

تحليل واقع تمكين العاملين

دراسة ميدانية على عينة من العاملين في الشركة العامة لتوزيع المنتجات النفطية / فرع الفرات الأوسط

بشار عباس الحميري

مدرس

الإدارة والاقتصاد / بابل

كامل شكير الوطيفي

أستاذ مساعد

الإدارة والاقتصاد / بابل

ارزوقي عباس عبد

أستاذ مساعد

المعهد التقني / بابل

المقدمة

في ظل التحديات المتنوعة والضغوط المرافقة للمنافسة العالمية اجبرت منظمات المجتمعات المعاصرة على ان تولي الموارد البشرية العاملة فيها اهتماماً خاصاً ، باعتبارها من اهم الموارد التي يمكن ان تحقق لها التميز . ولتحقيق ذلك فقد دأبت المنظمات التي تنشأ التميز الى تبني العديد من المداخل الادارية الحديثة ، ومن بينها مدخل التمكين ، لماله من أثر ايجابي على الرضا الوظيفي وتحسين الاداء على مستوى العاملين والمنظمات .

وتتجسد أهمية التمكين في بناء جسور من الثقة بين الادارة والعاملين ، ومشاركتهم في عملية صنع القرارات وتحفيزهم والحد من وطأة الحدود الادارية والتنظيمية بينهم وبين الادارة . وقد حظي مفهوم التمكين بأهتمام الباحثين والمختصين في العلوم الادارية ، وكان وراء ذلك أسباب ودوافع عديدة من اهمها ، ان الدراسات والابحاث التي تناولت القيادة والمهارات الادارية ، والسلطة ، والرقابة ، وفرق العمل وغيرها ، اكدت على ضرورة تمكين المرووسين كونهم من المقومات الرئيسة للفاعلية التنظيمية ، وان انماط السلطة والفاعلية التنظيمية تنمو من خلال مشاركة الادارة للسلطة والرقابة مع المرووسين ،أضف الى ذلك ، ان التمكين يحتل أهمية خاصة في تنمية وتطوير قدرات ومهارات العاملين.

واليوم يحتل التمكين أهمية خاصة بالنسبة للمنظمات العراقية ، خصوصاً اذا ما علمنا ان هناك توجهها نحو تبني مفاهيم وأساليب ادارية جديدة مثل الادارة بالأهداف ، التخطيط الإستراتيجي ، السياسات العامة ، ادارة الجودة الشاملة ،اعادة هندسة العمليات الادارية وغيرها ، وان نجاح تطبيق هذه الاساليب يتطلب من المنظمات العامة والخاصة في البيئة العراقية تبني ممارسات ادارية وثقافات تنظيمية مستمدة من الابعاد الأساسية للتمكين تتلائم مع المتطلبات والتطورات المعاصرة التي يعيشها المجتمع العراقي في الوقت الراهن .

وانطلاقاً مما تقدم ولتحقيق الاهداف التي يصبوا اليها البحث، فقد تضمن اربعة مباحث ، تناول المبحث الاول الاطار المفاهيمي في حين كرس المبحث الثاني لمنهجية البحث ، واختص المبحث الثالث بالجانب الميداني ، وتضمن المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات .

Theoretical Framework

Empowerment concept

اولاً : مفهوم التمكين

تعمل غالبية المنظمات في بيئات تتسم بالتغيير السريع ، وتواجه منافسة حادة ، مما كان دافعاً للكثير منها الى تبني مبدأ التحسين المستمر والسرعة في الاستجابة لمتطلبات التغيير والتطور في البيئة التي تعمل فيها ، والالتزام بعناصر ادارة الجودة الشاملة الاخرى بشكل الزامي لتحقيق التمييز المنشود . ويأتي التمكين في مقدمة متطلبات التفوق او التميز ، وما دام الامر كذلك فما المقصود بالتمكين ؟

ان التمكين بمفهومه الحالي هو ليس وليد الصدفة ، وانما تمتد جذوره الى مدرسة الادارة العلمية ، اذ اكد رواد هذه المدرسة على ضرورة زيادة الانتاج والانتاجية كما ونوعاً عن طريق تدريب العاملين على اداء العمل بحركات صحيحة مع فرض رقابة صارمة على الاداء ومن ثم جاءت مدرسة العلاقات الانسانية لتؤكد اهمية تحسين ظروف العمل ، والتخفيف من الرقابة الشديدة ، والمناداة بضرورة مشاركة العاملين في صنع القرارات ومنحهم الحوافز المادية والمعنوية .

بعد ذلك توالى الدراسات حتى ظهور مفهوم الادارة بالاهداف لبيتر دروكر (Druker) ، الذي تضمن الاشارة الى اهمية مساهمة الافراد العاملين في صياغة الاهداف مع رؤوسائهم . ومن هذا المنطلق فأنا الادارة بالاهداف تمثل نقطة البداية التي انطلق منها الفكر الاداري في عقدي السبعينات والثمانينات من القرن الماضي ، لتعميق مفاهيم المشاركة والاندماج ، وحلقات الجودة ، وفرق العمل . وقد كان لهذه الجهود اثراً واضحاً في بلورة التمكين كمفهوم اداري حديث ، وان اول من تناول هذا المفهوم هما (Peter and Watermen) بكتابهما (البحث عن التمييز) ، (الذهب ، 2004 : 11) . ومنذ ذلك الوقت اجتهد الكثير من المختصين في العلوم الادارية ، وعلى وجه الخصوص ادارة الموارد البشرية لتوضيح المقصود بالتمكين وابرازه كمدخل اداري حديث لا بد للمنظمات المعاصرة التي تسعى نحو التمييز من تبنيه ان هي ارادت ذلك . (الطائي ، 2005 : 100) ، وفيما يلي نستعرض مجموعة مختارة من هذه التعاريف وكالاتي :-

يرى (Conger & Kanungo , 1988:471) من خلال مراجعتهم لما كتب عن التمكين ، ان الباحثين غالباً ما قرنوا مفهوم التمكين بالعملية التي من خلالها يشارك القائد او المدير السلطة مع مروضيه او الادنى منه في السلم الاداري . وان اعتماد مثل هذا الاسلوب في تحديد مفهوم التمكين يجعل منه مرادفاً لمفهوم مشاركة العاملين ، الذي يترتب عليه وفقاً لرأيهما مآخذ كثيرة . ، اذ ان التمكين هو عملية تدعيم شعور العاملين بالفاعلية الذاتية من خلال التعرف على الظروف التي تسهم في تعزيز الضعف والعمل على ازالتها او التخلص منها باستخدام الممارسات التنظيمية الرسمية والاليات غير الرسمية الخاصة بتقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية (Self-Efficacy) . في حين انطلق (Bowen & Lawler , 1992:31) في تعريفهم للتمكين من مشاركة العاملين للادارة العليا في مجموعة من الابعاد او المكونات التنظيمية المتمثلة بالمعلومات والمعرفة ، ونظم المعلومات ، والصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات التي تؤثر في اداء وتوجه المنظمة . وفي بحث آخر اكدا على ان

وجود التمكين يقترن بتنفيذ المنظمة لممارسات تسهم في مشاركة العاملين في السلطة والمعلومات والمعرفة والمكافآت عبر مختلف المستويات التنظيمية . وإذا لم يتحقق أي من هذه الأبعاد أو المكونات فإن التمكين لن يكون له وجوداً أو تأثيراً في المنظمة (Bowen & Lawler, 1995:73).

وهناك عدد لا بأس به من الباحثين والمختصين اكدوا ماذهب اليه (Bowen & Lawler) ، فعلى سبيل المثال يرى (Shackleton,1995:130) التمكين هو فلسفة اعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة اكبر للأفراد في المستويات الدنيا . والتمكين وفقاً لرأي (Blanchard et al,1995:5) هو مساعدة أي قائد لان يكون مفتاحاً للمعلومات والمهارات والخبرات وتحفيز كل فرد في المنظمة . اما (Daft,2001:501) فيعرف التمكين على انه منح الافراد القوة والحرية والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة في اتخاذها .

اما (Spreitzer,1996:483-504) فقد استخدم مجموعة من المفاهيم والمصطلحات للدلالة على مااسماه بالتمكين النفسي ، وهو نموذج تتجلى فيه أربعة ابعاد هي معنى العمل ، والكفاية وحرية الإرادة او الاختيار ، والتأثير . وان هذه الأبعاد الأربعة تعكس التوجه الايجابي لدور العاملين في العمل . والتمكين النفسي هو حاصل تفاعل الأبعاد المذكورة مع بعضها ، وان عدم وجود أي منها لايلغي كلياً مضمون التمكين او مستوى الاحساس به . ومن هذا يتضح ان رأي (Spreitzer) بالتمكين يختلف عما ذهب اليه (Bowen & Lawler) أذ اكد على انه في حالة غياب أي من ابعاد التمكين الأربعة المتمثلة بـ (السلطة والمعلومات ، والمعرفة والمكافأة) لن يتحقق اويلغي التمكين كلياً .

وقد صنف (Spreitzer et al,1999:511-526) الدراسات والبحوث التي تناولت التمكين الى مجموعتين ، كل واحدة منها تبنت منهجاً خاصاً بها ، حيث تبنت المجموعة الاولى المنهج الميكانيكي المتمثل بتفويض عملية اتخاذ القرار ضمن حدود واضحة، والمسؤولية للعاملين في المستويات الأدنى ، على ان يبقوا مسؤولون عن النتائج المترتبة على ذلك. اما المجموعة الثانية ، فقد تبنت المنهج العضوي ، أذ ينظر المدراء والباحثون ضمن هذه المجموعة الى التمكين على انه تحمل المخاطر ، والنمو ، والتغيير ، وفهم حاجات العاملين ، وبناء فرق العمل لتشجيع السلوك القيادي ، ومنح العاملين الثقة اللازمة لتنفيذ المهام المسندة اليهم.

وقد اشار (Spreitzer et al) الى اهمية الجمع بين المدخلين المذكورين ، لذا فقد اكد على ضرورة تعريف التمكين في ضوء المعتقدات الاساسية والتوجهات الشخصية ، وبالنسبة لهما ، فإن تمكين العاملين هو الاحساس بحرية الإرادة ، ومعنى العمل ، والكفاية او الفاعلية الذاتية ، والتأثير الحسي او الادراكي . ويقصد بحرية الإرادة او الاختيار (Self-Determination) ، احساس الفرد بأنه يتمتع بحرية اختيار الوقت الذي يبدأ وينظم ما يقوم به من عمل ، وان لديه فرصة اختيار المهام وتنفيذها بالطرق التي يبدوله مناسبة اكثر من غيرها. اما الاحساس بمعنى العمل (Meaning) ، يقصد منه قيمة الهدف او الغرض من العمل الذي يقوم به الفرد العامل ، وعلى ان تتحد هذه القيمة في ضوء التصورات التي يحملها الفرد ذاته. بعبارة اخرى ، مدى احساس الفرد بأنه يقوم بعمل ذو قيمة يستحق الوقت والجهد الذي يبذله من اجل انجازه. بينما يعني الاحساس بالكفاية او الفاعلية الذاتية (Self-Efficacy) مدى ايمان الفرد بأنه يمتلك القدرة اللازمة لانجاز المهام المكلف بها ببراعة ان هو حاول ذلك.

أي مدى ثقة العاملين بقدراتهم على انجاز العمل بالشكل المطلوب. واخيراً يعكس بعد التأثير او الادراك الحسي (Impact) مدى اعتقاد العاملين بأنهم يستطيعوا فعلاً التأثير في عملهم وان الآخرين يصغوا لهم .

ومن هذه التعاريف يمكن ان نستخلص اهم مقومات او مفاتيح تمكين العاملين وهي :-

- اشراك العاملين في صنع القرارات.
- التدريب والدعم المستمر للعاملين.
- تقديم الثناء والمدح للعاملين.
- اشراك العاملين في عمليات التخطيط للمهام الموكلة لهم.
- اشعار العاملين بأنهم محل ثقة الادارة.
- منح العاملين المزيد من الصلاحيات وتوسيع المسؤوليات وتزويدهم بالموارد الضرورية.
- المشاركة الواسعة بالمعلومات.

وبناءً على ماورد في اعلاه ، يمكن تعريف التمكين بأنه ايمان الادارة بأهمية العاملين في تحقيق اهداف المنظمة المنشودة من خلال اشراكهم في صنع القرارات واحاطتهم بالمعلومات ، واكسابهم الخبرات والمهارات اللازمة وتوسيع مهامهم ومسؤولياتهم وتحويلهم الصلاحيات المناسبة ، واشعارهم بالثقة ومنحهم الحوافز المادية والمعنوية التي يستحقونها.

ثانياً : دوافع التمكين

شهد عقد التسعينات من القرن المنصرم توجهاً متزايداً نحو تمكين العاملين ، أذ قامت المنظمات الناجحة باتخاذ خطوات مهمة لتحرير طاقات الابداع والتجديد لدى العاملين بهدف الوقوف بوجه قوى المنافسة في بيئة تتسم بالتغيير السريع . وان عملية التمكين هي ابعد من مجرد اتاحة الفرصة للعاملين في السيطرة على الموارد المتاحة لهم ، أذ تتضمن ايضا فتح مجال المشاركة والتأثير على القرارات ذات الصلة بعملهم بشكل خاص والمنظمة بشكل عام ، وكلما اتسع مدى تمكين العاملين ازدادت معه المسؤوليات والصلاحيات الممنوحة لهم ، وتعاضم مقدار المشاركة بالمعلومات (Mcshane & Glinow,2000:67).

ووفقاً لرأي (Gandz,1990:7) ، فإن هناك مجموعة من الدوافع او القوى التي تحرك المنظمات المعاصرة

باتجاه الاخذ بفلسفة التمكين وهي كالآتي:-

1- العولمة والرغبة في دخول اسواق جديدة تدفع المنظمات الى التخلي عن اطر الانتاج والتسويق وطرق الاتصال التقليدية التي عادة ماتتسم بالبطئ في الاستجابة لمتطلبات التغيير في اذواق ورغبات وحاجات الزبائن الحاليين والمحتملين ، وتبني اساليب متميزة او جديدة في انتاج وتسويق المنتجات الى الاسواق المستهدفة في الاوقات المناسبة. وهذا لن يتحقق الا من خلال تبني مدخل التمكين لتحويل العاملين الذين يتعاملون آنياً مع المشكلة ويتعايشون مع ظروفها واسبابها صلاحيات واسعة ، فهم ادرى من غيرهم وستكون استجابتهم اسرع بكثير مما لو تعددت مستويات اتخاذ القرار.

2- المنافسة الشديدة تستلزم من المنظمات التوجه نحو تبني استراتيجية التجديد والابداع ، ورغم ان ذلك يأتي من قبل العلماء والباحثين وكذلك المختصين في اقسام او مراكز البحث والتطوير ، الا ان جزءاً مهماً من حالات الابداع والابتكار يكون منشئة اولئك العاملون الذين يتعاملون يومياً مع مشاكل العمل ويلمون بجميع جوانبه ، غير ان هؤلاء العاملون لا يمكنهم تحقيق ذلك مالم يشعروا بالمسؤولية الكاملة تجاه حل مثل هذه المشاكل ويفوضوا الصلاحيات اللازمة لذلك وبما يضمن تمكينهم بشكل واضح وملحوس.

3- ان احد اهم عناصر المنافسة هو اسعار المنتجات التي تعتمد على كلف الانتاج والتسويق بشكل اساسي ، وبما ان تعدد المستويات الاشرافية والرقابية على أنشطة وفعاليات المنظمة يزيد من تلك التكاليف ، وبالتالي ارتفاع الاسعار النهائية للمنتجات المعروضة، مما يقلل من فرص الحصول والمحافظة على الحصة السوقية للمنظمات المتنافسة . وهنا تظهر الحاجة الى تبني الهياكل التنظيمية المفلطحة ذات المستويات التنظيمية القليلة وخطوط الاتصال القصيرة ، وهذا يمكن تحقيقه من خلال تبني المنظمة فلسفة التمكين لمنح العاملين الثقة المطلوبة ، وتقليل المستويات الاشرافية والرقابية وخفض التكاليف لعرض المنتجات باسعار تنافسية تمكن المنظمة من الحفاظ على الحصة السوقية الحالية ودخول الاسواق الجديدة .

4- بما ان رأس المال البشري يحتل اليوم اهمية خاصة ، فأن الامر يتطلب من المنظمات المعاصرة العمل على استقطاب العاملين من ذوي المهارات و الخبرات والمؤهلات العالية الذين غالباً ما يرغبون العمل في بيئات تتيح لهم ابراز مواهبهم وقدراتهم وتشجعهم على الابتكار والابداع ، وهذا لا يتوفر الا في المنظمات التي تتبنى التمكين كفلسفة ادارية تؤمن بها وتعمل من اجل تطبيقها في المجالات المتاحة امامها.

ثالثاً : ابعاد التمكين

لم يتفق الباحثون والمختصون الذين اهتموا بدراسة التمكين على عناصر او ابعاد موحدة للتمكين ، اذ تجلّى ذلك التباين في عدد ونوع هذه الابعاد التي اشار اليها كل منهم كما هو واضح في الجدول رقم (1) الذي يعرض ابعاد التمكين على وفق مذكره مجموعة من ابرز الكتاب والباحثين في هذا المجال .

جدول (1)
يبين ابعاد التمكين من وجهة نظر مجموعة من الباحثين

ت	اسم الباحث	السنة	ابعاد التمكين
1	المغربي	2001	أ- وضوح الدور ب- الاخلاقيات ت- العدالة والانصاف ث- الاعتراف والتقدير ج- العمل الجماعي ح- المشاركة خ- الاتصالات الفعالة د- البيئة الصحية
2	الذهب	2004	أ- المشاركة بالمعلومات ب- الحرية والاستقلالية ت- فرق العمل
3	الطائي	2005	أ- اكساب العاملين مهارات ب- فرق العمل ت- المشاركة في حل المشاكل ث- تطوير شخصيات العاملين ج- العدالة في توزيع الاعمال
4	النوري	2005	أ- امتلاك المعلومات ب- الاستقلالية ت- امتلاك المعرفة
5	اندر اوس ومعايه	2008	أ- المعنى (الاحساس بالجدوى) ب- المقدرة ت- حق الارادة الشخصية ث- التأثير
6	Spreitzer	1996	أ- وضوح الدور ب- نطاق الاشراف ت- دعم العاملين ث- المشاركة في المعلومات ج- الحصول على الموارد المنظمية ح- مناخ العمل
7	Fox	1998	أ- تنمية الثقافة المنظمة ب- المشاركة في المعلومات ت- تنمية الكفاءات ث- دعم وتزويد العاملين بالموارد
8	Blanchard et al	1999	أ- المشاركة بالمعلومات ب- الاستقلالية (منح العاملين الاستقلالية اللازمة لاداء المهام) ت- استبدال الهيكل التنظيمي الهرمي بهيكل مرن يعتمد فرق العمل
9	Lawson	2006	أ- مشاركة العاملين في اتخاذ القرار ب- مشاركة العاملين في التخطيط ت- الثناء على العاملين ث- تدريب ودعم العاملين

وبعد دراسة الابعاد الواردة في اعلاه ، خُصّ البحث الى اعتماد ابعاد التمكين الستة التي جاءت في دراسة (Spreitzer,1996) والمتمثلة بوضوح الدور ، نطاق الاشراف، دعم العاملين (الدعم الاجتماعي والسياسي) ، المشاركة في المعلومات، الحصول على الموارد التنظيمية ، مناخ العمل. هذا بالاضافة الى بعدي تدريب العاملين ، وفرق العمل ، حيث تتفق هذه المتغيرات او الابعاد مع آراء غالبية الباحثين المشار اليهم في الجدول اعلاه .

المبحث الثاني : منهجية البحث

تناول هذا المبحث منهجية البحث متمثلة بالمشكلة والاهمية والاهداف ومن ثم اسئلة وحدود البحث واساليب جمع المعلومات والمخطط الفرضي والتعاريف الاجرائية وكالاتي :-

اولاً : مشكلة البحث

يعد التغيير وعدم الاستقرار من اهم ماتتسم به البيئة التي تعمل فيها غالبية المنظمات المعاصرة ، ومنها المنظمات العراقية ، وخصوصاً بعد الانفتاح على البيئة العالمية نتيجة للتغيرات السياسية والاقتصادية التي حصلت بعد عام 2003 ، اذ اصبح السوق العراقية هدفاً لعدد كبير من الشركات الاجنبية ، ووجد المنتج العراقي نفسه امام منافسة حقيقية وتحدي لاحدود له .

ونتيجة لذلك ، فإن الامر يستلزم من ادارات المنظمات العراقية العامة والخاصة على حد سواء ، ان تعمل بكل جدية لاثبات قدرتها على الصمود بوجه المنافسة من خلال تنمية قدرات وامكانات مواردها البشرية بشكل خاص ، ومواردها التنظيمية الاخرى بشكل عام . وهذا لايمكن بلوغه الا من خلال تبني الاساليب الادارية الحديثة ، ومن بين هذه الاساليب تمكين العاملين .

وانطلاقاً من ذلك فإن مشكلة البحث تتجسد في ضعف ادراك المعنيين في المنظمة المبحوثة ، لاهمية تبني مدخل التمكين في اطلاق طاقات العاملين ومنحهم الثقة والحرية في اتخاذ القرارات وتقليص الهرمية ، مما يساعد على خلق قدرات ذاتية فردية وجماعية تعزز من امكانية هذه المنظمات في الاستجابة للظروف والمتغيرات المتنوعة ، وبما يضمن قدرتها في الوقوف بوجه المنافسة التي تشهدها في الوقت الحاضر.

ثانياً : أهمية البحث

يعد تمكين العاملين من المداخل الادارية الحديثة التي نالت في السنوات الاخيرة من القرن الماضي وبداية القرن الحالي اهتماماً ملحوظاً من قبل الدارسين والباحثين في دول عديدة من العالم ، الا انه لم يحتل نفس الاهتمام من قبل الدارسين والباحثين العرب بشكل عام والعراقيين بشكل خاص .

عليه فأن هذا البحث يمثل جهداً متواضعاً في طريق دراسة الافكار والمفاهيم التي وردت بخصوص معنى ومضامين ادارة التمكين ، اضافة الى دراسة واقع وامكانية تبني ابعاد التمكين المختلفة من قبل المنظمات العراقية وعلى وجه الخصوص المنظمة المبحوثة للنهوض بمستوى الخدمات التي تقدمها الى المواطن ، ومغادرة العمل وفق الصيغ التقليدية التي اصبحت مدعاة لانخفاض مستوى الانتاج والخدمات المقدمة للمواطن العراقي في الوقت الحاضر.

ثالثاً : اهداف البحث

- 1- دراسة وتحليل العوامل والمتغيرات التي تمكن من الوقوف على سلوكيات العاملين في المنظمة المبحوثة .
- 2- الاطلاع على ممارسات المنظمة المبحوثة في مجال تطبيق منهج تمكين العاملين.
- 3- دراسة وتحليل المعوقات التي تحد من تمكين العاملين في المنظمة المبحوثة .
- 4- مساعدة المنظمة موضوع البحث على التطبيق الفعال لتمكين العاملين من خلال تحليل النتائج واقتراح آليات وصيغ التطبيق السليم للتمكين.

رابعاً : اسئلة البحث

- 1- هل ان وضوح دور العاملين يعزز من مستوى ادائهم ؟
- 2- هل ان اتساع نطاق الاشراف يمنح العاملين قدراً اكبر من حرية التصرف في اداء المهام الموكلة اليهم؟
- 3- هل ان الدعم الاجتماعي والنفسي يعزز من ثقة العاملين بأنفسهم؟
- 4- هل ان اتاحة المعلومات اللازمة تعزز من استقلالية ومشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات؟
- 5- هل ان تزويد العاملين بالموارد التنظيمية يؤدي الى تحسين كفاءة ادائهم ؟
- 6- هل ان المناخ الايجابي يشجع على تنمية العاملين وخلق الرغبة لديهم على التحدي وحل المشكلات ؟
- 7- هل ان اشراك العاملين في البرامج التدريبية يزيد من خبراتهم ويطور مهاراتهم ؟
- 8- هل ان المنظمة تتبنى تشكيل فرق عمل لتنفيذ المهام الصعبة ؟ وما مستوى الصلاحيات التي تمنح لها؟
- 9 - هل هناك فروق ذات دلالة احصائية في آراء المبحوثين حول متغيرات البحث وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية ؟

خامساً : حدود البحث

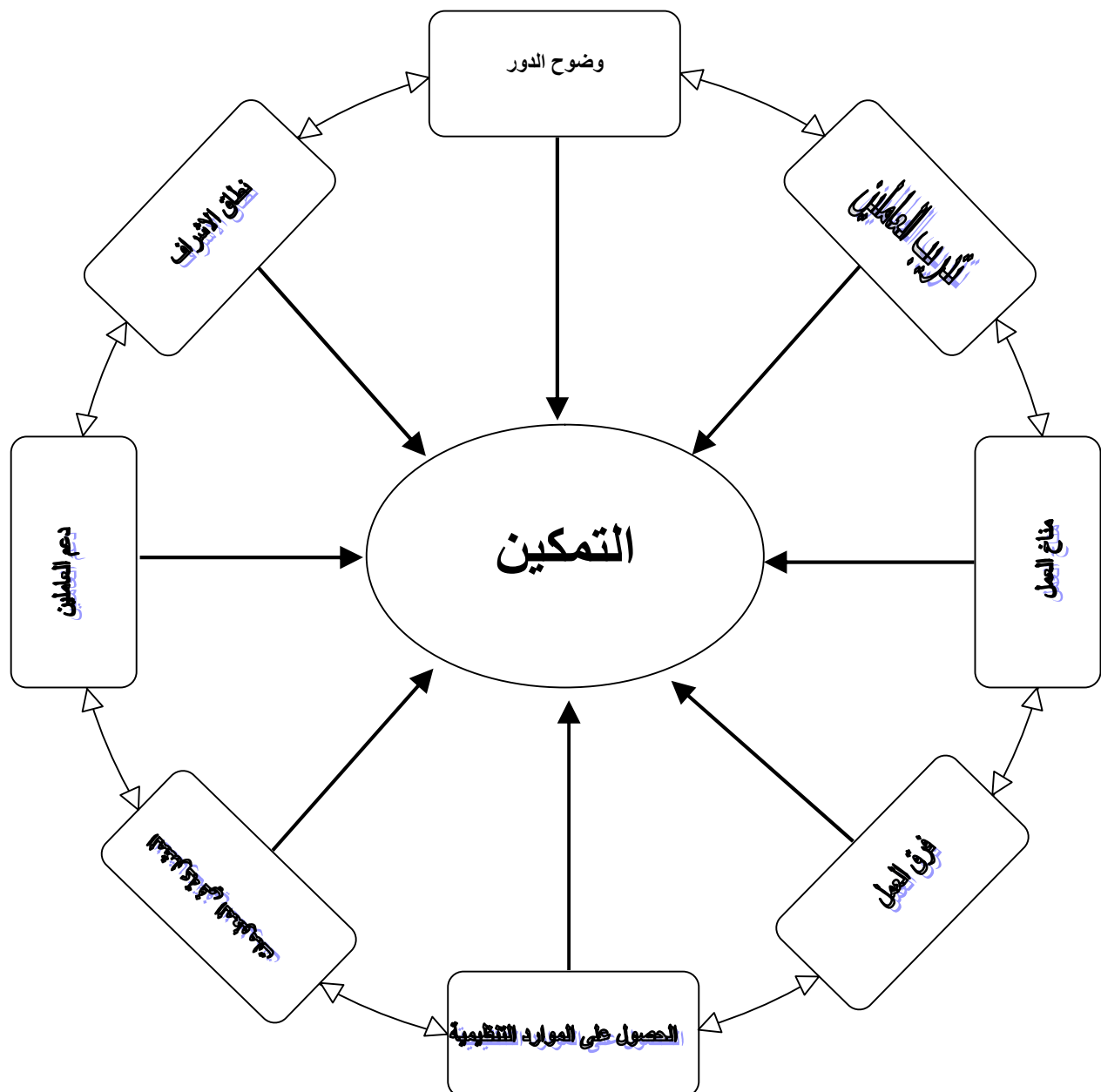
- 1- الحدود المكانية : تم اختيار الشركة العامة لتوزيع المنتجات النفطية / فرع الفرات الاوسط لغرض اجراء الجانب الميداني للبحث .
- 2- الحدود الزمانية : محددة بفترة اجراء البحث للمدة 2009 /6/1 ولغاية 2010/3/1 .

سادساً : اساليب جمع البيانات والمعلومات

استخدمت الاساليب التالية في جمع البيانات والمعلومات وهي :-

- 1- المقابلات الشخصية .
- 2- الاطلاع على الكتب والمجلات العربية والاجنبية.
- 3- استمارة الاستبيان : صممت استمارة الاستبيان بعد اطلاع الباحثين على الادبيات المتعلقة بالموضوع وقد تكونت من قسمين ، الاول ضم بيانات عامة متعلقة بالسمات الشخصية الوظيفية . اما القسم الثاني ، فقد تضمن ابعاد او متغيرات التمكين وهي ، وضوح الدور ، نطاق الاشراف ، دعم العاملين ، المشاركة بالمعلومات ، الحصول على الموارد التنظيمية ، مناخ العمل ، تدريب العاملين وامتلاك المعرفة، فرق العمل .

سادساً : أنموذج البحث الفرضي



سابعا: التعاريف الاجرائية (Spreitzer,1996:483-504)(Conger & Kanungo,1988:471-482) (Mills & Jungson,2003:143-153)(Ford & Fottler,1995:21-31)

1- وضوح الدور : Role clarity

يقصد بوضوح الدور مدى فهم العاملين لما هو متوقع منهم ادائه او انجازه ، وهذا بطبيعة الامر يتطلب تحديد واجبات ومسؤوليات وظائف المنظمة بشكل محدد وواضح ، اذ ان عدم معرفة الفرد العامل لحدود صلاحيته وما متوقع منه ، يجعل منه عاجزاً عن اداء عمله بالشكل المطلوب . وعلى العكس من ذلك ، اذا اتضحت له حدود عمله والصلاحيات المرتبطة به ، فإنه ستزداد ثقته بنفسه وسيكون قادراً على انجاز مامتوقع منه .

2- نطاق الاشراف : Span of control

يشير نطاق الاشراف الى عدد الافراد العاملين الذين ينضوون تحت اشراف مدير او رئيس واحد ، فنطاق الاشراف المحدود او الضيق يسمح للمسؤول بممارسة رقابة لصيقة او مباشرة على المرؤوسين ، وهو عادة مايفضي الى المركزية في اتخاذ القرارات ، وغالباً ما يضعف ثقة العاملين بأنفسهم ويجعلهم اقل تحفيزاً وضعف اداءً . اما نطاق الاشراف الواسع ، فإنه لايسمح بممارسة مثل هذا النوع من الرقابة لاسباب عديدة منها على سبيل المثال ، محدودية وقت وقدرات المدير ، وعدم توافر جميع المعلومات التي يحتاج اليها وغير ذلك ، مما يقود بالنتيجة الى تبني اللامركزية في ممارسة الرقابة والتي بدورها تمنح العاملين القدرة على اتخاذ القرارات ، وتعزز من مستوى ولائهم وترفع من مستوى ادائهم .

3- دعم العاملين (الدعم الاجتماعي والسياسي) : Sociopolitical Support

يأتي الدعم الاجتماعي والسياسي للعاملين من عضويتهم او انتمائهم للشبكات المنظمة الرسمية وغير الرسمية . وتعرف الشبكات المنظمة بأنها : النسيج الاجتماعي للمنظمة الذي يتكون من الرؤساء الرسميين وغير الرسميين ، والانداد ، والمرؤوسين ، ومجموعات العمل . وان الانتماء الى هذه الشبكات يزيد من مستوى التبادل الاجتماعي بين الافراد العاملين والفاعلين الرئيسيين في المنظمة ويعزز الشعور بالقوة والتأثير . وهذا يتجلى بشعور العاملين بحرية الارادة والتأثير في عملية اتخاذ القرار . وعلى العكس من ذلك ، فأن فقدان او انخفاض مستوى دعم الفاعلين الرئيسيين قد يفضي بالعاملين الى الشعور بتدني مستوى كفائتهم .

4- المشاركة في المعلومات : Access to Information

تعد المشاركة او حصول العاملين على المعلومات ، من اهم وسائل التمكين ، حيث اشار الباحثين والمختصين في هذا المجال ، ان ادارة المنظمة التي تسعى الى تمكين العاملين عليها ان تتيح المعلومات لأكبر عدد ممكن من العاملين في مختلف المستويات التنظيمية ، وباستخدام شتى الوسائل ، على ان تكون هذه المعلومات ذات صلة

بأنسيابية العمل ، والانتاجية والبيئة الخارجية ، والمنافسة ، واستراتيجية المنظمة . اذ ان المشاركة بالمعلومات تزيد من مستوى الفاعلية الذاتية وقدرة العاملين على المشاركة في عملية اتخاذ القرار.

5- الحصول على الموارد التنظيمية : Access to Resources

تشمل الموارد التنظيمية الموارد المالية ، والمواد الأولية ، والاجهزة والمكانن والمعدات ، والوقت وغيرها ، اذ ان اتاحة هذه الموارد للعاملين بالمنظمة من شأنه ان يزيد من فاعليتهم وقدرتهم في السيطرة على البيئة التي يعملون فيها . ومن خلال التمكين يحصل العاملين على الصلاحيات المناسبة لتخصيص الاموال اللازمة للانفاق واقرار الموازنات المناسبة لذلك .

6- مناخ العمل : Climate

يقصد بمناخ العمل الخصائص او الصفات التي تصف شخصية المنظمة وتؤثر في سلوك العاملين ، وتعتبر عن الاطار المرجعي الذي يزود العاملين بالاحساس او الشعور بالحياة التنظيمية ، ويشكل سلوكهم ويصوغ اتجاهاتهم . وفي مناخ العمل الايجابي (الديموقراطي) ، تسود المشاركة ، وقيم الابداع ، والمعرفة والحرية . وعلى العكس من ذلك ، نجد في مناخ العمل السلبي شيوع قيم الرقابة ، والاوامر ، وقلة الدافعية ، وغياب المرونة في العمل . ومن هذا المنطلق ، هناك من يرى ان المناخ الايجابي يؤمن بقيمة رأس المال البشري ويقر بأهمية الابداع وابتكار العاملين وانعكاس ذلك على استجابة المنظمة لمتغيرات البيئة التنافسية التي تعمل فيها ، الامر الذي يؤدي الى توجه المنظمة نحو تمكين العاملين فيها.

7- تدريب العاملين : Employee Training

يقصد بالتدريب تزويد العاملين بالمهارات واكسابهم الخبرات اللازمة لاداء الاعمال المنوطة بهم بأعلى كفاءة ممكنة ، فالتدريب يحسن من اداء الفرد لعمله ، ويجعله بعيداً عن مراجعة رؤوسائه في كل صغيرة وكبيرة تخص عمله ، ويزيد من اعتماده على نفسه في انجاز واجباته واداء مسؤولياته ويرفع من مستوى ثقته بنفسه وقدرته على اتخاذ القرارات . ومن هذا المنطلق ، فإن التدريب يعد من اهم مفاتيح ومتطلبات التمكين .

8- فرق العمل : Work Groups

ان المشاكل التنظيمية البسيطة يمكن ان تحل من قبل شخص واحد بمفرده ، غير ان التحديات والمشاكل التي تتصف بها البيئة التنافسية في الوقت الحاضر تتطلب ان يجتمع عدد من العاملين في (فرق عمل) ، تتسم بالمرونة وبعيدة عن حواجز الهرمية ، وعلى قدر كاف من الاستقلالية ، وبما يضمن السيطرة والتأثير على الجودة وتكلفة السلعة او الخدمة . ان فرق العمل بما تمتلكه من الخبرات والتخصصات تعد الافضل في مجال اتخاذ القرارات التي تخص عملها ، والاقدر على تنفيذها ، بما يمنح اعضائها الثقة ، ويشجع الادارة نحو تبني فلسفة التمكين .

وبهدف قياس الصدق الظاهري لاداة البحث تم عرض اداة البحث على عدد من المختصين في مجال العلوم الادارية والاقتصادية انظر ملحق (2) وذلك للتأكد من مدى ملائمة فقرات الاستبانة لمجتمع الدراسة،

وان الفقرات تقيس ما وضعت لقياسه ، وتم الاخذ بملاحظاتهم ومقترحاتهم قبل تطبيق اداة البحث بشكل نهائي على عينة البحث . ولقياس ثبات اداة البحث تم استخدام معامل ارتباط الفاكرونباخ الذي يكون وفق الصيغة التالية :

(Anastasi,1982 p:117)

$$r_{tt} = \left(\frac{N}{N-1} \right) \left(1 - \frac{\sum S_{di}^2}{S_{di}^2} \right)$$

أذ ان:-

r_{tt} = ارتباط الفاكرونباخ

N = عدد فقرات المقياس

$\sum S_{di}^2$ = مجموع مربعات تباينات فقرات المقياس

S_{di}^2 = مربع التباين الكلي للاختبار

جدول (2)

معاملات ارتباط الفاكرونباخ

القرار	rtt	S _{di} ²	∑S _{di} ²	عدد الفقرات	محاور البحث
تعد معاملات الثبات للمقياس مقبولة بشكل كبير من الناحيتين الاحصائية والادارية	0.97	25.3009	6.3745	4	وضوح الدور
	0.96	17.3056	4.4938	4	نطاق الاشراف
	0.96	14.5161	3.7623	4	دعم العاملين
	0.97	30.1401	7.5729	4	مشاركة المعلومات
	0.97	30.8025	7.8607	4	الحصول على الموارد التنظيمية
	0.97	19.8025	5.0095	4	مناخ العمل
	0.97	25.5025	6.3921	4	التدريب وامتلاك المعرفة
	0.97	20.0704	5.0286	4	فرق العمل
	0.97	الثبات الكلي			

ويتبين من بيانات الجدول (2) ان قيم معاملات الثبات لابعاد البحث تراوحت بين (0.96 – 0.97) بمقياس الفاكرونباخ ، كما بلغ معدل قيمة الثبات الكلي لمحاور البحث (0.97) وهذه القيم تعد معاملات ثبات عالية.

المبحث الثالث : التحليل الميداني

يختص هذا المبحث بعرض وتحليل آراء واستجابات افراد العينة حول ابعاد التمكين ، وذلك من خلال تحليل البيانات التي تضمنتها استمارة الاستبانة ، وقد تم استخدام مقياس لكرت الخماسي (Likert) الذي يتألف من خمس رتب ، اذ يتوزع من اعلى وزن له وهي المرتبة الخامسة التي تمثل حقل الاجابة (اتفق تماماً) الى اوطأ وزن له ، وهي المرتبة الاولى ، والتي تمثل حقل الاجابة (لا اتفق تماماً) ، وبينهما ثلاث رتب اخرى هي،(اتفق، اتفق الى حدما ، لا اتفق) ، وذلك بهدف التعرف على افراد عينة البحث البالغ عددهم (80) فرداً حول ابعاد او متغيرات البحث.

وقد تم الاعتماد على بعض الاساليب والادوات الاحصائية متمثلة بالتوزيع التكراري، والنسب المئوية، والاوراط الحسابية، بهدف تحديد مستوى الاجابة لكل بعد من ابعاد او متغيرات الاستبانة وحسب مؤشرات قياسها ، وكذلك الانحراف المعياري لقياس مديات تشتت القيم عن اوساطها الحسابية واختبار (T) ، لقياس معنوية النتائج ، في حين استخدم تحليل التباين الاحادي (One Way ANOVA) لقياس الفروق التي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية ، وكانت النتائج على النحو الاتي :

اولاً : النتائج المتعلقة بتحليل ومناقشة البيانات الشخصية والوظيفية :

تضمنت هذه الفقرة نتائج التحليل الوصفي لبيانات الدراسة ذات العلاقة بالمتغيرات الديمغرافية للمبحوثين وكالاتي:-

أ – نوع الجنس

جدول (3)

التوزيعات التكرارية للمبحوثين وفقاً لنوع الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
62.5	50	ذكر
37.5	30	انثى
100	80	المجموع

يتضح من الجدول (3) ان (62.5 %) من المبحوثين هم من الذكور ، في حين بلغت نسبة الاناث (37.5 %) ، وهذا يعكس اعتماد المنظمة بشكل ملحوظ على العنصر الرجالي .

ب- المؤهل العلمي :

جدول (4)
التوزيعات التكرارية للمبحوثين وفقا لنوع المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرارات	النسبة المئوية
اعدادية	6	7.5
دبلوم فني	23	28.75
بكالوريوس	50	62.5
دبلوم عالي	1	1.25
ماجستير	0	0
دكتوراة	0	0
المجموع	80	100

يتضح من الجدول (4) ان نسبة (62.5) من العاملين في المنظمة المبحوثة هم من حملة البكالوريوس ، و (28.75) من حملة الدبلوم الفني ، و (7.5) من حملة الاعدادية ، (1.25) من حملة شهادة الدبلوم العالي . ويلاحظ من البيانات اعلاه لم يكن من بين افراد عينة البحث من هم من حملة الماجستير والدكتوراة ، ويعود سبب ذلك الى ندرة حملة الشهادات العليا (الدكتوراة والماجستير) وتوجه اغلبهم الى التعليم العالي .

ج - سنوات الخدمة:

جدول (5)
التوزيعات التكرارية للمبحوثين وفقا لسنوات الخدمة

سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية
اقل من 10 سنة	35	43.75
11- 20 سنة	25	31.25
21- 30 سنة	15	18.75
اكثر من 31 سنة	5	6.25
المجموع	80	100

تشير بيانات الجدول (5) ان (43.75 %) من افراد عينة البحث لديهم خبرة في مجال عملهم تقل عن 10 سنة ، و(31.25) من افراد العينة تتراوح خبرتهم ما بين احدى عشرة سنة وعشرون سنة ، و (18.75) تتراوح ما بين احدى وعشرون وثلاثون سنة ، ثم يلي ذلك بنسبة (6.25) من المبحوثين لديهم سنوات خبرة اكثر من احدى وثلاثون سنة، وهذا يدل على ان المنظمة المبحوثة تمتلك طاقات شابة يمكن ان يساهم التمكين في تحسين مستوى ادائهم من خلال برامج التدريب ، وفرق العمل ، ومنح الثقة ، والمشاركة بالمعلومات وغيرها

جدول (6)

التوزيعات التكرارية للمبحوثين وفقاً للدورات التدريبية الحاصلين عليها

عدد الدورات	التكرارات	النسبة المئوية
لا يوجد	10	12.5
دورة واحدة	5	6.25
دورتان	10	12.5
ثلاث دورات	15	18.75
اربعة دورات فأكثر	40	50
المجموع	80	100

يتضح من الجدول (6) ان (12.5%) من المبحوثين لم يلتحقوا بدورات تدريبية في مجال عملهم ، و(6.25) اشتركوا بدورة تدريبية واحدة ، في حين اشترك (12.5%) من افراد عينة البحث بدورتين ، و(18.75%) من المبحوثين التحقوا بثلاث دورات تدريبية ، واخيراً (50 %) اشتركوا باربعة دورات تدريبية فأكثر ، وهذا يدل على ان العاملين في المنظمة بحاجة الى المزيد من التدريب لاكتسابهم المهارات والخبرات اللازمة لتمكينهم من اداء مهامهم بالشكل المطلوب .

ثانياً : النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة :

السؤال الاول : هل ان وضوح دور العاملين يعزز من مستوى آدائهم ؟

يتضح من الجدول (7) المتضمن نتائج الوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار (T) لفقرات متغير وضوح الدور الاتي :-

- 1- ان قيم الاوساط الحسابية لجميع الفقرات التي تضمنها هذا المتغير تتراوح بين (3.35 - 3.43)، وهي جميعها اكبر من الوسط الفرضي البالغ (3)، وهذا يعني ان فقرات المحور قد حظيت بأهتمام من قبل افراد العينة. اما قيم الانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المذكورة تتراوح بين (1.12 - 1.39) ، وهي تشير الى تجانس آراء افراد العينة حول وسطها ، مؤكدة الاعتماد على نتائج قياسات الوسط الحسابي . في حين تراوحت قيم (T) المحسوبة لاوساط جميع الفقرات بين (2.3 - 3)، وهي جميعاً اكبر من قيمة (T) المجدولة بدرجة حرية (4) ومستوى معنوية (0.01) ، والبالغة (1.53) مؤكدة معنوية نتائج اختبار الوسط الحسابي وبالتالي قبول النتائج.
- 2- وعند الرجوع الى الجدول (7) ، لتناول النتائج المتحققة على مستوى بعد وضوح الدور وفقراته يتضح الاتي يتفق (68%) من افراد عينة البحث على ان التمكين يمارس من خلال ما جاء في فقرات بعد وضوح الدور . وقد حصل هذا البعد على وسط حسابي مقداره (3.39) ، وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) ، وبانحراف

معياري قدره (0.13) ، وهذا يؤشر ان وضوح الدور يعزز من مستوى اداء العاملين ، مما يتطلب من ادارة المنظمة المبحوثة ايلاء هذا المتغير اهتماماً اكبر وذلك لماله من أثر ايجابي على تعزيز مستوى تمكين العاملين.

السؤال الثاني : هل ان اتساع نطاق الاشراف يمنح العاملين قدراً اكبر من حرية التصرف في اداء المهام الموكلة اليهم؟

اتضح من الجدول (7) المتضمن نتائج الوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار (T) لفقرات بعد نطاق الاشراف الاتي :-

1- ان قيم الاوساط الحسابية لجميع الفقرات التي تضمنها البعد المذكور تتراوح بين (3.34 – 4.38) ، وهي جميعها اكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) ، وهذا يعني ان فقرات المحور قد حظيت بأهتمام من قبل افراد العينة .

اما قيم الانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المذكورة تتراوح بين (0.74 – 1.27) ، وهي تشير الى تجانس آراء افراد العينة حول وسطها ، مؤكدة الاعتماد على نتائج قياسات الوسط الحسابي. في حين تراوحت قيم (T) المحسوبة لاوساط جميع الفقرات بين (2.56 – 16.72) ، وهي جميعاً اكبر من قيمة (T) المجدولة بدرجة حرية (4) ومستوى معنوية (0.01) وبالبالغة (1.53) مؤكدة معنوية نتائج اختبار الوسط الحسابي وبالتالي قبول النتائج .

2- وعند الرجوع الى الجدول (7) لتناول النتائج المتحققة على مستوى بعد نطاق الاشراف وفقراته يتضح الاتي :-

يتفق (77%) من افراد عينة البحث على ان التمكين يمارس من خلال ما جاء في فقرات متغير نطاق الاشراف . وقد حصل هذا البعد على وسط حسابي مقداره (3.83) ، وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبأنحراف معياري قدره (0.24) ، وهذا يؤشر مستوى ادراك عينة البحث لاهمية هذه الفقرات في مجال تمكين العاملين .

وعند ارجاع بعد نطاق الاشراف الى فقراته الاساسية ، نجد ان جميع هذه الفقرات قد حققت اوساط حسابية اكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) . وهذا يعني ان اتساع نطاق الاشراف يمنح العاملين قدراً اكبر من حرية التصرف في اداء المهام الموكلة اليهم . ويؤشر ايضا ان الحاجة لازالت قائمة لان تبدي ادارة المنظمة المبحوثة اهتماماً خاصاً في هذا المجال من خلال التوسع بنطاق الاشراف وآليات الرقابة اللامركزية .

السؤال الثالث : هل ان الدعم الاجتماعي والسياسي يعزز من ثقة العاملين بأنفسهم ؟

اتضح من الجدول (7) المتضمن نتائج الوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار (T) لفقرات متغير دعم العاملين الاتي :

الجدول (7)

استجابات افراد عينة البحث حول ابعاد او متغيرات تمكين العاملين

الاستجابات										ابعاد التمكين وفقراته
الترتيب	T محسوبة	نسبة الاتفاق %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق تماما (1)	لا اتفق (2)	اتفق الى حدما (3)	اتفق (4)	اتفق تماما (5)	
										وضوح الدور
3	2.3	67	1.34	3.35	10	12	18	20	20	X1
2	2.74	68	1.39	3.43	15	1	19	25	20	X2
1	3	68	1.12	3.38	0	25	15	25	15	X3
1	2.83	68	1.18	3.38	5	16	18	26	15	X4
		68	0.13	3.39						معدل عام
										نطاق الاشراف
3	3.6	70.3	1.27	3.51	7	10	21	19	23	X5
2	9.96	81.5	0.97	4.08	0	7	13	27	33	X6
4	2.56	66.8	1.18	3.34	5	17	18	26	14	X7
1	16.72	87.5	0.74	4.38	0	0	12	26	42	X8
		77	0.24	3.83						معدل عام
										دعم العاملين
2	10.68	83.3	0.97	4.16	3	0	14	27	36	X9
1	19.13	88.8	0.67	4.44	0	0	8	29	43	X10
3	10.21	82.5	0.99	4.13	2	5	7	33	33	X11
4	6.9	78.3	1.18	3.9	5	7	8	30	30	X12
		83.2	0.21	4.16						معدل عام
										مشاركة المعلومات
3	1.92	66	1.34	3.29	9	18	12	23	18	X13
1	1.92	67	1.52	3.33	18	8	4	30	20	X14
2	2.02	66.3	1.38	3.31	11	12	20	15	22	X15
3	2.07	66	1.25	3.29	8	16	14	29	13	X16
		66.3	0.11	3.31						معدل عام

الاستجابات										ابعاد التمكين وفقراته
الترتيب	T محسوبة	نسبة الاتفاق %	الانحراف المعياري	الوسط الحسلي	لا اتفق تماما (1)	لا اتفق (2)	اتفق الى حدما (3)	اتفق (4)	اتفق تماما (5)	
										الحصول على الموارد التنظيمية
2	4.09	70.5	1.15	3.53	6	6	26	24	18	X17
4	2.07	65.8	1.25	3.29	10	10	20	27	13	X18
1	3.53	71.8	1.49	3.59	15	7	0	32	26	X19
3	2.02	67.5	1.66	3.4	25	0	0	30	25	X20
		68.9	0.23	3.45						معدل عام
										المناخ الايجابي
4	3.18	69	1.23	3.44	5	15	20	20	20	X21
3	4.61	72	1.17	3.6	3	12	22	20	23	X22
1	10.5	81.3	0.91	4.06	0	5	15	30	30	X23
2	5.99	75.3	1.14	3.76	3	10	15	27	25	X24
		74.4	0.14	3.7						معدل عام
										تدريب العاملين
1	3.45	69.8	1.26	3.49	5	15	19	18	23	X25
2	3.39	69.5	1.25	3.48	5	15	19	19	22	X26
1	3.69	69.8	1.18	3.49	4	13	23	20	20	X27
3	2.72	68.3	1.36	3.41	12	5	23	18	22	X28
		69.4	0.07	3.47						معدل عام
										فرق العمل
1	6.99	77.8	1.14	3.89	3	8	14	25	30	X29
2	5.87	73.5	1.03	3.68	4	6	17	38	15	X30
3	5.01	73	1.16	3.65	6	6	18	30	20	X31
4	3.89	70	1.15	3.5	6	6	28	22	18	X32
		73.6	0.06	3.68						معدل عام

1- ان قيم الاوساط الحسابية لجميع الفقرات التي تضمنها المتغير المذكور تتراوح بين (3.9 – 4.44) وهي جميعها اكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) ، وهذا يعني ان فقرات المتغير قد حظيت باهتمام من قبل افراد العينة .

اما قيم الانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المذكورة تتراوح بين (0.67 – 1.18) وتشير الى تجانس آراء افراد العينة حول وسطها ، مؤكدة الاعتماد على نتائج قياسات الوسط الحسابي . في حين تراوحت قيم (T) المحسوبة لاوساط جميع الفقرات بين (6.9 – 19.13) وهي جميعاً اكبر من قيمة (T) المجدولة بدرجة حرية (4) ومستوى معنوية (0.01) والبالغة (1.53) مؤكدة معنوية نتائج اختبار الوسط الحسابي وبالتالي قبول النتائج .

2- وعند الرجوع الى الجدول (7) لتناول النتائج المتحققة على مستوى بعد دعم العاملين وفقراته يتضح الاتي :-
يتفق (83.2%) من افراد عينة البحث على ان التمكين يمارس من خلال ما جاء في فقرات بعد دعم العاملين من استمارة الاستبيان . وقد حصل هذا البعد على وسط حسابي مقداره (4.16) ، وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبأنحراف معياري قدره (0.21) ، وهذا يؤشر مستوى ادراك عينة البحث لاهمية هذه الفقرات في مجال تمكين العاملين .

وعند ارجاع بعد دعم العاملين الى فقراته الاساسية ، نجد ان جميع هذه الفقرات قد حققت اوساط حسابية اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) . وهذا يؤكد ان الدعم الاجتماعي والسياسي يعزز من ثقة العاملين بأنفسهم . ويتضح من هذا ان ادارة المنظمة المبحوثة قد اولت المتغير اهتماماً مناسباً ، وهذا ما اكدته النتائج الواردة في اعلاه .

السؤال الرابع : هل ان اتاحة المعلومات اللازمة تعزز استقلالية ومشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات؟

اتضح من الجدول (7) المتضمن نتائج الوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار (T) لفقرات بعد او متغير مشاركة المعلومات الاتي :-

1- ان قيم الاوساط الحسابية لجميع الفقرات التي تضمنها البعد المذكور تتراوح بين (3.29 – 3.33) ، وهي جميعها اكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) ، وهذا يعني ان فقرات المحور قد حظيت بأهتمام من قبل افراد العينة .

اما قيم الانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المذكورة تتراوح بين (1.25 – 1.52) ، وهي تشير الى تجانس آراء افراد العينة حول وسطها ، مؤكدة الاعتماد على نتائج قياسات الوسط الحسابي .
في حين تراوحت قيم (T) المحسوبة لاوساط جميع الفقرات بين (1.92 – 2.07) ، وهي جميعاً اكبر من قيمة (T) المجدولة بدرجة حرية (4) ومستوى معنوية (0.01) والبالغة (1.53) مؤكدة معنوية نتائج اختبار الوسط الحسابي وبالتالي قبول النتائج .

2- وعند الرجوع الى الجدول (7) لتناول النتائج المتحققة على مستوى بعد مشاركة المعلومات وفقراته يتضح الاتي :-

يتفق (66.3%) من افراد عينة البحث على ان التمكين يمارس من خلال ما جاء في فقرات متغير بعد مشاركة المعلومات . وقد حصل هذا البعد على وسط حسابي مقداره (3.31) ، وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبأنحراف معياري قدره (0.11)، وهذا يؤشر مستوى ادراك عينة البحث لاهمية هذه الفقرات في مجال تمكين العاملين .

وعند ارجاع بعد مشاركة المعلومات الى فقراته الاساسية ، نجد ان جميع هذه الفقرات قد حققت اوساط حسابية اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) . وهذا يؤشر الى ان اتاحة المعلومات اللازمة تعزز من استقلالية ومشاركة العاملين . أي بعبارة اخرى ، هناك فعلاً مشاركة بالمعلومات الا انها بالحد الأدنى ، مما يتطلب من ادارة المنظمة المبحوثة ايلاء هذا الجانب مزيداً من الاهتمام للارتقاء بمستوى تمكين العاملين في هذا الجانب وذلك من خلال زيادة مهارة العاملين في التعامل مع أنظمة المعلومات والتوسع في فتح قنوات الاتصال العمودية والافقية التي يمكن من خلالها تزويدهم بالمعلومات اللازمة .

السؤال الخامس : هل ان تزويد العاملين بالموارد التنظيمية يؤدي الى تحسين كفاءة ادائهم ؟

اتضح من الجدول (7) المتضمن نتائج الوسط الحسابي والانحراف المعياري وختبار (T) لفقرات بعد او متغير الحصول على الموارد التنظيمية الاتي :

1- ان قيم الاوساط الحسابية لجميع الفقرات التي تضمنها البعد المذكور تتراوح بين (3.29 – 3.59) ، وهي جميعها اكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) ، وهذا يعني ان فقرات البعد قد حظيت بأهتمام من قبل افراد العينة.

اما قيم الانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المذكورة تتراوح بين (1.15 – 1.66) ، وهي تشير الى تجانس آراء افراد العينة حول وسطها ، مؤكدة الاعتماد على نتائج قياسات الوسط الحسابي. في حين تراوحت قيم (T) المحسوبة لاوساط جميع الفقرات بين (2.02 - 4.09)، وهي جميعاً اكبر من قيمة (T) المجدولة بدرجة حرية (4) ومستوى معنوية (0.01) والبالغة (1.53) مؤكدة معنوية نتائج اختبار الوسط الحسابي وبالتالي قبول النتائج .

2- وعند الرجوع الى الجدول (7) لتناول النتائج المتحققة على مستوى بعد الحصول على الموارد التنظيمية وفقراته يتضح الاتي :-

يتفق (68.9%) من افراد عينة البحث على ان التمكين يمارس من خلال ما جاء في فقرات متغير بعد الحصول على الموارد التنظيمية. وقد حصل هذا البعد على وسط حسابي مقداره (3.45) ، وهو اعلى من الوسط الفرضي

البالغ (3) وبأنحراف معياري قدره (0.23)، وهذا يؤشر مستوى ادراك عينة البحث لاهمية هذه الفقرات في مجال تمكين العاملين .

وعند ارجاع بعد الحصول على الموارد التنظيمية الى فقراته الاساسية ، نجد ان جميع هذه الفقرات قد حققت اوساط حسابية اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) . وهذا يؤكد ان تزويد العاملين بالموارد التنظيمية يؤدي الى تحسين كفاءة ادائهم . ومن خلال النتائج الواردة في اعلاه ، يتضح ان العاملين في المنظمة المبحوثة يحصلون على الموارد التنظيمية الا ان مستوى ما متاح من هذه الموارد هو الاخر بحاجة الى عناية اكبر من ادارة المنظمة لتمكين العاملين من انجاز المهام المسندة اليهم بالشكل المطلوب .

السؤال السادس: هل ان المناخ الايجابي يشجع على تنمية العاملين وخلق الرغبة لديهم على التحدي وحل المشكلات ؟

اتضح من الجدول (7) المتضمن نتائج الوسط الحسابي والانحراف المعياري وختبار (T) لفقرات بعد او متغير المناخ الايجابي الاتي :

1- ان قيم الاوساط الحسابية لجميع الفقرات التي تضمنها البعد المذكور تتراوح بين (3.44 – 4.06) ، وهي جميعها اكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) ، وهذا يعني ان فقرات البعد قد حظيت بأهتمام من قبل افراد العينة . اما قيم الانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المذكورة تتراوح بين (0.91- 1.23) ، وهي تشير الى تجانس آراء افراد العينة حول وسطها ، مؤكدة الاعتماد على نتائج قياسات الوسط الحسابي. في حين تراوحت قيم (T) المحسوبة لاوساط جميع الفقرات بين (3.18 – 10.5) ، وهي جميعاً اكبر من قيمة (T) المجدولة بدرجة حرية (4) ومستوى معنوية (0.01) والبالغة (1.53) مؤكدة معنوية نتائج اختبار الوسط الحسابي وبالتالي قبول النتائج .

2- وعند الرجوع الى الجدول (7) لتناول النتائج المتحققة على مستوى بعد المناخ الايجابي وفقراته يتضح الاتي :-

يتفق (74.4%) من افراد عينة البحث على ان التمكين يمارس من خلال ما جاء في فقرات متغير بعد المناخ الايجابي. وقد حصل هذا البعد على وسط حسابي مقداره (3.7) ، وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبأنحراف معياري قدره (0.14)، وهذا يؤشر مستوى ادراك عينة البحث لاهمية هذه الفقرات في مجال تمكين العاملين .

وعند ارجاع متغير المناخ الايجابي الى فقراته الاساسية ، نجد ان جميع هذه الفقرات قد حققت اوساط حسابية اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) . وهذا يؤكد على ان المناخ الايجابي يشجع على تنمية العاملين وخلق الرغبة لديهم على التحدي وحل المشكلات . ومن هذا يتضح ان هناك مناخاً يتسم بالايجابية يسود بيئة المنظمة المبحوثة.

السؤال السابع : هل ان اشراك العاملين في البرامج التدريبية يزيد من خبراتهم ويطور مهاراتهم؟
اتضح من الجدول (7) المتضمن نتائج الوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار (T) لفقرات بعد او متغير التدريب وامتلاك المعرفة الاتي :

1- ان قيم الاوساط الحسابية لجميع الفقرات التي تضمنها البعد المذكور تتراوح بين (3.41 – 3.49) ، وهي جميعها اكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) ، وهذا يعني ان فقرات البعد قد حظيت بأهتمام من قبل افراد العينة .
اما قيم الانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المذكورة تتراوح بين (1.18 – 1.36) ، وهي تشير الى تجانس آراء افراد العينة حول وسطها ، مؤكدة الاعتماد على نتائج قياسات الوسط الحسابي.
في حين تراوحت قيم (T) المحسوبة لاوساط جميع الفقرات بين (2.72 – 3.69) ، وهي جميعاً اكبر من قيمة (T) المجدولة بدرجة حرية (4) ومستوى معنوية (0.01) والبالغة (1.53) مؤكدة معنوية نتائج اختبار الوسط الحسابي وبالتالي قبول النتائج .

2- وعند الرجوع الى الجدول (7) لتناول النتائج المتحققة على مستوى بعد التدريب وامتلاك المعرفة وفقراته يتضح الاتي :-

يتفق (69.4%) من افراد عينة البحث على ان التمكين يمارس من خلال ما جاء في فقرات متغير بعد التدريب وامتلاك المعرفة . وقد حصل هذا البعد على وسط حسابي مقداره (3.47) ، وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبأنحراف معياري قدره (0.07)، وهذا يؤشر مستوى ادراك عينة البحث لاهمية هذه الفقرات في مجال تمكين العاملين .
وعند ارجاع متغير التدريب وامتلاك المعرفة الى فقراته الاساسية ، نجد ان جميع هذه الفقرات قد حققت اوساط حسابية اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) . وهذا يعني ان اشراك العاملين في البرامج التدريبية يزيد من خبراتهم ويطور مهاراتهم . علماً ان هناك حاجة الى ايلاء هذا البعد اهتماماً اكبر من قبل ادارة المنظمة المبحوثة وذلك من خلال اشراك العاملين ببرامج تدريبية متخصصة ومتطورة لتنمية قدراتهم الذاتية واكسابهم المهارات المطلوبة .

السؤال الثامن : هل ان المنظمة تتبنى تشكيل فرق العمل لتنفيذ المهام الصعبة؟ وما مستوى الصلاحيات التي تمنح لها؟

اتضح من الجدول (7) المتضمن نتائج الوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار (T) لفقرات بعد او متغير فرق العمل الاتي :

1- ان قيم الاوساط الحسابية لجميع الفقرات التي تضمنها البعد المذكور تتراوح بين (3.5 – 3.89) ، وهي جميعها اكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) ، وهذا يعني ان فقرات البعد قد حظيت بأهتمام من قبل افراد العينة .
اما قيم الانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المذكورة تتراوح بين (1.03 – 1.16) ، وهي تشير الى تجانس آراء افراد العينة حول وسطها ، مؤكدة الاعتماد على نتائج قياسات الوسط الحسابي.

في حين تراوحت قيم (T) المحسوبة لاوساط جميع الفقرات بين (3.89 – 6.99)، وهي جميعاً اكبر من قيمة (T) المجدولة بدرجة حرية (4) ومستوى معنوية (0.01) والبالغة (1.53) مؤكدة معنوية نتائج اختبار الوسط الحسابي وبالتالي قبول النتائج .

2- وعند الرجوع الى الجدول (7) لتناول النتائج المتحققة على مستوى بعد فرق العمل وفقراته يتضح الاتي :-
يتفق (73.6%) من افراد عينة البحث على ان التمكين يمارس من خلال ما جاء في فقرات متغير فرق العمل. وقد حصل هذا البعد على وسط حسابي مقداره (3.68) ، وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبأنحراف معياري قدره (0.06)، وهذا يؤشر مستوى ادراك عينة البحث لاهمية هذه الفقرات في مجال تمكين العاملين .
وعند ارجاع متغير فرق العمل الى فقراته الاساسية ، نجد ان جميع هذه الفقرات قد حققت اوساط حسابية اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) . وهذا يؤشر ان المنظمة المبحوثة تعتمد مبدأ تشكيل فرق العمل لتنفيذ المهام الصعبة وان هذه الفرق تمنح الصلاحيات وتسود الروح التعاونية بين اعضائها . وعلى الرغم من النتائج المتحققة على مستوى هذا البعد الا ان هناك حاجة ماسة للتوسع في تبني فرق العمل ومنحها صلاحيات اوسع مما هي عليه الآن وذلك لما لها من دور بارز في تمكين العاملين .

السؤال التاسع: هل هناك فروق ذات دلالة احصائية في آراء المبحوثين حول محاور البحث وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية ؟

للتعرف على ما اذا كانت هنالك فروق ذات دلالة احصائية في اجابات افراد عينة الدراسة طبقاً لاختلاف المتغيرات الشخصية ، استخدم الباحثين اختبار تحليل التباين الاحادي (One Way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق بين اجابات افراد عينة الدراسة حول محاور استبانة البحث ، وكانت النتائج كالآتي :

1- الفروق باختلاف متغير الجنس :

الجدول (8)

نتائج اختبار " تحليل التباين الاحادي : One Way ANOVA " للفروق في اجابات افراد عينة الدراسة طبقاً لاختلاف متغير الجنس

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة الدلالة الاحصائية (Sig)*
بين المجموعات	5120	1	5120	10.63	0.002
داخل المجموعات	37572	78	481.69		
المجموع	42692	79			

* فروق دالة عند مستوى معنوية 0.01 فأقل

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول (8) وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.01) فأقل في اتجاهات افراد عينة البحث حول محاور او متغيرات البحث الثمانية، وهذا يعني ان آراء عينة البحث حول محاور الدراسة يختلف بحسب نوع الجنس .

2- الفروق باختلاف متغير المؤهل العلمي

الجدول (9)

نتائج اختبار " تحليل التباين الاحادي : One Way ANOVA " للفروق في اجابات افراد عينة الدراسة طبقا لاختلاف متغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة الدلالة الاحصائية *(Sig)
بين المجموعات	18483.2	1	18483.2	36.22	0.001
داخل المجموعات	39798.8	78	510.24		
المجموع	58282	79			

* فروق دالة عند مستوى معنوية 0.01 فأقل

يتضح من خلال النتائج الموضحة اعلاه وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.01) فأقل في اتجاهات افراد عينة البحث حول محاور او متغيرات البحث الثمانية، ومعنى هذا ان افراد عينة البحث تختلف آراؤهم حول محاور الدراسة باختلاف المؤهل العلمي .

3- الفروق باختلاف متغير الدورات :

الجدول (10)

نتائج اختبار " تحليل التباين الاحادي : One Way ANOVA " للفروق في اجابات افراد عينة الدراسة طبقا لاختلاف متغير الدورات

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة الدلالة الاحصائية *(Sig)
بين المجموعات	16588.8	1	16588.8	35.42	0.001
داخل المجموعات	36537.2	78	468.43		
المجموع	53126	79			

* فروق دالة عند مستوى معنوية 0.01 فأقل

يتضح من خلال النتائج الموضحة اعلاه وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.01) فأقل في اتجاهات افراد عينة البحث حول محاور او متغيرات البحث الثمانية، ومعنى هذا ان افراد عينة البحث تختلف آراؤهم حول محاور الدراسة، ويعزى هذا الاختلاف الى عدد الدورات التدريبية المشاركين فيها.

4- الفروق باختلاف متغير الخبرة :

الجدول (11)

نتائج اختبار " تحليل التباين الاحادي : One Way ANOVA " للفروق في اجابات افراد عينة الدراسة طبقا لاختلاف متغير الخبرة

قيمة الدلالة الاحصائية *(Sig)	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.001	56.06	29491.2	1	29491	بين المجموعات
		526.06	78	41032.8	داخل المجموعات
			79	70524	المجموع

* فروق دالة عند مستوى معنوية 0.01 فأقل

يتضح من خلال النتائج الموضحة اعلاه وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.01) فأقل في اتجاهات افراد عينة البحث حول محاور او متغيرات البحث الثمانية، ومعنى هذا ان افراد عينة البحث تختلف آراؤهم حول محاور الدراسة، ويعزى هذا لاختلاف سنين الخبرة .

اولا - الاستنتاجات : من دراسة وتحليل نتائج البحث ، يمكن التوصل الى جملة من الاستنتاجات اهمها مايلي :-

1- بلغت نسبة العاملين الذين تتراوح مدة خدمتهم من سنة واحدة الى اقل من (10) سنوات في المنظمة المبحوثة حوالي (44%) من حجم العينة ، وهذا يدل على ان هناك فرصة كبيرة لدى الادارة لان تتبنى فلسفة تمكين العاملين من خلال التحسين المستمر لمستويات ادائهم باشرافهم بدورات تدريبية متنوعة حسب مآظفره عملية تحديد الاحتياجات التدريبية خصوصا وان هناك نسبة كبيرة من العاملين الذين تراوحت مشاركتهم بين (0 - 2) دورة تدريبية ، أي (31%) تقريبا من افراد عينة البحث وهذا ماظهرته نتائج الجدول (6) ، مما يعزز اهمية اقامة الدورات التدريبية المتنوعة ، وتكوين فرق العمل وغير ذلك .

2- اظهرت نتائج الجدول (7) ان المنظمة المبحوثة تولي اهتماما للبعد المتعلق بوضوح الدور بنسبة اتفاق بين افراد العينة بلغت (68%) ، مما يشير الى ان هذا البعد لازال بحاجة الى عناية اكبر من قبل ادارة المنظمة لاهميته في تعزيز مستوى اداء العاملين ، وبالتالي زيادة مستويات التنكين في المنظمة .

3- كان نصيب البعد المتعلق بنطاق الاشراف اوفر حظا من سابقه البعد المتعلق بوضوح الدور حيث بلغت نسبة اتفاق افراد عينة البحث على تطبيقه في المنظمة المبحوثة بنسبة (77%) ، لكنه لازال لم يحظ بالاهتمام الى المستوى الذي يجعل افراد المنظمة يشعرون بثقة الادارة الكاملة بهم واعتماد اللا مركزية الكاملة بهم واعتماد اللامركزية في ادارة المنظمة.

4- لقد دلت النتائج المستخلصة من الجدول (7) ان نسبة اتفاق افراد عينة البحث حول البعد المتعلق بالدعم الاجتماعي والسياسي بلغت (83%) ، مما يعكس اهتمام المنظمة المبحوثة بهذا الجانب ، واعطائه اهمية اكثر من الابعاد الاخرى جميعا.

5- اما فيما يتعلق بالبعد المتعلق بمشاركة الافراد العاملين بالمعلومات فقد بلغت نسبة اتفاق افراد عينة البحث على قيام ادارة المنظمة المبحوثة باشرافهم بالمعلومات المتعلقة بعملهم (66%) ، مما يدل على ان العاملين في هذه المنظمة بحاجة اكبر الى تزويدهم بالمعلومات المتعلقة باعمالهم واتخاذ القرارات اللازمة لادائها بالشكل المطلوب .

6- بينت النتائج المتعلقة بالبعد الخاص بالموارد التنظيمية ومدى اتاحتها للعاملين ، ان نسبة اتفاق افراد عينة البحث على توفيرها لهم من قبل ادارة المنظمة بلغت حوالي (69%) ، مما يدل على ان هذا البعد لازال بحاجة الى مزيد من الاهتمام والعناية من قبل المنظمة لما له من تأثير على اداء العاملين وتمكينهم في اداء المهام الموكلة اليهم .

7- حظي بعد المناخ التنظيمي بأهمية لأبأس بها من قبل ادارة المنظمة ، حيث بلغت نسبة اتفاق افراد عينة البحث على توفير المناخ الايجابي للعاملين في المنظمة (74%) ، مما يعني ان المنظمة قد عملت على توفير المناخ المناسب لاداء العاملين ، غير ان ذلك لم يرق الى المستوى المطلوب .

8- ان بعد التدريب رغم اهميته البالغة في مجال تطوير اداء العاملين وزيادة مهاراتهم واكتسابهم الخبرات اللازمة ومنحهم الثقة بانفسهم وانعكاس ذلك على مستويات التمكين التي تمنحها الادارة لهم ، الا ان النتائج اظهرت ضعف الاهتمام بهذا البعد ، وذلك من خلال ما اشارت له نسبة اتفاق افراد العينة حول اشراك العاملين بالدورات التدريبية بنسبة مقدارها (69%) تقريبا .

9- اما ما يتعلق بفرق العمل وتشكيلها ، فإن المنظمة المبحوثة اهتمت بهذا الجانب ، وشعرت بأهميته حيث بلغت نسبة اتفاق عينة البحث على قيام المنظمة بتشكيل فرق العمل بحدود (74%) تقريبا ، ورغم ذلك الا ان هذا البعد لازال بحاجة ماسة الى زيادة العناية والاهتمام بشكل اكبر .

ثانيا - التوصيات :-

لا يمكن النظر الى التمكين على انه نزوة مؤقتة سرعان ما يزول الاهتمام بها، وينتهي الحماس تجاهها بمرور الوقت ، بل هي عملية معقدة وصعبة تستلزم العناية والدعم من قبل الادارة والعاملين على حد سواء ، اضافة الى ان تطبيقها يستلزم اعتماد الاسلوب التدريجي لتسهيل عملية اندماج هذه الممارسة ضمن بيئة العمل ، خصوصا اذا ما علمنا ان التمكين ليس جرعة سحرية لمعالجة جميع مشاكل المنظمة مرة واحدة ، بل لا يمكن جني ثمار تطبيقها الا بعد مدة طويلة نسبيا من الزمن ، وفي ضوء ذلك يمكن تقديم التوصيات التالية :-

1- اشراك العاملين في المنظمة المبحوثة بدورات وبرامج تدريبية داخل وخارج القطر لتحسين مستويات ادائهم للمهام الموكلة اليهم ، وزيادة قدراتهم ومهاراتهم وخبراتهم في مجال العمل ، ورصد المبالغ اللازمة لهذا الغرض ، واعتبار هذا الموضوع من الموضوعات الاستراتيجية ، لماله من الاثار الايجابية على زيادة ثقة العاملين بأنفسهم من جهة ، وتعزيز ثقة الادارة بهم من جهة اخرى .

2- العمل على دفع العاملين وتشجيعهم للحصول على شهادات عليا في مجال الاختصاص كالماجستير والدكتوراة لزيادة كفاءتهم وتحسين ادائهم على مستوى اتخاذ القرارات وتنفيذها ، وذلك من خلال قيام ادارة المنظمة بالتفاهم مع الجامعات العراقية او العربية والاجنبية لحجز مقاعد معينة للعاملين فيها من جميع الاختصاصات ، واعفاهم من شرط العمر ، والقيود الاخرى ، وقيام المنظمة بتحمل نفقات الدراسة ، واستمرار العاملين بتقاضي رواتبهم دون أي تخفيض لنلا يكون تخفيض الراتب دافعا سلبيا نحو العزوف عن الالتحاق بهذه البرامج التطويرية خصوصا اذا ما علمنا ان معظم العاملين في المنظمة المبحوثة هم من حملة الشهادة الجامعية الاولى وحسب ماظهرته نتائج الجدول (4) .

3- على المنظمة ان تحدد للعاملين جميعا وعلى مختلف المستويات التنظيمية بوضوح اهداف المنظمة العامة (رسالتها) ، والاهداف الفرعية المشتقة من الاهداف العامة لكل قسم ، ولكل شعبة ، وصولا الى اهداف كل فرد وتوضيح المهام او الانشطة المطلوب انجازها من كل فرد في المنظمة ، وبما يجعل كل واحد منهم يعي دوره بشكل دقيق ويعرف ما مطلوب منه بصورة واضحة ومحددة ، ويمكن الوصول الى ذلك عن طريق القيام بتحليل وتوصيف الاعمال والوظائف ، وتحديثها بشكل دوري مستمر .

4- اعتماد فلسفة اللامركزية الادارية ، وتخويل العاملين الصلاحيات اللازمة لاداء المهام والنهوض بالمسؤوليات الملقاة عليهم ، واشعارهم بأنهم موضع ثقة الادارة واحترامها ، وتعويدهم على حل مشاكل العمل بأنفسهم كافراد او جماعات دون الرجوع الى رؤوسائهم باستمرار وفي كل صغيرة او كبيرة ، مما يكسبهم الخبرة في حل المشاكل ومواجهة الظروف الصعبة ويعزز من قدراتهم وثقتهم بانفسهم ، مع ضرورة تخلي الرؤوساء عن سلوكيات التمسك بالسلطة وتحديد طبيعة القرارات التي يمكن التنازل عنها ، ومنحهم الصلاحيات اللازمة لاتخاذ مثل هذه القرارات .

5- ربط جميع الوظائف وبشتى المستويات التنظيمية بشبكة من الاتصالات لايصال المعلومات الى جميع العاملين في المنظمة بالوقت المناسب والكم والنوع الملائمين ، عن طريق انشاء نظام للمعلومات باستخدام الحواسيب المركزية والطرفية ، أي ربط الحواسيب الموجودة امام كل موظف او عامل بالحاسبة المركزية للمنظمة لغرض ايصال البيانات والمعلومات من والى جميع العاملين فيها لجعلهم على بينة من كل ما يجري في المنظمة التي يعملون فيها .

6- لابد من توفير جميع الموارد التنظيمية اللازمة لاداء المهام والانشطة للعاملين في المنظمة المبحوثة من اجهزة ومعدات واثاث واموال وابنية تستلزمها طبيعة العمل ، اذ ان الاهتمام بهذا الجانب يوفر المناخ المناسب للعاملين ويشعرهم باهتمام الادارة وحرصها على تنفيذ الاعمال بأجواء مريحة .

7- يستلزم من المنظمة المبحوثة ان تتبنى اسلوب فرق العمل في الاداء وحل المشاكل المعقدة والصعبة كفلسفة وكمنهج ، لما له من مردودات ايجابية على العاملين وزرع روح التعاون بينهم ، وتقليل الاعتماد على الرؤوساء في اتخاذ القرارات ومواجهة الظروف المعقدة في العمل .

8- ضرورة تبني فلسفة الادارة بالمكاشفة والمشاركة بهدف التعرف على اراء افكار العاملين والوقوف على الحقائق والعمل على معالجة اشكالات العمل اولا باول ، وتنمية الرقابة الذاتية لدى العاملين وحثهم على تقبل المسؤولية ومنحهم الصلاحيات اللازمة لتأدية المهام الموكلة اليهم ومنحهم الحوافز المادية والمعنوية المناسبة .

- 1- اندراوس ، رامي جمال ، ومعاينة ، عادل سالم " الادارة بالثقة والتمكين ، مدخل لتطوير المؤسسات " ، اربد ، الاردن ، عالم الكتب الحديثة ، 2008.
- 2- الذهب ، ياسر محمد عبدالله ، " استراتيجية التمكين واثرها في الميزة التنافسية ، دراسة تحليلية لاراء عينة من العاملين في بعض المصارف اليمنية " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة بغداد ، كلية الادارة والاقتصاد ، 2004.
- 3- الطائي ، علي حسون ، " بناء رأس المال الفكري بين ادارة التمكين وفاعلية القرار الاستراتيجي ، بحث تطبيقي في عينة من المنظمات الحكومية " مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد (11) ، العدد (39) ، بغداد ، 2005.
- 4- المغربي ، عبد الحميد عبد الفتاح ، " تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص ، دراسة تطبيقية في المنظمات العاملة بمحافظة دمياط " ، المجلة العلمية للتجارة والتمويل ، العدد الاول ، جامعة طنطا ، 2001.
- 5- النوري ، عبد السلام علي حسين " اثر استراتيجية التمكين في تنشيط رأس المال الفكري ، دراسة تحليلية لاراء عينة من العاملين في بعض المصارف العراقية الخاصة " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة كربلاء ، كلية الادارة والاقتصاد ، 2005.

ثانيا :- المصادر باللغة الانكليزية

- 1-Anastasi ,Anne,"psychological toasting",New York, 1982.
- 2- Bowen D.E & Lawler ,E.E," The empowerment of service workers: what , why , how, when " Sloan management Review , spring ,1992 .
- 3- Bowen D.E & Lawler ,E.E,"Empowering service Employees" , Sloan management Review , Summer ,1995 .
- 4-Blanchard , Ken ,Carlos,John p. & Randolph , Alan "The 3 keys to Empowerment" ,SanFrancisco ,Berret-Koehler, publishers,inc ,1999.
- 5-Conger ,tay A.& kanungo ,rabindra N ," The empowerment process :integrating theory and practice " the academy of management review ,vol.13,no.3,jul.1988.
- 6- Daft ,R.L"Organization theory and design" 4th ,ed. West publishing, newyork,2001.

- 7-Ford Robert C.,Fottler ,Myron D.,DianeE , Russ ,Elaine R. Millam "
Empowerment : Amatter of Degree and Executive commentary , " The Academy
of Management Executive , Vol . 9 no .3 (Aug . 1995) .
- 8-Ford , R., C & Fottler , M.,D " Empowerment Amatter of degree , " newyork,
Seabury press , 1995.
- 9- Forrester , Russ , " Empowerment : Rejuvenating appetent idea" The Academy
Of Management Executiver Vol .4, no ,3 (Aug ,2000).
- 10-Fox , John , "Employee Empowerment : An Apprenticeship Model" htt ;//
members .Tripod .com /j-fox/thesis html tune 22.1998.
- 11- Gandz, Teffrey & Frederick G.Bird, "The Ethics of Empoerment " Journal
Of Bussiness Ethics, Vol.15, no .4 (Apr .1996).
- 12- Lawson ,Ken, "4 Keys to Employee Empowerment" Lawson consulting
Group,inc .2006 { website:<http://www.GrowingGreatness.com>}.
- 13- Mills, Peter & Jungson ,Gerard R, "Reassessing the limits of struchural
Empowerment:Organizational constitution and Trust as controls" The
Academy of Management Review ,Vol .28 ,no 1(Jon .2003).
- 14-Mcshan, Steven L & Glinow ,Marry Annvon, "Organization Behavior,"
Boston,the Me Graw-hill company .inc,2000.
- 15-Shackleton ,V, " Business leadership," London Routledge,1995.
- 16- Spreitzer ,Gretchen M" Social Structural Characteristics of psychological
Empowerment " The Academy of Management Journal , vol .39 no.2 (Apr.1996).
- 17- Spreitzer ,Gretchen M. De Janaze, Suzanne C. Quinn ,Robert E. , " Empowed
To lead : the role of Psychologic Empowerment in leadership" Journal of
Organizational Behavior,Vol .20 ,no. 4(Jul ,1999).

استمارة الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الاستبانة التي بين ايديكم معدة لاغراض البحث الموسوم (تحليل واقع تمكين العاملين - دراسة ميدانية على عينة من العاملين في الشركة العامة لتوزيع المنتجات النفطية / فرع الفرات الاوسط) . اذ يهدف البحث الى اجراء دراسة ميدانية على عينة من العاملين للتعرف على واقع تمكين العاملين في الشركة المذكورة .
نتمنى ابداء اهتماماتكم لقراءة الاسئلة والاجابة عليها بدقة اذ سيكون لذلك اثر بالغ الاثر في تحقيق اهداف البحث المرجوة . ولا حاجة لذكر الاسم ، علما ان البيانات ستستخدم لاغراض البحث العلمي فقط .

مع خالص التقدير

اولا : المعلومات الشخصية والوظيفية

يرجى وضع علامة (×) في المربع المناسب .

1- الجنس : ذكر ☐ انثى ☐

2- التحصيل الدراسي :

بكالوريوس

دبلوم فني

اعدادية

☐☐☐

دكتورة

ماجستير

دبلوم عالي

☐☐☐

3- سنوات الخدمة :

31 فأكثر

30-21

20-11

أقل من 10

☐☐☐☐

4 - عدد الدورات التدريبية التي شاركت فيها

اربع دورات فأكثر

ثلاث دورات

دورتان

دورة واحدة

لا يوجد

☐☐☐☐☐

ثانيا : محاور الاستبانة

الفقرات	اتفق تماما	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق	لا اتفق تماما
اولا : وضوح الدور					
1- لدي تصور واضح عما مطلوب مني اداؤه .					
2- تتسم معايير الاداء المعتمدة في المنظمة التي اعمل بها بالتحديد والوضوح					
3- الصلاحيات الممنوحة لي تجعلني قادر على تنفيذ المسؤوليات المناطة بي .					
4- ادرك توقعات الاخرين بشأن مايجب ان اقوم به .					
ثانيا : نطاق الاشراف					
1- وظيفتي تتيح لي فرصة الاشراف على عدد كبير من العاملين .					
2- امتلك حرية اداء الاعمال المناطة بي ومناقشة افكاري مع الرؤساء.					
3- تتسم آليات الرقابة الادارية المعتمدة في المنظمة باللامركزية .					
4- ادرك بأني اساهم بتحقيق اهداف المنظمة التي اعمل بها .					
ثالثا : دعم العاملين					
1- احصل على مساعدة زملائي في العمل عند الحاجة اليهم .					
2- احصل على دعم رؤسائي عند اداء المهام المكلف بها .					
3- يشعرني زملائي بأهمية الدور الذي اقوم به في المنظمة .					
4- تحظى افكاري باهتمام العاملين في المنظمة التي اعمل بها .					
رابعا : المشاركة بالمعلومات					
1- يزودني المعنيين في المنظمة بكل ما احتاجه من معلومات تتعلق بوظيفتي .					
2- هناك العديد من قنوات الاتصال العمودية والافقية التي يمكن من خلالها تزويد العاملين بالمعلومات اللازمة لانجاز الاعمال المناطة بهم .					
3- تسعى ادارة المنظمة التي اعمل فيها الى زيادة مهارة العاملين في التعامل مع انظمة المعلومات المتاحة لهم .					
4- اشعر بأن المعلومات المتوافرة لي كافية لتأدية المهام المكلف بها .					
خامسا : الحصول على الموارد التنظيمية					
1- المنظمة التي اعمل فيها تتيح لي الموارد التنظيمية اللازمة لانجاز مهام وظيفتي .					

الفقرات	اتفق تماما	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق	لا اتفق تماما
2- احصل على الموارد التنظيمية اللازمة لوضع الافكار الجديدة موضع التنفيذ .					
3- احظى بمساعدة المختصين واصحاب الخبرة عند الحاجة اليهم لحل مشاكل العمل المعقدة .					
4- الموارد المتاحة لي تعزز ثقتي بقدراتي الذاتية في العمل .					
سادسا : بيئة العمل					
1- هناك فرص للتطوير وتنمية المسار الوظيفي للعاملين في المنظمة .					
2- اؤدي اعمال متنوعة تتضمن نوعا من التحدي غير المربك للعمل .					
3- اتحمل ضغوط العمل التي تواجهني بشكل طبيعي .					
4- القيم والتقاليد السائدة في المنظمة تشجعني على بذل اقصى الجهود الممكنة لانجاز مهام وظيفتي .					
سابعا : التدريب وامتلاك المعرفة					
1- تهتم ادارة المنظمة التي اعمل بها بتدريب وتنمية العاملين .					
2- برامج التدريب المتاحة في المنظمة التي اعمل بها مصممة لزيادة امكانات العاملين في مجالات الاتصال وحل المشاكل .					
3- يشجعني المسؤولون في المنظمة على البحث عن طرق جديدة لتحسين اداء العمل وتطويره .					
4- برامج التدريب التي اشتركت فيها ساعدت على زيادة ما املكه من خبرة ومهارة لاداء العمل .					
ثامنا : فرق العمل					
1- تسعى ادارة المنظمة التي اعمل فيها باستمرار الى بناء فرق عمل لتنفيذ المهام الصعبة .					
2- يمنح المسؤولون في المنظمة اعضاء فرق العمل الصلاحيات اللازمة لاداء اعمالهم بالشكل المطلوب .					
3- تسود الروح التعاونية بين اعضاء فرق العمل في المنظمة التي اعمل فيها .					
4- تتبنى فرق العمل في المنظمة التي اعمل فيها مبدأ الرقابة الذاتية عند اداء المهام المكلفة بها .					

(الملحق 2)
قائمة الخبراء و المحكمين

ت	اسم الخبير	اللقب العلمي	الجامعة
1	د . عباس حسين جواد	استاذ	بابل
2	د . احمد خليل الحسيني	استاذ	بابل
3	د . مجبل رفيق مرجان	استاذ مساعد	بابل
4	د . خالد حسين علي	استاذ	بابل
5	د . عياد محمد علي باش	استاذ مساعد	بابل
6	د . جواد كاظم البكري	استاذ مساعد	بابل
7	د . حسين محمد الجبوري	استاذ	بابل
8	السيد نايف عبد عاصي	استاذ مساعد	بابل
9	د . امل عبد محمد علي	مدرس	بابل