترحهما (Robbins , 2005) وكما يأتي :

أ- المنظور الإداري أو الوظيفي :

يبرز هذا المنظور من التركيز على تفويض الصلاحية لاتخاذ القرارات وتوفير النظم الملائمة لتدعيم التمكين كربط الأجور والمكافآت بالأداء ، وتوفير التدريب اللازم وبناء فرق العمل(الطائي، 2008:242). ويركز هذا المنظور على العلاقات بين المدير والمروّوسين قبل التمكين وبعده بهدف منح سلطة اتخاذ القرارات ذات الصلة إلى المستويات الدنيا في تسلسل الهرم التنظيمي (George,2013:17). إن جوهر هذا المنظور للتمكين هو فكرة المشاركة بالقوة بين القائد والمروّوس، من خلال زيادة مداخل الوصول إلى الفرص والمعلومات والموارد.(Spreitzer,2007:3)

ب- المنظور النفسي:

التمكين من المنظور النفسي يتضمن مفهوماً تحفيزياً ومن ثم فهو يركز على عملية تحفيز المروّوسين عند تطبيق التمكين، ومن أجل ذلك يطلق البعض على هذا المنظور المفهوم التحفيزي. إن الحالة النفسية للمروّوسين تتأثر بتصرفات المدير وممارساته المتعلقة بعملية التمكين.(Lee&Kah,2001:684). يستعمل التمكين النفسي لتحفيز مشاركة العاملين، إذ يدمج تصورات السيطرة الشخصية، وإتباع نهج استباقي للتمكين من خلال الفاعلية الذاتية، والإحساس بالانتماء للمجتمع والأهمية السببية فزيادتها تزداد مشاركة العاملين. (Gonçaves ,etal., 2013:3) ويعرف التمكين النفسي من ناحية سيكولوجية على أنه مفهوم تحفيزي يتمحور حول الدافعية عند الإنسان نحو الكفاءة والاعتدال.(Spreitzer ، 2007 :7) وهناك أربع زوايا لهذا المنظور وهي:(Nazem & Ojghaz, 2014 :3341).

- **المعنى:** هو قيمة هدف العمل أو الغرض، الذي يعكس وجود الغاية أو الارتباط الشخصي للعاملين بالعمل، ويشير إلى التوافق ما بين المتطلبات المهمة للوظيفة وقيم العاملين الخاصة، كالمعتقدات، والسلوكيات.
- **المقدرة (الجدارة):** شعور الأفراد العاملين بامتلاكهم المهارات والخصائص اللازمة لأداء عملهم بشكل جيد .
- **حق الإرادة الشخصية:** وهو درجة الاستقلالية والحرية التي يمتلكها الأفراد في كيفية أداء عملهم والاعتقاد بان لهم تأثيراً كبيراً على النتائج الاستراتيجية والإدارية والتشغيلية.
- **التأثير:** وهو الإحساس النفسي للأفراد بأنهم يستطيعون التأثير استراتيجياً وإدارياً على النظام الذي يعملون فيه.

وهناك من يرى التمكين نوعان، هما: التمكين الداخلي والتمكين الخارجي، فالداخلي يمثل التمكين النفسي والخارجي يمثل التمكين الهيكلي. (جلاب والحسيني , 2013:37) وفي هذا السياق ورد في الأدبيات

التي اهتمت بالموافقوع العديد من التعريفات التي تحدد أطر استراتيجية تمكين الموارد البشرية من حيث المفهوم وكما موافقح في الجدول (6).

الجدول (6) إسهامات بعض الباحثين لمفهوم استراتيجية تمكين الموارد البشرية

ت	الباحث	السنة والصفحة	المفهوم
1.	Ugboro & Obeng	2000:249	تشجيع العاملين وتقويتهم في الخط الأول للمنظمة ومكافأتهم على ممارساتهم في تقديم المبادرات الإبداعية في العمل .
2.	Holden	2001 :575	الحرية والاستقلالية في العمل، لجعل العاملين قادرين على أداء العمل الجماعي لخدمة المنظمة .
3.	أفندي	2003:10	عملية إعطاء الأفراد سلطات أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية في استعمال مقدراتهم ،وذلك من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرار .
4.	Etzel, et a.l.	2004: 546	يعرف بأنه الإجراءات الرسمية لحل المشاكل التي تواجه الزبائن بسرعة بواسطة الشخص الأول الذي يلاحظ تلك المشكلات.
5.	Kanooni	2005:5	مشاركة الإدارة للأفراد العاملين وتفويضهم ومنحهم القوة لاتخاذ القرارات واستثمار الفرص.
6.	Yuki & Becker	2006:10	عملية اختزال البيروقراطية التي تعيق جهود الأفراد وتقديم الموارد الضرورية لتحقيق النجاح .
7.	Evans	2008:305	منح السلطة للعاملين للقيام بكل ما هو روري لتلبية حاجات الزبائن .
8.	Karakoc etal..	2009:4	هو استعمال قدرات العاملين الإبداعية لتحسين أداء المنظمة التي يعملون بها، ونوعية حياة العمل الخاصة بهم. كما أنه يعد نوعاً من عملية إدارة المخاطر، إذ يتم تطوير كفاءة التمكين في المعلومات لتشكيل رؤية مشتركة وأهداف واضحة الحدود لاتخاذ القرارات.
9.	Beardwell and Claydon	2010:684	ويعني مشاركة العاملين وهي مبادرات لتشجيع القوى العاملة التي يمتلك الأفراد فيها الرقابة الجماعية المباشرة على عملهم وتحمل المسؤولية لتحسين خدمة الزبائن.
10.	Krajewski	2010:200	منح فرق العمل في المستويات التنظيمية الدنيا المشكلة في المنظمات مسؤولية اتخاذ القرارات والنتائج المترتبة عليها عوفاً عن الإدارة.

توسيع وظائف الأفراد العاملين ومنحهم المسؤوليات والسلطة ودفعها للمستويات الدنيا في المنظمة.	2011:419	Heizer	.11
عملية تعزيز قدرة الفرد أو الجماعة لاتخاذ قرارات هادفة تؤدي إلى تحقيق النتائج المرجوة.	2011:396	Marlieke & Max	.12
مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات ذات الصلة مع دور العمل التنظيمي، والسماح لهم باستعمال أفكار مبتكرة وخلاقة لأداء جيد وتحقيق القيمة المضافة في الأعمال التجارية.	2012 :294	Gul ,eta l.	.13
هو عملية تحويل السلطة والمسؤولية للعاملين في ادنى مستوى من تسلسل الهرم التنظيمي, وهو يعني نقل السلطة من المديرين لمؤسسيهم.	2013:65	Ghosh	.14
السلطة الممنوحة للعاملين في اتخاذ القرار لتعزيز الأداء في المنظمة و ذلك من خلال مواجهة التحديات الداخلية والخارجية التي يمكن أن تتحقق.	2013:738	Asgarsani ,etal.	.15

المصدر: من إعداد الباحث باعتماد الأدبيات الواردة في الجدول.

أصبح تمكين العاملين محط اهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين الذين على الرغم من اتفاقهم على مضمون التمكين، إلا أنهم اختلفوا في تحديد مفهوم محدد له، وهذا الاختلاف يأتي بحسب نظرة كل منهم للتمكين.(خزعل، 2010: 36) فالسبب الرئيس في عدم الاتفاق على تعريف مشترك للتمكين، هو أن هيكل المنظمات يواجه بيانات ديناميكية متغيرة باستمرار تحتوي على العديد من الأنشطة التي يمكن تحليلها في مستويات مختلفة في هذا المجال، وكذلك رؤية المؤلفين للتمكين من زوايا مختلفة، وتحديد أبعاداً مختلفة من حيث الغرض والهدف. (Ugboro & Obeng, 2000 :249)

وبناءً على ما سبق من المفاهيم يمكن تعريف التمكين بأنه : استراتيجية إدارية ، أو حالة ذهنية تشجع العاملين على المشاركة في صنع القرارات من خلال منح السلطة اللازمة لهم وتفويضهم لانجاز أعمال المنظمة من دون الرقابة المباشرة من الإدارة العليا، والتشجيع على العمل الجماعي، وتعزيز الثقة بقدراتهم وجعلهم جزءاً من المنظمة .

4- الفرق بين التمكين والتفويض:

يسمح التفويض بتنمية بعض القدرات لدى المرؤوسين كما يسمح باستخلاف الرؤساء في حالة المناصب الإدارية بسبب المرض أو الترقية أو تقاعد شاغل الوظيفة. بالرغم من أهمية التفويض إلا أن المديرين يفوون جانباً قليلاً من سلطاتهم، ويرجع ذلك لعدة أسباب □ منها: (نوري وكورتل، 2011:97)

1 - عدم ثقة المسؤول في القرارات التي يتخذها الآخرون نيابة عنه .

2 - خوف الرؤساء على مراكزهم الجديدة لكونهم وصلوا إلى هذه المراكز من خلال الترقيّة من مستويات التنظيم الأدنى.

إذ يختلف مفهوم التمكين عن مفهوم التفويض (Delegation) وكما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول (7) أوجه الفرق بين مفهوم التفويض والتمكين

ت	اسم الباحث	السنة والصفحة	التفويض	التمكين
1	جودة	2010:320	يتضمن تحويل سلطة اتخاذ القرار من الرئيس إلى المرؤوس فيما يخص أعمالاً محددة لانتيج للمرؤوسين إلا القدر القليل من المعلومات التي تساعده في اتخاذ القرار.	إن نظرية التفويض أصبحت قاصرة عن اللحاق بالمتغيرات البيئية المحيطة بمنظمات الأعمال, إذ أن خطوط التفويض لم تمنح العاملين في الخطوط الأولى القدرة على التحرك والاستجابة للمتغيرات البيئية والموقفية , مما يجعل الحاجة الماسة للعمل باستراتيجية التمكين.
2	حمود	2010:178	يعني توزيع المهام والأعمال وانجازها من الآخرين.	التمكين يتطلب أن يتحمل الأفراد العاملون المسؤولية كاملة لانجاز العمل. والعاملون على وفق هذا المفهوم يصبحون هم مالكي العملية الإنتاجية أو الخدمة وبهذا فان الأفراد ليسوا مسؤولين عن انجاز الأداء فحسب, بل هم محاسبون أيضا أمام انجاز العملية .
3	الوادي	2012:46	التفويض يعني القيام بمهام محددة فحسب, فالتفويض بذلك يعد مفهوما قاصرا ومحدودا عن مفهوم التمكين لكونه يفتقر إلى متطلبات أساسية لانتوافر إلا في التمكين.	إن التمكين يعني إعطاء القدرة للشخص الممكن مثل : الشعور الذاتي بالمسؤولية والثقة بالنفس , مستوى تأثير الموظف وقيمة الواجب المناط به , وتأثير العمل في تحقيق النتائج للمنظمة وللآخرين, إضافة إلى الشعور بالاستقلالية وحرية التصرف.
4	حسونة وآخرون	2014 :49	تحويل بعض صلاحيات عمل المدير لشخص آخر لأسباب معينة, مثل المساعدة في تطوير المرؤوس أو تفويض الأعمال ذات المخاطرة المنخفضة	فلسفة إعطاء المزيد من المسؤوليات واتخاذ القرار للعاملين في المستويات الدنيا.

المصدر: من إعداد الباحث باعتماد على الأدبيات الواردة في الجدول.

ثانياً: أهمية استراتيجية تمكين الموارد البشرية.

إن استعمال الموارد الفكرية والقدرات العقلية الممكنة للموارد البشرية هو أحد أهم التحديات التي يواجهها المديرون في المنظمات ، فعلى الرغم من قدرة الفرد على إظهار الإبداع والابتكار، إلا أن هذه القدرات لا تستعمل في البيئة التنظيمية؛ لذا فإن تمكين الموارد البشرية يعد سياسة فعالة على أداء القوى العاملة. (Idishe et al.,2013:160), وإن التمكين يكتسب أهميته من خلال شعور الأفراد العاملين بالمسؤولية والحس العالي بالملكية والرغبة في الإنجاز، كما أنه يمنح العاملين سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم ويزيد الصلة بينهم. إذ أن منطق العمل باستراتيجية التمكين يستوجب العمل بمنطق الفريق وأن إدراك هذه الأمور شيء مهم للمنظمة التي تعمل على تمكين العاملين على صنع قراراتهم بأنفسهم (الدوري وصالح, 2009: 28) إذ تؤكد نتائج الدراسات والممارسات الميدانية أن التمكين ليس خياراً واهياً، فالمديرون الذين مهّدوا الطريق لتمكين الموظفين فعلوا ذلك لإدراكهم بأن هناك أهدافاً مؤسسية لا يمكن تحقيقها من دون مشاركة العاملين فيها، فالمنظمة بحاجة ماسة إلى كل معلوماتهم وخبراتهم ومهاراتهم وجهدهم المشترك من أجل تحقيق الأهداف. (أندراوس ومعايعة، 2008: 144)؛ وإذا نظرنا إلى التمكين من خلال العاملين الذين يوصفون اليوم بأنهم أهم عناصر الاستثمار بالمنظمة، فإنه يسهم في زيادة الإنتاجية وفي تحسين قابليات العاملين وتطويرها وزيادة رافعاتهم وتمسكهم بالمنظمة. (العبيدي, 2010: 320) وأشار (Stevens) إلى أن أهمية التمكين تأتي من خلال مواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمنظمة فهو يكسب المنظمة مرونة عالية يمكنها من التكيف السريع، فالمنظمات تنطلق نحو العمل باستراتيجية التمكين لأسباب يمكن إيجازها بالآتي: (البناء، والخفاجي, 2014: 45).

- 1- لتكون خطة مناسبة أو مهمة لتحسين المنتجات .
 - 2- لأن الشركات الأخرى تعمل على ذلك، أي تقليد منظمات مماثلة في البيئة نفسها.
 - 3- من أجل إقامة منظمة تعلم فريدة من نوعها تمتلك قدرات أداء عالية .
- وهناك العديد من الأسباب التي تدعو المنظمات إلى التمكين هي: (أفندي, 2003: 25)
- 1- حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق .
 - 2- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية .
 - 3- الحاجة إلى عدم شغل الإدارة العليا بالأمور اليومية وتركيزها على القضايا الاستراتيجية طويلة الأجل.
 - 4- الحاجة إلى الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة جميعها.
 - 5- أهمية سرعة اتخاذ القرارات والحد من تكاليف التشغيل.
 - 6- إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلاقة وتوفير المزيد من الرافعات الوظيفية.
 - 7- إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بالإنجاز.

فالتمكن يمثل الطريقة المثلى للحصول على إبداع العاملين ومبادراتهم الذين يقع على عاتقهم تحسين تنافسية المنظمة. (حمود والشيخ, 2010: 121)

واعتماداً مما سبق, ونتيجة للتغيرات البيئية وتعقيدها, والضغوطات الداخلية والخارجية والتحديات التكنولوجية والعولمة, ولكي تحقق المنظمات النجاح والاستباقية, فإن العمل باستراتيجية التمكين أصبح ضرورة ملحة ومهمة لتحقيق هذا النجاح .
ثالثاً : اهداف استراتيجية تمكين الموارد البشرية:

طبيعة عمليات صنع القرار تتغير بسرعة نظراً لإدخال التكنولوجيات الجديدة المتمثلة بالمعلومات والانترنت والاتصالات اللاسلكية، والعمليات المركزية, وفي هذا السياق، فإن الهدف من التمكين هو خلق ثقافة تنظيمية. وبما أن خلق هذه الثقافة يستغرق وقتاً طويلاً, فإنه يتطلب المزيد من الجهود من الإدارة العليا وإسهام العاملين لتحقيق ذلك. (Kanooni, 2005 :6) وقد حدد (Lawson ,2001 :9) أهداف التمكين بما يأتي :

- 1 - بقاء المنظمة في المقدمة ومحاولة جعلها السبّاقة في مجال عملها .
 - 2 - الاستفادة من الموارد البشرية المتوافرة وتطوير إمكانياتها .
 - 3 - زيادة الربحية والنمو والمبيعات داخل المنظمة.
- وهناك عدد من الأهداف التي يجب أن تتبناها المنظمات لتنفيذ برامج التمكين, وهذه الأهداف هي: (جلاّب, 2011:452-451)

- 1 - زيادة مستوى الدافعية لتقليل الأخطاء, وزيادة درجة تحمل الأفراد مسؤولية تصرفاتهم.
- 2 - دعم عملية التحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات.
- 3 - زيادة فرص الإبداع والابتكار.
- 4- زيادة الإنتاجية من خلال زيادة اعتداد الأفراد بأنفسهم, والشعور باحترام النفس وقيمتها.
- 5 - استعمال الضغط الشريف النزيه وطرائق الفرق الذاتية في الرقابة على العاملين والإنتاج.
- 6 - إتاحة الوقت أمام الإدارة العليا والوسطى للتخطيط .
- 7 - زيادة الحد الأدنى بالاستعانة ببعض الطرائق لتخفيض الكلفة .
- 8 - زيادة حدود الوقت المتاح للإدارة العليا لتطوير الخطط الاستراتيجية .
- 9 - المحافظة على التنافسية وزيادتها.

في حين أشار (Ugboro & Obenge, 2000:255) إلى أن الهدف من التمكين هو إيجاد قوى عاملة ذات قدرات فاعلة لإنتاج سلع وتقديم خدمات تلبي توقعات الزبائن أو تزيد عليها، أو يمارس الأفراد العاملون نشاطات تفوق المعدلات المعيارية المحددة للمتعاملين مع المنظمة أو المستفيدين من نشاطاتها.

رابعاً : فوائد استراتيجية تمكين الموارد البشرية:

إن دراسة فوائد التمكين من شأنه أن يضاعف العمل داخل المنظمة بكفاءة وفعالية لتحقيق أهدافها، فالتمكين يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال طرق مختلفة (كتحفيز العاملين، وتحقيق الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، وتحسين جودة الخدمة للزبائن). (Aziz, 2008 ,p:238) ويمكن تحديد أهم فوائد التمكين بالآتي:(عبد الحسين, 2012, 85)

1- تسريع عملية اتخاذ القرارات من خلال تقليص الوقت.

2- إطلاق العنان للقابليات الإبداعية والابتكار.

3- مساعدة العاملين في الحصول على تصور أكبر بالإنجاز وتحقيق الرضا الوظيفي.

يضمن التمكين فاعلية الأداء، وكذلك فاعلية استغلال الموارد البشرية على أفضل وجه، كما يؤدي إلى جعل العمل أكثر قيمة ومعنى من خلال تعزيز الفاعلية والمسؤولية والتأزر وتعزيز الميزة التنافسية، وزيادة إدراك القدرات الشخصية والفردية وميزات فرق العمل والمواقف التنظيمية في مجال التعليم والعوامل المؤثرة عليها.(Idishe etal.. 2013:10)

كما أشار (الحراشة والهيبي, 2006:244) (Lawson,2001:10) إلى فوائد التمكين بالآتي:

1 - زيادة فاعلية المنظمة وتحسين نوعية الخدمة وجودتها.

2- زيادة فاعلية الاتصالات، وإيجاد العلاقة المتينة والمستدامة بين المنظمة وزبائنها.

3 - تمكين المديرين من تحديد الأفراد الموهوبين والتميزين، وكذلك تمكينهم من تكريس المزيد من الوقت للشؤون الإدارية المهمة.

4- يعزز التمكين الشعور الإيجابي لدى العاملين ويزودهم بالإحساس بالتوازن الشخصي والمهني، ويمنحهم الفرصة لممارسة التمارين الذهنية لإيجاد البدائل والطرائق الفعالة لتنفيذ أعمالهم، كما يعزز الرضا الوظيفي لديهم.

5- الانفتاح المباشر والثقة بين العاملين والزبائن والشعور بالانتماء والالتزام والإسهام في تحقيق أهداف المنظمة نتيجة الكفاءة والفاعلية التنظيمية العالية، الذي ينتج عنه اتخاذ القرارات الإدارية السريعة لتحقيق أهداف المنظمة.

6- خلق مواقع عمل تمتاز بتوافر الممارسات البيروقراطية وإزالة القيود البيروقراطية في الأداء جراء انتقال سلطة صنع القرارات واتخاذها من مواقعها التقليدية إلى مواقع أدنى، وذلك من شأنه أن يسهم بتسريع الإنجاز الفاعل.

وقد ميز (Kriemadis&Papaionnou,2006:119) فوائد التمكين بالنسبة للمنظمة وللعاملين وكما هو مح

بالجدول (8):

الجدول (8) فوائد التمكين بالنسبة للمنظمة والعاملين

للعاملين	للمنظمة
1- زيادة الدافعية.	1- التوجيه و التنفيذ الاستراتيجي من مستوى وحدة العمل, وزيادة
2- زيادة قوة الشخصية وتحمل المسؤولية.	كفاءة وحدة العمل , وزيادة الاهتمام بالزبون.
3- الإحساس بالكفاءة الذاتية وانخفاض مستويات الإجهاد الوظيفي.	2- تحسين التنسيق بين الوانف للتأكيد على حل ومنع المشاكل
4- زيادة القدرات لتحقيق الإمكانيات الشخصية الكاملة.	3- زيادة الاحترام والثقة بين وحدات العمل .
5- زيادة الرضا الوظيفي. تخفيض التقلبات , خلق الثقافة التي تدعم جودة الخدمة العالية	4- تحسين جودة المنتج,وجودة تسليم الخدمة.
	5- زيادة التزام العاملين اتجاه منظماتهم
	6- زيادة رضا الزبون ضمن صناعة الخدمات. بسبب تأثير التمكين على خدمة تطورات الزبائن , قدرة العاملين على التكيف بسهولة أكثر لخدمة حاجات الزبائن.
	7- زيادة فعالية الإبداع الإداري.
	8- زيادة تأثير المنظمة على الربحية , النمو , السيطرة على المصاريف.

المصدر : من إعداد الباحث باعتماد المصدر (Kriemadis&Papaionnou,2006:119)

techniques for Kriemadis, Thanos & Papaioannou, Alkistis,(2006), Empowerment methods and sport managers. International Journal Vol. 2, No 1 – 2,p:118-133.

وقد أضاف (Halvorsen,2005: 23) فوائد للتمكين منها :

- 1 - إتاحة المزيد من الوقت للتخطيط الاستراتيجي وتحقيق أكبر حصة في السوق ورقي العملاء من خلال تقليل انشغال الإدارة العليا بممارسة مهام المستوى الأدنى.
- 2- تقليل الحاجة المفرطة للعاملين لضمان الجودة.
- 3- تحقيق القدرة التنافسية مع زيادة الحصة السوقية من خلال الثقة والتعاون مع الإدارة.
- 4- زيادة التواصل بين العاملين والأقسام.

و حدد (ملحم,2006: 126-121) فوائد التمكين بالنسبة للعاملين والمنظمة والعملاء بالآتي :

- 1 - النتائج المتعلقة بالعاملين تتضمن تحقيق الانتماء ورفع مستوى المشاركة الفعالة ,تطوير مستوى أداء العاملين ,اكتسابهم المعرفة والمهارة ,المحافظة على استقرار العاملين وشعورهم بقيمة الوظيفة مما يحقق الرضا الوظيفي.
 - 2 - نتائج خاصة بالمنظمة كزيادة ولاء العاملين, وتحسين مستوى إنتاجية العمل, وزيادة فرصة الإبداع والابتكار ,ومساعدة المنظمة في برامج التطوير والتجديد ,جودة الأداء وتحسين العلاقة بين العاملين.
 - 3 - نتائج خاصة بالعملاء تتضمن سرعة الإنجاز وجودة الخدمات المقدمة .
- من خلال ما تقدم, فإن العمل باستراتيجية التمكين يضاعف كفاءة المنظمة وفعاليتها مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات المقدمة وزيادة معدلات الإبداع والابتكار, وتعزيز المواقف

السلوكية الايجابية, مما ينتج عنه فوائد ناجمة عن التمكين تؤدي إلى تقليل الأخطاء وتحقيق الرضا والولاء الدائم للمنظمة ومن ثم تحقيق أهدافها.

المطلب الثاني : دور الإدارة في التمكين والعوامل المؤثرة فيه.

أولاً: دور الإدارة في التمكين.

القيادة المعنوية وخلال السنوات الأولى من الألفية الثالثة ، تطلبت توفير بيئة عمل صحية للمنظمة أو الأفراد. ففي هذا النوع من القيادة تتركز القيم الأخلاقية المقبولة للجميع، مثل العدالة والإنصاف والنزاهة والصدق والأفعال الصحيحة لتلبية الاحتياجات الإنسانية والبدء بإلقاء نظرة نحو تحقيق آفاق التميز. (Khodarahmi & Aghahoseini, 2014: 28)

إن مفهوم التمكين يتطلب الدعم من الإدارة ليتم تنفيذه على نحو فعال. وهذا يشير إلى أن القيادة هي أحد العناصر الرئيسية التي تؤثر في تمكين العاملين. وإن القادة يمكن أن يكون لهم تأثير مباشر وغير مباشر لزيادة الولاء وشعور العاملين بالرؤيا داخل العمل؛ لذلك فالتمكين هو نهج المشاركة الذي يزيد من أداء العمل. (Durrach,etal.,2014:178) والإدارة التي تفكر بالتوجه نحو التمكين عليها أن تراعي ما يأتي: (جودة, 2010:326)

1- اختيار المديرين الذين يؤمنون بالتمكين ولا يعارون تحويل سلطات اتخاذ القرار لديهم إلى المرؤوسين .

2- اختيار العاملين الكفؤين الذين لديهم القدرة على أداء أعمالهم المحولة إليهم من رؤسائهم في العمل. وقد لخص الباحثان (اندراس ومعاينة, 2008: 178-127) دور إدارة المنظمة في التمكين بأنه فعل ما هو روري من أجل نجاح مفهوم التمكين والتطبيق المستمر له, وأن هدف الترويج المستمر للتمكين هو الحصول على منظمة منفتحة ومبدعة يشارك بها الجميع ويكونون مخلصين لها , وهناك ثلاث كلمات أساسية تصف دور إدارة المنظمة في التمكين وهي الالتزام, القيادة, وإزالة العوائق. أما (Grazier) فيصف دور الإدارة العليا في المنظمة على انه بروز السلوكيات الآتية : (حمود والشيخ, 2010: 128)

1. إظهار السلوك الداعم للعاملين .
 2. أن تكون الإدارة العليا المثل الأعلى بالنسبة للعاملين .
 3. أن تكون بمثابة المدرس للعاملين, وأن تقوم بإزالة العوائق وأن تتصرف بشكل فوري بما يتعلق بالتوصيات والمقترحات .
 4. أن تعترف بإنجازات العاملين وتثق بمهاراتهم.
- إن اهتمام الإدارة العليا باستراتيجية التمكين يمكن أن يحقق الأهداف الآتية:(جلاب, 2011:452)
- 1- إزالة العوائق.

2- تزويد الأفراد بالمعلومات التي تمنحهم الشعور بأنهم كفؤين.

3- شعور العاملين بكونهم ممكنين.

بينما يبيّن الباحثان (Lahijani , etal. 2012:2761) و (Gilaninia ,etal., 2013 :41) الممارسات العملية لتمكين الموارد البشرية من خلال بيان التزام الإدارة العليا والنظر في مصالح العاملين وأكدا على تدريب العاملين واستعمال تطبيقات الجودة و فرق العمل ومشاركة العاملين في المعلومات المتعلقة بالأداء والتخطيط من خلال التمكين . أما دراسة (Fiermonte & Bruning ,2005 : 34) فأشارت إلى العديد من الوظائف التي يمكن أن يمارسها القادة للتعامل مع المخاوف لتوفير أسس النجاح وهي كالآتي:

أ- مان تعيين الأفراد من ذوي التوقعات العالية ومن ثم السماح لهم بالتصرف بحرية .

□- زيادة مسؤولية الأفراد وأعضاء الفريق في تقديم الخدمات وحل المشاكل الفردية .

ت- التدريب الأولي للأفراد العاملين على المهارات المتوقعة أن تستعمل في صنع القرارات ومتابعتهم.

ث- التأكيد على نظم مكافآت وأجور عادلة.

ولتمكين العاملين لديها, يمكن للإدارة استعمال الوسائل الآتية:(الحراشة والهيبي, 2006:244)

1- التعبير عن ثقة الإدارة في قدرات العاملين كذلك والأمال والتوقعات العالية المتعلقة بإمكانياتهم ومستوى أدائهم.

2- منح العاملين الحرية والاستقلالية والإسهام في عملية اتخاذ القرار.

□ أن تقوم الإدارة بوضع أهداف العاملين وتحديد طموحاتهم.

4- أن تستعمل القيادة الإدارية النفوذ والسلطة بتعقل وبطريقة إيجابية، وأن تحد من استعمال سلطة الإكراه والإكراه.

ثانياً: العوامل المؤثرة في تمكين العاملين

إن التحديات التي تواجهها القيادة كالثقافة والقضايا الاقتصادية بما في ذلك: التعلم التنظيمي، والابتكار، وتطوير العاملين ونجاح العملاء من جهة أخرى، أجبرت المنظمات إلى التوجه الاستراتيجي لتمكين العاملين لشرح النموذج الاستراتيجي للتمكين, الذي هو عادة متعدد الأبعاد؛ لذا لا بد من استكشاف العديد من العوامل التي تساعد في تنفيذ التمكين ومنها:(Baird & Haiyin ,2010 :577 -578).

1 - العوامل التنظيمية : فمن الضروري النظر في العوامل التنظيمية من خلال ربط التمكين لبعض المبادرات التنظيمية من أجل إحداث تغييرات تحفيزية في العاملين. المتمثلة في حجم وحدة الأعمال التجارية، والتدريب، والمكافآت. حيث إن المنظمات الكبيرة ستمتلك أكبر عدد من المستويات الهرمية العليا, مما يوفر لهم فرصة أكبر لتمكين العاملين وتفويض صنع القرار إلى مستويات أدنى. أما بالنسبة للمنظمات الأصغر فإن لديها هياكل أبسط ومجهزة بشكل أفضل لنشر المعلومات اللازمة لتسهيل مشاركة العاملين في

صنع القرار. (Lin & Yeh , 2002: 4)

2- العوامل الثقافية : الثقافة التنظيمية تشير إلى الاعتقاد، والتفكير، والإدراك، والشعور، إذ تؤثر في الأداء، والتزام العمل، والثقة بالنفس، والسلوك الأخلاقي عبر تصورات العاملين والأساليب المعرفية التي توفر ثقافة تنظيمية وإطاراً لتحديد متى وأين وكيف يطبق التمكين. فالمنظمات التي لديها ثقافة تكون أكثر توجهاً نحو العمل الجماعي لعدد من الأسباب، منها تماسك الفرق التي تسهل تبادل الاتصالات والمعلومات المطلوبة للمشاركة في عملية صنع القرار .

بينما حدد (GanjiNia, etal. ,2013: 40) العوامل التي تؤثر في عملية التمكين كما يأتي :

- 1- تحديد الأهداف والمسؤوليات والسلطة في المنظمة .
- 2- تخصيص الوظائف .
- 3- تنمية العقلية التنظيمية من خلال إتاحة المعلومات والمعرفة والمشاركة والعمل الجماعي.
- 4- الثقة والإخلاص والصدق .
- 5 - التشخيص والتقدير..
- 6- بيئة العمل.
- 7- تحسين فعالية العمليات وأساليب العمل والاتصالات.

المطلب الثالث: التمكين استراتيجية إدارية والمتطلبات الأساسية له, ومواقفه.

أولاً: التمكين استراتيجية إدارية.

التمكين كونه استراتيجية إدارية لا يشير إلى قرارات تتخذها الإدارة وحسب, وإنما يتطلب الأمر منها توفير البيئة المناسبة لها ، يتقدم ذلك تشجيعها الأفراد على امتلاك مهارات وإثارة حماسهم واستعدادهم لممارسته في إطار آليات تتيح ذلك وتوافر شروط نجاحه.(جلاب,2011: 452) إن تطوير استراتيجية التمكين كونها إطاراً شاملاً لتحليل مجموعات العمل قد أصبح من عمل الفريق لأن استراتيجية التمكين جزء لا يتجزأ من كل ما تمتلكه المنظمة لعملية التخطيط الاستراتيجي و من المتغيرات الأساسية لهيكل فرق العمل الممكنة وتصنيفها. على سبيل المثال: درجة النشاط الجماعي واستعماله ، العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، وسلطة صنع القرار، فقد اكد (Yukl and becker, 2006 :211) على رورة كون التمكين جزءاً من الاستراتيجية بعيدة المدى للمنظمة , إذ تكون مبادرات التمكين موجهة نحو أهداف ثنائية لتحسين الفاعلية التنظيمية وتحسين جودة العمل للأفراد العاملين. الاستراتيجية هي الطريق الذي يحدد التوجهات الخاصة بالأنشطة ومواجهة المشكلات والتعامل مع التحديات الداخلية والخارجية وكذلك حالات الغموض وعدم التأكد ,أي أن الاستراتيجية هي خطط واسعة النطاق وذات توجه مستقبلي تتفاعل مع البيئة التنافسية لتحقيق أهداف المنظمة.(Pearce&Robinson,2007:3) ولتعزيز الأداء وتأسيس تنظيم مرن قادر على التكيف مع البيئة الخارجية المتغيرة. فإن العاملين الممكّنين ينظرون إلى أنفسهم بأنهم أكثر فعالية في عملهم للإسهام في تنمية القوة التنافسية للمنظمة. (George,2013:2) إن استراتيجية التمكين هي عبارة عن تطور الفكر الإداري للتمكين وذلك بسبب التغيرات العنيفة في البيئة المحيطة بنشاط المنظمة التي هي الدافع الرئيس لهذا التطور الجوهرى في هذا الفكر النظري والتطبيقي على حد سواء والحقيقة أن العاملين هم أفضل من

غيرهم في إدراك المشاكل والمعرفة بها عندما تحدث في مواقع العمل؛ لذا يتم منحهم فرصة إجراء التحسينات وتنفيذ الحلول لتلك المشاكل. (علي وأحمد، 2013:166) إذ تتجه هذه الاستراتيجية نحو حث الأفراد العاملين بما فيهم المديرون لتوجيه مهاراتهم وقدراتهم وخبراتهم بشكل أفضل. وذلك بمنحهم المعلومات والقوة وحرية التصرف في أداء أعمالهم فضلا عن الموارد والامتيازات الأخرى ليكونوا قادرين على العمل بفعالية لتحقيق أهداف المنظمة. (المعاضدي والحافظ، 2013:7)

ثانياً:

المتطلبات الأساسية للتمكين.

إن نجاح استراتيجية تمكين الموارد البشرية تقتضي مجموعة من المتطلبات الأساسية أهمها ما يأتي:

1 - الثقة الإدارية: وتعني ثقة المديرين في مرؤوسيه؛ لأنها ستجعلهم يعاملون موظفيهم معاملة تفضيلية من قبيل إمدادهم بالمزيد من المعلومات وحرية التصرف والاختيار .

٢ - الأهداف والرؤية المستقبلية: يمكن للإدارة أن تحقق درجة عالية من التمكين إذا ما أدرك العاملون الأهداف ورؤية الإدارة العليا في التعامل مع الأزمات ويترتب عليها الشعور بالقدرة على التصرف ذاتياً بدلاً من انتظار الأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا. (عبود وعباس، 2007:6)

3- فرق العمل: وهي مجموعة صغيرة من الأعضاء لديهم هدف مشترك، وأدوار مترابطة ومهارات تكميلية، إذ يتطلب تمكين العاملين ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية المورد البشري والتشجيع عليه من خلال المشاركة في صنع القرارات واحترام الإدارة العليا لما يرشح من تلك الفرق من أفكار وقرارات (Gondal and Khan, 2008:138).

4- التدريب المستمر: إن التدريب المنفذ على □ و□ استراتيجية المنظمة يظهر بو □ وح الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية؛ لذلك فإن الصرف المالي لتحسين أداء العاملين يعد استثماراً مجدياً؛ لأنه يؤدي إلى تطوير الأداء ، وعلى إدارة الموارد البشرية تنويع الوسائل المستعملة في تطوير أداء العاملين. (العتيبي، 2010: 28-29).

5 - نظام المكافآت: يلعب نظام المكافآت دوراً مهماً في تحفيز الأفراد لبذل الجهود المؤدية إلى رفع مستويات الأداء، الأمر الذي يعكس إيجاباً على أهداف الفرد وأهداف المنظمة على حد سواء . وهذا يؤدي إلى المنافسة بين الممكنين نحو تحمل للمسؤولية والكفاءة والإبداع والتفكير الخلاق. (رشيد وجلاب، 2008:37)

6- تدعيم الذات: أي زيادة شعور العاملين بقوة التأثير الذاتية لديهم من خلال الأدوار التي تعطى لهم، فالتمكين يجعلهم يحسون بأنهم موجودون وأن لوجودهم تأثيراً في الأحداث. (الكيسي، 2005: 143) ومن وجهة نظر (الملك، 2002:83) فإن متطلبات التمكين يمكن تلخيصها بالآتي :

- 1 - □ مان توافر نظم فاعلة للمعلومات والاتصالات.
- 2- تدفق المعلومات بجميع الاتجاهات ولمعظم المستويات.
- 3- تغيير نظم الرقابة المباشرة إلى نظم الرقابة الذاتية باعتماد منهج منح حرية التصرف .

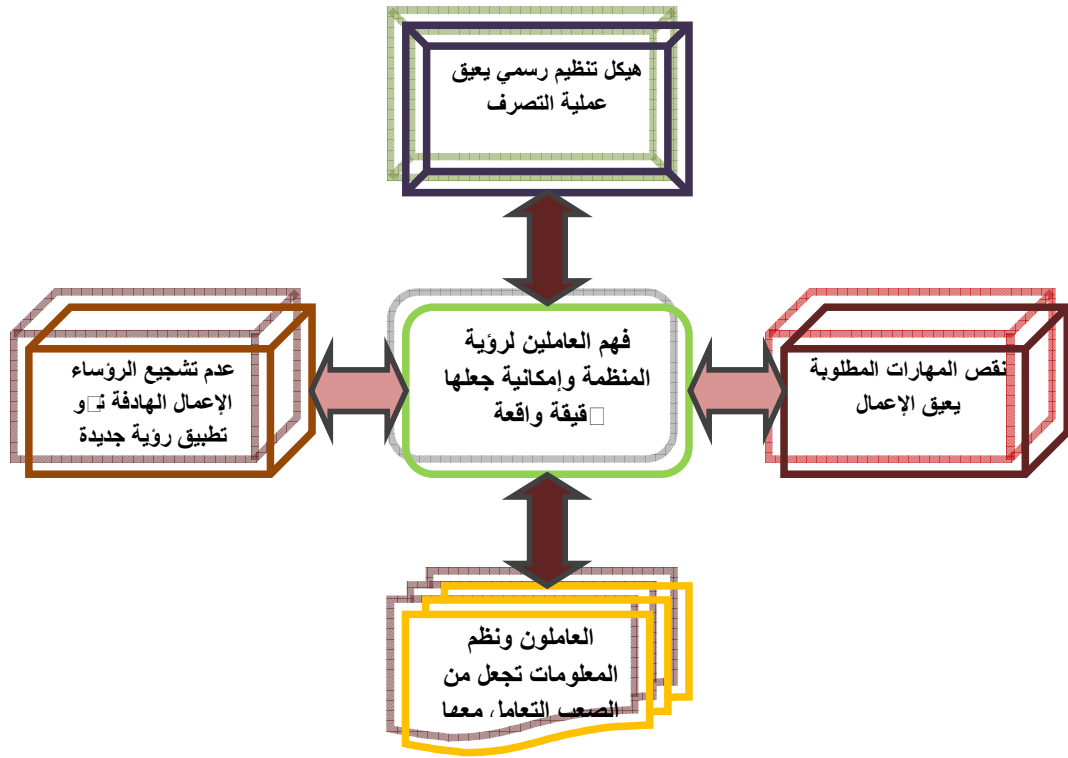
4-

- دعم الإدارة العليا وإسنادها لخطط التمكين مع الجدية في مسألة تطبيقه.
- 5- تأهيل الإدارة وتطوير إمكاناتها لممارسة أدوارها في ظل التمكين.
- 6- اعتماد النمط القيادي المناسب لخطط التمكين وتهيئة الموارد اللازمة لضمان التطبيق الفاعل.

ثالثاً: معوقات تطبيق استراتيجية التمكين.

قد تواجه المنظمات أنواعاً مختلفة من الصعوبات في أثناء تمكين العاملين تؤدي إلى مقاومة كل من الرؤساء والمرؤوسين للتمكين في مراحل معينة. فالمعوقات التي تحول دون التمكين يمكن تصنيفها كالاتي : شفافية المعلومات , والخوف , وعوامل الخطر , والثقة المتبادلة , وتقليص الحجم , وعدم الوفاق , وإهمال استعمال السلطة. (George, 2013:24) أما (Yukl & Becker, 2006, 210-231) فقد حدد المعوقات بالاتي :

- 1- إن أغلب القيادات العليا مازالت تمارس أدواراً تكتيكية وتتخذ قرارات روتينية, من دون التركيز على مهامها الاستراتيجية.
 - 2- تخوف المديرين من إظهار العاملين كفاءة واقتداراً في أعمالهم أكبر من كفاءتهم.
 - 3- لاتزال الكثير من القرارات المنظمة بحاجة إلى تصديق من المواقع الإدارية العليا.
 - 4 - عدم توافق أقوال الإدارة العليا مع الأفعال الواقعية مما يولد عدم الثقة.
 - 5- سيادة البيروقراطية في المنظمات يقف عائقاً أمام نجاح التمكين؛ لأنها بطبيعتها تعتمد على الهياكل التنظيمية الهرمية متعددة المستويات وتدفع السلطة والأوامر من أعلى إلى أسفل.
- إن المنظمات قد تواجه بعض المعوقات التي قد تحد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين, منها البناء التنظيمي الهرمي, وخوف الإدارة العليا من فقدان السلطة, وعدم رغبتها في التغيير وخوف العاملين من تحمل المسؤولية نتيجة الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والابتكار وسرية المعلومات و□ عف نظام الحوافز الذي ينتج عنه خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفها وسلطتها. (عفانه, 2013:19) ويمكن تو□يح معوقات التمكين بالشكل (9):



الشكل (9)

معوقات التمكين

Source: Kanooni,Arman,2005,The Employee Empowerment in Information Technology department .Capella University P: 13

أما (جلاب والحسيني, 2013: 116) فقد أشارا إلى أن معوقات التمكين في المنظمات العراقية تكمن في :

- 1- الثقافة التنظيمية السائدة لدى معظم المنظمات العراقية القائمة على أساس احتكار الصلاحيات والمسؤوليات بيد الإدارة العليا .
- 2- البيروقراطية والمركزية الشديدة لدى معظم المنظمات العراقية التي تعيق تطبيق استراتيجية التمكين .
- 3- انعدام الثقة بين القيادات الإدارية للمنظمات ومروسيهم .

أما بالنسبة إلى الانتقادات الموجهة للتمكين هي تخوف المديرين ورؤساء الشركات والمنظمات من فقدان السلطة وعدم قدرتهم للتعامل مع التمكين بشكل أكثر مرونة, مما يؤدي إلى عدم السماح للعاملين إلا بدرجة قليلة جدا من السيطرة واتخاذ القرار وتحجيم طاقات العاملين وإبداعاتهم ليبقى هؤلاء المدبرون مدة طويلة في مراكزهم وعدم السماح لغيرهم لأخذ دورهم في الحياة العملية. (الدوري, 2010 : 52) وأشار (Ongori,2009:13) في انتقاده للتمكين بأنه يزيد من نطاق وظائف العاملين, الأمر الذي يتطلب التدريب الصحيح لتحمل عبء مدى أوسع من المهام, إذ يؤثر التمكين سلبا على عملية التوظيف؛ لأنه يعتمد على توافر الخصائص والمهارات لتحمل أعباء التمكين للعاملين الجدد. وقد أشار (Lashley,2001:16) إلى

الانتقادات الموجهة إلى التمكين بكونه يوحى بضرورة تطوير نموذج متعدد المراحل للبحث عن المبادرات التي تمكن الإدارة من النظر إلى الاختلاف في معنى التمكين وتعريفه واكتشاف الحالات التي يجري فيها التمكين، فضلاً عن المزايا التنظيمية المتوقعة اللازمة لإنشاء المعاني والتصورات والمشاعر المعنيين مباشرة في التمكين .

المطلب الرابع: أساليب التمكين في الإدارة وأبعاده.

أولاً: أساليب التمكين في الإدارة

إن المواقف تجاه تمكين المرؤوسين تكون إيجابية وداعمة، مما يساعد ويحفز العاملين لجعلهم يشعرون بأنهم يعملون في بيئة ملائمة ومريحة، وإن المشاركة الفاعلة تؤسس الثقة في النظام لاتخاذ قرارات تنفيذ الأعمال من خلال الإجراءات السلوكية للعاملين لخلق انطباع جيد في أذهان الإدارة. فالإدارة عادةً تلعب دور المدرس الذي يكون أسلوبه مثالياً غير منحاز لمرؤوسيه والذي يزود العاملين بالمهارات المتعلقة بالعمل. (Ghosh, 2013 :104) ؛ لذا فقد تطرقت الكتابات المعاصرة إلى عدة اتجاهات منها: (عبد الوهاب، 2015: 163)

- 1- أسلوب القيادة.
- 2- أسلوب تمكين الأفراد.
- 3- أسلوب تمكين الفريق.
- 4- أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين.

1- أسلوب القيادة:

يعد تمكين المرؤوسين من الأساليب القيادية التي تسهم في زيادة فاعلية المؤسسة. وأسلوب القيادة يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين العاملين وهذا الأسلوب يشير إلى أن المؤسسة الممكنة هي تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق إشراف واسع وتتضمن كذلك منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا. يركز هذا الأسلوب على تفويض الصلاحيات من الأعلى إلى الأسفل .

2- أسلوب تمكين الأفراد:

يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد (تمكين الذات) ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار، وقد توصلت دراسة (Spretizer 2007: 19) إلى أن العاملين الممكّنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة وأعضاء الفريق المخول يكونون أكثر نشاطاً في وظائفهم. وينظر إلى التمكين حسب هذا الأسلوب على أنه تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية، ويهدف إلى تمكين الفرد من اتخاذ القرارات المناسبة حول المشاكل التي تواجهه في عمله.

3- أسلوب تمكين فرق العمل:

إن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق؛ لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبرى لتمكين المجموعة أو الفريق، لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي، والتمكين على هذا الأساس يقوم على أساس بناء القوة وزيادتها وتطويرها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معاً. فالتمكين لا يتحقق بمجرد تخويل الفرد لصلاحيات اتخاذ القرار إن لم يمتلك العاملون أسلوباً عمل يتعلق بالإدارة الذاتية ويمتلكون روح الفريق، إذ يقومون بتحمل المسؤولية عن القرارات المرتبطة بأعمالهم وتنفيذها. إن عمل الفريق يعد أسلوباً يستعمل لتمكين العاملين لتطوير قدراتهم ومهاراتهم، وإن تمكين الفريق ينسجم مع المتغيرات الهيكلية في المنظمات، ومن ثم تعزيز الأداء المتميز وتحسينه.

4- أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين:

يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة ويرفض اعتماد بعد أحادي الجانب لتفسير التمكين، ولكي تكون عملية التمكين فعالة وناجحة، فلا بد من أن تقوم على جوانب واسس متعددة وهي: التعليم والقيادة الناجحة، والمراقبة الفاعلة والدعم والتشجيع المستمر والهيكلية المناسبة والتفاعل بين هذه العناصر جميعاً من خلال التفاعل مع الفريق المنظم لصنع القرارات الاستراتيجية. وقد اتفق (الوادي، 2012: 48) مع عبد الوها على الأساليب المتبعة في التمكين، وأباف إليها أسلوباً مرحلة إدارة الجودة الشاملة والتمكين، إذ يقوم هذا الأسلوب على أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعتمد على مبدأ أساسي وهو عملية التحسين المتواصل والتدريجي في كل أبعاد المنظمة ومجالاتها من خلال انخراط الجميع مشاركتهم الفاعلة في عملية التطوير وتحسين الجودة، وهذا يحتاج إلى منح العاملين نوعاً من الحرية في التصرف ونوعاً من الاستقلالية والإسهام في اتخاذ القرار، وفي تحمل أعباء المسؤولية وتحقيق التقدم للمنظمة.

وأبافت دراسة (Fracaro, 2006: 4). أساليب التمكين الآتية:

- 1- المهارات: يتم تدريب العاملين الممكّنين من أجل حصولهم على مهارات حل المشاكل والاتصالات المؤثرة؛ إذ يواجهون المشاكل والسياسات غير الكفوءة.
- 2- القيادة: تتم تنشئة العاملين الممكّنين من إطار المنظمات الخاصة بالتمكين من خلال القادة المتمكّنين بوصفهم محفزين، إذ ينشأ العاملون من ثقافة تمكين، ويتم تعزيزهم بوساطة تطبيقات إدارة التمكين

ثانياً : أبعاد التمكين

إن للتمكين اتجاهات ووجهات نظر مختلفة تباينت في المفاهيم التي يستند إليها الباحثون في دراسة استراتيجية التمكين وتطبيقها ميدانياً. ومن خلال هذا التباين في وجهات النظر تم تحديد أبعاد هذه الاستراتيجية وكما يوـ□ها الجدول (9):

الجدول (9) أبعاد استراتيجية تمكين الموارد البشرية بحسب آراء بعض الباحثين

ت	اسم الباحث	السنة	الأبعاد
1	Blanchard, etal..	1999	المشاركة في المعلومات, الحرية والاستقلالية, الهيكل
2	Blanchard etal..	2001	المشاركة في المعلومات, الحرية والاستقلالية, الهيكل
3	Lashely	2001	المشاركة في المعلومات, الحرية والاستقلالية, الهيكل
4	Holden	2001	القيادة، السلطة ، والعمل الجماعي، الهيكل
5	Daft	2001	المعلومات، المعرفة، القوة، المكافآت
6	الملوك	2002	المشاركة في المعلومات, الحرية والاستقلالية, إمتلاك المعرفة.
7	الذهب	2004	المشاركة في المعلومات, الحرية والاستقلالية, الهيكل.
8	جواد وحسين	2005	المشاركة في المعلومات, الحرية والاستقلالية, إمتلاك المعرفة.
9	الساعدي	2006	المشاركة في المعلومات, الحرية والاستقلالية, الهيكل
10	Spretizer	2007	الحرية والاستقلالية, التأثير 'والمقدرة
11	النياسري ومحمد	2007	المعلومات, المعرفة, القوة, المكافأة.
12	Peterers	2008	مشاركة المعلومات , المكافآت ,المقدرة
13	عبد الأمير وعبد الرسول	2008	المشاركة في المعلومات,الحرية والاستقلالية, الهيكل
14	Ongori	2009	التوجه ,الالتزام ,المشاركة
15	الدوري وصالح	2009	المشاركة في المعلومات,الحرية والاستقلالية, الهيكل
16	Hassan	2010	الثقة , الاتصالات, المهارة , المكافأة
17	الساعدي	2011	المشاركة في المعلومات,الحرية والاستقلالية, الهيكل التنظيمي
18	عزيز	2011	المشاركة في المعلومات,الحرية والاستقلالية إمتلاك المعرفة.

السلطة, مكافأة, المشاركة	2012	Meyerson & Dewettinck	19
القدرة على اتخاذ القرار, المعرفة, ومشاركة المعلومات والمكافآت	2012	Fernandez & Moldogaziev	20

المصدر: من إعداد الباحث باعتماد الأدبيات الواردة

إذ يتضح من معطيات الجدول (9) أن هناك ثلاثة أبعاد مشتركة, المتمثلة بـ (المشاركة في المعلومات, الحرية والاستقلالية, استبدال الهيكل التنظيمي بفرق العمل الذاتية) قد شكلت قواسم مشتركة جمعت أغلب الأبعاد أهمية في توجيه التمكين, وسيتم تسليط الضوء على هذه الأبعاد التي استقرت عليها الدراسة الحالية باعتماد دراسة (الساعدي, 2006) لأنها تعد من أكثر الدراسات ملائمة لتبني الأبعاد التي أشار إليها أغلب الباحثين بالاتفاق مع دراسات (Blanchard, et al., 1999, 2001). التي تعد من أكثر الدراسات التي اهتمت بمجال التمكين وأبعاده الثلاثة, وكما يأتي:

- 1- المشاركة في المعلومات .
- 2 - الحرية والاستقلالية .
- 3 - استبدال الهيكل التنظيمي بفرق العمل الذاتية .

1 – المشاركة في المعلومات:

أشار الباحثون إلى أنه على مر الوقت نسمع من القادة وأعضاء الفريق على حد سواء- بأن التمكين يبدو رائعاً، ولكن من أين يبدأ، وكيف؟ (الذهب, 2004: 25). أن المعلومات هي أساس المعرفة التي تمثل رصيد خبرة ودراسة طويلة يملكها الشخص في وقت معين, ومن خلال التفكير يستطيع الشخص تعرّف الأحداث المحيطة ويحتفظ بها في عقله (مكاوي وعلم الدين, 2009: 23). وبشكل عام فإن الصناعات القائمة على أساس المعرفة تتزايد في نجاحها على ما يستخلصه العاملون بمعرفة (ماذا, لماذا, كيف, ومن). (الساعدي, 2013: 274) فقد تمت الإشارة إلى المعرفة وبوحيق قبل أكثر من 1400 سنة عندما وصف الكليني قول الإمام الحسين (عليه السلام) عندما قال: (دعامة الإنسان العقل, والعقل من الفطنة والفهم والحفظ والعلم, وبالعقل يكمل, وهو دليله ومبصره ومفتاح أمره, فإذا كان تأييد عقله من النور, كان عالماً, حافظاً, ذاكرًا, فطناً, فهماً, فعلم بذلك كيف ولم وحيث وعرف من نصحه ومن غشه, فإذا لاعرف ذلك, عرف مجراه وموصله ومفصوله وأخلص الوحدانية لله والإقرار بالطاعة, فإذا فعل ذلك كان مستدركاً لما فات, وموارداً على ما هو آت, يعرف ما هو فيه ولأي شيء هو هاهنا, ومن أين يأتيه, وما هو صائر, وذلك كله من تأييد العقل). (الكليني, 2007, ج1: 16) إن نظرية الإمام الحسين(عليه السلام) للمعرفة حددت تدرج المعرفة بالفطنة, والفهم والحفظ والعلم, وهذا التدرج يمنح الإنسان القدرة الإدراكية على الاستدلال والاستنتاج مما يساعد في بناء العقول الاستراتيجية التي تعتمد عليها الإدارة العليا وتمنحها

حرية التصرف والمشاركة في صنع القرارات لتمكّنها من مواجهة التغيرات الطارئة التي تتعرض إليها المنظمة. وقد اجمع الباحثون على أهمية وجود المعارف المشتركة المتناسقة عبر المشاركة في المعلومات لتحسن الأداء؛ لأنها تزيد من مشاركة العاملين وتفاعلهم مع الرؤية الخاصة باستراتيجية المنظمة. (الساعدي، 2011: 173)

إن المعلومات تلعب دوراً مركزياً في تمكين الأفراد (Lashley, 2001: 26) أي أنها المورد الرئيس في استراتيجية التمكين. حيث إن أساس برامج تمكين العاملين هو الاشتراك في المعلومات حول العمل، الخطط، الأهداف، الاستراتيجيات وأنه من الصعب توقع أن يقدم العاملون الإسهامات ذات المعنى لنجاح المنظمة ما لم يكونوا قادرين على الوصول للمعلومات الأساسية. (Yuk & Becker, 2006 : 215) وقد أشار (Blanchard, et al., 2001 : 29) إلى أن المدخل الرئيس، لتطبيق التمكين يعتمد على مدى إتاحة المعلومات و كيفية سير الأعمال في المنظمة أمام جميع الأفراد العاملين فيها. فضلا عن موازنتها ومواردها وطاقاتها الإنتاجية وحصصها السوقية. فالمعلومات المتعلقة بالتكلفة والعائد تمكن العاملين من معرفة أهدافهم وتحسين أدائهم، إذ يخشى الكثير من المديرين فقدان نفوذهم، إذ يتشاركون في المعلومات على الرغم من أن مشاركة الجميع تعني مسؤولية الجميع. (أبو النصر، 2007: 83) فتبادل المعلومات يعتمد على الثقة في المنظمة ويسمح للعاملين بمعرفة و□ مع المنظمة وتحليلها وزيادة المسؤولية التقليدية للعاملين. (GanjiNia et al., 2013: 39) ولا بد من الإشارة إن نجاح التمكين يتوقف على قدرة من يجري تمكينهم في الوصول إلى المعلومات المناسبة بالسرعة المطلوبة والدقة الملائمة وفي الوقت المحدد، ولذلك فإن قدرة الوصول إلى المعلومات المطلوبة بصنع القرارات المبنية على المعلومات المسبقة يتطلب توافر نظم اتصالات فاعلة تحقق ذلك. (الملوك، 2002، 67) وفيما يتعلق باعتماد استراتيجية التمكين، فإن المعلومات المطلوب □ إتاحتها أمام العاملين هي أهم ما يخص أهدافها واستراتيجياتها وعلاقتها مع البيئة المحيطة بها ، فكلما كان العاملون فيها حاصلين على المعلومات التي تخص عملهم كان بإمكانهم اغتنام الفرص المتاحة أمامهم ، وانعكاس ذلك على موقع المنظمة في السوق، وحسن من علاقاتها مع زبائنهم ، باتجاه كسب ر □ اهم ، ولكن إتاحة هذه المعلومات يعتمد في واقع الأمر على الثقة بالعاملين ، وتحميلهم مسؤولية المعلومات التي يعرفونها ، فضلا عن توفر قنوات الاتصال المناسبة التي تسهل تبادل هذه المعلومات (بريس، 2011، 10). إن توفر المعلومات يعد مؤشرا أساسيا من مؤشرات التمكين الفعال بحيث يتحقق للأفراد الممكنين ما يأتي: (النوري، 2005: 63)

- 1- امتلاك العاملين الجوانب الفنية والإدارية اللازمة للحصول على المعلومات وتبادلها مع الآخرين.
- 2- توافر المعلومات يمكن العاملين من الإجابة عن جميع الأسئلة التي تطرح من الزبائن .
- 3- عدم حجب المعلومات من الإدارة العليا والحرص على وصولها للعاملين .
- 4- الثقة بقبالية العاملين على تقديم معلومات دقيقة وتحملهم مسؤولية صحة تلك المعلومات .

5- التصرف بحرية من العاملين إزاء ما يواجهونه من تغيرات في البيئة .
 6- تمكن العاملين من الحصول على المعلومات التي يحتاجونها حول عملهم .
 تعد إتاحة المعلومات الدقيقة وتزويد العاملين بها في الوقت المناسب، من أهم العوامل في منح السلطة ودقة اتخاذ القرار بشكل مستقل عن طريق تطوير القدرات والاعتماد على الذات, (Ghafarian, 1998: 39) والمدير الذي يريد زيادة الشعور بالتمكين لدى العاملين، يجب أن يعطي لهم كل المعلومات اللازمة لأداء العمل. (Abdollahi, 2004:64) إذ يسهم التمكين في زيادة مستوى الأداء التنظيمي فقط في حال وصول الأفراد إلى المعلومات الضرورية ذات الصلة بالعمل والأداء. (جلاب , 2011 : 454) أما (Peters, 2008: 32) فأكد على أن تمكين العاملين يفشل إذا لم يتم حصول العاملين على المعلومات حول :
 أ - مفهوم الخدمة. □ - و □ مع أهداف المنظمة باعتماد على معرفة ما يتوجب عمله.
 ج- الأداء المادي والحالي للمنظمة ككل. د- عملية تسليم الخدمة.

2 - الحرية والاستقلالية :

إن حرية التصرف تعد العامل الأكثر أهمية في تمكين العاملين؛ لأنها تتضمن منح الأشخاص العاملين سعة التصرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها. وقد تكون حرية التصرف روتينية عندما يؤدي العاملون مهامهم □ من مجموعة خيارات متاحة أو قد تكون حرية خلاقة غير روتينية , وهذه تعتمد على قدرة الشخص لإيجاد البديل بما يعبر عن قدرته على الخلق والإبداع. (الساعدي, 2006:67) إن الإشارة إلى أنواع الحرية يعطينا فهماً عن حدود التصرف التي يلتزم بها العاملون كما أنها تحدد كيف ومتى وأين تكون الحرية المطلوبة. ولعل المنطق في استراتيجية التمكين يحتم أن تكون حرية التصرف لدى العاملين على □ و □ حدود الرؤية الواحة □ لرسالة المنظمة وأهدافها و □ من الأطر الإرشادية التي يستعين بها العاملون ليكونوا قادرين على التصرف دونما الوقوع في متاهات الالتباس. (الذهب, 2004: 30)
 إن المقصود بالحرية في التمكين أنها اختيار الأفراد الوسيلة والأسلوب □ المناسب في أداء العمل, وهذا يعني اختيار العملية وليس بالضرورة اختيار الغايات والأهداف؛ لأن الأفراد العاملين سيكونون أكثر التزاماً وإبداعاً إذا ماتم منحهم الحرية اللازمة لاتخاذ القرارات بشأن الطريقة التي يرغبون فيها في أداء العمل. (الملوك, 2002: 68) أما بالنسبة للاستقلالية فإنها تعني كل الأفراد الذين لديهم الحق في تقرير سياستهم وما يتعلق بها, ولهم الحق في الاختيار الحر. (الزيادات, 2008:330)

وتشير دراسة (Johnson, 2009:13) إلى الاستقلالية والمسؤولية الشخصية وحرية التصرف الفرد العامل إزاء النشاطات التي يتضمنها العمل الذي يوعد به. ويرى الباحث بأن إدراك الناس يرتبط بحرية إرادتهم بامتلاكهم عدة خيارات عن الطرائق التي يمكن استعمالها عند انجاز المهام , كمية الجهد المبذول نسبة انجاز العمل, والزمن اللازم لإنجازه. أما الاستقلالية من وجهة نظر. (محمود ومحمود, 2007:207) فيقصد بها منح العاملين صلاحيات واسعة باتخاذ إجراءات ذات مساحات أوسع , كإعادة هيكلة العمل ,

وإعادة توزيعه فيما بينهم ، واستحداث مجاميع عمل شبه متنقلة تعرف الآن بفرق العمل , وهذه الآليات الواقعة □ من الاستقلالية تختلف عن التناوب □ الوظيفي وإغناء العمل. إن زيادة الاستقلالية والتغذية المرتدة تساعد على تقليل الإجهاد الذي بدوره يزيد من الر □ ا الوظيفي ونتائج العمل. وإن توفير الاستقلالية للعمل تكون علاجا شافيا للالتباس في جميع ظروف العمل.(Henry,2004:33-43) ولا يقصد بالاستقلالية الانعزالية, بل يقصد بها أن يوفر تصميم الأعمال والوظائف قدرا جيدا من حرية تصرف الأفراد في أداء أعمالهم وعدم تقييدهم بالقيود أو □ مع عوائق. فهذا الشكل من الاستقلالية بلا شك سيخلق لديهم حافزا معنويا للعمل ويحقق لديهم إشباعا نفسيا واجتماعيا.(عقيلي, 2009:17)ومن وجهة نظر: (Gondal & Khan,2008 :141) أن الاستقلالية هي اتخاذ القرارات الهامة وتنفيذها من قبل أعضاء الفريق باستقلالية وحرية التصرف في أعمالهم؛ لذا لابد من معرفة الفرق بين المنظمة الهرمية التقليدية والمنظمة في ظل التمكين لكونها ستسهم في تأشير صورة عن الحدود اللازمة في هذه المرحلة والجدول (10) يو □ ح مقارنة لبعض الأنشطة التنظيمية المهمة.(الساعدي, 2006 : 70)

الجدول (10) الفرق بين المنظمة الهرمية التقليدية والمنظمة في □ ل استراتيجية التمكين

المنظمة في □ ل التمكين	المنظمة الهرمية
التصور	التخطيط
مشاركة الآراء	قيادة وسيطرة
رقابة ذاتية	مراقبة
مسؤولية فرقية	استجابة فردية
هياكل و □ يفية متقاطعة	هياكل هرمية
مشاريع	طرائق تدفق العمل
مدربين- قادة فرق	مديرون (إداريون)
أعضاء فريق	عاملون
فرق الإدارة المدارة ذاتيا	إدارة مشتركة
امتلاك العمل	أفعل ما أمرت به
رأي جيد	إذعان

Source: Blanchard K ,Carlos J.P & Randolph A. ,1999, the3keys to Empowerment. Releas the power within people for stanching results,2 ed. San Francisco - Berrtt-Kochler pubhjher inc:76

إن الإجابة للعبارات في ظل المنظمة الهرمية ستقود إلى ميل العاملين إلى التنفيذ أو أن يفعلوا ما يؤمرون به مع تحاشي الوقوع في الأخطاء والتلصص من المسؤولية ومراقبة الرؤساء ومعاقبة الآخرين

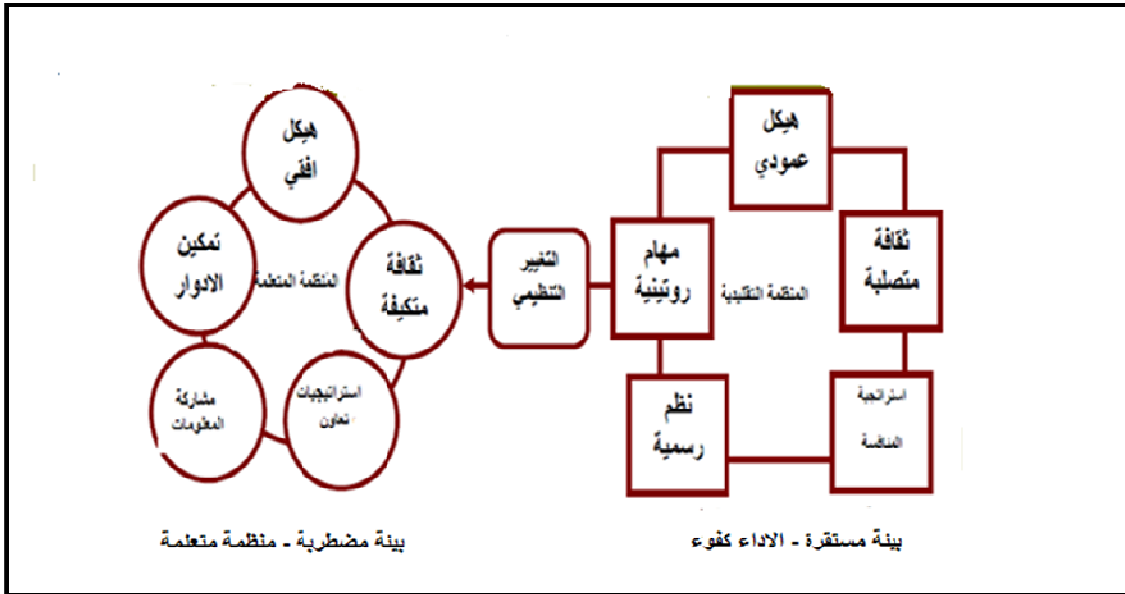
بسبب المشاكل الحاصلة، فضلاً عن الإحساس بالتنافس مع الآخرين في أقسامهم أو منظماتهم. (الدوري وصالح، 2009: 82)؛ (البغدادي، والحدراوي، 2013: 190).

وقد أشارت دراسة (Eccles, 1993: 20) إلى أن الإدارة عند رغبتها في تطبيق التمكين عليها أن تضع حدوداً للحرية الممنوحة للأفراد المتمكنين، وهذا الأمر يشكل معضلة لأي إدارة، لأنها ستحتاج إلى خلق نوع من التوازن بين التوجيه والتمكين، وبذلك تتمكن من وضع التوجيهات والإرشادات في آن واحد. كما أشار (الملوك، 2002، 70) إلى أن الإدارة تتمكن على وفق ذلك من إيجاد تنظيم لحركة الأفراد العاملين، والحدود الإرشادية تعد مؤشرات لقياس الأداء أيضاً وبها يجري توجيه الأفراد من خواص أداء ممكنة القياس كي يجري قياس الأداء وتحديد نجاحه وفشله من تأثير فعل التمكين؛ لأن الأفراد الذين منحوا حق التمكين هم بحاجة إلى الدعم الإداري، فليس من الصحيح منحهم ذلك الحق ثم تركهم لوحدهم من دون أي عون من الإدارة. وقد أشار (Claydon & Doyle, 1996: 13) إلى أن التمكين يعد العلاج المضمون لمشكلة مزمنة تعاني منها أكثر المنظمات، وهي عمليات الرقابة واختيار النمط المناسب منها. وبالنسبة للتمكين فإن عنصره الأساس هو الحرية التي يتمتع بها من يتم تمكينهم مما يعني تخفيض الرقابة المباشرة وتعزيز إدراك الأفراد لقدراتهم على ممارسة الرقابة الذاتية.

3 - استبدال الهيكل التنظيمي بفرق العمل الذاتية :

إن الأهمية الاستراتيجية لدور إدارة الموارد البشرية لا يمكن أن تتحقق مالم تُعطى الموقع المناسب في الهيكل المناسب من أجل أن تتحرك بحرية تتلاءم مع أهمية دورها. (السالم وصالح، 2009: 25) فالهيكل التنظيمي يحدد كيف يجب أن يوزع المهام، ومن مسؤول أمام من، وما آليات التنسيق وأنماط التفاعلات التي يتوجب إتباعها. ويمكن تعريف هيكل المنظمة بالقول إنه يمتلك ثلاثة أجزاء رئيسية هي التعقيد، والرسمية والمركزية. (السالم، 2008: 24) إضافة إلى ذلك فإن الهيكل التنظيمي يهدف إلى تحقيق مستويات عالية من التنسيق عبر الوظائف المختلفة. فهناك بديل عن الهيكل التقليدي، وهذا البديل يحقق التمكين للعاملين والاستقلالية في أعمالهم، على الرغم من أنه يحتفظ بمقتضيات الرقابة والتنسيق المطلوب، ويتمثل في تطبيق عمل الفرق، هو بديل طبيعي، وربما يكون مقبولاً أكثر من السيطرة الهرمية للنظم التقليدية. (الوادي، 2012: 254-255). لاشك أن المشاركة المعلوماتية وحرية أو استقلال العاملين وفتح الحدود وتأثير الخطوط الإرشادية سيحتاج إلى آلية تسيير التفاعلات البشرية في المنظمة التي نقصد بها فرق العمل وما تقدمه هذه الفرق من مساعدة للآخرين وتحقيق اعتباراتهم الشخصية. (الساعدي، 2011: 178) ففكرة تشكيل فرق عمل متماسكة تؤدي إلى استغلال أقصى طاقة متاحة لدى العاملين بشرط أن تتوافر درجة ولاء عالية من الشخص للجماعة التي ينتمي إليها، حيث إن فرق العمل يشار إليها على أنها مجموعة من الأشخاص تؤدي مجموعة من المهام المستقلة بشكل جماعي المتعلقة باختيار أعضاء الفريق أو حل مشكلات تتعلق بالوظائف أو تصميمها وجدولة الوقت اللازم

لها.(العنزي,2014:73) وقد أشار (Krajewski, etal.,2010:183) إلى فرق العمل بأنها مجموعة صغيرة من العاملين يعملون لإنتاج نسبة معينة من المنتج, وفي بعض الأحيان المنتج كله سواء كان سلعة أم خدمات, إذ لا يخضعون للإشراف المباشر من قبل المشرفين . وقد برزت أهمية فرق العمل لكونها توفر المرونة التنظيمية التي تحتاجها منظمات الأعمال حتى تتمكن من مواجهة التحديات المتنامية في بيئة عمل المنظمات لما يتجه تبنيها من تحقيق مجالات واسعة من فرص مشاركة العاملين وتمكينهم في العمل والأداء (إبراهيم, 2014:156), كما أن عنصر المعرفة قد جاء □ منا في بناء فرق العمل الذاتية كونه مستلزم أساسي لبنائها ، لأن المعرفة عنصر من عناصر ثقافة المنظمات المتعلمة . إذ إن عملية التغيير التنظيمي تقتضي التحول في المنظمات من منظمات تقليدية إلى منظمات متعلمة تختلف عنها في عناصرها الخمسة الأساسية كما في الشكل (10):



الشكل (10)

تحول المنظمات من منظمات تقليدية إلى منظمات متعلمة

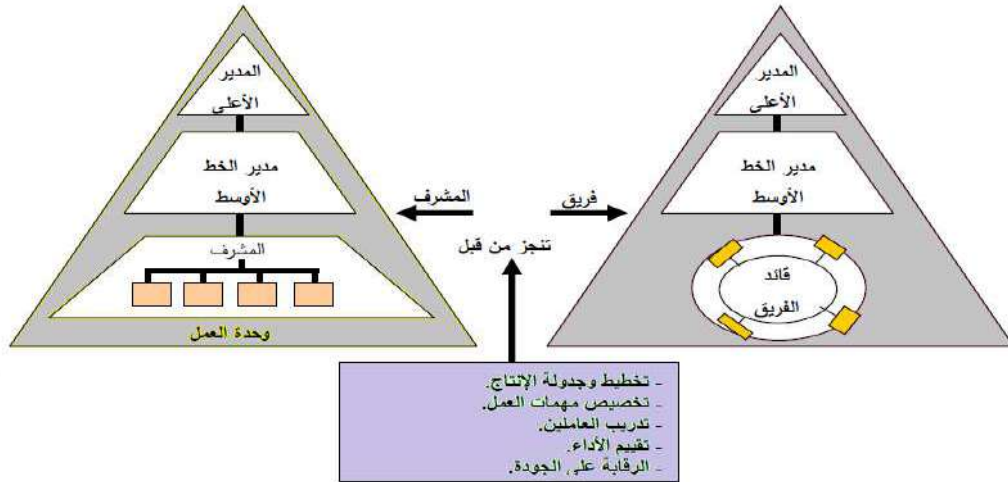
المصدر: العلي, عبد الستار؛ عامر إبراهيم قنديلجي؛ غسان العمري (2006) "المدخل إلى إدارة المعرفة" عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، P:33

وفي دراسة (Lawson,2001:9) إشارة إلى أن التدريب والتطوير يعززان ثقة الأفراد بقدراتهم, وهذا يتطلب البرامج التطويرية المستمرة الملائمة , حيث إن التدريب والتطوير يفيدان عندما تتجه المنظمة للتحويل من كونها منظمة هرمية إلى منظمة تعمل بفرق العمل الذاتية. إن الإدارة تلجأ إلى دعم هذه الفرق وتمكينها من أداء عمليات التخطيط والتنسيق والرقابة على الأعمال المكلفة بها من دون □ غوط تقليدية من الإدارة . إن من أهم منافع المدخل الفرقي هو التمكين المتزايد لأعضاء الفريق , ففي حالة الفرق المدارة ذاتياً يمكن أن يشير التمكين بطريقتين هما:(النداوي,2014:18)

1- الرقابة على عملية اتخاذ القرارات الرسمية مع تفويض الفريق, الأمر الذي يمكن الفريق من اتخاذ القرارات والإجراءات التي كانت في السابق تتطلب موافقة من المستويات العليا.

2- بسبب المسؤوليات المناطة بأعضاء الفريق, عادة ما يكتسب الفريق المهارات والمعرفة والخبرات الإضافية, وهذه الخبرات المتزايدة تجعل من الفريق شيئاً ذا قيمة عظيمة للمنظمة وتزيد من فاعليته .

فعندما يتم تحديد مجموعة مسؤوليات الموارد البشرية لعملية داخل المشروع , فإن الإدارة تخطط وتنفذ كل شيء و تقسم المسؤوليات على حد سواء. لكون الفرق المدارة ذاتياً تتميز بمجموعة من المزايا منها: توفير الرضا المهني, والالتزام بالعمل وتحسين الاتصال بين الموارد البشرية ومديري المشاريع, وعمليات صنع القرار الأكثر فاعلية, وتحسين العمل والتنمية, وخفض تكاليف المشروع وزيادة الإنتاجية. (Lahijani,2012:2761) إن فرق العمل تشكل الركيزة الأساسية للهيكل التنظيمي في المنظمات التي تتبنى استراتيجية التمكين, وهذه الفرق لا تنتهي بانتهاء المهمة المكلفة بها, وإنما تستمر, وإن الفريق هو الذي يدير نفسه بنفسه.(الساعدي,2006: 7). إن استبدال الهيكل التنظيمي بفرق العمل المدارة ذاتياً ستكون له تغييرات هيكلية في التصنيفات الوظيفية والمستويات الإدارية, فالمدى المحتمل لهذه التغييرات موضح في الشكل (11), إذ أن الخط الأول للإدارة الإشرافية سوف يلغى لتحل محله فرق العمل الذاتية, كما يمكن ملاحظة أن العديد من المهام التقليدية للمشرفين تم استبدالها بفرق العمل .



الشكل (11)

التطبيقات التنظيمية والإدارية للفرق الذاتية

Source: Schermerhorn, John R. & Hunt, James G. & Osborn, Richard N. (2002),

Organizational Behavior, 7th ed. John Wiley & Sons, Inc P: 113.

المبحث الثاني

الإداء المتميز

تمهيد

يعد الأداء المتميز من الموضوعات التي تناولتها الأدبيات والدراسات الإدارية بشكل واسع على المستويين الفردي والمنظمي؛ لكونه يرتبط ارتباطاً وثيقاً بهدف إنجاح المنظمة في ظل البيئة التنافسية المتغيرة، فالأداء المتميز هو كل ما زاد عن الحد الأداء الطبيعي. (Nafei et.al 2012:19) لذا أصبحت إدارة المنظمة طالبة بالعمل المبدع، ولم يعد التميز بالرغبة بتحقيق الإنجاز والإبداع فقط ولكن أيضاً بتحقيق أفضل النتائج من خلال مشاركة جميع العاملين في تطبيق التحسين المستمر. (مزهو، 2009:125)، إذ لا يكفي الأداء العادي لمواجهة التغير والمنافسة وتطلعات الزبائن المتزايدة والمتصاعدة، فمن الواضح أن المنظمات هما كانت إكفائيتها وقدراتها لا تستطيع المحافظة على وقعها التنافسي بالعودة إلى مستوى الأداء نفسه، واللجوء إلى الأساليب التقليدية، وهذا ما يدفعها إلى تحسين أدائها إلى درجات تفوق أداء منافسيها والارتقاء إلى المستوى المطلوب عالمياً في الأداء (Aguinis, 2005:5)، فهو يعد الأداء حوراً رئيساً تدور حوله جهود المديرين بوصفه يشكل أهم أهداف المنظمة وسبيل معرفة كفاءتها وفعاليتها وصولاً إلى نجاح استراتيجياتها في تحقيق تلك الأهداف. يتناول الأداء المتميز مستوىين، هما الأداء المتميز على مستوى الفرد، والأداء المتميز على مستوى المنظمة، واستناداً إلى هدف الدراسة وتوجهاتها سيتم تناول الأداء المتميز على مستوى الأفراد العاملين في المنظمات.

المطلب الأول : مفهوم الأداء

يعد الأداء مفهومًا جوهرياً وهما بالنسبة لمنظمات الأعمال بشكل عام، فالأداء مفهوم واسع وحتوياته تتجدد وتتطور بتغير مكونات المنظمة وتطورها على اختلاف أنواعها، إذ يعد الأداء من المفاهيم الأساسية للمديرين في المستويات التنظيمية كافة وأنواع المنظمات جميعها؛ لأن خرجات هذا الأداء قد تكون ذات آثار ضارة بأرباح المنظمة، أو قد تكون الأساس في بقائها وتعزيز قدراتها التنافسية. (يوسف، 2007:33)

فالأداء لغةً: كما ورد في (ابن منظور، مجلد 14) يعني صدر الفعل أدّى، ويقال أدّى الشيء أوصله، واسم الأداء، أدّى الأمانة، أدّى الشيء قام به، (كمال، 2015:83) أما في اللغة الإنجليزية (performance) فالأداء مشتق من صطلح (التنفيذ) الذي يعني القيام بعمل، أو تحقيق مهمة أو نشاط معين، وهو انعكاس لقدرة المنظمة وأهليتها لتحقيق أهدافها. (Nafei,et.al.,2012:17) تعريف الأداء يشير إلى التباين بين وجهات النظر الإدارية (Ibua,2014 :10) فقد أشار بعض الباحثين إلى مفهوم الأداء كما في الجدول (11):

الجدول (11) بعض إسهامات الباحثين لمفهوم الأداء

المفهوم	السنة والصفحة	الباحث	ت
إجراءات وسلوكيات تخضع لمراقبة الفرد وتسهم في تحقيق أهداف المنظمة.	2002:25	Hattrup & Rock	1.
فهوم نسبي يستخدم مجموعة عقدة من القياسات المعتمدة على أساس الوقت لتوليد النتائج المستقبلية.	2005:9	Hayward	2.
إنجاز ، تنفيذ ، ممارسة أي شيء كلف بتنفيذه.	2006:7	Armstong	3.
حصيلة تفاعل على القدرة والدافعية ما حيث العلاقة واضحة بين المتغيرين فالفرد يمتلك القدرة على أداء عمل معين ولكنه لن يكون قادرا على انجازه بكفاءة وفاعلية لم تكن لديه الدافعية الكافية لأدائه والعكس صحيح.	2010:71	الصرايرة	4.
الأداء هو الإسهام المبرر وغير المبرر للعاملين نحو أهداف المنظمة وغاياتها.	2011:23	Indradevi	5.
النتيجة النهائية للأنشطة والفعاليات, التي تقوم بها المنظمة فضلاً على أنه ناتج إدارة وإدارة المنظمة.	2012:332	Wheelen & Hunger	6.
زيادة إنتاجية المنظمة من خلال استعمال المدخلات اللازمة لتحقيق المخرجات المتوقعة منها.	2013:302	Aarabi et.al.	7.
الأعمال والمهام التي يؤديها العامل في المنظمة والنتائج الفعلية التي يحققها والتي يسهم في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية وفقاً للموارد المتاحة.	2015:144	علي ووسى	8.

المصدر من إعداد الباحث باعتماد على الأدبيات الواردة في الجدول

أي أن المورد البشري هو المورد التنظيمي الذي يمكن استعماله سلاحاً استراتيجياً في صراع المنظمات من أجل النمو والبقاء؛ لكونه الوحيد القادر على أداءه على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الموارد وإمحاء التحديات التي تفرضها الظروف البيئية، لكونه المحرك الرئيس لكل أنشطة المنظمة. (كمال، 2015: 82)

إذ يمكن القول إن أداء المورد البشري هو الذي يعطي للمنظمة مكانتها في عالم الأعمال، فإذا كان أداء العاملين جيداً وفعالاً فإنه سوف يعطي للمنظمة مكانة عالية ضمن المنظمات الناجحة ويضمن لها الاستمرارية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

المطلب الثاني: مفهوم الأداء المتميز

لقد اختلفت التسميات التي تلحق بكلمة الأداء لتتنوع بشكل أكثر تركيزاً على نوع القياس الذي تستهدفه، ولذلك أطلقت عدداً من التسميات مثل الأداء المنظمي، والأداء العالي، والأداء المتفوق، والأداء الاستراتيجي، والأداء المتميز. (الفتلاوي، 2012: 113) ويعود الاختلاف في وجهات النظر حول مفهوم الأداء إلى عدة أسباب منها طبيعة العمل المتغيرة وتطوير الأداء وتحسينه ودخول الجوانب الوطنية والدولية، وتغيير الأدوار

التنظيمية، وزيادة المنافسة، وتطور تكنولوجيا المعلومات (Neely,1999:210). يتضح ما سبق في الأداء جانبيين هما (Schneider & Coutts,2004:67):

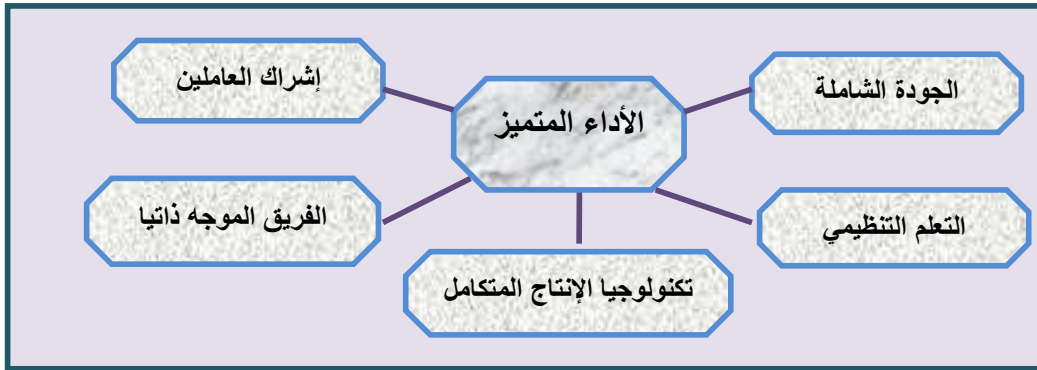
أولاً: الأداء المنظمي.

ثانياً: أداء الأفراد العاملين.

أولاً- الأداء المنظمي:

يمثل الأداء المنظمي (Organizational Performance) المؤشر الجوهري الذي يعكس قدرة المنظمة وعلى النجاح الذي تحققه في استثمار الموارد المادية، والبشرية، والفنية، والمعلومية المتاحة لها، وتواجه دراسة الأداء وقياسه العديد من التحديات المتمثلة في تباين المفهوم والمؤشرات والقياس على وفق تباين أهداف المنظمة وطبيعتها واختلاف أهداف الأطراف المرتبطة بها، ما يستلزم تحديد ماهية المقاييس المناسبة التي يمكن استعمالها في قياس الأداء، وصدر المعلومات المعتمدة في هذا القياس، وكيفية تصميم المقاييس المختلفة لتقديم صورة واقعية عن المنظمة. (الجادر، 2007: 86) فالأداء المنظمي أمر حاسم لبقاء أي مؤسسة، وهو العلاقة بين عدة معايير للأداء منها: الفاعلية والكفاءة وجودة المنتجات، والإنتاجية، وجودة حياة العمل والابتكار والربحية. كما يمكن الحكم على الأداء المنظمي من حيث ما إذا كان أو لم يكن نظاماً لتحقيق مجموعة مختلفة من الأهداف، فقد تكون هذه الأهداف المالية أو غير المالية، مثل رضا الزبائن، ورضا الموظفين وإنتاج الموارد. (Ibua,2014:52) كما قدم (Kotler,2000:40-41) نموذجاً للأداء المنظمي المتميز من خلال الإجابة إلى مجموعة من العوامل وصفها بأنها فئات للأداء المتميز إذ عد الخطوة الأولى في الأداء المتميز هي تحديد (أصحاب المصالح، والزبائن، والعاملين والمجهزين، والموزعين) فمؤسسات اليوم تدرك أنها لم تلبي احتياجاتهم ورغباتهم فأنها لن تحقق المكانة العالية التي تطمح الوصول إليها. ومن خلال إدارة عمليات الأعمال الأساسية تطوير منتج جديد وجذب الزبائن وتلافي النفقات غير الضرورية وتلبية الاحتياجات، فالمنظمة تستطيع تحقيق أهدافها الخاصة بإرضاء الزبائن.

بينما ذكر (Sechermerhorn,etal.,2002:79) أن الأداء المنظمي المتميز يمكن أن يتحقق من خلال تفاعل خمسة مكونات أساسية هي (العاملين، الفرق الموجهة ذاتياً، إدارة الجودة الشاملة، التعلم التنظيمي، وتكنولوجيا الإنتاج المتكامل) إذ يظهر أن الأداء التنظيمي يعتمد على مكونات اقتصادية وغير اقتصادية، والأداء التنظيمي يتحقق من خلال فعل العامل خاص العاملين في المنظمة، ومن ثم فلا تحسين أدائهم يؤدي بالضرورة إلى تحسين الأداء المنظمي ويمكن إيضاح هذه المكونات في الشكل (12):



كل (12)

مكونات الأداء المتميز

Source: Schermerhorn, John R.& Hunt, Jams G.& Osborn, Richard Organizational Behavior, 7th edition, John wiley & sons , Inc , New York , U.S.A., 2002 , P.79

وقد قدم (Mcquire, et.al., 1988:170) مجموعة من مقاييس الأداء المنظمي تمثل جودة السلع والخدمات ونوعية الإدارة وقابليتها على الابتكار والتجديد وقدرة المنظمة في جذب العاملين المتميزين والاحتفاظ بهم والمسؤولية الاجتماعية وقيمة الاستثمار على المدى البعيد. (David, 2001: 309) فقد حدد بعض المشاكل التي ترافق استعمال المعايير الكمية بالآتي:

1- معظم المعايير الكمية تستعمل لتقويم الأهداف قصيرة الأمد وليس الأهداف الطويلة الأمد.

2- اختلاف الطرق المحاسبية يمكن أن يعطي نتائج مختلفة بعدد المعايير الكمية المستعملة.

3- تؤثر الأحكام البديهية غالبا في تفسير المعايير الكمية.

لهذه الأسباب، ولأسباب أخرى تعد المعايير النوعية مهمة أيضا في تقويم الأداء المنظمي مثل العوامل البشرية كالغياب الجماعي، وعدم دور العمل، وانخفاض الرضا الوظيفي وانخفاض الرضا الزبائن، التي يمكن أن تكون أسبابا مهمة في ضعف الأداء.

المقاييس التي تستعمل لقياس الأداء على مستوى المنظمة تتسم بالتعدد، فضلا عن عدم اتفاق الباحثين على معايير محددة يمكن أن تشرح جميع جوانب أداء المنظمة ويعود سبب اختلافهم إلى التحديات المتمثلة في تباين تفسير مفهوم الأداء وتعدد أبعاده، إذ يتجه الباحثون نحو طبيعة المعلومات المعتمدة في القياس (وضوعية أو ذاتية) وتحديد نوعية المقاييس المستعملة سواء أكانت فردية أم مركبة أم آلية أم تشغيلية سعيا منهم إلى وضع قاييس تعكس واقع أداء المنظمة بشكل دقيق. (الخطيب والعبدي، 2010: 244) ونظرا لتعدد الأهداف التنظيمية وتعدد المتعلمين مع المنظمة وسؤولية المنظمة بالموازنة بين أهداف الأطراف ذات العلاقة كونها مؤرا لقياس الأداء المنظمي؛ لذا فقد اتجه الباحثون نحو استعمال المقاييس المركبة التي تجمع بين المعايير المالية (الربحية) والتشغيلية (عدم الغياب...) في واحد فقط بذلك على المرونة والشمولية في قياس الأداء المنظمي. (الجادر، 2007: 93) ويرى (Becker and Gerhart, 1996: 793) أن

أفضل قياس للأداء يتوافر عند إجراء تصميمة بناءً على آراء عدد من الكتاب و الباحثين ، أو عند إجراء بناؤه استناداً إلى أبعاد تحظى باتفاق مجموعة من البحوث ذات الصلة (Slater and Olson, 2000: 819) إلى بالنسبة إلى قياس تميز إدارة الجودة للمؤسسة الأوربية (EFQM) فإنه يتضمن خمسة إمكانات، وأربع نتائج، إذ تتضمن الإمكانات: القيادة، والأفراد العاملين، والاستراتيجية، والموارد والعمليات. أما النتائج فتتضمن نتائج الأفراد العاملين، ونتائج الزبائن، ونتائج المجتمع ونتائج العمليات. بينما ملئت معايير جائزة الكوم بالدريج لتمييز الأداء سبع إمكانات، وأربع نتائج، إذ تتضمن الإمكانات: القيادة، التخطيط الاستراتيجي، قوة العمل، والاستراتيجية، والموارد، وإدارة العمليات، ونتائج الأعمال. أما النتائج فتتضمن نتائج التركيز على الموارد البشرية، ونتائج التركيز على الزبائن، ونتائج التركيز على القيادة والحاكمة ونتائج التركيز على التعلم والعمليات. (ريد والزيادي، 2014، 18). يتبين أن خلاصة البحوث والكتابات المتعلقة بكيفية قياس الأداء المنظمي مثل: (Becker & Gerhart, 1996:791-793) ; (Narayanan & Nath, 1993: 177) (العامري، 2000: 74-75) (Slater & Olson, 2000: 819). أهمية توافر عدد من متطلبات قياس الأداء المنظمي أنها يأتي:

- 1- يفضل عدم الاعتماد على المعايير المالية أو الكمية فقط لأهمية توافر المعايير التشغيلية والنوعية أيضاً ليجري قياس الأداء المنظمي في جوانبه الكمية والنوعية.
 - 2- عدم التوسع في عدد أبعاد قياس الأداء المنظمي (المالية والتشغيلية) لتسهيل عملية القياس.
 - 3- ضرورة مواءمة قياس الأداء المنظمي لمعايير وسيطة (تداخلية) لأهداف الاستراتيجيات الوظيفية ذات العلاقة وليس فقط للمستوى الكلي لمعرفة العلاقة بين السبب والنتيجة).
- إن وجهة نظر الاسدي فلا تحقيق هدف التميز في الأداء يتطلب من المنظمات اتباع مجموعة من المقومات الداعمة أهمها: (الاسدي، 2014: 102)

- 1- رؤية استراتيجية واضحة: نجاح المنظمة واستمرارها في ظل بيئة ديناميكية يعتمد على قدرتها على وضع خطة استراتيجية قابلة للتنفيذ واردة المتاحة من جهة ومع تطلعاتها المستقبلية من جهة أخرى.
- 2- وضع معايير عالية للأداء ملزمة التطبيق: تعتمد المنظمات في تنفيذ أنشطتها على مجموعة من الضوابط محددة بشكل رسمي يلتزم بها جميع العاملين في المنظمة لتعزيز روح الثقة والمساواة في العمل والحفاظ على تحقيق النتائج المطلوبة.
- 3- الإسهام التكنولوجي: استعانة المنظمة بالتقنيات تعد ضرورة من ضروريات العصر لكونها تحقق للمنظمة العديد من الفوائد التي تجعلها ضمن المسار التنافسي ومنها (انخفاض وقت الإنتاج و كلفته، المرونة والكفاءة الإنتاجية، قدرة التعامل مع أكثر عدد من الجهات في مختلف المناطق الجغرافية وغيرها).
- 4- إراكة العاملين: السماح للعاملين داخل المنظمة بوضع الخطط وإبداء آرائهم حول الأعمال يعزز

كفاءة انجاز الأعمال فضلاً على كونها تخلق ثقافة تنظيمية شتركة وقواً أساسياً هماً لتحفيز العاملين على إظهار ما لديهم من قدرات كافية لتحقيق أهداف المنظمة.

أما بالنسبة لخصائص المنظمات فقد بينت دراسة (Pakwihok,2010:58) خصائص مختلفة تمثل

الفروق الجوهرية بين المنظمات التقليدية والمنظمات المتميزة على النحو الآتي:

1- المنظمات المتميزة تكون نحاذاة نحو العمل، والهدف، والتصرف بسرعة، فهي تبقى قريبة من العملاء واحتياجاتهم بدلاً من التركيز على السياسات المنظمة واللوائح.

2- يتم الحصول على الجودة من خلال تدريب العاملين الأكثر كفاءة وتطويرهم لتحفيزهم نحو الإنتاجية العالية بأقل التكاليف والضوابط، وذلك يتطلب دبرين يكونون على اتصال بالعاملين وعرفة مشاكلهم بدلاً من اعتماد المعيارية في الأداء.

3- الاستقلالية في التخطيط والتنسيق من خلال استعمال فرق العمل بدلاً من الرقابة من الأعلى إلى الأسفل.

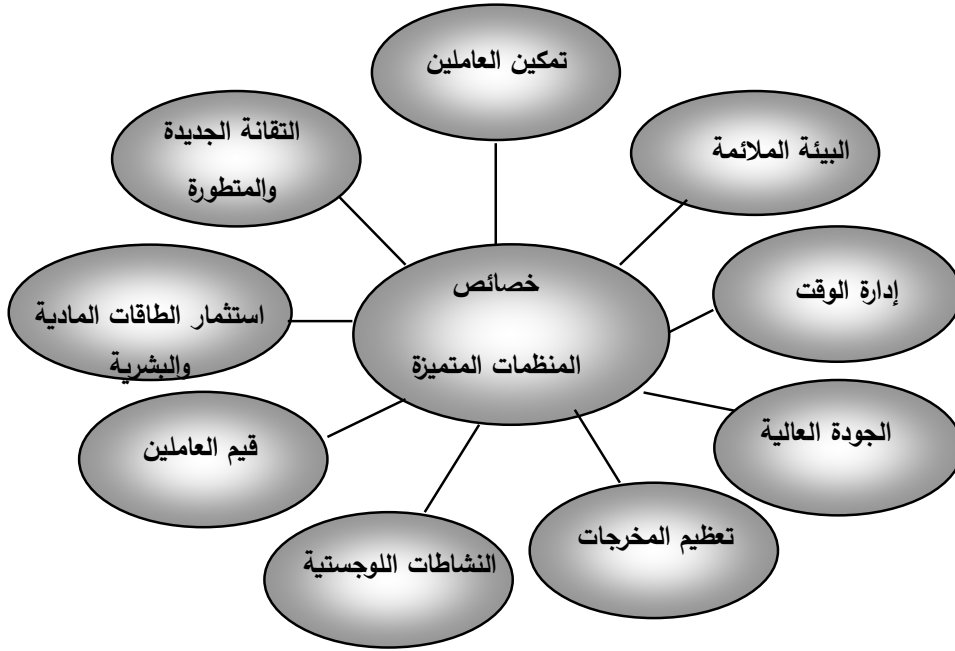
4- المنظمات المتميزة تعتمد على التدريب من خلال التطوير الشامل للعامل بدلاً من الاعتماد على المهارات الفنية فقط.

5- التركيز على مجالات الخبرة بدلاً من التنوع مع نموذج بسيط وعدد قليل من المستويات الإدارية بدلاً من المستويات ذات الهيكلية البيروقراطية والمركزية.

6- إنها تظهر خصائص حكمة في وقت واحد. وباختصار، فإن الشركات المميزة هي بتكرة للغاية، الموجهة نحو العاملين، بدلاً من جعلهم جزءاً من الحياة الصناعية.

على وفق ما تقدم يحدد (العزاوي,2010:73) الخصائص التي يجب أن تتصف بها المنظمات لكي تصبح متميزة بالآتي، وكما يوضحها الشكل (13) :

- | | |
|-------------------------------|---------------------------------------|
| 1 - تمكين العاملين. | 2 - البيئة الملائمة. |
| 3- إدارة الوقت. | 4- الجودة العالية. |
| 5 - تعظيم المخرجات . | 6- النشاطات اللوجستية . |
| 7 - قيم العاملين. | 8 - استثمار الطاقات المادية والبشرية. |
| 9- التقانة الجديدة والمتطورة. | |



الشكل (13)

□ صائص المنظمات ذات الأداء المتميز

المصدر : العزاوي, صلاح فارس نجم(2010: 73) متطلبات إقامة مواصفات التصنيع العالمية وأثرها في تحقيق بعض أبعاد الأداء المتميز, رسالة ماجستير في الإدارة الصناعية, جامعة الموصل.

ثانياً- أداء الأفراد العاملين:

يعد الأداء الفردي (الوظيفي) الذي يمثل □ حور الدراسة الحالية, احد أهم □ حاور العمل المهني في أي □ ج□, فإذا كان □ هذا الأداء □ ميزاً في ظل بيئة عمل يسودها العد □ والمساواة ف□ □ □ □ المنطقي □ يأخذ هذا الأداء صاحبه إلى □ كانه □ ر□ وقه في المنظمة التي يعمل فيها, وفي ظل عالم يسوده التغير المتسارع والمنافسة الشديدة التي لن تستطيع المنظمات الدخو □ إليه إلا إذا كان □ الأداء العالي أحد أهم خصائصها. وهذا الأداء ينبع □ □ حصيله الأداء المتميز للأفراد في المنظمة ككل.(بظاظو, 2010: 47) فالأداء الوظيفي لا يعد □ ميزاً إلا إذا توافرت المهارة في اتخاذ القرار, والإلمام بنظم العمل وإجراءاته, والقدرة على تطوير أساليب العمل, والمهارة في المتابعة والتوجيه, والمحافظة على أوقات الدوام. أضف إلى ذلك توفر بعض المعايير النوعية والكمية والمعنوية والز□ نية □ عايير التكلفة التي تساعد في وضع المواصفات لدرجة نوع الأداء الوظيفي المطلوب والتي تسهم في تقييم الأداء لدى الع□ □ لين في المنظمات.(الزهراني, 2012: 8).

□ أغلب الدراسات والبحوث التي تناولت □ فهم الأداء الوظيفي كانت تدور على □ حور أساسي وهو البعد المنفرد (الوحدوي) لمفهوم الأداء, هذا المحور يحمل بمضمونه تعريف الأداء الوظيفي □ □ زاوية أداء المهام الجوهرية الرسمية للعمل التي تندرج في قائمة □ واصفات الوظيفة. وبمرور الز□ □ تغيرت هذه النظرة, إذ بين (العطوي, 2009: 10) □ هنالك اتفاقاً واسعاً بين الباحثين بخصوص تعدد أبعاد □ فهم أداء العمل (الوظيفي)

(Job Performance), ويتفق مع هذا الصدد (Campbell, 1990) (Dunnette, 1963) ;
 (Wallace 1969 & J. P. Campbell; Dunnette; Lawler; & Weick, 1970) ;
 وهذه النظرة المعاصرة لا تأخذ بالحسبان فقط الأنشطة الرسمية والجوهرية للعمل, وإنما تهتم بالأنشطة والسلوكيات الطوعية الاختيارية سواء أكانت الايجابية (نها) مثل سلوك المواطنة) أم السلبية (مثل سلوك العمل المنحرف). (العنزي والعطوي, 2012:1) وعليه فإن مفهوم الأداء المتميز يعكس مستوى الفرد ويجسد أعلى المستويات في قياس الأداء الوظيفي. (الفتلاوي, 2012:121) ويعني أعلى مستوى من مستويات الأداء التي يمكن أن ينجزها الأفراد العالون في المنظمة, أي المستوى الذي يفوق المستوى المطلوب والمتوقع في الأداء. (Monday, 2008:245) التطورات الحاصلة في بيئة المنظمات استدعت ضرورة التفكير في السبل التي تجعل الأفراد ينجزوا أعمالهم بأسلوب ابتكر وغير تقليدي, بحيث يستطيع الفرد أن يتفوق على مستويات أداء العالين الآخرين ويتجاوز حدود المعايير المحددة كما ونوعاً من المنظمة, وبما يرضي إدارة المنظمة والزبائن. (يوسف, 2005: 48) والجدول (12) يبين فاهيم الأداء الوظيفي المتميز بحسب آراء مجموعة من الكتاب والباحثين.

جدول (12) بعض إسهامات الباحثين لمفهوم الأداء المتميز

ت	اسم الباحث	السنة والصفحة	المفهوم
1	Viswesvaran & Ones	2000:216	قابلية انخراط العالين في الإجراءات أو الأحداث المترابطة مع السلوك والنتائج, والإسهام في تحقيق الأهداف التنظيمية.
2	Rotundo & Xie	2008:857	الأفعال والسلوكيات التي هي تحت سيطرة الأفراد التي تسهم في تحقيق أهداف المنظمة.
3	تعوب والعطوي	2008 :31	تفاعلاً لسلوك الموظف, وذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدرته, ويعني أيضاً تنفيذ الموظف لأعماله وسؤالياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي يرتبط بها.
4	Grant	2008:109	ويشير الأداء الوظيفي إلى فاعلية السلوكيات الفردية التي تسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية.
5	الفتلاوي	2012:126	أداء المكلف بالوظيفة الذي يحقق مستويات عالية من الأداء الوظيفي في كل جانب السلوك وجانب المخرجات, وبما يتفق وتحقيق أهداف المنظمة.
6	Tutu	2012:321	سلسلة ترابطة من السلوكيات والأفعال واستكشاف علاقاتها مع الكفاءة الوظيفية, وسلوك المواطنة التنظيمية والسلوكيات الاقتصادية التنظيمية.
	الزهراني	2012:3	الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام الذي يسير إلى درجة تحقيق المهام لوظيفة الفرد واتمها.

المصدر من إعداد الباحث باعتماد الأدبيات الواردة في الجدول

المطلب الثالث: أهمية الأداء الوظيفي

ازداد الاهتمام بأداء الفرد في السنوات الأخيرة نتيجة لما تواجهه المنظمات من تغيرات تسارعة في بيئة عملها فرضت عليها التركيز على أداء الفرد كونه تغييراً حاسماً في قدرتها على تحقيق النجاح ضمن تلك البيئة التي تمتاز بعوامل تعد ضاغطة ووثرة من جهة وكفاءة من جهة أخرى؛ لما تمتلكه المنظمة من قدرات بشرية تؤهلها للاستمرار وتحقيق التميز في أعمالها (الفتلاوي, 2012: 159). إذ يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت لكونه الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها, وذلك على مستوى الفرد والمنظمة, ولا المنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً حين يكون أداء العاملين أداءً مميّزاً, وبشكل عام فإن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء, عادةً يفوق اهتمام العاملين بها, وعلى ذلك فإن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات المرؤوسين ودوافعهم فحسب, بل هو انعكاسات لقدرات الرؤساء والقادة ودوافعهم أيضاً. (ناصر, 2010: 52) وترجع أهمية مفهوم الأداء من وجهة نظر (ماضي, 2014: 77) على أنه :

- 1- يسهم في تحديد مدى نجاح إدارة الموارد البشرية في المنظمة ومدى سلاسة برآجها التي تعدها داخل المنظمة وتستعملها.
- 2- الإسهام في تحديد نقاط القوة والضعف لدى قوة العمل في المنظمة .
- 3- يسهم في رفع مستوى جودة دخلات العملية الإنتاجية وخرجاتها في نظم الأعمال .
- 4- يسهم في تحديد مدى قدرة المنظمة على استثمار القدرات الكامنة وتوظيف الطموحات والمهارات والمعارف لدى العاملين, لا الأداء هو قياس لقدرة الفرد ودافعيته تجاه عمله.
- 5- يسهم في مساعدة القيادات الإدارية في المنظمة في إيجاد نظم ترقيات وكافآت وحوافز وأجور تتناسب مع مستويات الأداء المختلفة في المنظمة , والعمل على إصلاح تلك النظم حتى اكتشف تأثير هذه النظم على مستوى أداء العاملين في المنظمة .
- 6- يساعد الأداء المتميز في تحقيق أهداف المنظمة ومدى إباع حاجات الفرد وتحقيق رغباته.
- 7- يؤدي الأداء المتميز إلى تقليل التكاليف وترديد المصروفات ما يؤدي إلى خلق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال الابتكار والإبداع في الأداء.

المطلب الرابع: عناصر الأداء الوظيفي

اختلف الباحثون في تحديد عناصر الأداء وجات تطبيقاتها فمنهم من لجأ إلى تخصيص مجموعة عناصر وعايير لكل مستوى تنظيمي أو إداري ومنهم من قدم مجموعة عناصر توصف بكونها تطبيقية على جميع الأعمال ومن هذه العناصر: (محمد , 2010 : 88)

(معرفة العمل , القيادة, المبادأة , الإبداع , نوعية الأداء , حجم العمل , التعاون , القدرة على اتخاذ القرارات,

القدرة على حل المشاكل ، الاتجاهات نحو العمل ، وتفويض الصلاحيات). و هما يكن أن تعدد هذه العناصر فلا بد أن تؤكد على جانبين أساسيين هما: (السالم وصالح، 2009: 242)

الأول: وضوعي يعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل، مثل كمية الإنتاج النوعية ، السرعة ، المهارة ودي. احققه الفرد أن أهداف في استعمل وقت العمل.

الثاني: ذاتي أو سلوكي ويكشف عن صفات الفرد الشخصية كالتقبلية في التعلم والإفادة من التدريب والقدرة الإيجابية ودي التقبل للنقد والإكانية الاعتماد عليه والتعاون وعلاقته مع الرؤساء.

وبحسب رأي (الساعدي وآرون، 2013: 36) يتكوّن الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر أهمها:

1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

2- نوعية العمل: وتتمثل في ديماد يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل من دون الوقوع في الأخطاء.

3- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

4- المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة العامل على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ودي حاجة هذا العامل للإمداد والتوجيه من قبل المشرفين.

ولقد ذكر (العمري، 2009: 28-29) العناصر التي بسببها يتكون الأداء وهي:

1- عنصر الخصائص الفردية: وهي ما يتصف به الشخص من قدرات عقلية وجسدية ومهارات، ودوافع أو رغبات تلعب معتقدات هذا الفرد واتجاهاته وتصورات دوره هاماً وخطيراً في تكوينها وتوجيهها (تكوين الدوافع) .

2- عنصر الخصائص الموقفية: وتمثل كل ما يتعلق ببيئة التنظيم الذي يعمل به الفرد ، وكذلك البيئة الخارجية التي يعيش فيها هذا الفرد ويتأثر بها كالبينة الاجتماعية.

المطلب الخامس : محددات الأداء الوظيفي.

إي الأداء هو إنتاج ووقف عين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور المهم للفرد. (كمال، 2015، 87) ويمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من: (حسن، 2003: 210)

1- الجهد: ويشير الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم إلى الطاقة الجسمانية والعقلية، التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

2- القدرات: هي الخصائص الشخصية المستعملة لأداء الوظيفة، ولا تتغير وتتقلب هذه القدرات عبر زمنية قصيرة.

3- إدراك الدور (المهام) : يشير إدراك الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء عمله. ومن المحددات التي قد تؤثر على أداء العاملين هي الكفاءات المتخلفة، أهداف الأداء غير المناسبة، وعدم توفر الملاحظات حول الأداء (Hayward,2005:15). وأبارت دراسة (Hackett,2002:131) إلى أن المحددات الأداء بما يأتي:

- 1- معرفة تقريرية: وتشمل المعرفة بالحقائق، والأساسيات، والأهداف، والمعرفة الذاتية بمتطلبات وظيفة.
- 2 - معرفة إجرائية ومهارية: وهذه المعرفة تتعلق بما يجب أدائه فعلا، وهي زيج بين معرفة كيفية الأداء والقدرة على ذلك، وتشمل مهارات إدراكية وعرفية ومهارات نفسية حركية.
- 3- الدافعية والتحفيز: هي تأثير مشترك من إحدى سلوكيات ثلاث هي الاختيار للأداء، مستوى الجهد المبذوق، والإصرار. وعليه فإن الفروق الفردية في الشخصية، والقدرة، والرغبات يفترض أنها تشترك وتتفاعل مع التعليم والتدريب والخبرة لتشكيل المعارف الثلاث التي تكوّن الأداء.

المطلب السادس : العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

لقد أشار الباحثون إلى العوامل التي بواسطتها يستطيع العامل تأدية عمله، وأبرزها دافعية الأفراد ورغبتهم في العمل، وهذا لا يكون إلا عندما تكون هناك ثقافة تنظيمية تحكم عملية التوظيف تمكن من استقطاب أفضل العاملين واختيارهم، حيث إن زيادة الإنتاجية لأي منظمة يكون وراء الاختيار السليم للعمل بمعرفة قيمهم ودوافعهم بما يتوافق مع متطلبات الوظيفة (كمال، 2015: 86). ومن هذه العوامل ما يأتي: (الصرايرة، 2010: 74)

- 1 - الموظف : وما يمتلكه من معرفة ومهارة وقيم واتجاهات ودوافع خاصة بالعمل.
- 2 - الوظيفة : وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل تشبع حاجات القائمين به ورغباتهم.
- 3 - الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية التي تتضمن نواحي العمل والإيراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي .

4 - الهدف : لكل عمل مجموعة من الأهداف يجب على الموظف إنجازها في حدود المهام والواجبات الموكلة له والقيام بها . ومن ثم فإن أداء أي فرد، ما هو إلا انعكاس لمدى نجاحه وفشله في تحقيق هذه الأهداف من أدنى المستويات إلى أعلاها.

وهناك العديد من العوامل الخارجية التي يتوقف عليها أداء الفرد التي تؤثر فيه، من أهمها نمط الإيراف والسياسات المحددة التي تؤثر على الوظيفة، وتتفاعل معها العوامل الداخلية والتي يمكن أن ترتبط بشخصية الفرد، ومنها ذكاؤه وقدراته الخاصة، سماته الشخصية وخبرته وتدريبه على ما يمارسه من عمل . (Hayward,2005:15), إذ يجب النظر إلى هذه العوامل البيئية على أنها مؤثرات على الجهد، القدرة، لذا

فإنه من أهم مسؤوليات الإدارة وأكبرها هو توفير ظروف عمل مناسبة، وتوفير بيئة تنظيمية دعمتها نقل فيها عوائق الأداء بما يمكن من تحقيق أداء جيد. (السالم وصالح، 2006: 46)

المطلب السابع : أبعاد الأداء المتميز

إن دراسة الأداء المتميز تستدعي تعرّف أبعاده التي يمكن خلالها يمكن الوصول إلى أهداف الدراسة ضمن الحدود المرسومة، فقد تناوّل الباحثون تفصيل الأداء المميز وتحديد أبعاده من وجهات نظر مختلفة، فهناك اتفاق واسع بين الباحثين بخصوص تعدد أبعاد مفهوم أداء العمل (الوظيفي) (Job Performance)، وإن أكثر أبعاد الأداء التي ركز عليها الباحثون بشكل متكرر يمكن إيجازها كما وضّح في الجدول (13) :

الجدول (13) أبعاد الأداء المتميز بحسب آراء بعض الباحثين

ت	اسم الباحث	السنة	الأبعاد
1	Viswesvaran & ones	2000	أداء المهام , الأداء السياقي, سلوك المواطنة التنظيمية , سلوك العمل المنحرف
2	Sonnentag & Frese	2002	أداء المهام , الأداء السياقي
3	Befort & Hatrup	2003	أداء المهام , الأداء السياقي
4	Kahya	2007	أداء المهام , الأداء السياقي
5	Yun et.al.	2007	أداء المهام , سلوك المواطنة التنظيمية
6	Rotundo & Xie	2008	أداء المهام , سلوك المواطنة التنظيمية , سلوك العمل المنحرف
7	Webster & Adams	2010	أداء المهام , سلوك المواطنة التنظيمية.
8	Jankingthong & Rurkkhum	2012	أداء المهام , الأداء السياقي
9	العنزي والعتوي	2012	أداء المهام , سلوك المواطنة التنظيمية , سلوك العمل المنحرف

المصدر: من إعداد الباحث باعتماد الأدبيات الواردة

إذ يتضح من عطيات الجدول (13) أن هناك اتفاقاً بين أغلب الباحثين على أبعاد الأداء الوظيفي وهي (أداء المهام , الأداء السياقي, سلوك المواطنة التنظيمية , سلوك العمل المنحرف) وقد اعتمد الباحث في الدراسة الحالية على أبعاد دراسة (Viswesvaran & ones, 2000) لكونها الأبعاد الأكثر انسجاماً مع متطلبات الدراسة، فضلاً عن سهولة تطبيقها وتوافقها مع أهداف الدراسة.

أولاً- أداء المهام : task performance

تستقبل المنظمات الأفراد العالين الذين يؤدون أداءاً متميزاً، الذين يحققون المستويات العالية من الأداء من المحتمل أن يكونوا أفضلين أكثر وأن ينظر إليهم بشكل إيجابي، الذين يعدون وراواضحاً تجاه قابلية الفرد العال و مهارته وكفاءته، لذا يعبر عن أداء المهمة بأنه سلوك الأفراد الخاص بأداء الأنشطة الفنية الجوهرية المهمة لأعمالهم. (Yun ,et.al. 2007: 745)

فقد أشار كل من (Kahya,2007:515); (Hattrup&Rock,2002:25); (Geher, 2004: 223) إلى أداء المهام على أنه السلوكيات التي تسهم في العمليات الأساسية في المنظمة التي تقدم الدعم غير المباشر للعمليات الفنية الأساسية للمنظمة، وتشمل السلوكيات إنتاج المنتجات، وبيع البضائع، والحصول على المخزون، وإدارة المرؤوسين وتقديم الخدمات. (Jankingthong& Rurkkhum ,2012:116) وقد عرفه (Borman & Motowidlo ,1997 :75) على أنه نشاطات أداء العمل التي تسهم في الجوهر الفني للمنظمة بشكل مباشر عن طريق استعمالها في العملية التكنولوجية للمنظمة أو بشكل غير مباشر عن طريق صيانة المتطلبات الفنية للمنظمة أو خدماتها. وقد أشار (Viswesvaran& ones, 2000 :218) إلى أن أداء المهمة ينطوي على إنجاز الواجبات والمهام المحددة في الوصف الوظيفي. أو السلوكيات التي تسهم في نشاطات الصيانة والتحويل الجوهرية في المنظمة مثل (صنع المنتجات، وبيع البضاعة، وتسليم الخدمات وجدولة الأعمال). وقد وصف (Edwards ,et.al ,2008 :444). أداء المهمة بأنه فاعلية عالية لأغلي الوظائف لأداء الأنشطة المقررة وعدم تميز وظيفة من أخرى والتي تسهم في التقنية الأساسية للمنظمة، إذ يتضمن أداء المهام ثلاثة جوانب أساسية :

(Sonnentag&Frese,2002:6)

الجانب الأول: يعكس الأنشطة التحويلية الأساسية مثل إكمال الواجبات المتعلقة بالعمل.

الجانب الثاني: يعكس الجوانب التي تخدم الأنشطة التحويلية مثل قلة أخطاء العمل.

الجانب الثالث: فيتعلق بالاتصالات المكتوبة والشفوية.

يعكس أداء المهمة كيف يؤدي الأفراد العالون نشاطاتهم المخصصة لهم . ويشير هذا البعد من الأداء إلى الجوانب الجوهرية لوظيفة الفرد . أي تتعلق بإكمال الواجبات (In-role) ويسمى بأداء الدور الداخلي المحددة للفرد العال، وإنجاز المسؤوليات المذكورة في الوصف الوظيفي ، والقيام بالمتطلبات الرسمية لأداء الوظيفة التي تؤثر بشكل مباشر على تقييم أداء العال داخل المنظمة (العنزي والعطوي,2012: 7) وهناك ثلاثة افتراضات

أساسية تميز أداء المهام وهي: (Sonnentag&Frese,2002:6)

1- الأنشطة ذات الصلة بأداء المهمة تكون متباينة بين الوظائف .

2- يرتبط أداء المهمة بالقابلية.

3- يكون أداء المهمة وصوفاً من الناحية الوظيفية.

contextual performance

ثانياً- الأداء السياقي:

يشير كل من الباحثين (Jankingthong&Rurkkhum2012:116) ; (Kahya,2007:515) (Borman & Motowidlo ,1997 :76) إلى الأداء السياقي على أنه الأنشطة التي تسهم بفاعلية المنظمة من خلال طرائق عديدة تعمل على تشكيل السياق النفسي والاجتماعي للمنظمة التي تعد حفزات لعمليات المهمة ونشاطاتها. فهو يشير إلى الجهود الفردية التي لا ترتبط بالوظائف الرئيسية، فالأنشطة السياقية هي مهمة؛ لأنها تسهم في الفاعلية التنظيمية بطرق تشكيل السياق التنظيمي والاجتماعي، والنفسي. التي هي بمثابة المحفز للأنشطة المهمة والعمليات أو يشير الأداء السياقي إلى الأنشطة التي لا تسهم بالجواهر الفني للمنظمة ولكنها تدعم البيئة النفسية والاجتماعية للمنظمة التي خلالها تتبع الأهداف التنظيمية. (Sonnentag & Frese,2002:7) وعرفه كل من (Borman & Motowidlo, 1993; Motowidlo & Van Scotter, 1994;) (Van Scotter & Motowidlo, 1996) بكونه السلوكيات التي تسهم في ثقافة المنظمة وناخها، والسياق الذي تنفذ خلاله النشاطات التحويلية ونشاطات الصيانة. (Edwards,et.al,2008 :445) وقد صاغ (Borman & Motowidlo,1993) صطلح الأداء السياقي (CP) ليصفا مجموعة من السلوكيات الشخصية والاختيارية التي تدعم السياق الاجتماعي والتحفيزي الذي ينجز خلاله العمل المنظمي ، ويتضمن الأداء السياقي جانبين ، الأول يتعلق بتسهيل العلاقات الشخصية التي تصف السلوكيات المتجهة خصياً نحو زلاء العمل والتي تسهم في إنجاز الأهداف المنظمة وتتضمن تشجيع التعاون واحترام الآخرين وبناء العلاقات الفاعلة . الجانب الثاني فيتعلق بالإخلاص للعمل الذي يصف أفعال الدافعية نحو الانضباط الذاتي مثل العمل بجد وأخذ المبادرات واتباع القواعد والسياسات ودعم الأهداف المنظمة وتكريس الوقت لنجاح العمل. (Motowidlo & Van Scotter, 1994 :477) . وأما (Borman et.al. 2001: 52) نقلا عن (Borman & Motowidlo, 1993) إلى أن سلوك الأداء السياقي يتضمن الجوانب الآتية :

- 1- التطوع للأعمال الإضافية.
- 2- الإصرار على تقديم الجهود الإضافية لإتمام المهام.
- 3- مساعدة الآخرين وعاونتهم.
- 4- إتباع القواعد والإجراءات المنظمة.
- 5- تصديق الأهداف التنظيمية ودعمها.

ثالثاً- سلوك المواطنة التنظيمية: (OCB) Organizational Citizenship Behavior

إن أو من قدم صطلح (OCB) عام 1977 هو الباحث (Organ) إذ تجلت أهميته في دراسات السلوك وإدارة الموارد البشرية ، فقد يحدد سلوك المواطنة في أحيان كثيرة مدى صلاحية العمل للبقاء في المنظمة من عدم صلاحيتهم ، وإن ثم خضوعهم لعمليات الترقيق الإداري (Down sizing) ، وعلى هذا النحو يلاحظ

المديرو □ ذلك المقدار □ ن الاستعداد الذي يمتلكه العال □ لو □ للقيام بالأعمال بأكثر □ ما هو □ طلب □ نهم , وقد يكون □ هذا الاستعداد ناجما عن عوامل تهديد , إذ يخشى العال □ لو □ ن التسريح والاستغناء والطرده فيبالغو □ في عدلات أدائهم .(الساعدي وـرون , 2009: 14)

وقد تعددت التعاريف التي تناولت □ فهم المواطنة التنظيمية □ نها □ ا طرحه (Organ) (1990) الذي عرف فيه سلوك المواطنة التنظيمية على أنه (سلوك فردي □ تروك لحرية الشخص يجري تميزه □ ن خلا □ نظام الإثابة الرسمي وهو سلوك دائم للفاعلية التنظيمية , إذ لا يكو □ عترفاً به في إطار نظام المكافأة الرسمي على نحو ظاهر أو □ با □ ر ولا يعد جزء □ ن □ تطلبات الوظيفة الرسمية) . (Organ,1990:40) ويرى الباحث □ (الطاني وجواد, 2014: 87) □ سوك المواطنة هو □ جموعة □ ن الأفعال □ والمبادرات التطوعية ذات الصفة غير الرسمية في أغلب الأحيان □ التي يؤديها الأفراد سلوكاً للتعبير عن الولاء التنظيمي للمنظمة لمساعدة الأفراد تطوعياً في الأعمال الرسمية والأور الشخصية , وإبداء المقترحات والآراء حو □ تطوير المنظمة والنهوض بها , وأداء أعمال □ إضافية غير □ طلبية رسمياً □ ن الفرد . و قدم الباحث □ (ر □ يد ومطر, 2014: 94) تعريفهما لسلوك المواطنة التنظيمية على أنه الفعل الإيثاري الذي يصدر عن الفرد عن وعي تام يعود بالمنفعة على □ ن يوجه إليه سواء أكل □ فرداً أم جماعة عمل أو المنظمة ككل.

□ سلوك المواطنة التنظيمية سلوك اختياري بطبيعته وليس جزء □ ن □ تطلبات الدور الرئيس الرسمي للعال □ لين , فالعال □ لا يحاسب لأنه لم يؤده لكونه عملاً اختيارياً , فهذا السلوك يتجاوز □ تطلبات العمل الأساسية والواجب المقرر .(العنزي والعطوي, 2012 : 8) في إطار هذه التجاذبات التي تمتلك الحق في إرساء الفهم الذي يراعي □ رنكزاتها الفلسفية □ سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك نفسي اجتماعي في إطار نظريات علم النفس والاجتماع □ ايلبث □ ينحو □ إلى سلوك □ واطنة تنظيمية عند □ يقتر □ الشخص بصيغ التعاقد التنظيمي ورسم الأدوار في إطار التراكيب والنظم التنظيمية.(الساعدي وـرون , 2009: 15) ويؤدي سلوك المواطنة التنظيمية إلى تعزيز روح الولاء والانتماء وتقليل □ عدلات دور □ الأفراد وتحسين □ ستوى الأداء الفردي وكذلك تحسين الاتصالات التنظيمية وتنمية العلاقات بين الموظفين والرؤساء. (Organ & Ryan, 1995: 778) كما أنه يسهم في تحسين الإنتاجية وزيادتها كما ونوعاً ويؤدي إلى بناء □ ناخ تنظيمي تعاوني إيجابي تسوده علاقات التعاون □ والمشاركة وتشجيع الإبداع والتميز , □ ن ثم يؤدي إلى المحافظة على الموارد البشرية الموجودة وجذب المزيد □ ن الكفاءات الراغبة في العمل .(Podsakoff et al, 1997:263) ويتصف سلوك المواطنة التنظيمية بشكل عام بعدة خصائص هي:- (العامري , 2003 : 68)

- 1- نمط سلوكي يتجاوز حدود □ ا هو □ وصوف في الأنظمة الرسمية .
- 2- يمتاز بأنه ذو طبيعة اختيارية تطوعية .
- 3- لا يوجد له □ كفاءة □ حدة □ ب □ رة في نظام الحوافز الرسمي للمنظمة .
- 4- □ هم جداً للأداء الناجح والفعل □ للمنظمة .

5- يستمد جزءاً كبيراً من قوّاته إلى عتال النزعة الخيرية للشخص .

وقد أثار (الساعدي وآرون, 2009: 17-18) إلى إهناك اتجاهات مهنية تشد جميع العتالين نحو إبداء سلوك المواطنة التنظيمية وهي احتلال الصدارة والأمن والسمو والحرية, وعلى أساس هذا الإطار تتشكل نه المكونات الشخصية, وعليه فإه الاستعداد البنائي للشخصية يشكل الأسباب البدائية لإطلاق فاعلية الاتجاهات المهنية, وبهذا فإه تباين الأهل خاص قد يعكس في أهيل كثرية على استعدادهم لإظهار سلوك المواطنة. على الرغم من عدم توافر اتفاق تام بين الباحثين حول إه الأبعاد الأساسية للمحتوى الحقيقي لمفهوم المواطنة التنظيمية, إلا إه هناك اتجاهين: الأوهل هو اقتراح (Smith et al. 1983:653) بوجود بعدين لسلوك المواطنة التنظيمية يتمثل بـ الإيثار (السلوك الذي يستهدف على وجه التحديد إه ساعدة الأفراد) والإلتئاه (السلوك يعكس الإلتئاه للقواعد العتاهة, والمعايير, والتوقعات) أما (Williams & Anderson, 1991:601) فاقترحا فهوم ثنائي الأبعاد لـ OCB وهما البعد الفردي (OCB-I) الذي يعني إه ساعدة الموظفين الأخرين الذين يواجهوا إه شاكل إه عينة في عملهم وبشكل اختياري إه ثل (إه ساعدة زل إه لاء العمل إثناء غيابهم أو تقديم إه قترحات لتحسين العمل), إه البعد الثاني, فهو البعد المنظمي (OCB-O) الذي يعني سلوك المساعدة الموجه نحو المنظمة والذي لا يعد جزءاً من إه تطلبات العمل الرسمية, إه الاتجاه الثاني, فهو نموذج (Organ:1988:61) الذي وصف سلوك المواطنة التنظيمية بكونه ذا خمسة أبعاد. (Hoffman, 2007:555) و الأبعاد الرئيسية لسلوك المواطنة التنظيمية بحسب نموذج Organ هي:

- 1- الإيثار: ويقصد به سلوك إه وجه لمساعدة الآخرين (زل إه لاء أو رؤساء) داخل المنظمة في أداء وظائفهم. من دون توقع أي إه كفاءة.
- 2- الوعي: ويعني نشاط تنفيذ الواجبات التي تكوا خارج المتطلبات الدنيا للعمل.
- 3- الكياسة: وتعني سلوك إذار أو تنبيه زل إه لاء العمل الآخرين على التغيرات التي تؤثر على عملهم.
- 4- الروح الرياضية: وتعني رغبة الفرد في القيام بالمهام المطلوبة إه نه تحت أي ظروف. من دون أي إه كوى أو تذر.
- 5- السلوك الحضاري: ويقصد به سلوك المشاركة بمسؤولية في إدارة إه ور المنظمة إه ثل حضور الاجتماعات وقراءات إه ذكرات المنظمة وإعلاناتها.

وهذا الاتجاه إه تكاللا وإه غير إه تناقضين, فالذين يتبعوا الاتجاه الأوهل (البعدين: الإيثار والإلتئاه) لا يرفضوا فكرة الاتجاه الثاني (خمس أبعاد) لأنهم يرووا هذه الأبعاد الخمسة يمكن إدراجها من خلا هذين البعدين (العامري, 2003 : 69). فضلاً عن ذلك فإه المديرين يجدوا صعوبة في التفرقة بين الإبعاد الخمسة للاتجاه الثاني إه قرنة بالاتجاه الأوهل. (Mackenzie et.al., 1993:74)

رابعاً- سلوك العمل المنحرف (الأداء المعاكس) Counterproductive Work Behavior

هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع سلوك العمل المنحرف على أنه يتألف من بعدين هما الانحراف التنظيمي (CWB-O) (الذي يشمل أخذ ممتلكات المنظمة من دون الحصول على إذن، والقيام بأعمال منخفضة الجودة) والانحراف في العلاقات الشخصية (CWB-I) ويشمل التصرف بشكل لأخلاقي تجاه الآخرين، السرقة، الغياب، وانتهاكات السلامة. (Sackett , et.al.2006:443); (Appelbaum ,et.al.,2005:47) تشير نتائج دراسة (Bennett and Stamper's, 2001) إلى أن OCB-I وCWB-I تمثل سلوكيات تهدف إلى مساعدة العاملين الآخرين وضرتهم على التوالي، وينظر في الصدد أيضا (Kelloway et al.,2002) إذ ينبغي أن تكون هناك علاقة عكسية قوية بين سلوك المواطنة التنظيمية الفردي OCB-I و سلوك العمل المنحرف الفردي CWB-I. وعلاوة على ذلك، فإن OCB-O يمثل سلوكيات تهدف إلى تجاوز المستويات المطلوبة، في حين CWB-O يمثل العاملين الذين يتصرفون بطرائق غير مقبولة و / أو فشلها في تلبية الحد الأدنى من المتطلبات. (Dalal,2005:1242) إذ يز (Peterson,2002: 87) انتشار مثل هذه السلوكيات في وقوع العمل يؤدي إلى تحمل المنظمة تكاليف باهظة نتيجة حوادث العمل الرديء، وسوء استعمال الوقت، والتخريب، والاحتيا، وحجب الجهد والسلوك العدواني. وبغض النظر عن نوع السلوك المنحرف فهو يسبب أيضا خسائر هائلة في العائدات والضرر الدائم في بيئة العمل وثالاً على ذلك فقد أوضح (1994, Bemsimon) أن النفقات القانونية لـ (Northwestern National Life Insurance Company) قد بلغت (4.2) مليار دولار وانخفضت الإنتاجية في عام 1992؛ نتيجة التكاليف التي تتحملها المنظمة لتغطية خسائر التأمين، وتشويه السمعة ونفقات العلاقات العامة، تعويضات العمال وزيادة دورانهم (Appelbaum ,et.al.,2005:46) سلوك العمل المنحرف أو المعادي يتميز بسلوك سلبي في العمل، ليس التأخر عن واعد العمل أو الغياب فقط، وإنما يشمل سلوكيات مثل الانحراف والعدو وسوء الاستعمال والعنف وروح الانتقام والمهاجمة، فهو يعكس الجانب السلبي للأداء. (Hatrup&Rock,2002:26) فهو أي سلوك يعتمد على ناحية الفرد ينظر له من قبل المنظمة على أنه عاكس لمصلحتها الشرعية. (Gruys & Sackett , 2003 :30) فهو السلوك الإرادي الذي يتعارض مع قواعد المنظمة، ويهدد بالشكل الذي يؤدي المنظمة أو أعضائها أو كلاهما (Robinson & Bennett ,1995:557). ويعرفه (Raelin,1994:483) أيضا بأنه الممارسات للأخلاقية للعاملين والغياب والتهرب عن العمل وتضخيم الأور والالابالاة والصراع مع المنظمة. ويعرف (العنزي والعطوي,2012:8) سلوك العمل المنحرف بأنه سلوك قصود لا أخلاقي يمارسه الفرد العامل داخل المنظمة التي يعمل بها يؤدي المنظمة وممتلكاتها أو وظيفتها بشكل يؤثر على فاعلية عمل المنظمة، ويطلق على سلوك العمل المنحرف أيضا بالعداء التنظيمي (Organizational aggression) (e.g., Fox & Spector, 1999) وسلوك العمل المعطل (dysfunctional) (e.g., Griffin, O'Leary- Kelly & Collins) السلوك الاجتماعي (e.g., Giacalone & Greenberg, 1997) (antisocial behavior) (العطوي,2011:172).

وقد بين (Gruys & Sackett 2003:30) أن سلوك العمل المنحرف قد اكتسب اهتماماً تزايداً بين الباحثين، فالاهتمام قد تحول من دراسة سلوكيات العمل المرغوبة إلى سلوكيات العمل غير المرغوبة، وأرسل إلى السلوكيات المذكورة في الأدبيات السابقة تعطي التصور الواسع لسلوك العمل المنحرف ولكنها لا تعطي التصور الشامل عنها. وهذه السلوكيات هي:

- 1- سرقة الأموال والممتلكات، سوء استعمال الخصومات المالية الممنوحة.
- 2- تدوير الممتلكات (تشويه، إضرار أو تحطيم الممتلكات).
- 3- سوء استعمال المعلومات (إفشاء المعلومات وتزوير السجلات).
- 4- سوء استعمال الوقت والموارد (هدر الوقت، إجراء الأعمال الشخصية في أثناء وقت العمل).
- 5- السلوك غير الآمن (الفتل في إتباع إجراءات السلامة والأمان في كل العمل).
- 6- الغياب والتأخر بدو عذر وسوء استعمال الإجازات المرضية.
- 7- ضعف جودة العمل (الإهمال أو البطء عمداً في أداء العمل).
- 8- المجادلة مع المراجعين، ضايقة زملاء العمل فوياً.

وقد صنف (Robinson & Bennett, 1995:565) سلوك العمل المنحرف إلى أربع فئات واضحة في

الشكل (14):



كل (14)

فئات سلوك العمل المنحرف

Source: Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38, 555–572:565.

يوضح الشكل أعلاه هذه الفئات وكما يأتي : (Appelbaum ,et.al.,2005:47)

1- فئة الانحرافات التنظيمية وتشمل :

أ- انحراف الممتلكات التي تعرف على أنها : تلك الحالات التي يكتسب الموظفين أو تلف الممتلكات المادية أو أصو تنظيم العمل ن دو الحصوص على إن, نل (تخريب المعدات, قبو الر, اوي, الكذب حو ساعات العمل, السرقة ن المنظمة).

ب- الانحرافات في الإنتاج التي تعرف على أنها : السلوكيات التي تنتهك المعايير المحظورة رسميا التي تحدد نوعية الحد الأدنى ن العمل وكميته, الذي يتعين إنجازه, وتشمل (ترك العمل في وقت بكر, أخذ الراحة المفرطة, البطء في العمل عمداً, إضاعة الموارد).

2- الانحرافات في العلاقات الشخصية : تعرّف على أنها التصرف بطريقة عدوانية أو عدائية تجاه الأفراد الآخرين وتشمل:

أ- الانحرافات السياسية : تحديد سلوك الا تراك في التواصل الاجتماعي الذي يضع الأفراد الآخرين في وضع خصي أو سياسي ضعيف نل (بيا المحسوبة, النميمة عن ز لاء العمل لقاء اللوم على ز لاء العمل, المنافسة غير المربحة).

ب- العداة الشخصي: التصرف بعدائية تجاه الآخرين ويشمل (العدوانية الشخصية, الاعتداء اللفظي, السرقة ن ز لاء العمل).

الفصل الثالث

تحليل فرضيات الدراسة واختبارها

الفصل الثالث

تحليل فرضيات الدراسة واختبارها

تمهيد:

سيجرى في متضمنات هذا الفصل تحليلاً لفرضيات الدراسة على وفق ثلاثة مباحث وكما يأتي:

ركز الأول: إجراء اختبار أداة الدراسة من خلال التحليل العاملي ووصف لفقراتها وهي الخطوة الأولى لإجراء أي دراسة تطبيقية لأنها تمثل المفصل الحيوي لصحة النتائج ودقتها التي سوف يتم الحصول عليها، وقد تضمن اختبار الثبات البنائي وثبات الفقرات فضلاً عن قياس الصدق الظاهري والصدق البنائي الاستكشافي. في **ركز الثاني:** اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة وهو الجانب الأساس والمهم لأي استدلال بصائي يسعى إليه الباحث الذي يختبر ويستكشف جزءاً من أهداف الدراسة الخاصة بمستوى توافر أبعاد متغيرات الدراسة وممارستها من أفراد العينة. لينتهي **المبحث الثالث:** اختبار فرضيات التباين.

الفصل الثالث

تحليل فرضيات الدراسة واختبارها

ستجري اختبارات الصدق لمقاييس الدراسة على وفق مراحل متعددة، وهو إجراء تمهيدي للتحقق من كفاية عينة الدراسة لأجراء التحليل العاملي ومن ثم استخراج نسب التشبع تمهيدا لاختبار فرضيات الدراسة الأخرى كما يأتي:

أولاً: اختبار أداة الدراسة

ستجرى عدد من الاختبارات للتحقق من نجاح مقاييس البحث وكما يأتي:

1. صدق المحكمين

يسمى أحياناً صدق الخبراء، ويتضمن صدق المحكمين نشاطين أساسيين لا يمكن الفصل بينهما بقدر ما يعد الواحد منهما مكملاً للآخر، أو بعبارة أدق إن تحقق واحد منهما لا يكمل مهمة صدق المحكمين من دون الانتهاء من الآخر، إذ أن هذا الصدق ومن تسميته أنه يلامس اختصاص أشخاص ذوي معرفة بالمجال أو الحقل العلمي الذي ينتمي إليه المقياس المزمع تحكيمه فضلاً عن الخبرة المتراكمة جراء العمل التطبيقي ومعايشة الظواهر أو بناء المقاييس. وسيجري عرض جوانب صدق المحكمين كما يأتي: (الساعدي: 2015)

أ. **الصدق الظاهري:** هو أبسط أنواع الصدق ويمكن إجراءه من قبل الباحث نفسه، ويقصد بالصدق الظاهري مدى انتساب الفقرة إلى المجال الذي تنتمي إليه من حيث الشكل والمضمون والصياغة اللغوية، وغالباً ما تعالج الفقرات غير الصادقة ظاهرياً من خلال إعادة صياغتها بما يجعلها معبرة عن المجال الذي نروم قياسه، أو استبدالها بعبارة أكثر دقة في وصف الحالة. وقد جرى عرض المقياس على عدد من الخبراء ذوي الاختصاص وكما مبين في الملحق (1) وجرى الأخذ بأرائهم بتعديل الصياغة اللغوية لبعض الفقرات.

ب. **صدق المحتوى:** وهو صدق مهم قياساً بالصدق الظاهري إذ أنه يعكس قدرة الفقرات على تغطية المجال الذي تنتمي إليه، لذا فإن خبرة المحكم وعمقه المعرفي في مجال الاختصاص سيعول عليها في الحكم على كفاية عدد الفقرات التي ستغطي المجال الذي نروم قياسه، فإن تحكيم صدق أي متغير سلوكي يستوجب المعرفة التامة بمكونات ذلك المتغير وما الأبعاد الفرعية التي يتكون منها ومن ثم ما الأنشطة الفرعية التي يتضمنها ذلك البعد الفرعي وتغطيتها بعدد مناسب من الفقرات، وبهذا فإن من الخطأ أن يكون هناك توازن في عدد الفقرات لمتغيرات مقياس محدد، فلكل مقياس خصوصية، ولكل مقياس عدد من

الأبعاد، ولكل بعد عدد من الأنشطة الضمنية التي لا يمكن أن تتساوى بين الأبعاد، وهكذا بعد أن يتحقق المحكم من كفاية كل مجموعة من الفقرات على تغطية مجالها المكرسة لقياسه يحكم على ذلك بصدق هذا المجال، أما في حالة عدم صدق المتغير أو احد أبعاده فيوصى بزيادة عدد الفقرات لتغطية كل الأنشطة. ومن الأخطاء الشائعة في تحكيم صدق المحتوى عندما يعمد بعض المحكمين إلى التوصية بحذف بعض الفقرات من دون دراية بان ذلك قد يخل بصدق المحتوى من وجهة نظر من قام ببناء المقياس، أو قد يحذف فقرات تؤدي إلى استبعاد احد أبعاد أو أنشطة المقياس في مجال الاختصاص. وقد تبين أن آراء المحكمين قد أكدت صلاحية المقياس على تغطية الأبعاد الرئيسة والفرعية كما في الملحق (1).

2. الصدق البنائي الاستكشافي لأداة القياس

يعتمد الصدق البنائي الاستكشافي على أسلوب التحليل العاملي الاستكشافي (Explotory Factor Analysis) الذي يستهدف تقليص عدد المتغيرات وتقليلها إلى اقل حد والتي يطلق عليها (عوامل) (Factors) ويكون لكل عامل من هذه العوامل بعض أو كل هذه المتغيرات، والتحليل العاملي الاستكشافي يعطي الفقرات الحرية في الارتباط بالعامل الذي يتلائم ويتفق معها بحيث لا يعتمد على البناء الافتراضي للدراسات السابقة بخصوص هيكل المقاييس.

سيعتمد في هذه الدراسة على التحليل العاملي الاستكشافي باستعمال البرنامج الإحصائي (SPSS, V.18) لاختبار المتغير التفسيري (استراتيجيّة تمكين الموارد البشرية) والاستجابي (الأداء المتميز) وذلك من اجل الاستكشاف الصريح للأبعاد التي تنطوي تحت هذه المقاييس، لذلك سيستعمل التحليل العاملي الاستكشافي كي يساعد على تحديد الأبعاد التي يشملها المقياس، وكذلك تحديد الفقرات التي لا ترتبط في بنية المقياس التي يتوجب استبعاده من المقياس، ومن خلال الاعتماد على خمسة معايير ينبغي توافرها في نتيجة التحليل وهي (Field, 2009: 647):

- أ. كفاية العينة ووجود علاقات ارتباط المتغيرات.
- ب. إن النسبة المئوية التراكمية للتباين المفسر تعطي دلالة اكبر عندما تزيد عن (60%).
- ج. أن لا تقل قيمة الجذر الكامن (Eigen Value) عن الواحد الصحيح.
- د. زيادة تشبعات الفقرات (Loading) عن (40%) حتى تكون ذات دلالة إحصائية.
- هـ. الفقرات الجديدة ستحصل على تشبعات عابرة على العوامل الأخرى منخفضة (Cross – Loading) (أقل من 0.30).

إن شروط كفاية عينة الدراسة (Sampling Adequacy) من أهم الشروط الضرورية الواجب توافرها لاستعمال التحليل العاملي الاستكشافي، وللتحقق من هذا الشرط فانه لابد من استعمال مقياس كايسر_ ماير_ اولكين (KMO) (The Kaiser_ Meyer_ Olkin Measure) الذي يعد احد الخطوات المهمة في هذا التحليل.

تتراوح إحصائه (KMO) بين (0-1) ، والقيمة (0) تؤثر مجموع الارتباطات الكلية وهذا يبين بان نموذج الارتباط يكون منتشرًا (وهنا يكون استعمال التحليل العاملي الاستكشاف غير ملائم) أما إذا كانت القيمة تقترب من (1) فان هذا يؤثر بان نموذج الارتباطات متوافق والتحليل العاملي سيكون ذو مصداقية ويوصي (Kaiser, 1974) بان القيمة المقبولة تكون اكبر من (50%) والقيم التي تكون أدنى من هذه القيمة يعني الحاجة إلى زيادة حجم العينة أو أن يعيد التفكير بالمتغيرات المتضمنة بالقياس (Field, 2009: 647).

ولا يمكن الاكتفاء بتناسب حجم العينة من خلال إحصائه (KMO) إذ لابد من تأكيد وجود علاقات ارتباط بين المتغيرات ولهذا نلجأ إلى اختبار بارتليت (Bartlett) الذي يختبر فرضية العدم (Null Hypothesis) التي تشير بان مصفوفة الارتباط مصفوفة وحدة، فذلك يعني بان كل معاملات الارتباط تساوي صفر. لذلك ينبغي أن يكون الاختبار معنويًا، وأهمية معنوية الاختبار تخبرنا بان مصفوفة الارتباط ليست مصفوفة وحدة، وكما يظهر في الجدول (14) فان اختبار (Bartlett) يشير إلى وجود المعنوية.

وسيجري التحقق من شروط التحليل العاملي الاستكشافي لمتغيرات البحث وكما يأتي:

أ. اختبار استراتيجية تمكين الموارد البشرية : أظهرت نتائج اختبار (Kaiser – Meyer – Olkin) و (Bartlett) المؤشرات التي يبينها الجدول (14):

الجدول (14)

اختبارات (Kaiser – Meyer – Olkin) و (Bartlett) لاستراتيجية تمكين الموارد البشرية

الاختبارات	المديرية العامة لتربية محافظة كـرلاء	دائرة صحة محافظة كـرلاء
Kaiser – Meyer – Olkin Measure Sampling Adequate	0.750	.711
Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi – Square	130.251	115.839
Df	3	3
Sig.	0.000	0.000

المصدر: من إعداد الباحث [اعتماد] [امج] SPSS, V.18.

اختبار الأداء المتميز: أظهرت نتائج اختبار (Kaiser – Meyer – Olkin) و (Bartlett) المؤشرات التي يبينها الجدول (15) :

الجدول (15)

اختبارات (Kaiser – Meyer – Olkin) و (Bartlett) للأداء المتميز

الاختبارات	المديرية العامة لتربية محافظة كركلاء	دائرة صحة محافظة كركلاء
Kaiser – Meyer – Olkin Measure Sampling Adequate	0.730	.571
Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi – Square	75.613	25.135
Df	6	6
Sig.	0.000	0.000

المصدر: من إعداد الباحث [اعتماد] [إم] .SPSS, V.18

إن النتائج المبينة في الجدولين (14,15) تؤكد تحقق المعيار الأول الضروري من معايير اختبار التحليل العاملي الاستكشافي (EFA). أن التحقق من كفاية العينة وثبات وجود علاقات ارتباط كافية بين المتغيرات ينبغي التوجه لاستخراج النسبة المئوية التراكمية للتباين المفسر لتحقيق المعيار الثاني واستخراج الجذر الكامن الذي يحقق المعيار الثالث التي ستقود إلى معرفة نسب التشعب لفقرات المقياس وأبعاده وذلك من خلال إجراء التحليل العاملي لفقرات المقياس.

ثانياً: التحليل العاملي لفقرات الاستبيان

يعد التحليل العاملي جزءاً مهماً من الاختبارات التي يستند إليها البحث، فهو يحقق فوائد تطمئن الباحث عن سلامة بياناته بما يحققه من الكشف عن:

1. مستوى إدراك العينات لمتغيرات البحث من خلال اتفاقها أو عدم اتفاقها مع مضامين فقرات المقياس والتي يشار إليها بنسب التشعب.
2. إن النسبة المئوية التراكمية للتباين المفسر التي تستخرج من التحليل العاملي تعطي مدى تحقق دلالة أكبر عندما تزيد عن (60%).

3. إن قيمة الجذر الكامن (Eigen Value) يجب أن لا تقل عن الواحد الصحيح، هو داله نسبة التباين الذي يسهم به كل عامل (وليس كل متغير كما هو الحال في قيم الشيوخ). والجذر الكامن الأول هو دائما اكبر الجذور الكامنة (ودائما ما تزيد قيمته على 1) لان العامل الأول بمقتضى تعريف عملية التحليل العاملي يفسر دائما اكبر قدر من التباين الكلي. (أبو علام، 2003: 362-363) بعد ذلك تعطي النسبة المئوية من التباين التي يسهم بها العامل (الجذر الكامن مقسوما على عدد المتغيرات). وهكذا بالنسبة لكل عامل تالي إذ يكون مجموع النسبة التراكمية للتباين المفسر (100%) بعد استخلاص العامل الأخير.

عليه وبهدف استكمال متطلبات التحليل العاملي كافة فان نقطة البدء في حساب مصفوفة معاملات الارتباط بين المتغيرات التي تدخل التحليل تعطي مؤشرا أولياً للكيفية التي يعمل بها التحليل العاملي، إذ أن التحليل العاملي يستمد عوامله من الارتباطات بين المتغيرات المختلفة (أبو علام، 2003: 361)، لذا فان الجهد الإحصائي لكي يصل إلى تحديد نسب التشعب للعينتين التي اعتمدها الدراسة فانه توجه إلى استعمال أسلوب تحليل العوامل الأساسية (Principals Component Analysis) بوصفه أسلوباً متقدماً لاختزال العوامل المؤثرة إلى اقل عدد والأكثر تأثيراً باستعمال البرنامج الإحصائي (SPSS)، التي في ضوئها تجري عملية تحديد نسب التشعب لكل فقرة*، ولكل بُعد وذلك من خلال استخراج مصفوفة العوامل (Component Matrix) أولاً ثم تعديل البيانات بواسطة تطبيق أسلوب (PCA) ومن خلال استعمال طريقة التدوير للحصول على مصفوفة التدوير (Rotated Matrix) المسماة بـ(Varimax With Kaiser Normalization) ظهر ميل التدوير إلى الالتقاء عند:

1. اثني عشر تكرار (عاملاً أو جذراً) من خلال مصفوفة المكونات (دائرة صحة محافظة كربلاء)، وهي التكرارات التي تتحكم في اتجاه تميز فقرات الاستبانة لمصفوفة المكونات وهو عدد جيد يفسح مجالاً واسعاً لاختيار النسب الأكثر تشعباً لفقرات الاستبانة.
 2. خمسة عشر تكرار (عاملاً أو جذراً) من خلال مصفوفة المكونات (المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء)، وهي التكرارات التي تتحكم في اتجاه تميز فقرات الاستبانة لمصفوفة المكونات وهو عدد جيد يفسح مجالاً واسعاً لاختيار النسب الأكثر تشعباً لفقرات الاستبانة.
- وبالنظر لكون مصفوفة المكونات قد جاءت بنسب تشعب أقل من مصفوفة التدوير فان الحل الأمثل قد ترشح من خلال مصفوفة التدوير ولم تعد هنالك أهمية لاعتماد مصفوفة المكونات للعينات وكما في الجدولين (16) ، (17):

* محددة إحصائياً بـ(40%) بحسب رأي الإحصائيين (أبو علام، 2003: 369) و (Filed, 2009).

الجدول (16)

تحليل التباين الكلي لجذور مصفوفة التدوير (دائرة صحة محافظة كربلاء)

أعداد متغيرات الدراسة						
استخلاص سبب تشبع مجموع المراتب Extracting Sums of Squared Loading			معاملات التحول الخطي الإبتدائي Initial Eigenvalues			العامل (الجذر)
النسبة المتراكمة للتباين	النسبة المنوية للتباين	الكلي	النسبة المتراكمة للتباين	النسبة المنوية للتباين	الكلي	
31.314	31.314	18.788	22.359	22.359	13.415	1
41.427	10.113	6.068	31.887	9.529	5.717	2
49.454	8.027	4.816	40.605	8.717	5.230	3
55.959	6.505	3.903	48.042	7.437	4.462	4
60.498	4.540	2.724	53.669	5.627	3.376	5
64.565	4.066	2.440	58.947	5.278	3.167	6
68.101	3.536	2.122	63.911	4.964	2.979	7
71.222	3.121	1.873	68.100	4.189	2.513	8
74.085	2.863	1.718	72.200	4.100	2.460	9
76.601	2.516	1.510	75.160	2.960	1.776	10
78.675	2.074	1.245	77.869	2.709	1.625	11
80.454	1.780	1.068	80.455	2.586	1.551	12

الجدول (17)

تحليل التباين الكلي لجذور مصفوفة التدوير (المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء)

أعداد متغيرات الدراسة						
استخلاص سبب تشبع مجموع المربعات Extracting Sums of Squared Loading			معاملات التحول الخطي الإبتدائي Initial Eigenvalues			العامل (الجذر)
النسبة المتراكمة للتباين	النسبة المنوية للتباين	الكلي	النسبة المتراكمة للتباين	النسبة المنوية للتباين	الكلي	
27.362	27.362	16.417	12.356	12.356	12.356	1
28.645	11.283	6.770	23.155	10.799	23.155	2
45.566	6.921	4.153	31.266	8.110	31.266	3
50.389	4.822	2.893	39.274	8.008	39.274	4
54.680	4.292	2.575	45.657	6.383	45.657	5
58.516	3.836	2.301	50.873	5.216	50.873	6
61.658	3.143	1.886	55.144	4.271	55.144	7
64.661	3.002	1.801	59.070	3.926	59.070	8
67.569	2.909	1.745	62.813	3.743	62.813	9
70.027	2.458	1.475	66.345	3.532	66.345	10
72.426	2.399	1.440	69.790	3.445	69.790	11
74.669	2.242	1.345	72.819	3.029	72.819	12
76.779	2.110	1.266	75.561	2.742	75.561	13
78.705	1.926	1.156	78.293	2.732	78.293	14
80.518	1.813	1.088	80.518	2.225	80.518	15

لقد سجلت الجذور الكامنة للمكونات الاثني عشر في الجدول (16) والمكونات الخمسة عشر في الجدول (17) في تحليل القيم المؤشرة إزاء كل عامل , ولهذه القيم أهميتها إذ أن المجموع الكلي لتباين المتغيرات الداخلة في التحليل تساوي عدد المتغيرات (12) و (15) وتفسر العوامل المستخلصة التباين بين هذه المتغيرات، فالجذر الكامن هو عبارة عن كمية تباين المتغيرات التي يفسرها العامل الذي تنتمي

إليه هذه المتغيرات، ويجب أن يكون الجذر الكامن لعامل من العوامل مساوياً صفرًا أو أكبر، ولا يمكن أن يزيد عن التباين الكلي (أو علام، 370:2003).

من خلال معطيات الجدولين (16، 17) يلاحظ أن جدول تحليل التباين الكلي لجذور مصفوفة التدوير للعينتين، قد جاء بنسب متراكمة لتباين (Cumulative %) تكراراتها بلغت على التوالي (80.454) و(80.518) وهذا يعني أن التكرارات التي جاء بها التحليل العاملي لفترات الاستبانة يفسر بنفس هذه النسب من التباين لهذه العينات وهي نسبة عالية تجاوزت نسبة الـ (60%) (أو علام، 370:2003).

كما يلاحظ أن النسب المئوية للتباين (Initial Eigenvalues) للعينتين على التوالي قد بلغ (1.068) و(1.088) وهي نسبة أكبر من الصفر، وفيما يأتي نسب التشعب لكل عينة من العينات ودرجة تميزها على أساس المتغيرات الرئيسية والفرعية.

1. تحليل فقرات المتغير التفسيري: استراتيجية تمكين الموارد البشرية

فيما يأتي نسب التشعب لفقرات مقياس استراتيجية تمكين الموارد البشرية وتميزها بحسب أبعاد المتغير الفرعية، وكما موضح في الجدول (18):

الجدول (18)

تحليل التباين الكلي لجذور مصفوفة التدوير لمتغير استراتيجية تمكين الموارد البشرية

ت	المتغير الرئيسي	الفقرة	سب التشعب لدائرة صحة محافظة كرلاء	سب التشعب للمديرية العامية لتربية محافظة كرلاء	درجة التميز	
					مميزة	غير مميزة
1	المشاركة في المعلومات	تحرص المنظمة على توفير المعلومات اللازمة للعاملين أولًا وآخرًا.	0.610	0.799	مميزة	مميزة
2		يحصل العاملون على كل ما يحتاجونه من معلومات لثقة الإدارة بهم.	0.610	0.676	مميزة	مميزة
3		تحرص المنظمة على التعامل مع المعلومات على وفق أساليب تحمل درجات سرية مختلفة (سري، سري للغاية... الخ)*.	0.616	0.735	مميزة	مميزة

4		تسعى المنظمة لإتاحة المعلومات للعاملين لتنمية التزامهم الذاتي.	0.713	0.809	مميزة	مميزة
5		تسهم إتاحة المعلومات في توحيد الرؤية ووضوح الأهداف .	0.690	0.663	مميزة	مميزة
6		تسعى المنظمة لزيادة استعداد العاملين لتحمل مسؤوليات إضافية من خلال توفير المعلومات لهم.	0.645	0.816	مميزة	مميزة
7		توجد قنوات عمودية وأفقية متعددة للحصول على المعلومات.	0.410	0.802	مميزة	مميزة
8		تستخدم المديرية وسائل متنوعة ومرة للحصول على المعلومات (الإنترنت، الإنترنت، الإكستراكت، الهاتف المحمول، البريد الإلكتروني، ... الخ).	0.526	0.792	مميزة	مميزة
9		لدي تصور كامل عن الاستراتيجيات التي تحقق أهداف المنظمة .	0.552	0.353	مميزة	غير مميزة
10		لدي القدرة على اتخاذ القرارات دون حاجة لإستحصال موافقات مسبقة.	0.467	0.702	مميزة	مميزة
11		أمتلك حرية التصرف السريع لمعالجة الحالات الطارئة.	0.641	0.528	مميزة	مميزة
12	الحرية والاستقلالية	أعرف حدود تصرفاتي وأراقب نفسي دون الحاجة لرقابة الآخرين .	0.485	0.449	مميزة	مميزة
13		إن السياسات والبرامج والإجراءات واضحة ولا تحتاج إلى إشراف الغير.	0.550	0.575	مميزة	مميزة
14		تهتم الإدارة بترسيخ القيم الأخلاقية في العمل وصفها أسلوب لترسيخ الإحساس بـ ممارسة الرقابة الذاتية.	0.734	0.728	مميزة	مميزة
15		تعتمد الإدارة أسلوب عقد الاجتماعات الدورية وصفها صيغة للتفاعل مع العاملين للتحقق من أن الأداء يسير على وفق المخطط.	0.555	0.793	مميزة	مميزة
16		ألتزم بـ شكل عال تجاه المهام عندما أعمل	0.572	0.304	مميزة	غير مميزة

مميزة				ضمن جماعة.		
مميزة	مميزة	0.709	0.608	تمتلك الإدارة هيكل مرن تجاه الأفكار الجديدة .	استبدال الهيكل التنظيمي	17
مميزة	مميزة	0.784	0.691	تهتم الإدارة بإكساب العاملين المهارات الجديدة □ شكل مستمر □ وصفها جزء من ثقافتها.		18
مميزة	مميزة	0.806	0.596	تحرص المنظمة على اجتذاب ذوي الخبرات النادرة للتوظيف فيها..		19
مميزة	مميزة	0.811	0.555	تعتمد الإدارة أسلوب التحفيز الشخصي مع العاملين .		20
مميزة	مميزة	0.814	0.619	تسعى الإدارة لتقليص الفجوة □ بين خبرات العاملين من خلال التعليم المستمر والتدريب.		21
مميزة	مميزة	0.763	0.654	يملك العاملون في المنظمة الخبرة اللازمة التي تمكنهم من التصرف إزاء المشكلات التي تواجههم.		22

من خلال معطيات الجدول (18) يتبين أن جميع فقرات بعد تمكين المورد البشري قد حققت نسب التشبع اللازمة والمحددة بـ (40%) باستثناء تراجع قناعات المعنيين بمضمون الفقرة (16 , 9) من عينة المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء وهذا يعكس اتفاق المعنيين بالاستبيان على عدم الاتفاق مع مضمونها، إلا أن الملاحظ أن هناك تقدماً وتراجعاً بين نسب التشبع بين العينتين وربما تقارب شديد في بعض نسب التشبع لبعض الفقرات وهذا استنتاج منطقي لاختلاف مستوى قناعات المعنيين بشدة الإجابات. فبالنسبة لدائرة صحة محافظة كربلاء فقد أكدت نتائج التحليل العملي لفقرات بُعد المشاركة في المعلومات نتائج متقدمة يوضحها الجدول (18) إذ أن جميع فقرات هذا البُعد كانت مميزة لحصولها على نسب تشبع اللازمة وقد كانت أعلى نسبة تشبع (0.713) لفقرة إتاحة المعلومات للعاملين لتنمية التزامهم الذاتي وأقل نسبة تشبع قد بلغت (0.410) وهي تشير إلى قلة القنوات الأفقية والعمودية للحصول على المعلومات. أما بالنسبة لبعد الحرية والاستقلالية فقد كانت فقراته مميزة لحصولها على نسب تشبع اللازمة وقد كانت أعلى نسبة تشبع (0.734) لفقرة ترسيخ القيم الأخلاقية في العمل لترسيخ الاحساس بممارسة الرقابة الذاتية , وأقل نسبة تشبع قد بلغت (0.467) وهي تشير إلى تراجع قدرة المعنيين بالاستبيان لاتخاذ القرارات دونما استحصال موافقات مسبقة , أما بالنسبة لبعد استبدال الهيكل التنظيمي فقد بلغت أعلى نسبة تشبع (0.691) لفقرة اهتمام الإدارة بإكساب العاملين المهارات الجديدة بوصفها جزءاً من ثقافتها , وأقل نسبة تشبع قد

بلغت (0.555) لفقرة التحفيز الشخصي للعاملين من قبل الإدارة، وبالتالي يعد هذا البعد بعداً مؤثراً ومن خلال جميع فقراته في متغير الدراسة الاستجابي وبحسب شدة ابعاده .

أما بالنسبة للمديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة فقد أكدت نتائج التحليل العاملي لفقرات بُعد المشاركة في المعلومات نتائج متقدمة يوضحها الجدول أعلاه إذ أن جميع فقرات هذا البعد كانت مميزة لحصولها على نسب تشبع اللازمة وقد كانت أعلى نسبة تشبع (0.816) لفقرة توفير المعلومات للعاملين لزيادة استعدادهم لتحمل مسؤوليات إضافية وأقل نسبة تشبع قد بلغت (0.663) وهي تشير إلى قلة إتاحة المعلومات التي تسهم في توحيد الرؤية ووضوح الاهداف . أما بالنسبة لبعد الحرية والاستقلالية فقد كانت فقراته مميزة لحصولها على نسب تشبع اللازمة وقد كانت أعلى نسبة تشبع (0.793) لفقرة عقد الاجتماعات الدورية بوصفها صيغة للتفاعل مع العاملين للتحقق من ان الاداء يسير وفق المخطط , وقد تراجعت فقرة امتلاك العاملين تصور كامل عن الاستراتيجيات التي تحقق اهداف المنظمة لعدم اتفاق المعنيين مع مضمون الفقرة وقد بلغت نسبة التشبع (0.352) وهي أقل من (40%) , اما بالنسبة لبعد استبدال الهيكل التنظيمي فقد بلغت اعلى نسبة تشبع (0.814) لاهتمام الادارة بتقليص الفجوة بين خبرات العاملين من خلال التعليم المستمر والتدريب , وقد تراجعت فقرة الالتزام العالي تجاه المهام عند العمل ضمن الجماعة, لعدم اتفاق المعنيين مع مضمون الفقرة وقد بلغت نسبة التشبع (0.304) وهي أقل من (40%)، وبالتالي يعد هذا البعد بعداً مؤثراً ومن خلال جميع فقراته في متغير الدراسة الاستجابي وبحسب شدة ابعاده .

2. تحليل فقرات المتغير الاستجابي الأداء المتميز

فيما يأتي نسب التشبع لفقرات مقياس الأداء المميز وتميزها بحسب أبعاد المتغير الفرعية وكما موضح في الجدول (19):

الجدول (19)

تحليل التباين الكلي لجذور مصفوفة التدوير لمتغير الأداء المتميز

درجة التميز		□ سب التشبع للمديرية العامة لتربية محافظة كرالاء	□ سب التشبع لدائرة صحة محافظة كرالاء	الفقرة	المتغير الرئيس	ت
مميزة	غير مميزة					
مميزة	مميزة	0.629	0.617	ينجز العاملون في المنظمة الأعمال الموكلة إليهم من دون تأخير.	أداء المهام	1
مميزة	مميزة	0.653	0.513	لدى العاملين في المنظمة الاستعداد لتحمل مسؤولية أعلى.		2
مميزة	مميزة	0.529	0.670	يؤدي العاملون في المنظمة أعمالاً ومهاماً واضحة ومحددة.		3
مميزة	مميزة	0.589	0.576	يؤدي العاملون المهام والواجبات على وفق المعايير المعتمدة .		4
مميزة	مميزة	0.594	0.543	المهارات المكتسبة من البرامج التدريبية تساعد العاملين على تكرار أساليب حديثة لأداء الأعمال .		5
مميزة	مميزة	0.454	0.571	لدى العاملين الميول والقدرات للتكيف مع المتغيرات والظروف المستجدة .	الأداء السياقي	6
مميزة	مميزة	0.531	0.625	تتوافر القدرات والمهارات اللازمة لدى العاملين في المنظمة لحل المشاكل اليومية .		7
مميزة	مميزة	0.660	0.565	أتحدث مع زملائي في العمل قبل القيام بأي إجراء قد يؤثر عليهم .		8
مميزة	مميزة	0.761	0.630	تشجع الإدارة العاملين المترددين أو غير المنفتحين في المنظمة على أداء آرائهم في العمل .		9
مميزة	مميزة	0.572	0.546	تشجع الإدارة العاملين في المنظمة على تجريب طرائق أكثر فاعلية ومبتكرة لإجاز عملهم .		10
مميزة	مميزة	0.565	0.616	يوجد تنسيق بين المستويات الإدارية المختلفة لإجاز الأعمال بالشكل المطلوب .		11

12	سلوك المواطنة التنظيمية	اعمل دافع و حسب مايريد العمل .	0.629	0.548	مميزة	مميزة	
13		لا احث عن إيجاد الخطأ في عمل الآخرين على حو اقد .	0.656	0.493	مميزة	مميزة	
14		اطلب استراحات عمل مع عدم حاجتي الماسة إليها .	0.409	0.610	مميزة	مميزة	
15		ارغب التدخل على حو هادف مع شخص ما آخر لأداء عمل ما .	0.359	0.531	مميزة	غير مميزة	
16		اتبع القواعد التنظيمية شكل واع .	0.562	0.556	مميزة	مميزة	
17		عملي هذه المنظمة يعني لي قدرا كبيرا من المعاي الشخصية .	0.590	0.540	مميزة	مميزة	
18		أرى من الخطأ مغادرة المنظمة حاليا , حتى لو كان الأمر مفيدا لي .	0.461	0.487	مميزة	مميزة	
19		أشعر جدية ان مشاكل هذه المنظمة وكما ما هي مشاكلي الخاصة .	0.506	0.501	مميزة	مميزة	
20		هذه المنظمة تستحق إخلاصي وولائي لها .	0.534	0.526	مميزة	مميزة	
21		مغادرة هذه المنظمة يسبب لي العديد من المشاكل والاضطرابات .	0.563	0.549	مميزة	مميزة	
22		لااغادر المنظمة حاليا لأنني اشعر التزام ومسؤولية تجاه الأشخاص العاملين فيها .	0.573	0.483	مميزة	مميزة	
23		الفوائد التي احصل عليها في هذه المنظمة هي إحدى الأسباب الرئيسية لاستمرارى في العمل بها	0.380	0.433	مميزة	غير مميزة	
24		واحدة من اقل العواقب خطورة لمغادرتى هذه المنظمة هي دة دائل العمل المتوفرة .	0.414	0.502	مميزة	مميزة	
25		سلوك العمل المنحرف (المعاكس)	لم يلتزم العاملون في المنظمة تأدية أعمالهم شكل صحيح أثناء ساعات العمل الرسمية .	0.587	0.341	مميزة	غير مميزة
26			امتنع عن تأدية وظيفتي الشكل المطلوب ولا أتحمل مسؤولية أعمالي لاخفاض الأجور التي احصل عليها .	0.607	0.617	مميزة	مميزة

27	يوظف العاملون الوقت والموارد الموجودة في المنظمة لإجاز المعاملات الشخصية في أثناء العمل .	0.522	0.450	مميزة	مميزة
28	يتحمل العاملون في المنظمة مسؤولية أخطاء زملائهم في العمل .	0.690	0.533	مميزة	مميزة
29	يميل □عض العاملين إلى التراخي والتكاسل ولايحضهم على العمل إلا الحافز المادي أو الصالح الشخصي .	0.536	0.396	مميزة	غير مميزة
30	لاتتبع المنظمة إجراءات الأمن والسلامة في مكان العمل .*	0.536	0.310	مميزة	غير مميزة
31	يحاول □عض العاملين سوء استعمال المعلومات كإفشاء أسرار العمل أو المنظمة	0.619	0.374	مميزة	غير مميزة
32	يتصرف العاملون في المنظمة □العدو □ية تجاه رؤسائهم وعدم إطاعة أوامرهم .	0.688	0.365	مميزة	غير مميزة
33	يستعمل □عض العاملين الوساطة شكلا من أشكال تبادل المصالح .	0.610	0.088	مميزة	غير مميزة
34	لايرغب □عض العاملين في التعاون مع زملائهم في العمل .	0.601	0.403	مميزة	مميزة
35	يميل المدير إلى المحسوبة لبعض العاملين غير المؤهلين لشغل الوظائف العامة .	0.484	0.325	مميزة	غير مميزة
36	تسخر الإدارة سلطتها للإتفاع الشخصي من الأعمال الموكلة إليها .	0.545	0.472	مميزة	مميزة
37	تنتشر ظاهرة الرشوة في المستويات الإدارية داخل المنظمة.	0.521	0.365	مميزة	غير مميزة
38	التوجيهات الصادرة من الإدارة لاتتسم □الحكمة مما يؤدي إلى □إجاز المهام □شكل خاطئ .	0.475	0.383	مميزة	غير مميزة

يتبين مما تقدم ومن خلال معطيات الجدول (19) إن فقرات الأداء المتميز لدائرة صحة محافظة كربلاء قد حققت نسب التشبع اللازمة باستثناء الفقرتين (23 , 15) فيما تراجعت الفقرات

(25, 29, 30, 31, 32, 33, 35, 37, 38) لعينة المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء، ويلاحظ تقارب فقرات كثير فيما بينها من حيث نسب التشبع فيما أشرت فقرات أخرى فرقا في نسب التشبع. فبالنسبة لدائرة صحة محافظة كربلاء والمديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة فقد أكدت نتائج التحليل العاملي لفقرات بُعد الأداء المهام نتائج متقدمة يوضحها الجدول (19) إذ أن جميع فقرات هذا البُعد كانت مميزة لحصولها على نسب تشبع اللازمة وقد كانت أعلى نسبة تشبع (0.670)، (0.653) على التوالي إذ أن العاملين يؤدون مهامهم وأعمالهم واضحة ومحددة وهم مستعدين لتحمل مسؤوليات أعلى في مديرية تربية محافظة كربلاء مقارنة بدائرة صحة محافظة كربلاء، إذ حصلت على أقل نسبة تشبع قد بلغت (0.513). أما بالنسبة لبعد الأداء السياقي فقد كانت فقراته مميزة لحصولها على نسب تشبع اللازمة وقد كانت أعلى نسبة تشبع (0.761)، (0.630) على التوالي لفقرة تشجيع العاملين على إبداء آرائهم في العمل، وأقل نسبة تشبع قد بلغت (0.546)، (0.454) على التوالي وهي تشير إلى تراجع قدرة المعنيين بالاستبيان بتجريب طرائق أكثر فاعلية ومبتكرة لإنجاز عملهم والتكيف مع المتغيرات والظروف المستجدة، أما بالنسبة لبعد سلوك المواطنة التنظيمية فقد بلغت أعلى نسبة تشبع (0.656)، (0.610) باستثناء الفقرتين (15) (23) بالنسبة لدائرة صحة محافظة كربلاء أما بالنسبة لمديرية تربية محافظة كربلاء فقد بلغت أقل نسبة تشبع (0.433) لفقرة كون الفوائد السبب الرئيس للاستمرار بالعمل، أما بالنسبة لبعد سلوك العمل المعاكس فقد كانت أعلى نسبة تشبع (0.690)، (0.617) على التوالي لفقرة تحمل العاملين مسؤولية أخطاء زملائهم في العمل وعدم الامتناع عن تأدية واجباتهم بالشكل المطلوب لانخفاض الاجور، باستثناء تراجع الفقرات (25, 29, 30, 31, 32, 33, 35, 37, 38) لعينة المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء إذ تتميز القيادات الإدارية في مديرية تربية محافظة كربلاء باتباعها إجراءات الأمن والسلامة واتسام التوجيهات الصادرة منها بالحكمة، وذلك يؤدي إلى أن العاملين سيؤدون وظائفهم بشكل صحيح، وعدم التراخي والتكاسل وإفشاء أسرار العمل والتصرف بعدوانية تجاه رؤسائهم وذلك لكون ميلها للمحسوبية، والوساطة، والرشوة قليل بعكس دائرة صحة محافظة كربلاء التي تراجعت بشكل متوسط.

وبعد الانتهاء من تحليل وتحديد نسب التشبع للابعاد الثلاثة لمتغير استراتيجية تمكين الموارد البشرية فإن الجدول (20) يوضح مقارنة بين الابعاد الثلاثة من حيث عدد الفقرات المميزة ونسب التشبع:

الجدول (20)

مقارنة بين أداء استراتيجيات تمكين الموارد البشرية والاداء المتميز على وفق سبب التشبع

مقارنة بين أداء استراتيجيات تمكين الموارد البشرية				
المتغيرات	دائرة صحة محافظة كربلاء	المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء	دائرة صحة محافظة كربلاء	المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء
	سبب التشبع	سبب التشبع	ترتيب الأعداد	
المشاركة في المعلومات	0.713	0.816	الثاني	الأول
الحرية والاستقلالية	0.734	0.793	الأول	الثالث
استبدال الهيكل التنظيمي	0.691	0.814	الثالث	الثاني
مقارنة بين أداء الاداء المتميز				
أداء المهام	0.670	0.653	الثاني	الثاني
الأداء السياقي	0.630	0.761	الرابع	الأول
سلوك المواطنة التنظيمية	0.656	0.610	الثالث	الرابع
سلوك العمل المنحرف (المعكس)	0.690	0.617	الأول	الثالث

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على SPSS, V.18.

ولعل القراءة الموضوعية لترتيب استراتيجيات تمكين الموارد البشرية تشير إلى أنه قد تراجع بعد استبدال الهيكل التنظيمي بالنسبة لدائرة صحة محافظة كربلاء ولمديرية تربية محافظة كربلاء المقدسة فقد تراجع بعد الحرية والاستقلالية أزاء الأبعاد الأخرى بما يؤثر حاجة المنظمات إلى إعادة النظر في فقرات هذين البُعدين. أما بالنسبة لترتيب الأداء المتميز فقد تراجع بعد الأداء السياقي بالنسبة لدائرة صحة محافظة كربلاء ولمديرية تربية محافظة كربلاء المقدسة فقد تراجع بعد سلوك المواطنة التنظيمية أزاء الأبعاد الأخرى بما يؤثر حاجة المنظمات إلى إعادة النظر في فقرات هذين البُعدين.

المبحث الثاني

اختبار فرضيات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة

يختص هذا المحور باختبار فرضيات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث على وفق فقرتين وكما يأتي:

أولاً: اختبار فرضيات الارتباط:

تهدف هذه الفقرة الى تحقيق قياس علاقة الارتباط بين المتغير المستقل (استراتيجية تمكين الموارد البشرية) والمتغير المعتمد (الأداء المتميز) ولتحقيق هذا الهدف لابد من التحقق من مدى إمكانية قبول الفرضية الرئيسية الثانية.

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية :

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية تمكين الموارد البشرية على المستوى الكلي والفرعي والأداء المتميز) .

استندت هذه الفقرة على فرضية رئيسة تفرع عنها عدد من الفرضيات الفرعية سيجري اختبارها بالاستناد إلى مصفوفة ارتباط كندال * (Kendall's tau_b) المبينة في الجدولين (21) و(22) وكما يأتي:

الجدول (21)

مصفوفة ارتباط كندال للعلاقة بين متغيرات البحث لدائرة صحة محافظة كربلاء

المتغيرات	المشاركة في المعلومات	الحرية والاستقلالية	استبدال الهيكل	استراتيجية تمكين الموارد البشرية	أداء المهام	الأداء السياقي	سلوك المواطنة	سلوك العمل المعاكس	الأداء المتميز
المشاركة في المعلومات	1	0.595**	0.595**	0.793**	0.506**	0.485**	0.268**	- 0.315**	0.314**
الحرية		1	0.611**	0.735**	0.466**	0.512**	0.321**	-	0.310**

* . يعد معامل ارتباط كندال من أدق المعاملات اللامعلمية (Nonparametric) للكشف عن قوة العلاقة بين متغيرين لا معلميين، وقد تجنب الباحث استعمال معامل ارتباط سبيرمان مع كونه معاملاً لاسمياً إلا أن النتائج التي يحققها هذا المعامل تحتاج إلى تصحيح التشوهات الحاصلة في البيانات من خلال معادلة (سبيرمان_ براون)، لذا فإن استعمال معامل ارتباط كندال الذي يصحح التشوهات تلقائياً يعني عن أي معامل آخر. (القرشي، 2007 : 120)

والاستقلالية								0.360**	
استبدال الهيكل			1	0.828**	0.509**	0.534**	0.261**	-0.381**	0.282**
استراتيجية تمكين الموارد البشرية				1	0.502**	0.532**	0.290**	-0.366**	0.305**
أداء المهام					1	0.569**	0.281**	-0.264**	0.529**
الأداء السياقي						1	0.255**	-0.305**	0.482**
سلوك المواطنة							1	-0.171	0.377**
سلوك العمل المعاكس								1	0.117**
الأداء المتميز									1

n=56 *

** الارتباط بدرجة معنوية (0.01)

الجدول (22)

مصفوفة ارتباط كندال للعلاقة بين متغيرات البحث للمديرية العامة لتربية محافظة كركلاء المقدسة

المتغيرات	المشاركة في المعلومات	الحرية والاستقلالية	استبدال الهيكل	استراتيجية تمكين الموارد البشرية	أداء المهام	الأداء السياقي	سلوك المواطنة	سلوك العمل المعاكس	الأداء المتميز
المشاركة في المعلومات	1	0.556**	0.549**	0.740**	0.439**	0.486**	0.42**	-0.245**	0.371**
الحرية والاستقلالية		1	0.531**	0.743**	0.433**	0.460**	0.416**	-0.126	0.420**
استبدال الهيكل			1	0.732**	0.433**	0.31**	0.361**	-0.071	0.423**
استراتيجية تمكين				1	0.667**	0.6502**	0.444**	-0.161*	0.436**

الموارد البشرية									
أداء المهام				*	1	0.447**	0.413**	-0.146*	0.547**
الأداء السياقي						1	0.361**	-0.172*	0.583**
سلوك المواطنة							1	-0.196*	0.454**
سلوك العمل المعاكس								1	0.126*
الأداء المتميز									1

أفادت هذه الفرضية بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية تمكين الموارد البشرية على المستوى الكلي والفرعي والأداء المتميز، انبثق عنها ثلاث فرضيات فرعية وكما يأتي.

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المشاركة في المعلومات والأداء المتميز.
2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحرية والاستقلالية والأداء المتميز.
3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استبدال الهيكل التنظيمي والأداء المتميز.

وسيجري اختبار الفرضيات الفرعية أولاً تمهيدا لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية على المستوى الكلي وكما يأتي:

1. الفرضية الفرعية الأولى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المشاركة في المعلومات والأداء المتميز)، وبعد ربط الفقرات التي تخص المتغيرين ومن خلال معامل ارتباط كندال ظهرت المعاملات التي تبينها مصفوفة الارتباط التي تشير إلى قبول الفرضية بمستوى المعنوية المبين في الجدول (23).

n=77 *

** الارتباط بدرجة معنوية (0.01)

* الارتباط بدرجة معنوية (0.05)

الجدول (23)

□ نتائج اختبار علاقة الارتباط □ بين المشاركة في المعلومات والأداء المتميز

القرار	مستوى المعنوية	معامل ارتباط كندال	الأداء المتميز	المتغيرات
قبول	0.01	0.314**	دائرة صحة محافظة كربلاء	المشاركة في المعلومات
قبول	0.01	0.371**	المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء	

المصدر: من إعداد الباحث □ اعتماد □ امج □ SPSS, V.18.

يلاحظ من معطيات الجدول (23) عدم رفض الفرضية إذ توجد علاقة ارتباط طردية بين المشاركة في المعلومات والأداء المتميز. إذ أن حدود الثقة كانت (0.99) وان المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء قد تقدمت على دائرة صحة محافظة كربلاء بمستوى معنوية (0.01).

2. الفرضية الفرعية الثانية (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية □ بين الحرية والاستقلالية والأداء المتميز) وبعد ربط الفقرات التي تخص المتغيرين ومن خلال معامل ارتباط كندال ظهرت المعاملات التي تبينها مصفوفة الارتباط التي تشير إلى قبول الفرضية بمستوى المعنوية المبين في الجدول (24):

الجدول (24)

□ نتائج اختبار علاقة الارتباط □ بين الحرية والاستقلالية والأداء المتميز

القرار	مستوى المعنوية	معامل ارتباط كندال	الأداء المتميز	المتغيرات
قبول	0.01	0.310**	دائرة صحة محافظة كربلاء	الحرية والاستقلالية
قبول	0.01	0.420**	المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء	

المصدر: من إعداد الباحث □ اعتماد □ امج □ SPSS, V.18.

يلاحظ من معطيات الجدول (24) عدم رفض الفرضية إذ توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين الحرية والاستقلالية والأداء المتميز أن حدود الثقة كانت (0.99) وان المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء قد تقدمت على دائرة صحة محافظة كربلاء بمستوى معنوية (0.01).

3. الفرضية الفرعية الثالثة (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية) بين استبدال الهيكل التنظيمي والأداء المتميز) وبعد ربط الفقرات التي تخص المتغيرين ومن خلال معامل ارتباط كندال ظهرت المعاملات التي تبينها مصفوفة الارتباط التي تشير إلى قبول الفرضية بمستوى المعنوية المبين في الجدول (25).

الجدول (25)

□ تاج اختبار علاقة الارتباط بين استبدال الهيكل التنظيمي والأداء المتميز

القرار	مستوى المعنوية	معامل ارتباط كندال	الأداء المتميز	المتغيرات
قبول	0.01	0.282**	دائرة صحة محافظة كربلاء	التنظيمي الهيكل استبدال
قبول	0.01	0.423**	المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على SPSS, V.18.

يلاحظ من معطيات الجدول (25) عدم رفض الفرضية إذ توجد علاقة ارتباط طردية بين استبدال الهيكل التنظيمي والأداء المتميز أن حدود الثقة كانت (0.99) وان المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء قد تقدمت على دائرة صحة محافظة كربلاء بمستوى معنوية (0.01).

4. □ بعد الإتهاء من اختبار الفرضيات الفرعية سيصار إلى اختبار الفرضية الرئيسية الثانية على المستوى الكلي، وكما يأتي:

أفادت الفرضية الرئيسية الثانية على المستوى الكلي (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية) بين استراتيجية تمكين الموارد البشرية والأداء المتميز، وبعد ربط الفقرات التي تخص المتغيرين ومن خلال معامل ارتباط كندال ظهرت المعاملات التي تبينها مصفوفة الارتباط التي تشير إلى قبول الفرضية بمستوى المعنوية المبين في الجدول (26).

الجدول (26)

□ تائج اختبار علاقة الارتباط بين استراتيجية تمكين الموارد البشرية والأداء المتميز

القرار	مستوى المعنوية	معامل ارتباط كندال	الأداء المتميز	المتغيرات
قبول	0.01	0.305**	دائرة صحة محافظة كربلاء	استراتيجية تمكين الموارد البشرية
قبول	0.01	0.436**	المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على SPSS, V.18.

يلاحظ من معطيات الجدول (26) عدم رفض الفرضية إذ توجد علاقة الارتباط بين استراتيجية تمكين الموارد البشرية والأداء المتميز أن حدود الثقة كانت (0.99) وان المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء قد تقدمت على المديرية العامة لصحة محافظة كربلاء بمستوى معنوية (0.01).

ثانياً: اختبار علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة

تهتم هذه الفقرة باختبارات التأثير لمتغيرات الدراسة وعلى مستوى العينتين، كما يأتي:

1: اختبار علاقات التأثير على مستوى عينة دائرة صحة محافظة كربلاء:

الفرضية الرئيسية الثالثة : (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين استراتيجية تمكين الموارد البشرية وأدائها في الأداء المتميز) وبعد تمثيل هذه العلاقة بنموذج انحدار وعلى وفق معادلة الانحدار:

$$Y = a + B_1X_1 + B_2X_2 + B_3X_3 + B_4X_4$$

إذ أن (a) تمثل مقداراً ثابتاً.

أما تقديرات معادلة الانحدار فقد كانت كالتالي وكما مبين في الجدول (26)

الأداء المتميز = 5.305 + (0.109) المشاركة في المعلومات + (0.152) الحرية والاستقلالية + (0.016) استبدال الهيكل التنظيمي

إن نموذج الانحدار يشير إلى أن مستوى المعنوية هو (0.000) وهذا يعني أن حدود الثقة بالنموذج هي (100%)، وأن هذه التقديرات تشير إلى أن الأداء المتميز (Y) هي دالة للقيمة الحقيقية لـ (X₁+ X₂ + X₃)، لقد بلغت معنوية أبعاد استراتيجية تمكين الموارد البشرية على وفق معامل (t_x) ما يأتي:

(tx₁= 0.385 , tx₂= 0.787 , tx₃= 0.056) وكما مبين في الجدول (27):

الجدول (27)

تحليل التباين للعلاقة بين استراتيجية تمكين الموارد البشرية والأداء المتميز (ANOVA) لدائرة صحة محافظة كربلاء

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	معامل F	مستوى المعنوية
الإحدار	6.507	3	2.169	1.194	0.321
البواقي	94.450	52	1.816		
الكلية	100.957	55			

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على SPSS, V.18.

الجدول (28)

معاملات الإحدار لمتغيرات الدراسة لدائرة صحة محافظة كربلاء

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية		معامل t	مستوى المعنوية
	بيتا	الخطأ المعياري	بيتا	الخطأ المعياري		
الثابت	5.305	0.667			7.952	0.000
المشاركة في المعلومات	0.068	0.175	0.109	0.109	0.385	0.702
الحرية والاستقلالية	0.098	0.124	0.152	0.152	0.787	0.435
استبدال الهيكل التنظيمي	0.011	0.204	0.016	0.016	0.056	0.956

المتغير المعتمد الأداء المتميز

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على SPSS, V.18.

إن نموذج الانحدار نموذج غير كاف لوصف العلاقة بين استراتيجيات تمكين الموارد البشرية بأبعاده والأداء المتميز إذ أنه نموذج لم يحقق أي مستوى من المعنوية.

وهذا يعني :

إن (B1=0.109) وهي تمثل مقدار تأثير المشاركة في المعلومات (X1) في الأداء المتميز (Y)، وعليه فإن الزيادة بمقدار (1) في المشاركة في المعلومات ستحقق (0.109) في الأداء المتميز. وهو معامل قليل جدا فضلا عن أنه معامل لم يحقق أي مستوى معنوية لذا فهو غير ذو تأثير.

أما (B2=0.152) وهي تمثل مقدار تأثير الحرية والاستقلالية (X2) في الأداء المتميز (Y)، وعليه فإن الزيادة بمقدار (1) في الحرية والاستقلالية ستحقق (0.152) في الأداء المتميز. وهو معامل قليل جدا فضلا عن أنه معامل لم يحقق أي مستوى معنوية لذا فهو غير ذو تأثير.

أما (B3=0.016) وهي تمثل مقدار تأثير استبدال الهيكل التنظيمي (X3) في الأداء المتميز (Y)، وعليه فإن زيادة بمقدار (1) في استبدال الهيكل التنظيمي ستحقق (0.016) في الأداء المتميز. وهو معامل غير ذو معنوية وكما مبين في جدول المعاملات وعليه فإنه ليس ذي تأثير.

أما مقدار (a= 5.305) فإن هذا يعني أن هناك وجودا للأداء المتميز مقداره (5.305) حتى وإن كانت أبعاد استراتيجية تمكين الموارد البشرية (X1+ X2 +X3) تساوي صفرا.

إن معامل التحديد (0.064) يشير إلى أن أبعاد استراتيجية تمكين الموارد البشرية تفسر (0.064) (من التباين الحاصل في الأداء المتميز وهو معامل ضعيف جدا وإن المتبقي من التباين والبالغ (0.936) فهو ناتج من متغيرات لم تدخل نموذج الانحدار.

وعلى أساس هذه المؤشرات ترفض هذه الفرضية وتقبل الفرضية البديلة التي مفادها (لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات تمكين الموارد البشرية بأبعادها والأداء المتميز).

2- اختبار علاقات التأثير على مستوى عينة المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة :

الفرضية الرئيسية الثالثة (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات تمكين الموارد البشرية بأبعادها في الأداء المتميز) وقد تمثيل هذه العلاقة بنموذج إحدار على وفق معادلة الإحدار:

$$Y = a + B_1X_1 + B_2X_2 + B_3X_3 + B_4X_4$$

إذ أن (a) تمثل مقداراً ثنائياً

أما تقديرات معادلة الانحدار فقد كانت:

$$\text{الأداء المتميز} = 3.826 + (-0.046) \text{ المشاركة في المعلومات} + (0.342) \text{ الحرية والاستقلالية} + (0.415) \text{ استبدال الهيكل التنظيمي}$$

إن نموذج الانحدار يشير إلى أن مستوى المعنوية هو (0.000) وهذا يعني أن حدود الثقة بالنموذج هي (100%)، وأن هذه التقديرات تشير إلى أن الأداء المتميز (Y) هي دالة للقيمة الحقيقية لـ (X₁ + X₂ + X₃)، لقد بلغت معنوية أبعاد استراتيجية تمكين الموارد البشرية على وفق معامل (t_x) ما يأتي:

$$(tx_1 = -0.314, tx_2 = 2.453, tx_3 = 2.909) \text{ وكما مبين في الجدول (29)}$$

(الجدول 29)

تحليل التباين للعلاقة الاستراتيجية تمكين الموارد البشرية والأداء المتميز ANOVA (المديرية العامة لتربية محافظة كركلاء)

النموذج	مجموع المراتب	درجة الحرية	متوسط المراتب	معامل F	مستوى المعنوية
الإحدار	24.527	3	8.176	19.458	0000
البواقي	30.6	73	.420		
الكلية	55.200	76			

المصدر: من إعداد الباحث اعتماده امج .SPSS, V.18

الجدول (30)

معاملات الانحدار لمتغيرات البحث (المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء)

مستوى المعنوية	معامل t	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		□ يتا	الخطأ المعياري	□ يتا	
0.000	12.068		0.317	3.826	الثبات
0.754	-0.314	-0.046	0.080	-0.025	المشاركة في المعلومات
0.017	2.453	0.342	0.075	0.183	الحرية والاستقلالية
0.005	2.909	0.415	0.075	0.217	استبدال الهيكل التنظيمي
المتغير المعتمد الأداء المتميز					

المصدر: من إعداد الباحث □ اعتماد □ امج SPSS, V.18.

إن نموذج الانحدار نموذج كاف لوصف العلاقة بين استراتيجية تمكين الموارد البشرية بأبعادها في الأداء المتميز إذ أنه نموذج حقق مستوى المعنوية (0.000).

وهذا يعني :

أن (B1=-0.046) وهي تمثل مقدار تأثير المشاركة في المعلومات (X1) في الأداء المتميز (Y)، وعليه فإن الزيادة بمقدار (1) في المشاركة في المعلومات ستحقق تقدم عكسي مقداره (-0.046) في الأداء المتميز. وهو معامل قليل جداً فضلاً عن أنه معامل لم يحقق أي مستوى معنوية لذا فهو غير ذي تأثير.

أما (B2=0.342) وهي تمثل مقدار تأثير الحرية والاستقلالية (X2) في الأداء المتميز (Y)، وعليه فإن الزيادة بمقدار (1) في الحرية والاستقلالية ستحقق (0.342) في الأداء المتميز. وهو معامل متوسط فضلاً عن أنه معامل معنوي يمكن أن يحقق تأثيراً.

أما ($B_3=0.415$) وهي تمثل مقدار تأثير استبدال الهيكل التنظيمي (X_3) في الأداء المتميز (Y)، وعليه فإن الزيادة بمقدار (1) في استبدال الهيكل التنظيمي ستحقق (0.415) في الأداء المتميز. وهو معامل متوسط وذو مغنوية وكما مبين في جدول المعاملات وعليه فإنه ذو تأثير.

أما مقدار ($a= 3.826$) فإن هذا يعني أن هناك وجودا للأداء المتميز مقداره (3.826) حتى وإن كانت أبعاد استراتيجية تمكين الموارد البشرية ($X_1+ X_2 +X_3$) تساوي صفرا.

إن معامل التحديد (0.444) يشير إلى أن أبعاد استراتيجية تمكين الموارد البشرية تفسر (0.444) من التباين الحاصل في الأداء المتميز وهو معامل متوسط وإن المتبقي من التباين والبالغ (0.556) فهو ناتج من متغيرات لم تدخل نموذج الانحدار.

وعلى أساس هذه المؤشرات لا ترفض هذه الفرضية .

المبحث الثالث

اختبار فرضيات التباين

جرى اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة التي مفادها (يوجد تباين ذو دلالة معنوية لمتغيري استراتيجية تمكين الموارد البشرية والأداء المتميز) على مستوى عينتي الدراسة (دائرة صحة محافظة كربلاء والمديرية العامة لتربية محافظة كربلاء)، وجرى اعتماد معامل (Z) بوصفه احصائية اختبار مان وتني (Mann- Whitney U)، وكانت نتائج اختبار الفرضيات كما يأتي:

أولاً: المتغير التفسيري: استراتيجية تمكين الموارد البشرية

1. المشاركة في المعلومات: استعمل الباحث اختبار مان وتني (Mann- Whitney U)، للكشف عن وجود تباين في إدراك العينتين لُبعد المشاركة في المعلومات وكانت كما موضح في الجدول (31):

الجدول (31)

تحليل التباين على وفق (Mann- Whitney U) المشاركة في المعلومات

1976.500	Mann- Whitney U
4979.500	Wilcoxon w
-0.818	Z
0.413	Asymp. Sig

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على SPSS, V.18.

تشير معطيات الجدول (31) إلى أن معامل (z) المحسوبة كان أقل من القيمة الجدولية، وبالغلة (0.302) لذا فإن مستوى المعنوية البالغ (0.413) يشير إلى أن رفض الفرضية قائم، وهذا يعد نتيجة منطقية لعدم اختلاف وجهات نظر العينتين إزاء المشاركة في المعلومات وأن كل منهما لها ذات الأدوات التي لاتميزها عن غيرها في المشاركة. وهذا يجيب عن الجزء الرابع من مشكلة الدراسة.

2. الحرية والاستقلالية: استعمل الباحث اختبار مان وتني (Mann- Whitney U)، للكشف عن

وجود تباين في إدراك العينتين لمتغير الحرية والاستقلالية وكما موضح في الجدول (32):

الجدول (32)

تحليل التباين على وفق (Mann- Whitney U) الحرية والاستقلالية

1651.000	Mann- Whitney U
4654.000	Wilcoxon w
-2.303	Z
0.021	Asymp. Sig

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على SPSS, V.18.

تشير معطيات الجدول (32) إلى أن معامل (z) المحسوبة كان أكبر من القيمة الجدولية ، والبالغة (0.492) لذا فإن مستوى المعنوية البالغ (0.021) يشير إلى نسبة احتمال رفض الفرضية ضئيلة، وان حدود الثقة هو (0.979%) وهذا يقود إلى عدم رفض الفرضية. وهذا يعد نتيجة منطقية لاختلاف وجهات نظر العينتين ازاء التصرف بحرية واستقلالية، وأن لكل منهما لها أدواتها المميزة عن غيرها في حرية التصرف والاستقلالية. وهذا يجيب عن الجزء الرابع من مشكلة الدراسة

3. استبدال الهيكل التنظيمي: استعمل الباحث اختبار مان وتني (Mann- Whitney U)،

للكشف عن وجود تباين في إدراك العينتين لمتغير استبدال الهيكل التنظيمي (33)

الجدول (33)

تحليل التباين على وفق (Mann- Whitney U) استبدال الهيكل التنظيمي

1611.000	Mann- Whitney U
4614.000	Wilcoxon w
-2.303	Z
0.013	Asymp. Sig

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على SPSS, V.18.

تشير معطيات الجدول (33) إلى أن معامل (z) المحسوبة كان أكبر من القيمة الجدولية ، والبالغة (0.492) لذا فإن مستوى المعنوية البالغ (0.013) يشير إلى احتمال رفض الفرضية ضئيل، وان حدود الثقة هو (0.987%) وهذا يقود إلى عدم رفض الفرضية . وهذا يعد نتيجة لعدم تشابه إدراك العينتين لعملية استبدال الهيكل التنظيمي كونها تسلك مسالك هرمية تنظيمية مختلفة وهذا يجيب عن الجزء الرابع من مشكلة الدراسة .

4. استراتيجية تمكين الموارد البشرية: بعد الانتهاء من اختبار أبعاد استراتيجية تمكين الموارد البشرية سيصار إلى اختبار المتغير على المستوى الكلي إذ جرى استعمال اختبار مان وتني (Mann- Whitney U)، للكشف عن وجود تباين في إدراك العينتين لمتغير استراتيجية تمكين الموارد البشرية وكما موضح في الجدول (34):

الجدول (34)

تحليل التباين على وفق (Mann- Whitney U) استراتيجية تمكين الموارد البشرية

1750.000	Mann- Whitney U
4753.000	Wilcoxon w
-1.850	Z
0.064	Asymp. Sig

المصدر: من إعداد الباحث [اعتماد] [إم ج] SPSS, V.18.

تشير معطيات الجدول (34) إلى أن معامل (z) المحسوبة كان أقل من القيمة الجدولية ، وبالغلة (0.467) لذا فان مستوى المعنوية البالغ (0.064) يشير إلى احتمال رفض الفرضية، وهو مستوى غير ذو دلالة معنوية وهذا يقود إلى رفض الفرضية . وهذا يعد نتيجة منطقية لعدم اختلاف وجهات نظر العينتين ازاء تمكين المورد البشري وان كل منهما لها ذات التفكير والإدراك ازاء استراتيجية تمكين الموارد البشرية ، وهذا يجيب عن الجزء الرابع من مشكلة الدراسة.

ثانياً: اختبار التباين للأداء المتميز

1. أداء المهام: استعمال الباحث اختبار مان وتني (Mann- Whitney U)، للكشف عن

وجود تباين في إدراك العينتين لُبعد أداء المهام وكما موضح في الجدول (35):

الجدول (35)

تحليل التباين على وفق (Mann- Whitney U) أداء المهام

1979.500	Mann- Whitney U
4982.500	Wilcoxon w
-0.806	Z
0.420	Asymp. Sig

المصدر: من إعداد الباحث [اعتماد] [إم ج] SPSS, V.18.

تشير معطيات الجدول (35) إلى أن معامل (z) المحسوبة كان أقل من القيمة الجدولية ، وبالقيمة (0.302) لذا فان مستوى المعنوية البالغ (0.420) يشير إلى أن احتمال رفض الفرضية قائم، وهذا يعد نتيجة منطقية لعدم وجود تباين في إدراك أداء المهام لعدم اختلاف وجهة نظر العينتين وان كل منهما لها ذات الأدوات المتشابهة بفعل انتماء المديرين إلى وزارات الدولة المحكومة بذات القوانين والأنظمة ازاء أداء المهام . وهذا يجيب عن الجزء الرابع من مشكلة الدراسة

2. الأداء السياقي: استعمل الباحث اختبار مان وتني (Mann- Whitney U)، للكشف عن وجود

تباين في إدراك العينتين لُبعد الأداء السياقي وكما موضح في الجدول (36):

الجدول (36)

تحليل التباين على وفق (Mann- Whitney U) الأداء السياقي

1613.500	Mann- Whitney U
4616.500	Wilcoxon w
-2.475	Z
0.013	Asymp. Sig

المصدر: من إعداد الباحث [اعتماد] [SPSS, V.18].

تشير معطيات الجدول (36) إلى أن معامل (z) المحسوبة كان اكبر من القيمة الجدولية وبالقيمة (0.493) ، لذا فان مستوى المعنوية البالغ (0.013) يشير إلى أن احتمالية رفض الفرضية ضئيل، وان حدود الثقة هو (0.987%) وهذا يقود إلى عدم رفض الفرضية. وهذا يعد نتيجة منطقية لاختلاف وجهات نظر العينتين ازاء الأداء السياقي وان كل منهما سلوكياتها المميزة عن غيرها في الأداء السياقي. وهذا يجيب عن الجزء الرابع من مشكلة الدراسة.

3. سلوك المواطنة التنظيمية: استعمل اختبار مان وتني (Mann- Whitney U)، للكشف عن

وجود تباين في إدراك العينتين لُبعد سلوك المواطنة التنظيمية وكما موضح في الجدول (37):

الجدول (37)

تحليل التباين على وفق (Mann- Whitney U) سلوك المواطنة التنظيمية

2095.000	Mann- Whitney U
3691.000	Wilcoxon w
-0.278	Z
0.781	Asymp. Sig

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على SPSS, V.18 .

تشير معطيات الجدول (37) إلى أن معامل (z) المحسوبة كان أقل من القيمة الجدولية ، والبالغة (0.098) لذا فإن مستوى المعنوية البالغ (0.781) يشير إلى أن رفض الفرضية قائم . وهذا يعد نتيجة لتشابه إدراك العينتين لمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية. وهذا يجيب عن الجزء الرابع من مشكلة الدراسة.

4. سلوك العمل المنحرف (المعكس): استعمل الباحث اختبار مان وتني (Mann- Whitney U)

U، للكشف عن وجود تباين في إدراك العينتين لُبعد سلوك العمل المعاكس وكما موضح في

الجدول (38):

الجدول (38)

تحليل التباين على وفق (Mann- Whitney U) سلوك العمل المنحرف (المعكس)

1803.000	Mann- Whitney U
4806.000	Wilcoxon w
-1.609	Z
0.781	Asymp. Sig

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على SPSS, V.18 .

تشير معطيات الجدول (38) إلى أن معامل (z) المحسوبة كان أقل من القيمة الجدولية ، والبالغة (0.450) لذا فإن مستوى المعنوية البالغ (0.781) يشير إلى أن رفض الفرضية قائم . وهذا نتيجة منطقية لعدم وجود تباين في إدراك العينتين لسلوك العمل المعاكس وان كل منهما لها ذات النهج المستند إلى وحدة القوانين في الدولة. وهذا يجيب عن الجزء الرابع من مشكلة الدراسة

5. الأداء المتميز: وبعد الانتهاء من اختبار أبعاد الأداء المتميز سيصار إلى اختبار المتغير على المستوى الكلي، إذ جرى استعمال اختبار مان وتني (Mann- Whitney U)، للكشف عن وجود تباين في إدراك العينتين لمتغير الأداء المتميز وكما موضح في الجدول (39):

الجدول (39)

تحليل التباين على وفق (Mann- Whitney U) الأداء المتميز

1591.000	Mann- Whitney U
4594.000	Wilcoxon w
-2.575	Z
0.010	Asymp. Sig

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على SPSS, V.18.

تشير معطيات الجدول (39) إلى أن معامل (z) المحسوبة كان أكبر من القيمة الجدولية ، والبالغة قيمتها (0.494) وان مستوى المعنوية البالغ (0.010) يشير إلى أن عدم رفض الفرضية، وان حدود الثقة هو (0.990%) وهذا يقود إلى عدم رفض الفرضية. وهذا يعد نتيجة منطقية لاختلاف وجهات نظر العينتين ازاء الأداء المتميز وان كل منهما لها تفكيرها وإدراكها الخاص والمميز عن الأخرى ازاء الأداء المتميز ، وهذا يجيب عن الجزء الرابع من مشكلة الدراسة.



الفصل الرابع

الإستنتاجات والتوصيات

الفصل الرابع الاستنتاجات والتوصيات

تمهيد

يتضمن هذا الفصل خلاصة ماتوصل اليه الجهد الإحصائي متضمنا الاستنتاجات التي اعتمدت على التحليلات الميدانية ونتائج التحليل الإحصائي، والتي تعد الأساس لبناء التوصيات النهائية، وسيجري تفصيل ذلك من خلال مبحثين.

المبحث الأول: الاستنتاجات

المبحث الثاني: التوصيات

المبحث الأول

الاستنتاجات

يعرض هذا المبحث أبرز الاستنتاجات التي جرى التوصل إليها ، بالاستناد إلى ما أفرزته نتائج تحليل الجانب التطبيقي للدراسة ،محاولة لتحديد مستويات تحقق أهداف الدراسة و كالاتي:

- 1- يمتلك العاملون في المنظمات إدراك عالي بأبعاد استراتيجية تمكين الموارد البشرية, إذ حققت جميع فقرات الأبعاد درجة مميزة باستثناء تراجع قناعات المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء بشأن عدم وضوح الاستراتيجيات التي تحقق أهداف المديرية ,مما يؤدي إلى القصور في التزام العاملين في مديرية تربية محافظة كربلاء للعمل ضمن الجماعة .
- 2- يمتلك العاملون في دائرة صحة محافظة كربلاء إدراك عالي بأبعاد الأداء المتميز, باستثناء عدم رغبة العاملين في التدخل على نحو هادف مع الأشخاص الآخرين لأداء عمل ما, وعدم الاعتماد على الفوائد بوصفها حافز للبقاء في الدائرة.
- 3- تقدم أبعاد الأداء المتميز (أداء المهام ,والأداء السياقي , وسلوك المواطنة التنظيمية) ، في المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء باستثناء تسع فقرات من فقرات بُعد سلوك الأداء المعاكس .
- 4- اهتمام الإدارتين بترسيخ القيم الأخلاقية في العمل من خلال عقد الاجتماعات الدورية لترسيخ الإحساس بممارسة الرقابة الذاتية , والقدرة على اتخاذ القرارات , وحرية التصرف السريع لمعالجة الحالات الطارئة, لاعتمادهما على سياسات وبرامج وإجراءات واضحة بنسب متفاوتة.
- 5- هناك اختلاف في مستوى قناعات المعنيين بشدة الاستجابة حول وضوح الرؤية والاستراتيجيات التي تحقق الأهداف , فقد تقدمت المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء على دائرة صحتها بهذا الجانب بنسب متفاوتة.
- 6- ظهر توحيد الرؤية ووضوح الأهداف بارزاً للعينتين, إذ توجد قنوات عمودية وأفقية متعددة , واستعمال وسائل إتصال متنوعة ومرنة للحصول على المعلومات, وتوافرها للعاملين لتعزيز استعدادهم لتحمل مسؤوليات إضافية وتنمية التزامهم الذاتي وتعزيز الثقة لديهم ,وقد تقدمت المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء على دائرة صحتها بهذا الجانب بنسب متفاوتة.
- 7- تسعى مديرية تربية محافظة كربلاء المقدسة لتقليل الفجوة بين خبرات العاملين من خلال التعليم المستمر والتدريب, اجتذاب ذوي الخبرات النادرة, لكونها تمتلك هيكل مرن تجاه الأفكار الجديدة مما يساعد على التمكن من التصرف إزاء المشاكل التي تواجهها, وتتقدم بذلك على دائرة صحة محافظة كربلاء .

- 8- تشجع الإدارتين للمنظمتين العاملين المترددين أو غير المنفتحين في المنظمة لإبداء آرائهم حول تجريب طرائق أكثر فاعلية ومبتكرة لانجاز عملهم , من خلال توافر القدرات والمهارات اللازمة والمكتسبة من الدورات التدريبية , ووجود تنسيق بين المستويات الإدارية المختلفة, مما يساعد على إتباع القواعد التنظيمية بشكل واع .
- 9- تتميز القيادات الإدارية في مديرية تربية محافظة كربلاء بإتباعها إجراءات الأمن والسلامة واتسام التوجيهات الصادرة منها بالحكمة, وذلك يؤدي إلى أن العاملين سيؤدون وظائفهم بشكل صحيح, وعدم التراخي والتكاسل وإفشاء أسرار العمل والتصرف بعذوانية تجاه رؤسائهم وذلك لكون ميلها للمحسوبية, والوساطة, والرشوة قليل بعكس دائرة صحة محافظة كربلاء التي تراجعت بشكل متوسط.
- 10- هناك علاقة تفاعلية حقيقية بين استراتيجية التمكين والأداء المتميز على المستوى الكلي في المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة ودائرة صحة كربلاء , مع تقدم المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء على دائرة صحتها بشدة الارتباط.
- 11- اثبتت النتائج بأن لاستراتيجية التمكين تجاه معاكس لما ينبغي أن تكون عليه تكون عليه لسلوك العمل المنحرف (المعاكس) , إذ كانت بينهما علاقة ارتباط عكسية , مع تقدم دائرة صحة محافظة كربلاء على المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء بشدة الارتباط.
- 12- وجد علاقة تفاعلية حقيقية بين أبعاد استراتيجية التمكين وأداء المهام , والأداء السياقي , وسلوك المواطنة التنظيمية , ووجود علاقة لها تجاه معاكس بين استراتيجية التمكين وسلوك العمل المنحرف (المعاكس).
- 13- وجود علاقة تفاعلية بين الاداء المتميز وسلوك العمل المنحرف (المعاكس), مع تقدم المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء على دائرة صحتها بشدة الارتباط .
- 14- تقدم بُعد استبدال الهيكل التنظيمي على متغيري استراتيجية التمكين, يليه الحرية والاستقلالية , ثم بُعد المشاركة في المعلومات بالنسبة للمديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة , أما بالنسبة لدائرة صحة كربلاء فقد تقدم بُعد المشاركة في المعلومات, يليه الحرية والاستقلالية, ثم بُعد استبدال الهيكل التنظيمي. وجاءت قوة علاقة الارتباط من حيث الترتيب بتقدم أداء المهام ثم الأداء السياقي, ثم سلوك المواطنة التنظيمية , يليها سلوك الاداء المنحرف (المعاكس) بالنسبة لدائرة صحة محافظة كربلاء, أما بالنسبة للمديرية العامة لتربية محافظة كربلاء فقد جاءت قوة علاقة الارتباط من حيث الترتيب , بتقدم الأداء السياقي ثم أداء المهام , ثم سلوك المواطنة التنظيمية , يليها سلوك العمل المنحرف (المعاكس)

- 15- لم تتأثر علاقة أبعاد الأداء المتميز باستراتيجية التمكين وأبعادها على المستوى الكلي والفرعي في دائرة صحة محافظة كربلاء ,بينما توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين استراتيجية التمكين والأداء المتميز على المستوى الكلي في المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة .وتقدم بعدي الحرية والاستقلالية واستبدال الهيكل التنظيمي بقوة التأثير بالأداء المتميز على المستوى الفرعي , بينما تراجع بُعد المشاركة في المعلومات في تأثيره بالأداء المتميز .
- 16- إن لكل من مديرية تربية محافظة كربلاء ودائرة صحتها وجهات نظر متشابهة إزاء استراتيجية التمكين ، وأن لكل منهما ذات التفكير والادراك إزاء استراتيجية التمكين .
- 17- إن لكل من مديرية تربية محافظة كربلاء ودائرة صحتها وجهات نظر متشابهة إزاء المشاركة في المعلومات ، وأن كل منهما لها الأدوات والاساليب ذاتها التي لاتميزها عن غيرها في المشاركة . بينما تختلف وجهات نظر إزاء التصرف بحرية واستقلالية, وان لكل منهما أدواتها المميزة عن غيرها في حرية التصرف باستقلالية. وإن لكل منهما تفكيرها وإدراكها الخاص والمميز عن الأخرى إزاء استبدال الهيكل التنظيمي , وهذا يعد نتيجة لعدم تشابه إدراك المنظمين لعملية استبدال الهيكل التنظيمي كونها تسلك مسالك هرمية تنظيمية مختلفة .
- 18- إن لكل من مديرية تربية محافظة كربلاء ودائرة صحتها تفكيرها وإدراكها الخاص والمميز عن الأخرى إزاء الأداء المتميز ,وأن لكل منهما إدراكها وتفكيرها, و أدواتها الخاصة التي تميزها عن غيرها. بينما تتشابه كل منهما في وجهات النظر لإدراك أداء المهام , إذ أن لكل منهما لها ذات الادوات المتشابهة بفعل انتماء المنظمين إلى وزارات الدولة المحكومة بالقوانين والانظمة ذاتها إزاء أداء المهام .
- 19- تختلف كل من مديرية تربية محافظة كربلاء ودائرة صحتها في تفكيرهما إزاء الأداء السياقي لاختلاف وجهات النظر لكل منهما , وان لكل منهما أدواتها المميزة عن غيرها. بينما تتشابه كل منهما في وجهات النظر إزاء سلوك المواطن التنظيمية , إذ أن لكل منهما لها ذات الادوات المتشابهة في إدراك مفهوم سلوك المواطن التنظيمية . بينما تتشابه كل من مديرية تربية محافظة كربلاء ودائرة صحتها في وجهات النظر إزاء سلوك الأداء المعاكس , إذ أن لكل منهما لها النهج ذاته المستند إلى وحدة القوانين في الدولة.

المبحث الثاني

أولاً: التوصيات

استناداً إلى الاستنتاجات التي توصلت لها الدراسة يمكن صياغة عدد من التوصيات ونأمل أن تكون تحت أنظار الجهات ذات العلاقة بالإدارات العليا في القطاع التعليمي والصحي، والتي يعتقد إنها يمكن أن تسهم في الوصول إلى أفضل السبل الكفيلة لتحقيق التوافق بين استراتيجيات التمكين والأداء المتميز . ومن هذه التوصيات ما يأتي:-

- 1- التوجه لبناء الاستراتيجيات المعاصرة ذات صلة بالاستفادة من الموارد البشرية الممكنة , لمواجهة التحديات , من خلال الاستفادة من استراتيجيات التمكين بأبعادها وزيادة وعي المنظمة بضرورة وأهمية تطبيق استراتيجية التمكين وفق خطة استراتيجية للانتقال تدريجياً إلى منظمة ممكنة .
- 2- مناقشة وتوضيح الاستراتيجيات الخاصة بالمنظمة لجميع العاملين, لبيان أهدافها أثناء عقد الاجتماعات الدورية, لحثهم على وتشجيعهم على مهاراتهم وخبراتهم ,عن طريق مشاركتهم بالمعلومات ومنحهم حرية التصرف والتأكيد على أهمية دور الفريق في العمل والشعور بالانتماء إليه ,مما يزيد من التزامهم تجاه المهام المناطة بهم .إضمان تحقق الأداء على وفق المخطط .
- 3- إعادة النظر ببعيد المشاركة في المعلومات وإطلاع العاملين عليها , لزرع الثقة لدى العاملين بإدارتهم وزيادة تحملهم للمسؤوليات من خلال إتاحة المعلومات لجميع المستويات لبناء منظمة ممكنة
- 4- إقامة الدورات والندوات التثقيفية التي تحث على تبني قيم الإسلام الحنيف والشعور بالمواطنة, فبناء المناخ الاخلاقي الذي يراعي جوانب احترام قواعد العمل يعد ضروري تجاه تعديل سلوك العاملين للعمل على تقليل سلوك العمل المنحرف ,سواء ماتعلق بالمحسوبية أو تسخير السلطة للانتفاع الشخصي ,أو الرشوة أو إهمال تنفيذ الأوامر وماشابه ذلك .
- 5- وضع قواعد وإجراءات واضحة تعتمد من قبل العاملين, للتمكن من إزالة المعوقات كافة التي تقف في وجه التغيير، وإجراء التغييرات التنظيمية اللازمة لتحقيق الأداء المتميز المرغوب.
- 6- إنشاء وحدات للبحث والتطوير, ووضع ضرورة إقامة دورات تدريبية متكاملة الأهداف تُعنى بتوضيح استراتيجية التمكين ومدى تأثيرها في أداء العاملين في المنظمة وانعكاس ذلك على مستوى أداء المنظمة ككل.
- 7- تشجيع العاملين على الاستفادة من جميع قنوات الاتصال المتاحة في المنظميتين سواء أكانت قنوات اتصال أفقية ام عمودية وذلك من خلال إدخالهم في دورات تدريبية لبيان أهمية قنوات الاتصال في توفير المعلومات.

- 8- اطلاع العاملين على رسالة المنظمة وأهدافها بالشكل الذي يؤمن وضوح الرؤيا لديهم , الأمر الذي يجعل من أفعال العاملين وتصرفاتهم تصب في تحقيق رؤية المنظمة .
- 9- أن تركز المنظمات على مستوى التمكين من خلال أبعاد (المشاركة بالمعلومات , الحرية والاستقلالية , والعمل بالفرق الموجهة ذاتيا) باعتبارها الأساس بفلسفة التمكين.
- 10- إشاعة الاتصالات العمودية والأفقية التي تتناسب مع إعادة البناء الهيكلي الجديد لخلق منظمات أفقية مرنة واعتماد وسائل الاتصالات الحديثة والمتطورة التي تسهم فيها تكنولوجيا المعلومات بشكل كبير.
- 11- بتزويد العاملين بالمعلومات والسماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات بما ينعكس ذلك في أدائهم حيث يمنحهم الثقة ويمكنهم من تأدية أدوارهم بشكل امثل وبما يحقق الاداء المتميز.
- 12- إن استراتيجية التمكين لا يمكن إن تستنفر جهود العاملين بأقصى طاقاتها من دون إعادة النظر في نظم الحوافز والتعويضات التي تشعر العاملين بروح الملكية والعدالة.

ثانياً :- المقترحات لمشاريع بحثية مستقبلية :-

- قدم الباحث فيما يأتي أفكاراً متواضعة لمزيد من البحث في مجال استراتيجية تمكين الموارد البشرية والاداء المتميز ، لغرض الإفادة منها من قبل الباحثين في المستقبل :-
1. دور استراتيجية التمكين في تحسين الأداء الوظيفي .
 2. تمكين العاملين وانعكاسه على مخرجات العمل الموقفية والسلوكية .
 3. أثر استراتيجية التمكين في تقليل ضغوطات العمل.
 4. الالتزام التنظيمي وانعكاسه على سلوك المواطنة التنظيمية



المصادر

أولاً: المصادر العربية

أ : القرآن الكريم

ب: الكتب

1. أبو النصر، مدحت محمد (2007) "إدارة وتنمية الموارد البشرية (الاتجاهات المعاصرة)" الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة.
2. أبو علام، رجاء محمود (2003) "التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج Spss" الطبعة الأولى، دار النشر للجامعات، القاهرة.
3. أفندي، عطية حسين (2003) " تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر " المنظمة العربية للتنمية الإدارية – القاهرة .
4. اندراوس، رامي جمال و معاينة، عادل سالم (2008) " الإدارة بالثقة والتمكين : مدخل لتطوير المؤسسات " الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، أربد – الأردن .
5. البغدادي، عادل هادي و الحدراوي، رافد حميد (2013) " الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي " أسلوب كمي تحليلي، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.
6. البناء، حسين موسى قاسم والخفاجي، نعمة عباس (2014) " إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة " الطبعة العربية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
7. جلاب، احسان دهش والحسين، كمال كاظم طاهر (2013) " إدارة التمكين والاندماج " دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان – الأردن .
8. جلاب، احسان دهش (2011) " إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغير " الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
9. جواد، شوقي ناجي (2010) " المرجع المتكامل في إدارة الإستراتيجية " الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
10. جودة، محفوظ أحمد (2010) " إدارة الموارد البشرية "، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى عمان – الأردن .
11. حسن، راوية (2003) " إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية " الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة.
12. حمود، خضير كاظم (2010) " منظمة المعرفة " الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.
13. حمود، خضير كاظم والشيخ، روان منير (2010) " إدارة الجودة في المنظمات المتميزة " الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان .
14. الدوري، زكريا مطلق، صالح، احمد علي (2009) " إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة " دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية عمان، الأردن .
15. الزيادات، محمد عواد، (2008) " اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة " الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان .
16. الساعدي، مؤيد يوسف نعمة (2013) " كيف تدار منظمات الألفية الثالثة ؟ مدخل في فلسفة التعلم التنظيمي " الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان .
17. الساعدي، مؤيد يوسف نعمة (2015) " قياس اللاملموسات في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية " الطبعة الأولى، دار صفاء للطباعة والنشر، عمان-الأردن.
18. الساعدي، مؤيد يوسف نعمة، (2011) " مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية "، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان .

19. السالم ، مؤيد سعيد (2008) " نظرية المنظمة , الهيكل والتصميم " الطبعة الثالثة, دار وائل للنشر والتوزيع، عمان .
20. السالم، مؤيد سعيد وصالح ، عادل حرحوش (2009) " إدارة الموارد البشرية, مدخل استراتيجي متكامل " دار الإثراء للنشر والتوزيع ، الأردن .
21. السالم، مؤيد سعيد، وصالح ،عادل حرحوش (2006) " إدارة الموارد البشرية, مدخل استراتيجي " عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع ،الأردن .
22. الشيرازي ،ناصر مكارم (2007) " الأمثل في تفسير كتاب الله المنزل " الأجزاء (6,12,4,7,8,9) الأميرة للطباعة والنشر ، بيروت ، لبنان .
23. الصرايرة ، خالد احمد سلامة (2010) " التمائل التنظيمي والأداء الوظيفي والشعور بالأمن في الإدارات الجامعية " دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع ,الطبعة الأولى عمان.
24. الصلابي, علي محمد محمد (2001) " تبصير المؤمنين بفقہ النصر والتمكين في القرآن الكريم " الطبعة الأولى, مكتبة التابعين , القاهرة .
25. الطائي, رعد عبد الله قدامة (2008) " إدارة الجودة الشاملة " دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان _ الأردن .
26. الطباطبائي، محمد حسين (1997) " الميزان في تفسير القرآن " (جـ 13) مؤسسة الأعلمي للمطبوعات ، بيروت ، لبنان .
27. الطهراني ، مير علي الحائري (2012) " تفسير مقتنيات الدرر " الطبعة الأولى ، الجزء (4,5,8,6,12) دار الكتاب الإسلامي, قم ,إيران.
28. عبد الوهاب, حفيان (2015) " دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات " الطبعة العربية ,دار الأيام للنشر والتوزيع ,عمان ,الأردن.
29. العتيبي , محمد زويد , (2010) " الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية " الطبعة الأولى , الوراق للنشر والتوزيع ,عمان ,الأردن.
30. عقيلي ، عمر وصفي (2009) " مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة " وجهة نظر ، دار وائل للنشر ، الطبعة الثانية ، عمان – الأردن.
31. العلي ,عبد الستار ;عامر قنديلجي ;غسان العمري (2009) " المدخل إلى إدارة المعرفة " الطبعة الثانية , دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة , عمان الأردن .
32. الكبيسي، صلاح الدين (2005) " أدارة المعرفة " المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة, مصر
33. الكليني ,محمد بن يعقوب (2007) " ثقة الاسلام " أصول الكافي " الطبعة الأولى ,الجزء الأول, منشورات الفجر ,بيروت ,لبنان.
34. كمال ,بو الشرش (2015) " الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية " دار الأيام للنشر والتوزيع, الطبعة الأولى , عمان .
35. مرعي, محمد مرعي (2006) " أسس إدارة الموارد البشرية (النظرية والتطبيق) " دار الرضا للنشر, سوريا – دمشق.
36. مكايي, حسن عماد وعلم الدين, محمود(2009) " تكنولوجيا المعلومات والاتصال " الطبعة الأولى, الدار العربية للنشر والتوزيع ,القاهرة .
37. ملحم, يحيى سليم (2006) " التمكين كمفهوم إداري معاصر " الطبعة الأولى، القاهرة جمهورية مصر العربية.
38. نوري, منير وكورتل, فريد (2011) " إدارة الموارد البشرية " مكتبة المجتمع العربي للنشر

والتوزيع، عمان.

39. الوادي ، محمود حسين (2012) " التمكين الإداري في العصر الحديث " الطبعة الأولى دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان .

ج - الرسائل والأطاريح الجامعية :

1. الأسدي، نورس علي مردان (2014) "دور إدارة الموهبة ونظم المعلومات الاستراتيجية في الأداء المتميز" دراسة تطبيقية في عينة من المصارف العراقية الخاصة، رسالة ماجستير في العلوم المالية والمصرفية ، كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة كربلاء.
2. بظاظو، عزمي محمد (2010) "اثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للونروا" ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
3. الجادر، سهير عادل حامد (2007) "العلاقة بين التحليل الاستراتيجي واستراتيجية التحالف وأثرهما في الأداء المنظمي" دراسة استطلاعية لآراء عينة من شركات وزارة الأعمار والإسكان، أطروحة تقدمت بها إلى مجلس كلية الإدارة و الاقتصاد في جامعة بغداد و هي جزء من متطلبات نيل درجة دكتوراه فلسفة الإدارة العامة.
4. الجبوري ، هدير خيون عاشور (2012) "تأثير المعرفة التسويقية والاستخبارات التنافسية في تحقيق الأداء المتميز" دراسة تحليلية مقارنة لآراء عينة من مديري المصارف العراقية الحكومية والأهلية ، رسالة ماجستير في العلوم المالية والمصرفية ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء .
5. خزعل، بصير خلف (2010) "تأثير التمكين في الرضا الوظيفي للعاملين" دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في دائرة صحة كركوك وعدد من المستشفيات التابعة لها، رسالة ماجستير كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل .
6. الدوري ، ياسمين خضير (2010) " دور التمكين في الأداء المنظمي في إطار عناصر الجودة الشاملة" دراسة ميدانية لآراء القيادات العلمية لعدد من الكليات في جامعة بغداد رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة بغداد .
7. الذهب ، ياسر محمد عبد الله (2004) " استراتيجية التمكين وأثرها في الميزة التنافسية" دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في بعض المصارف اليمينية رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
8. الساعدي، مؤيد يوسف (2006) "التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية وأثرهما في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية" دراسة تشخيصية تحليلية في عينة من المنظمات الصحية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
9. العامري، عباس علي ظاهر (2000) "تصميم نظام تقويم أداء العمليات الصحية باعتماد منهج الأسبقيات التنافسية" دراسة تطبيقية في المستشفيات العامة العراقية. أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة بغداد.

10. العبيدي، محمد عبد العزيز شوكت، (2010) " استراتيجية التمكين ودورها في تعزيز جودة العمل الرقابي" دراسة تحليلية لآراء عينة من الرقباء الماليين في ديوان الرقابة المالية، رسالة الدبلوم العالي غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
11. العزاوي، صلاح فارس نجم (2010) " متطلبات إقامة مواصفات التصنيع العالمية وأثرها في تحقيق بعض أبعاد الأداء المتميز" رسالة ماجستير في الإدارة الصناعية، جامعة الموصل.
12. عزيز، ديلمان أحمد (2011) " التمكين ودوره في الإبداع الإداري" دراسة لآراء عينة من القيادات الإدارية للمصارف التجارية الأهلية في مدينة السليمانية، رسالة ماجستير، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة السليمانية.
13. عفانه، حسن مروان (2013) " التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فريق العمل" في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
14. العمري، أيمن أحمد إبراهيم (2009) " أثر نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على أداء العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية" رسالة ماجستير في إدارة الأعمال من كلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة.
15. الفتلاوي، ميثاق هاتف (2012) " تأثير مكانة المنظمة في تحقيق الأداء المتميز من خلال الدمج المنظمي" دراسة حالة جامعة كربلاء أطروحة دكتوراه مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة بغداد.
16. ماضي، خليل إسماعيل إبراهيم (2014) " جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين" دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال. جامعة قناة السويس كلية التجارة الاسماعيلية القاهرة.
17. محمد، جلال عبد الله (2010) " أثر بعض استراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي" دراسة تحليلية لآراء رؤساء الأقسام في الكليات والمعاهد التقنية في السليمانية، رسالة ماجستير في علوم إدارة أعمال، كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة السليمانية.
18. الملوك، جلال سعد (2002) " أثر استراتيجية التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي" دراسة تحليلية في جامعة الموصل، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل.
19. ناصر، حسن محمود حسن (2010) " الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي" في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال من كلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة.
20. النداوي، كلثوم كاظم دخينة (2014) " أثر تطبيق استراتيجية التمكين الإداري في تحقيق جودة الخدمات الصحية" دراسة استطلاعية في عينة من مستشفيات بغداد، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية.
21. النوري، عبد السلام علي حسين، (2005) " أثر استراتيجية التمكين في تنشيط رأس المال الفكري" دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في بعض المصارف العراقية الخاصة رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.

22. يوسف ، بسام عبد الرحمن (2005) " أثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز " دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة الموصل ، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل .

د : الدوريات والبحوث والمؤتمرات

1. 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),146 - 180.
2. بريس, أحمد كاظم (2011) "اثر استراتيجية التمكين في إدارة معرفة الزبون" دراسة ميدانية لعينة من مدراء معمل الألبسة الرجالية ومعمل الصناعات الجلدية في محافظة النجف الأشرف , المجلة العراقية للعلوم الإدارية , جامعة كربلاء ,المجلد (7), العدد(28) , 234-252.
3. جواد , عباس حسين , حسين , عبد السلام علي (2007)" أثر استراتيجية التمكين في تنشيط رأس المال الفكري " , دراسة تحليلية لعينة من العاملين في بعض المصارف العراقية الخاصة, المجلة العراقية للعلوم الإدارية ,جامعة كربلاء , المجلد (4), العدد (16), 44-8.
4. الحراحشة, محمد , والهيبي ,صلاح الدين (2006) "أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية" دراسة ميدانية , دراسات العلوم الإدارية, جامعة مؤتة, الكرك, الأردن, المجلد (33) , العدد (2), 240-266 .
5. حسونة , عبد الباسط ; بلال السكارنه ; محمد عبد القادر ; محمد أبو قله (2014) "تمكين العاملين وأثره على جودة الخدمات المصرفية" دراسة ميدانية على القطاع المصرفي في الأردن " تنمية الرفادين ,المجلد (36) ,العدد (115), 43-66.
6. الخطيب , سمير كامل سعيد والعبيدي, احمد إبراهيم حسين (2010)" واقع تطبيق نظام تخطيط الاحتياجات من المواد(MRP) وأثره في الأداء المنظمي" دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية ,مجلة الإدارة والاقتصاد ,بغداد, العدد (85), 236-258.
7. رشيد ,صالح عبد الرضا و الزيايدي, صباح حسين شناوة (2014) "دور رأس المال الفكري تحقيق الأداء الجامعي المتميز" دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعة القادسية , مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية , المجلد (16), العدد(3) , 6- 35 .
8. رشيد, صالح عبد الرضا ومطر, ليث علي, (2014) "سلوكيات المواطنة التنظيمية في ظل نظرية القيادة الخادمة" دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة القادسية , مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية , العدد (76) المجلد (20).
9. الزهراني , عمر عطية واللوزي ,موسى سلامة (2012) "العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة الباحة والمحافظات التابعة لها بالمملكة العربية السعودية" دراسة تحليلية ,دراسات العلوم الإدارية , المجلد (39), العدد (1), 1-28 .
10. الساعدي ,مؤيد يوسف; انتصار عباس حمادي; نداء صالح مهدي (2009) "الرؤية المعاصرة للأبعاد التزام التنظيمي وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية" المؤتمر العلمي الحادي عشر لهيئة التعليم التقني, بغداد .
11. الساعدي, مؤيد يوسف نعمة, (2006) "قياس استعداد منشأة الأعمال للعمل باستراتيجية التمكين" مهاد نظري وبناء مقياس, المجلة العراقية للعلوم الإدارية, جامعة كربلاء, المجلد (3) العدد (11) .

12. الساعدي، مؤيد يوسف نعمة؛ سعد مجيد عبد علي؛ علي محمود علي (2013) "دور استراتيجيات الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي" دراسة ميدانية في معمل سمنت الكوفة ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، جامعة كربلاء ، العراق ، المجلد (15) العدد (4)، 25-49 .
13. شتاتحه، عائشة (2012) "أهمية تدريب المورد البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية" دراسة حالة مديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط ، مجلة المؤسسة للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة الجزائر ، المجلد (3) العدد (1) 175-188.
14. الطائي ، رعد عبد الله عيدان جواد، عادل ياسين، (2014) "دور الثقافة المنظمة في سلوكيات المواطنة التنظيمية" بحث في هيئة النزاهة ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد (20)، العدد (79) ، 75-104 .
15. العامري ، احمد بن سالم (2003) "محددات وأثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات" مجلة جامعة عبد الملك عبد العزيز ، الإدارة والاقتصاد، المجلد(17) العدد(2)، 67-83.
16. عبد الأمير، أنير وعبد الرسول، حسين علي (2008) "استراتيجية التمكين و أثرها في فاعلية فريق العمل" مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (10)، العدد (3) ، 50-64.
17. عبد الحسين، صفاء جواد(2012) " أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني -المنصور" مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد (32)، 77-98.
18. عبود ، علي سكر وعباس، زكي محمد (2007) " أثر التمكين التنظيمي في إدارة الأزمة " دراسة ميدانية في المعهد التقني، الديوانية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (9) ، العدد (2) ، 1-28.
19. العطوي، عامر علي (2009) " العلاقة بين رأس المال الاجتماعي الداخلي وفاعلية المنظمة من منظور الأداء السياقي" دراسة تطبيقية في عينة من المنظمات الصناعية الحكومية، العراقية، مجلة الدراسات الإدارية، جامعة البصرة ، المجلد (3) العدد (5)، 36-69.
20. العطوي، عامر علي (2011) "العدالة التنظيمية والدمج التنظيمي ودورهما في تقليل سلوك العمل المنحرف " دراسة تطبيقية في معمل سمنت المثنى ،مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة ، المجلد (7) العدد (21) ، 167-187.
21. العطوي، عامر علي ومتعب ،حامد (2008) " دور الثقة التنظيمية في تحسين مستوى مخرجات العمل الموقفية والسلوكية" دراسة تطبيقية في معمل نسيج الديوانية ،مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، المجلد(10) ، العدد (2) ، 24-48.
22. 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)، 131-166.
23. علي، عالية جواد محمد وأحمد، سيف الدين عماد (2013) "أثر التمكين العاملين في التطوير التنظيمي" دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد(36)، 160-186 .
24. العنزي ، أميرة خضير كاظم (2014) "دور تمكين العاملين في الميزة التنافسية المستدامة" دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في الكليات الأهلية بمحافظة النجف الأشرف ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد (16)، العدد (1)، 67-83.

25. العنزري , سعد والعطوي , عامر علي (2012) "الهيكل الكامن للأداء الشامل" مجلة العراقية للعلوم الإدارية، جامعة كربلاء ، المجلد (8) العدد (31),46- 24 .
26. محمود ، سماح مؤيد ، محمود ، أسيل هادي (2007) "أثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية للمدير" دراسة تحليلية لآراء المدراء العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، بحث منشور في مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد (211-195. 67).
27. مزهر، أسيل علي (2009) "اثر الإبداع في تحقيق الأداء المتميز والحد من ظاهرة الفساد الإداري" دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء الشركة العامة للصناعات المطاطية إطارات الديوانية، إطارات بابل، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة القادسية ،كلية الإدارة والاقتصاد ، المجلد (4) العدد(13)،الصفحات 149-113.
28. المعاضيدي ، معن عبد الله والحافظ ، علي عبد الستار (2013) "توظيف بعض أبعاد استراتيجية التمكين في خلق المعرفة" دراسة تحليلية لعينة من المصارف في الأهلية في مدينة الموصل كلية الحدباء الجامعة ،مركز الدراسات المستقبلية، المجلد (43)،1-30.
29. الياسري ،أكرم محسن ومجد ،أمل عبد (2007) "التمكين بين الفكر التنظيمي والفقہ الإسلامي" مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ،المجلد (9) ،العدد (1)،9-32.
30. يوسف، بومدين (2007) "إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز" مجلة الباحث، جامعة بومرداس، المجلد (5) العدد (5)، 27-37.

ثانياً : المصادر الأجنبية

A. Books

1. Aguinis , Herman (2005) "Performance Management Edinburg"^{1st}.E.d. Business School, Heriot-Watt University Edinburgh ,EH14 ,4A , United Kingdo .
2. Armstrong ,Michael (2006) "Strategic human resource management : a guid to Action" ^{3rd} E .d, London and Philadelphia.
3. Beardwell , Julie & Claydon ,Tim (2010) "human resource management ":a contemporary approach" ^{6th}E.d., Pearson Education Limited , England.
4. Blanchard, Ken ; John P. Carlos; Alan Randolph(1999) "The 3 keys to Empowerment"^{1st}E.d., Release the Power within People for Astonishing Results Berrett –Koehler Publishers Inc ,San Francisco.
5. Blanchard, Ken ;John P. Carlos; Alan Randolph (2001) "Empowerment Takes More Than a Minute" ^{2nd}. E.d., Williston, VT, USA, Berrett Koehler Publishers Inc ,San Francisco .
6. Bratton &Gold(2003) "human resource management :theory and practice" ^{3th} E .d. great Britain ,bath press, Bath.
7. Daft, Richard L. (2001) "Organization theory and design" ^{7th} E .d. Printed

- in the South-Western college, publishing, New York, U.S.A.
8. David ,Fred .R. (2001) "**Strategic Management: Concepts and Cases**" 8th. ed., Prentice Hall Inc., New York.
 9. Etzel, Michael J.; Bruce J. Walker; William J. Stanton (2004) "**Marketing**" 13th.E.d. McGraw- Hill, Inc., New York, UAS.
 10. Evans , James, R. (2008) "**Quality & performance excellence Management organization , and strategy**" 5thed ,Thomson , South western , U.S.A.
 11. Fernandez, Sergio & Moldogaziev , Tima, (2011) "**A Causal Model of the Empowerment Process :Exploring the Links between Empowerment Practices, Employee Cognitions, and Behavioral Outcomes Paper**" presented at the 11th, National Public Management Research Conference, Maxwell School, Syracuse University, Syracuse, New York.
 12. Field, Andy (2009) "**Discovering Statistics Using Spss**" 3rd.e. d., Sage Publication Ltd.
 13. Geher, Glen,(2004) " **Measuring Emotional Intelligence** " Common Ground and Controversy New York, Nova Science Publisher, Inc.
 14. Heizer , Jay & Render , Barry (2011) "**Principles Of Operation Management**" 8th.ed prentice – Hall , Inc . New Jersey.
 15. Holden, Len (2001) "**Chapter 13: Employee involvement and empowerment, In "Human resource management: a contemporary approach**" Pearson Education Limited, Harlow, p"559-597, Pearson Education Limited.
 16. Kotler, P. (2000) "**Marketing Management**" 10th.Ed. , prentice,. Hall Inc., New Jersey, U.S.A.
 17. Krajewski ,Judie;Barbara ; Ritzman ;Maya Mathotra (2010) "**Operations Management**" Process and Supply Chains,8th,ed.,Pearson Education, Inc. ,New Jersey.
 18. Lashley, Conrad (2001) "**Empowerment: HR Strategies for Service Excellence**" 1st. Published, Butterworth-Heinemann Co., London.
 19. Mondy, R.w. (2008) "**Human resource management**" 10th.Ed. Pearson prentice-Hall ,New Jersey.
 20. Naraynan , Veekay & Raghu ,Nath (1993) "**Organization Theory:A Strategic Approach**", 1st. ed., Richard D. Irwin Inc., Boston.
 21. Pearce , John ;Robinson A.;B. Richard,(2007) " **Strategic Management**" 10th. E.d., McGraw-Hill, Irwin. Companies ,Inc , New York
 22. Rivett, P.(1992) "**principle model building** " New York John Wiley & Son.
 23. Schermerhorn ,John R.; James G.Hunt; Richard N .Osborn (2002) "**Organizational Behavior**" 7th. ed. John Wiley & Sons, Inc.

24. Sonnentag, Sabine; Frese, M.(2002)"**Psychological management of individual performance** " Jonhn wiley & sons, Ltd ,UK.
25. Wheelen , Thomas L. and J. David Hanger (2012) "**Strategic management and Business Policy**" 13th. Edition , Pearson Education, Inc. , publishing as Prentice Hall, Jersey, USA.

B. Journals & Periodicals

1. Aarabi ,Mohammad Saeid; Indra Devi Subramaniam1 ; Abu Baker Almintisir Abu Baker Akeel (2013) " **Relationship between Motivational Factors and Job Performance of Employees in Malaysian Service Industry**" Asian Social Science Published by Canadian Center of Science and Education, Vol. (9), N.(9), 301-310
2. Abadi, Mohammad & Chegini, Mehrdad (2013) " **Process of Employee Empowerment (Concepts and Dimension**" Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review ,Vol. (2), N.(11),76-83.
3. Appelbaum, Steven H.; Kyle J. Deguire;Mathieu Lay(2005) "**The relationship of ethical climate to deviant workplace behavior** " Emerald Group Publishing Limited ,Vol.(5) N. (4) , 43-55.
4. Asgarsani , Hamidreza ; Omid Duostdar ; AminGohar Rostami (2013) "**Empowerment and Its Impact On The Organization Productivity**" Institute of Interdisciplinary Business Research , Vol.(4), N .(11), 738-744.
5. Aziz ,Yuhanis AB.(2008) "**The Effects of Emotional Dissonance and Employee's Empowerment on Service Quality and Customer Satisfaction Perception**":Customer Level Analysis ,Int. Journal of Economics and Management. Vol (2),N. (2) : 237-258.
6. Baird , Kevin & Wang , Haiyin (2010) " **Employee empowerment: extent of adoption and influential factors**" Emerald Group Publishing Limited Personnel Review, Vol.(39) N. (5), 574- 599 .
7. Becker ,Brian & Gerhart ,Barry, (1996) "**The Impact of Human Resource Management On Organizational Performance: Progress and Prospects**" Academy of Management Journal, Vol. (39), N.(4), 779-801.
8. Befort , N. & Hatrup ,K. (2003) "**Valuing Task and Contextual Performance: Experience, Job Roles, and Ratings of the Importance of Job Behaviors**" Applied H.R.M. Research, Vol.(8), N.(1), 17-32.
9. Borman , Walter C.; Louis A. Penner; Tammy D. Allen ;Stephan J. Motowidlo (2001) "**Personality Predictors of Citizenship Performance**" Blackwell Publishers Ltd, International Journal of Selection and

- Assessment Vo.(9), N.(1/2) ,52-69.
10. Claydon, Tim & Doyle, Mike (1996) "**Trusting Me, Trusting you? The Ethics of Employee Empowerment** ", Personal Review, Vol. (25), N. (6), 13 – 25.
 11. Dalal ,Reeshad S. (2005) "**A Meta-Analysis of the Relationship Between Organizational Citizenship Behavior and Counterproductive Work Behavior**" Journal of Applied Psychology , the American Psychological Association, Vol.(90), N. (6), 1241–1255.
 12. Durrah ,Omar ;Naser Khmour ;Samir Al-Abbadi (2014) "**The Impact of Psychological Empowerment on the Effectiveness of Job Performance: A Field Study on the Jordanian Private Banks**" European Journal of Business and Management, Vol.(6), N.(32),176-188.
 13. Eccles, Tony, (1993) " **The Deceptive Allure of Empowerment**" Long Range Planning, Vol. (26), N. (6), 13–21.
 14. Edwards ,Bryan D.; Suzanne T Bell ; Winfred Arthur, Jr.; Arlette D. Decuir (2008) " **Relationships between Facets of Job Satisfaction and Task and Contextual Performance**" Applied Psychology: An International Review, Vol.(57),N.(3), 441–465.
 15. Fiermonte, Robert V.& Bruning, Kelly (2005) "**The Value Of Human Capital: Supporting Empowerment Strategies**" Allied Academies International Conference. Academy of Organizational Culture, Communications and Conflict. Proceedings V.(10)N.(1) , 29-36.
 16. Fox, S.; Spector, P.; Miles, D. (2001) "**Counterproductive work behavior (CWB)in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions**". Journal of Vocational Behavior, (59), 291–309.
 17. Fracaro ,Kenneth E.(2006) "**The Real Meaning of Empowerment** " Contract Management, Vol. (46) N.(3), 4-7.
 18. 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), N.(2),38 - 43.
 19. Ghafarian V. (1998) "**Rehabilitation of staff, the bridge to future management** " journal of tadbir, N.(81), 40-38.
 20. Ghosh, Ajit Kumar , (2013) " **Employee Empowerment: A Strategic Tool to obtain Sustainable Competitive Advantage**" ,International Journal of Management ,Vol.(30) N.(3), 95- 107.
 21. Gonçalves , Jorge ; Vassilis Kostakos ; Evangelos Karapanos ;Mary Barreto ; Tiag Camacho; Anthony Tomasic ; John Zimmerman,(2013) "**Citizen**

- Motivation on the Go**" The Role of Psychological Empowerment Interacting with Computers Advance Access Published University Press on behalf of The British Computer Society. V.(3)N.(21),1- 12.
22. 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) , 138-146.
 23. Grant, Adam M.(2008) "**The Significance of Task Significance: Job Performance Effects, Relational Mechanisms, and Boundary Conditions, American Psychological Association** " Journal of Applied Psychology ,the American Psychological Association , Vol. (93), N.(1), 108–124.
 24. Gruys, Melissa L. & Sackett ,Paul R.(2003) " **Investigating the Dimensionality of Counterproductive Work Behavior**" International Journal of Selection & Assessment, Blackwell Publishing Ltd, Vol.(11),N.(1),30- 42.
 25. Gul , Asiya ; Sajjad Akbar ;Zeb Jan (2012) " **Role of Capacity Development ,Employee empowerment and Promotion on Employee Retention in the banking sector of Pakistan**" , International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. (2), N. (9) , 284-300.
 26. Hackett, Rick (2002) " **Understanding and predicting work performance in the Canadian Military**" Canadian Journal of Behavioral Science ,Vol. (34),N.(2), 131-140.
 27. Harttrup , Keith, & Rock, Joanna (2002) "**A comparison of Predictor-Based Criterion-Based Methods for Weighing Predictors to reduce Adverse Impact**", Applied H.R., Research, Vol.(7), N.(1). 22-38.
 28. Hassan S. Thamizhmanii, S. (2010) " **A review on an employee empowerment in TOM practice**" Journal of Achievements in materials and manufacturing engineering . Vol. (39) ,N.(2) ,204- 210.
 29. Hoffman, B.J., Blair, C.A., Meriac, J.P., & Woehr, D.J. (2007) "**Expanding then criterion domain? A quantitative review of the OCB literature**" Journal of Applied Psychology, Vol.(92),N.(2),555–566.
 30. Idishe , Somaye Nobarie ; Amin Nikpoor; Rahele Chamani fard (2013) "**Human resources empowerment factors analysis for municipality of Tehran**" Life Science Journal ,Vol.(10) ,N.(6) 159-166.
 31. Indradevi ,R. (2011) "**Employee Performance through Psychological Empowerment** " Managing Day-To-Day, GFJMR Vol. (3), 19-33.
 32. Jahanian , Ramezan (2011) "**Strategies for Empowering Human Resources in Educational Organizations**" Middle-East Journal of Scientific

- Research ,Vol. (10) N. (6),785-793.
33. Jankingthong , Korkaew, & Rurkkhum , Suthinee (2012) "**Factors Affecting Job Performance**" Silpakorn University Journal of Social Sciences ,Humanities, and Arts Vol.(12),N. (2) : 115-127.
 34. Johnson ,B. ,H. (2009) "**Empowerment of nurse educators through organizational culter** " Nursing Education Perspectives , Vol.(30) N.(1) , 8-13.
 35. Kahya ,E.(2007) " **The effects of job characteristics and working conditions on job performance** " International Journal of Industrial Ergonomics ,Vol.(37),N.(3) ,515–523.
 36. Kaiser, H. F.(1974) "**An index of factor simplicity. Psychometrika**"Vol. (39),N.(1): 31–36.
 37. Karakoc , Nihat & Yllmaz. Ayse K. (2009) " **Employee Empowerment and Differentiation in Companies**" A Literature Review and Research Agenda, Enterprise Risk Management ,Vol.(1), N. (2),1-12.
 38. Khansharifan ,Atefeh; Mahboubeh Soleimanpour Omran; Hashem Askarzadeh (2015)"**Investigating the Relationship between Knowledge Management and Employee Empowerment**"(Case study: Education Organization of Bojnourd City, Vol.(3) ,N.(2), 502-512.
 39. Khodarahmi , Reyhane & Aghahoseini, Taghi (2014) "**The Relationship between Ethical Leadership and Empowerment of Employees in the Tax Affairs of Isfahan City**" ,International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol.(4), N. (6), 279-293.
 40. Kriemadis, Thanos & Papaioannou , Alkistis (2006) "**Empowerment methods and techniques for sport managers** " International Journal Vol. (2), N.(1-2), 118-133.
 41. Lahijani , Payam faraji ; pouya nojedehi ; Afsoon Haghanipour (2012) " **Human Resources Empowerment Strategies in Development Projects**" International Journal of Engineering Research and Applications , Vol.(2), N. (3),2760-2761.
 42. Lawson, Karen (2001) " **Build your Business from the Inside out : For keys to Employee Empowerment that will Help your Business Grow** " Business Gredit , Vol.(103), N. (3), 1-10.
 43. Lee ,Mushin, & Koh , Joon (2001) "**Is Empowerment really A new concepts**" International Journal of Human Resource Management Vol.(12)N. (4), 684-69.
 44. Lin ,Yun & Yeh ,Carol (2002) "**Empowerment in the Service Industry : An**

- Empirical Study in Taiwan**" The Journal of Psychology, Vol.(136) N.(5) 555-560.
45. MacKenzie , Scott B.; Philip M. Podsakoff ; Richard Fetter (1993) "**Impact of Organizational Citizenship Behavior on Evaluations of Salesperson Performance**" Journal of Marketing, Vol. (57), N.(1)70-80.
46. Marlieke Van Grinsven & Max Visser, (2011) " **Empowerment, knowledge, The Learning Organization conversion and dimensions of organizational learning**" Emerald Group Publishing Limited ,Vol.(18) N.(5), 392-405.
47. Mcguire, Jean B.;Alison Sundgren ;Thomas Schneeweis (1988) "**Corporate social responsibility and firm financial performance**" Academy of Management Journal , Vol.(31),N. (4): 854-872.
48. Meyerson , Gaudreau & Dewettinck , Blanchard (2012) "**Effect of Empowerment on Employees Performance** " Advanced Research in Economic and Management Sciences, (AREMS), Vol.(2). ISSN:2322-2360 WWW.universalrg.org.
49. Motowidlo ,S. J. & Van Scotter , J. R. (1994) "**Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance**" Journal of Applied Psychology, 79, 475–480.
50. Motowidlo, S. J., Borman, W. C., Schmidt, M. J. (1997) " **A theory of individual differences in task and contextual performance**" Human Performance, V.(10),N.(2) ,71-83.
51. Munjuri , Mercy Gacheri (2011)The Effect of Human Resource Management Practices in Enhancing Employee Performance in Catholic Institutions of Higher Learning in Kenya" International Journal of Business Administration Vol. 2, No. 4
52. Nafei , Wageeh A. ; Belal A. Kaifi ; Nile M. Khanfar (2012) "**Organizational learning as an approach to achieve outstanding performance** " an applied study on Al-Taif University, Kingdom of Saudi Arabia' , Advances in Management & Applied Economics, vol.(2), N.(4), 13-40.
53. Nazem, Fattah and Ojghaz, Zahra N. (2014) "**A Structural Equation Model Knowledge Management for Empowerment**" Advances in Environmental Biology ,Vol. (8) ,N.(7), 3341-3348.
54. Neely Andy (1999) "**The performance measurement revolution :Why now and what next ?**" international journal of operations and production management, vol.(19) , N.(2), 205 – 228.
55. Ongori, Henry (2009) " **Managing Behind The Scenes: A view Point on Employee Empowerment** " African Journal of Business Management, Vol. (3), N. (1) 009- 015.

56. Organ ,D.W.(1990) "**The motivational basis of organizational citizenship behavior**" Research in Organizational Behavior, 12, 43–72.
57. Organ ,Dennis W.& Ryan, Katherine (1995) "**A Meta- analytic Review Of Attitudinal And Dispositional predictor ,of Organizational Citizenship Behavior**" Personal Psychology Inc.,48,775- 802.
58. Organ, Dennis W. (1988) "**Organizational Citizenship Behavior**" Good Soldier Syndrome. Lexington MA: Lexington Books.
59. Peterson, Dane K. (2002) "**Deviant workplace behavior and the organization's ethical climate**" Journal of Business and Psychology Vol.(17), N.(1), 47-61.
60. Podsakoff, Philip M. & MacKenzie , Scott B. (1997) "**Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance**" A Review and Suggestion for Future Research, Human Performance Vol.(10),N.(2), 133- 151.
61. Raelin ,Joseph A.(1994) "**Three scales of professional deviance within organizations. Journal of Organizational Behavior**" John Wiley & Sons, Ltd. Vol. (15), 483-501.
62. Raquib , Abdur (2010) " **Empowerment Practices and Performance in Malay**" An Empirical Study, Journal of Business and Management Vol.(5),N.(1), 123- 149.
63. Rich, B.L.; Lepine, A.J. ; Crawford, R.E (2010) "**Job engagement: Antecedent and effects on job performance**" Academy of Management Journal, Vol. (53), N.(3), 617–635.
64. Robinson, Sandra L. & Rebecca J. Bennett (1995) " **A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study**" ,The Academy of Management Journal, Vol. (38), N.(2), 555-572.
65. Rotundo , Maria & Xie , Jia Lin (2008) "**Understanding the domain of counterproductive work behavior in China**" The International Journal of Human Resource Management, Vol.(19), N.(5), 856–877.
66. Sackett, Paul R.; Christopher M. Berry ; Shelly A. Wiemann ; Roxanne M. Laczó (2006) "**Citizenship and Counterproductive Behavior, Clarifying Relations Between the Two Domains, Human Performance**" Lawrence Erlbaum Associates, Inc. ,Vol.(19),N.(4), 441-464.
67. Sahoo , Chandan Kumar; Behera , Neeraja; Tripathy, Santosh Kumar (2010) "**Employee Empowerment and Individual Commitment**":An Analysis From Integrative Review of Research, Employment Relations Record, Vol. (10), N.(1) 41-56.
68. Salami ,Samaneh & saeidian ,Narges (2013) "**Studying Predictability**"

- Capacity of Employee Productivity Through Quality of Work Life and Psychological Empowerment**" A case study: Municipal official personnel ,Institute of Interdisciplinary Business Research, Vol. (5), N. (4),504-513.
69. Siami ,Sahar & Gorji , Mohammad bagher ,(2011) "**Assessment Of Effect of Empowerment on Employees Performance (Case study Telecommunication Company)**" Business and Management Review Vol. (1) N.(8): 2047 – 0398.
70. Schneider , Frank W.& Coutts , Larry M. (2004) "**Police officer performance appraisal systems**" Policing: An International Journal of Police Strategies Management, Vol.(27), N.(1), 67 – 81.
71. Slater, S., & Olson, E. (2000) "**Strategy type & performance: The influence of sales force management**" Strategic Management Journal Vol.(21) N.(8): 813-829.
72. Smith ,C. Ann; Dennis W. Organ; Janet P. Near (1983) "**Organizational Citizenship Behavior**" Its Nature and Antecedents Journal of Applied Psychology, American Psychological Association, inc, Vol.(68), N. (4), 653-663.
73. Tutu , Andreea (2012) "**Is Competency Enough? Understanding Job Performance in an Economic Depression Context International**" Journal of Learning & Development , Vol. (2), N.(1),320-329.
74. Ugboro, I.O. & Obeng, K. (2000) "**Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job satisfaction, and Customer Satisfaction in TQM Organizations**" An empiricak study. Journal of Quality Management ,Vol. (5),N.(2), 247- 272.
75. Viswesvaran, Chockalingam & Ones ,Deniz S. (2000) "**Perspectives on Models of Job Performance**" Blakwell Publishers Ltd , International Journal of Selection & Assessment Vol. (8), N.(4),216-226.
76. Webster, Jennica R. & Adams ,Gary A. (2010) "**organizational and contract fulfillment as moderators of the relationship between preferred work status and performance**" Springer Science,(25):131–138.
77. Williams, Larry J. & Anderson ,Stella E. (1991) "**Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors**" Journal of Management , Vol. (17),N. (3),601-617.
78. Yuki , Gary A. & Becker, Wendy S. (2006) "**Effective Empowerment in Organization**" Organization Management Journal ,Vol.(3), N. (3),210-231.
79. Yun, Seokhwa; Riki Takeuchi; Wei Liu (2007) "**Employee Self-Enhancement Motives and Job Performance Behaviors:**

Investigating the Moderating Effects of Employee Role Ambiguity and Managerial Perceptions of Employee Commitment" Journal of Applied Psychology Vol.(92), N. (3),745–756.

C.Thesis& Dissertations

1. Abdollahi ,B.(2004) "**Designing empowerment model and Psychological of experts and staff**" Areas of Ministry of Science and Research and Technology, Thesis, University of Teacher Education, Tehran, Iran.
2. Burgess ,Rita Elizabeth (2014) "**A Correlational Analysis of Empowerment and Experience with Resistance to Change**" Doctoral Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Business Administration, Walden University .
3. Fadal ,Sylvester (2004) "**Employee Empowerment As A business Optimization Technique**" Utilizing Continuous Training and Participation Rights and Decision Making Authority, A Dissertation Presented to the Faculty of Argosy University Orange County .
4. George ,Elizabeth (2013) "**A study on the Effect of Psychological Empowerment on Job Satisfaction and Job Related Stress Among the Bank Employees**" Thesis Submitted to the Cochin University of Science and Technology for the award of the Degree of Doctor of Philosophy Under the Faculty of Social Sciences Cochin University of Science and Technology Kochi , Kerala March.
5. Halvorsen, David Lars (2005) "**An Investigation of Employee Satisfaction and Employee Empowerment Specific to On-Site Supervisors Residential Construction Industry**" Thesis for master Brigham Young University – Provo, Department of Technology.
6. Hayward, Brett Anthony (2005) "**Relationship between employee performance leadership and emotional intelligence in a south African parastatal organization**" Rhodes University. A thesis submitted in fulfillment of the requirements for the degree of Master of Commerce .
7. Henry, Fock Kwong Yin (2004) "**The Empowerment of Service Workers: Conceptualization and, Impacts Across Cultures**" Thesis for Doctor of Philosophy ,in Marketing ,The Chinese University of Hong Kong.
8. Idua ,Mary Peninah (2014) "**The Influence of Institutional Factors and Related Attitudes on The Relationship Between Employee Empowerment and Performance of Public Universities In Kenya**"

A Thesis Submitted In Fulfillments of The Requirement For The Award of the Degree of Doctor of Philosophy In Business Administration, School of Business, University of Nairobi.

9. Kanooni, Arman (2005) "**The Employee Empowerment in Information**" Technology Department, Thesis COMP8004-managing and organizing people , Capella University.
10. Pakwihok ,Somantha (2010) "**Achieving Superior corporate performance and the characteristics of managerial dimensions :the stock exchange of Thailand**" doctoral thesis in philosophy(development Administration school of public Administration national Institute of development Administration ,Thailand .
11. Peters ,Silvia Chigozirim (2008) "**The impact of employee empowerment service quality and customer satisfaction**" a case study of Lansforsakringar AB. ,Thesis in Business Administration ,School of Sustainable Development of society and Technology. Mälardalen University, Vasteras.
12. Spreitzer, Gretchen (2007) "**Taking Stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work**" the hand book of organizational behavior, sage publications, University of Michigan.

D- Internet

1. Glenn D. Israel(2013)"Determining Sample Size" <http://edis.ifas.ufl.edu>.
2. (www.moedu.gov.iq)
3. (www.moh.gov.iq).



الملاحق

ملحق (1)

اسماء السادة المحكمين

ت	الاسم	موقع العمل
1	أ. د. سان دهش جلاب	جامعة قادسية - كلية الإدارة والاقتصاد
2	أ. د. أكرم ياسري	جامعة كربلاء - كلية الشريعة الدينية
3	أ. د. صباح عبد رضا رشيد	جامعة قادسية - كلية الإدارة والاقتصاد
4	أ. د. صلاح دين كبيسي	جامعة بغداد - كلية الإدارة والاقتصاد
5	أ. د. عبد حسين سن بيب	جامعة كربلاء - كلية الإدارة والاقتصاد
6	أ. د. علاء فران طاب	جامعة كربلاء - كلية الإدارة والاقتصاد
7	أ. د. عواد كاظم شعلان	جامعة كربلاء - كلية الإدارة والاقتصاد
8	أ. د. فؤاد مودي عطار	جامعة كربلاء - كلية الإدارة والاقتصاد
9	أ. د. فيصل علوان طاني	جامعة كربلاء - كلية الإدارة والاقتصاد
10	أ. د. مؤيد يوسف ساعدي	المعهد التقني - مسيب
11	أ. د. نعمة عباس خفاجي	كلية تقنية الإدارية - بغداد
12	أ. د. يوسف جيم طاني	جامعة كوفة - كلية الإدارة والاقتصاد
13	أ. م. د. بشرى هاشم محمد عزاوي	كلية تقنية الإدارية - بغداد
14	أ. م. د. جواد محسن راضي	جامعة قادسية - كلية الإدارة والاقتصاد
15	أ. م. د. عامر عطوي	جامعة مثنى - كلية الإدارة والاقتصاد
16	أ. م. د. علي رزاق عابدي	جامعة كوفة - كلية الإدارة والاقتصاد
17	أ. م. د. يثا حكيم	جامعة كوفة - كلية الإدارة والاقتصاد
18	أ. م. د. ميثاق هاتف فتلاوي	جامعة كربلاء - كلية الإدارة والاقتصاد
19	أ. م. د. نداء صباح مهدي	كلية تقنية الإدارية - بغداد
20	أ. م. د. هاشم فوزي عبادي	جامعة كوفة - كلية الإدارة والاقتصاد

*تم إدراج أسماء السادة المحكمين لاستمارة الاستبانة حسب اللقب العلمي والحروف الأجدية.

ملحق (2)

جامعة كربلاء \ كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال / الدراسات العليا

م / استبيان رأي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.....

نضع بين أيديكم استبانة الدراسة الموسومة (تأثير إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز)، دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في المديرية العامة للتربية في محافظة كربلاء المقدسة ودائرة صحة كربلاء بوصفها جزء من متطلبات نيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال. مع وافر الشكر والامتنان لتخصيصكم جزء من وقتكم الثمين للإجابة على فقراتها.

مع ملاحظة أن لا حاجة لذكر الاسم إذ سيكون التعامل مع البيانات بسرية تامة وإن البيانات ستستعمل لأغراض البحث العلمي حصراً. راجين الدقة والموضوعية عند الإجابة لبيان وجهة نظركم لكل فقرة من فقرات الاستبانة ومراعاة وضع علامة (✓) أمام اختيار واحد لكل سؤال تروونه يعكس الواقع أو هو أقرب إلى ذلك , وعدم ترك أي فقرة من دون إجابة لغرض تحقيق الأهداف التي نرجوها من هذه الدراسة.

سائلين الله الخير لبلدنا الحبيب وشاكرين لكم سلفاً وتعاونكم معنا

المشرفه

د. محمود فهد الدليمي

الباحثه - طالبة الماجستير

أفراح خضير محمد الرضا

معلومات عامة

1- النوع الاجتماعي

أنثى

نكر

2- العمر

61 فأكثر

51-60 سنة

41-50 سنة

31-40 سنة

30 سنة فأقل

3- المؤهل العلمي

إعدادية

دبلوم

بكالوريوس

دبلوم
عالي

ماجستير

دكتوراه

4- سنوات الخدمة

20-16

15-11

10-6

5-1

31 فأكثر

30-26

25-21

5- عدد الدورات التدريبية :

11 فأكثر

10-6

5-1

لا توجد

المتغير الأول: استراتيجية تمكين الموارد البشرية: استراتيجية تتضمن منح العاملين في جميع المستويات ما يكفي من السلطة والقوة والموارد وحرية التصرف لتمكينهم من خدمة المنظمة بفاعلية.

أولاً: المشاركة في المعلومات: توفير المعلومات للعاملين ببسر وسهولة دون الرجوع إلى الإدارة العليا وتوحيد رؤيتهم لأهدافها باستعمال وسائل اتصال متنوعة ومرنة.

أفق بنسبة												ت	عبارات
0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %			
												1	تحرص المنظمة على توفير المعلومات اللازمة للعاملين أول-أول.
												2	يحصل العاملون على كل ما يحتاجونه من معلومات لثقة الإدارة لهم.
												3	تحرص المنظمة على التعامل مع المعلومات على وفق أساليب تحمل درجات سرية مختلفة (سري، سري للغاية... الخ)*.
												4	تسعى المنظمة لإتاحة المعلومات للعاملين لتنمية التزامهم الذاتي.
												5	تسهم إتاحة المعلومات في توحيد الرؤية ووضوح الأهداف.
												6	تسعى المنظمة لزيادة استعداد العاملين لتحمل مسؤوليات إضافية من خلال توفير المعلومات لهم.
												7	توجد قنوات عمودية وأفقية متعددة للحصول على المعلومات.
												8	تستخدم المنظمة وسائل متنوعة ومرنة للحصول على المعلومات (الانترنت، الانترنت، البريد الإلكتروني، الهاتف المحمول، البريد الإلكتروني، ... الخ).

* تشير إلى أن السؤال عكسي

ثانياً- [] حرية والاستقلالية: درجة توافر حدود التصرف اللازمة للعمل [] استراتيجية التمكين , إذ تتضمن منح الأفراد العاملين سعة التصرف والاستقلالية في النشاطات الخاصة [] المهارات التي يمارسونها .

أتفق بنسبة											ت	عبارات []
0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %		
											9	لدي تصور كامل عن الاستراتيجيات التي تحقق أهداف المنظمة .
											10	لدي القدرة على اتخاذ القرارات دونما حاجة لإستحصال موافقات مسبقة .
											11	أمتلك حرية التصرف السريع لمعالجة الحالات الطارئة .
											12	أعرف حدود تصرفاتي وأراقب نفسي دون الحاجة لرقابة الآخرين .
											13	إن السياسات والبرامج والإجراءات واضحة ولا تحتاج إلى إشراف الغير .
											14	تهتم الإدارة [] ترسيخ القيم الأخلاقية في العمل [] وصفها أسلوب [] لترسيخ الإحساس [] ممارسة الرقابة الذاتية .
											15	تعتمد الإدارة أسلوب [] عقد الاجتماعات الدورية [] وصفها صيغة للتفاعل مع العاملين للتحقق من أن الأداء يسير على وفق المخطط .

ثالثاً- استبدال الهيكل التنظيمي [] فرق العمل المدارة ذاتياً: ويعني إعادة البناء التنظيمي من الهياكل المتصلبة إلى الهياكل الفرقية لما تقدمه هذه الفرق من مساعدة للآخرين في تحقيق اعتباراتهم الشخصية .

أتفق بنسبة											ت	عبارات []
0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %		
											16	ألتزم [] شكل عال تجاه المهام عندما أعمل ضمن جماعة .
											17	تمتلك الإدارة هيكل مرن تجاه الأفكار الجديدة .
											18	تهتم الإدارة [] إكسا [] العاملين المهارات الجديدة [] شكل مستمر [] وصفها جزء من ثقافتها .
											19	تحرص المنظمة على اجتذا [] ذوي الخبرات النادرة للتوظيف فيها ..
											20	تعتمد الإدارة أسلوب [] التحفيز الشخصي مع العاملين .
											21	تسعى الإدارة لتقليص الفجوة [] بين خبرات العاملين من خلال التعليم المستمر والتدريب .
											22	يملك العاملون في المنظمة الخبرة اللازمة التي تمكنهم من التصرف إزاء المشكلات التي تواجههم .

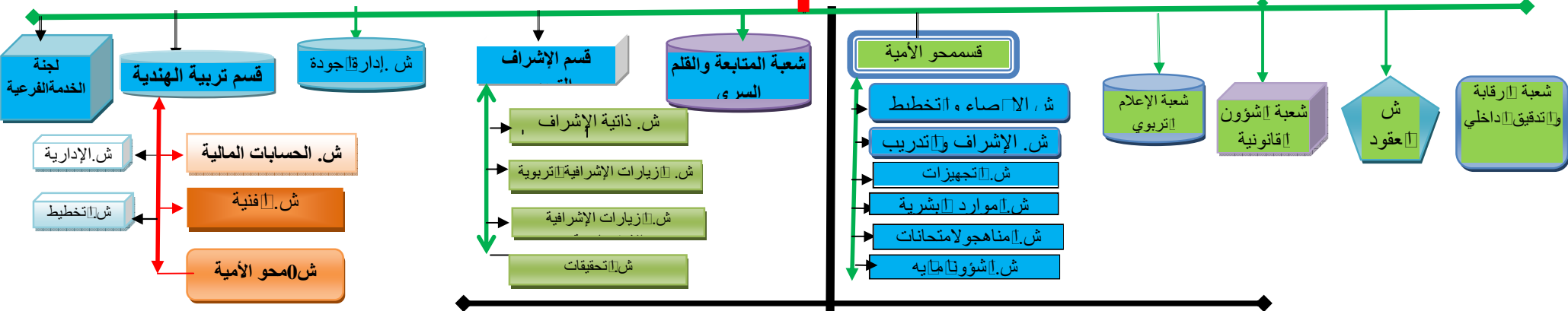
ثالثاً. سلوك مواطنة تنظيمية : انه السلوك التطوعي الاختياري الذي لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة والهادف إلى تعزيز أداء المنظمة وزيادة فاعليتها وكفاءتها .											
أتفق بنسبة											ت
0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %	
											12
											اعمل دافع وحسب ما يريد العمل .
											13
											لا احدث عن إيجاد الخطأ في عمل الآخرين على نحو ناقد.
											14
											اطلب استراحات عمل مع عدم حاجتي الماسة إليها.
											15
											ارغب التدخل على نحو هادف مع شخص ما آخر لأداء عمل ما .
											16
											اتبع القواعد التنظيمية شكل واع .
											17
											عملي هذه المنظمة يعني لي قدرا كبيرا من المعاني الشخصية .
											18
											أرى من الخطأ مغادرة المنظمة حاليا , حتى لو كان الأمر مفيدا لي .
											19
											أشعر جدية ان مشاكل هذه المنظمة وكأنما هي مشاكلي الخاصة .
											20
											هذه المنظمة تستحق إخلاصي وولائي لها .
											21
											مغادرة هذه المنظمة يسبب لي العديد من المشاكل والاضطرابات .
											22
											لااغادر المنظمة حاليا لأنني اشعر بالتزام ومسؤولية تجاه الأشخاص العاملين فيها .
											23
											الفوائد التي احصل عليها في هذه المنظمة هي إحدى الأسباب الرئيسية لاستمرارني في العمل بها .
											24
											واحدة من اقل العواقب خطورة لمغادرتي هذه المنظمة هي ندرة دائل العمل المتوفرة

رابعاً. سلوك العمل معاكس: السلوكيات التي تؤدي المنظمة أماً شكل مباشر عن طريق التأثير سلبياً على وظائفها أو ممتلكاتها، أو عن طريق إيذاء موظفيها بطريقة تخفض من فاعليتهم، وتتمثل هذه السلوكيات- الانحراف والعدوان وسوء الاستخدام والعنف وروح الانتقام والمهاجمة.

أُتفق بنسبة											ت	عبارات
0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %		
											25	لم يلتزم العاملون في المنظمة تأدية أعمالهم بشكل صحيح أثناء ساعات العمل الرسمية .
											26	امتنع عن تأدية وظيفتي الشكل المطلوب ولا أتحمّل مسؤولية أعمالى لانخفا الأجور التى احصل عليها .
											27	يوظف العاملون الوقت والموارد الموجودة في المنظمة لانجاز المعاملات الشخصية أثناء العمل .
											28	يتحمل العاملون في المنظمة مسؤولية أخطاء زملائهم في العمل .
											29	يميل بعض العاملين إلى التراخي والتكاسل ولا يحضهم على العمل إلا الحافز المادي أو الصالح الشخصي .
											30	لا تتبع المنظمة إجراءات الأمن والسلامة في مكان العمل .*
											31	يحاول بعض العاملين سوء استخدام المعلومات كإفشاء أسرار العمل أو المنظمة
											32	يتصرف العاملون في المنظمة العدوانية تجاه رؤسائهم وعدم إطاعة أوامرهم .
											33	يستخدم بعض العاملين الوساطة شكلاً من أشكال تبادل المصالح .
											34	لا يرغب بعض العاملين في التعاون مع زملائهم في العمل .
											35	يميل المدير إلى المحسوبية لبعض العاملين غير المؤهلين لشغل الوظائف العامة .
											36	تسخر الإدارة سلطتها للانتفاع الشخصي من الأعمال الموكلة إليها .
											37	تنتشر ظاهرة الرشوة في المستويات الإدارية داخل المنظمة.
											38	التوجيهات الصادرة من الإدارة لا تنسجم الحكمة مما يؤدي إلى انجاز المهام شكل خاطئ .

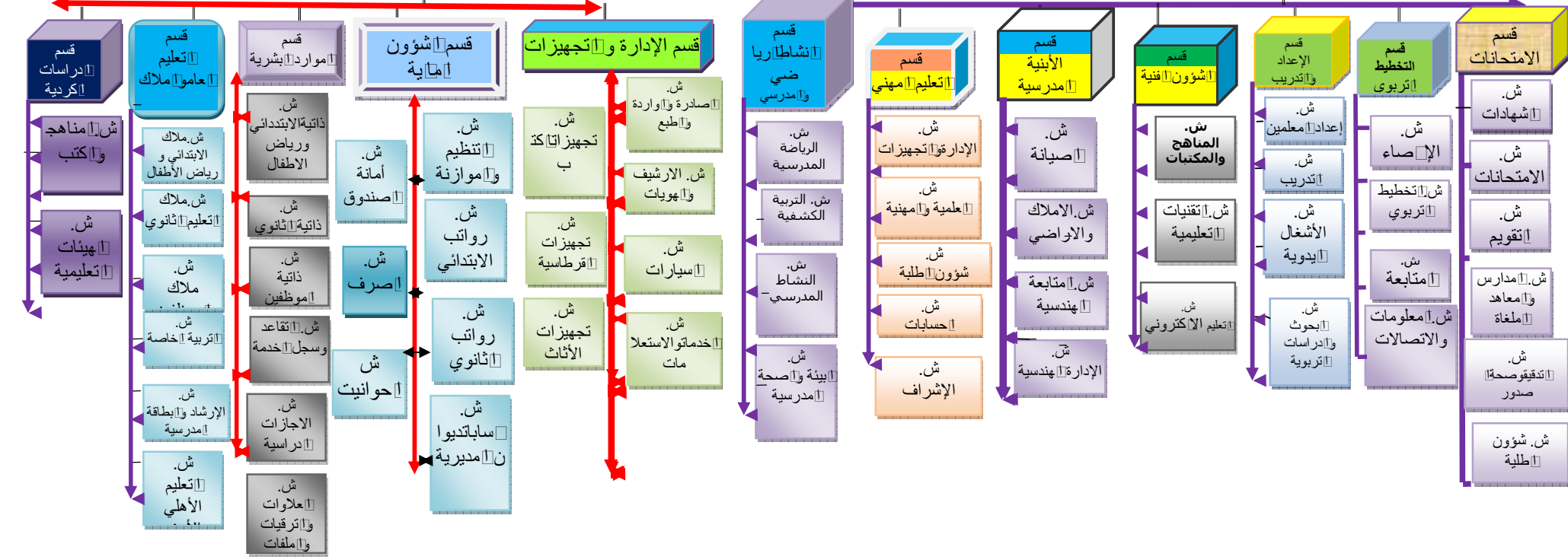
ملحق (3) هيكلية تنظيمية لمديرية عامة لتربية في محافظة كربلاء مقدسة

مدير عام



معاون مدير عام لشؤون الإدارية

معاون مدير عام لشؤون فنية



Abstract



The study addressed identify the concept of empowerment and to clarify the dimensions involved (sharing of information, freedom and independence ,Replacing hierarchies by the self-work teams) and their impact on effectiveness of the Excellence performance and its dimensions included (tasks performance, the contextual performance, organizational citizenship behavior and Counterproductive Work Behavior) in the service sector. this study started from a problem expressed by a number of questions Targeted to answer in a diagnosis of the level of importance , its effect and the ability of using it at application environment. which consisted of intentional from the Supreme Administrative leaders and middle and operational sample in the Directorate - General for Education of Karbala and Karbala health directorate , the sample of study was determined by (133) person from both samples.

The study sought to achieve a set of objectives, including: determining the level of the organization perception to strategy of empowerment and Excellence performance and dimensions, and test the adoption of the organization to strategy of empowerment and Excellence performance.

The study used non parametric statistical tools in analyzing in information treatment and data treatment, including the mediator and the extent and , factor analysis, and the coefficient ranking Kendall coefficient alpha - Cronbach and test Man- Whitney The Mann-Whitney, by depending on statistical programs as (SPSS.V. 18) questionnaire, is the tool of measurement of the study And has pursued methodology of the research-based study and meta-analysis so the study is analytical and Exploratory and its importance will appear in that it will come out the conclusions supported by digital indicators, which is the statistical summary of the effort that shows the importance of each variable dimensions of the variables of the study .The results of the statistical analysis has created a differences between the most-dimensions in the Organization, reflecting a trend and recognizing different between the two samples and the study recommended the need to increase awareness of the organization of the importance of empowerment and the Excellence performance of a strategy to move to the possible organization keep pace with the development of civilization.

Republic of Iraq
Ministry of Higher Education and Scientific Research
Karbala University
College of Management and Economics
Business Administration Department
Higher Studies



**The impact of empowerment of human
resources strategy in achieving The Excellence
performance**

*An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of
Administrative Leaders in the General Directorate of education in
the provinces of Karbala and Karbala health directorate*

A Thesis Presented To
The Council Of Administration and Economics College
in Karbala 'a University
in partial fulfillment of the requirements of Master Degree In The
Business Administration

Presented By

Afrah khudher Abdl-ridh Al –Ghanimi

Supervised by

Mahmood Fahad Abid Ali Al-Dulami

2016 A.D

1437 A.H