

علاقة تمكين العاملين بالاداء المنظمي

بحث ميدانية لآراء القيادات العلمية لعدد من الكليات في جامعة بغداد

أ.م.د. غانم ارزوقي انيس م.م. ياسمين خضير عباس

جامعة بغداد- كلية الادارة والاقتصاد

مستخلص

تعد إستراتيجية تمكين العاملين، والاداء المنظمي، من المجالات المعرفية التي كانت وما تزال محور العديد من الدراسات والابحاث ومن بينها البحث، ويعد التعليم العالي من أهم القطاعات الخدمية ومن أبرز مظاهر التطور والتقدم الحضاري في المجتمع، فهو الرافد والمصدر الرئيس الذي يزود المنظمات بالموارد البشرية التي تملك مؤهلات علمية او عملية، لذا جرى اختيار التعليم العالي وبالاخص جامعة بغداد كعينة للبحث، وتتبلور مشكلة البحث في إيجاد الاجابات لعدد من التساؤلات الآتية:- ما هو مستوى المشاركة في المعلومات في المنظمة المعنية بالبحث وكيف تفهم القيادات الادارية فلسفة التمكين؟ وما هو مستوى الاداء المنظمي للمنظمة المعنية بالبحث، وهل يصاغ على وفق فلسفة فردية أم فلسفة جماعية تتجسد من خلالها رؤى العمل بمنطق الفريق؟ وهل تأخذ المنظمة المعنية بالبحث بنظر الاعتبار العلاقة بين أدائها المنظمي وأبعاد إستراتيجية التمكين وكيف يمكن قياس ذلك؟ وقد جرى إختيار عينة عشوائية من كليات جامعة بغداد لتكون مجتمع البحث، إما العينة فقد إعتمدت على عمداء ومعاوني عمداء ورؤساء الاقسام العلمية لـ (6) كليات مقسمة الى ثلاثة مجاميع (طبية، علمية، انسانية)، إعتد البحث على المنهج المسحي التحليلي، وأستعمال الاستبانة التي هي أداة لجمع المعلومات بالاستناد الى الابحاث والدراسات التي تخص موضوع البحث القائم مع الاعتماد على برنامج (Spss) في التحليل الاحصائي الملائم لطبيعة البحث، وقد خرج البحث بمجموعة من الاستنتاجات حددت ملامح العلاقات وطبيعتها والتأثير ما بين المتغيرات الثلاث الرئيسة للبحث .

Abstract

The Strategy of employees' empowerment, organizational performance and total quality management represent three informative which were and still the hub of many studies and researches including the current study. The higher education is considered one of the most important services sectors and the main development as well as the civil progress in the society. It is the main source that provides the organizations with the human resources having scientific or practical professions. So Higher Education has been chosen especially Baghdad University as a sample of the study. The study problem is concentrated to find answers of the following questions: What the level of the powers mandate in the organization concerning the study and how the administrative leaderships understand the empowerment philosophy? Are the organizational performance standards of the interested organization formulated according to individual or collective philosophy by which the work's vision with team logic is diagnosed? Has the organization concerned with the studying take into account the relation between its organizational performance and the service standards based on empowerment strategy diminutions and how could be measure that? And Were selected a random sample has been chosen from Baghdad University's colleges to be the study community, while the sample depends on the deans & their assistants and the scientific departments heads for (6) colleges divided into three groups (medical, scientific and humanitarian). The study depends on the analytical survey approach. The research has used a questionnaire which is a tool to collect the information based on the researches and studies concerning the subject matter and depend on the (SPSS) program in the statistical analysis suitable to the study nature. A group of conclusions have been reached by the study determine the relationships features and their nature as well as the influence among the three main study variables.



توطئة (1)

يتكرر ذكر مفهوم التمكين في الدراسات والابحاث المتعلقة بإدارة الاعمال ويمكن إستعمال مفهوم التمكين في القطاعات الخدمية بالدرجة الاولى والقطاعات الانتاجية بالدرجة الثانية ومن هذه القطاعات الخدمية التعليم العالي الذي يعد من أبرز مظاهر التطور والتقدم الحضاري في المجتمع، فهو الرافد والمصدر الرئيس الذي يزود المنظمات بالموارد البشرية التي تملك مؤهلات علمية او عملية، وإن أغلب دول العالم المتقدمة حققت تقدمها الاقتصادي والتكنولوجي من خلال تغيير التعليم وإصلاحه بما يتلائم ومتطلبات العصر ومواكبة التطور المعرفي بين هذه الدول عن طريق التعليم، ومن هنا جاء إختيار مجتمع البحث وهو التعليم العالي وبالاخص جامعة بغداد التي تعد أحد أهم أركان التعليم العالي في العراق، ومما تقدم فإن تمكين العاملين هو الفلسفة التي تعزز من ثقة العاملين بمنظمتهم لتحسين أدائهم بما فيها القيادات الادارية وزيادة الاستفادة من طاقاتهم الكامنة من خلال مشاركتهم بشكل أكبر باتخاذ القرارات وصنعها، والتأكيد على روح الفريق والرقابة الذاتية، وهذا يعني البحث على الأنماط الإدارية الجديدة بدل الأنماط التقليدية في الجامعات التي تسعى الى مجاراة التطورات في المجالات المختلفة مما يمكن التعليم العالي من مجاراة الانظمة التعليمية الأخرى في البلدان المتقدمة .

المبحث الاول / منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة

المطلب الاول: منهجية البحث

يتناول هذا المبحث منهجية البحث والتي هي عبارة عن خطوات منتظمة جرى تأطيرها في إطار فني لما تمكن البحث من الوصول إليه من مفاهيم نظرية وتطبيقية يسير عليها البحث .

أولاً : مشكلة البحث

إن إستراتيجية التمكين من الاستراتيجيات التي تكرر ظهورها في عالم الاعمال والادارة الاستراتيجية والموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة، وتستهدف إستراتيجية التمكين منح العاملين الصلاحيات والمسؤوليات في إتخاذ القرارات التي تلبي متطلبات الزبون وتفوق توقعاته.

ويعد الاداء المنظمي المؤشر الاساسي الذي يعكس قدرة المنظمة ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها من خلال إستعمالها للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية المتاحة .

يعتبر التعليم العالي من أبرز المظاهر للتقدم الاجتماعي والحضاري والعلمي والمعلوماتي ويعد مصدراً رئيساً للموارد البشرية إذ إعتبرت جامعة بغداد مجتمع للبحث والمتمثل بعدد من كلياتها، وتتبلور مشكلة البحث في إيجاد الاجابات لعدد من التساؤلات الآتية :-

- 1- ما هو مستوى المشاركة في المعلومات في المنظمة المعنية بالبحث وكيف تفهم القيادات الادارية فلسفة التمكين ؟
- 2- ما هو مستوى الاداء المنظمي للمنظمة المعنية بالبحث، وهل يصاغ على وفق فلسفة فردية أم فلسفة جماعية تتجسد من خلالها رؤى العمل بمنطق الفريق ؟
- 3- هل تأخذ المنظمة المعنية بالبحث بنظر الاعتبار العلاقة بين أدائها المنظمي وأبعاد إستراتيجية التمكين وكيف يمكن قياس ذلك ؟

ثانياً : أهداف البحث

يهدف البحث الى تحقيق ما يأتي:

- 1- التعرف على مستوى تمكين العاملين بين المتغيرات الأخرى في الكليات المبحوثة .
- 2- التعرف على مدى تأثير تمكين العاملين في الاداء المنظمي.
- 3- تعميق الفهم بموضوع تمكين العاملين في التعليم.

¹ - بحث مستل من رسالة الماجستير الموسومة (دور تمكين العاملين في الاداء المنظمي في إطار عناصر ادارة الجودة الشاملة - بحث ميدانية لآراء القيادات العملية لعدد من الكليات في جامعة بغداد) .



ثالثاً : أهمية البحث

تتجسد أهمية البحث من خلال :-

- 1- تتجسد أهمية البحث لما يتضمنه من موضوعات تعد الاكثر رواجاً في بيئة المنظمات المعاصرة، لاسيما تمكين العاملين والاداء المنظمي وضمن إطار مفاهيمي تكاملي ومحاولة الاستفادة من التراكم المعرفي.
- 2- تبرز هذه الاهمية من ضرورات تقديم خدمات متميزة للتعليم العالي ومستوى الاداء المنظمي فيه جراء المحاولة الجادة والتي تسهم في زيادة مستوى إدراك القيادات الادارية لاهمية تطبيق إستراتيجية التمكين والاستفادة منها في تحسين الاداء المنظمي، مما يساعد في زيادة القناعة لدى القيادات الادارية في المنظمات باهمية التمكين كأداة تسهم في تطوير وفاعلية الاداء المنظمي .

رابعاً: فرضيات البحث

1. الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تمكين العاملين والاداء المنظمي على المستوى الكلي وعلى مستوى أبعادهما الفرعية.
2. الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ابعاد تمكين العاملين والاداء المنظمي.
3. الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين تمكين العاملين والاداء المنظمي على المستوى الكلي.

خامساً: حدود البحث

لابد أن تتسم الدراسات والبحوث بنطاق أفقي محدد وعمق عمودي، وإذا كان العمق العمودي يتكفل به الجانب الفكري والفلسفي من البحث، فإن النطاق الأفقي يبقى مهمة حدود البحث، إذ لابد من تحديد توجهاتها ضمن حدود واضحة ومعلومة تحصر الجهد في إطار نقطة بذاتها وليس في نقاط عدة مهما كانت صلاتها قوية بالنقطة الاساس (الساعدي، 2006 : 35) وقد تمثلت حدود البحث بما يأتي :-

- 1- الحدود العلمية : حددت البحث علمياً بما جاء بأهدافها .
- 2- الحدود المكانية : أجريت البحث في عدد من كليات جامعة بغداد الكائنة في مدينة بغداد.
- 3- الحدود البشرية : طبقت البحث على عينة من عمداء ومعاوني العمداء ورؤساء الاقسام في بعض كليات جامعة بغداد المعنية بالبحث .
- 4- الحدود الزمنية : أجريت البحث بجانبها الميداني خلال المدة الواقعة بين (2009/4/20) حتى (2009/8/25) .

سادساً : منهج البحث

إعتمد البحث الحالية المنهج المسحي التحليلي إذ استعمل المنهج المسحي^(*) في جمع البيانات والمعلومات والتركيز على استطلاع آراء عينة البحث وتوجهاتهم، إما الاسلوب التحليلي فقد أستعمل في تحليل المعلومات بالعمق اللازم للوصول الى الاهداف وتحديد النتائج والوقوف على أبرز مؤشرات ثبات أو نفي فرضيات البحث والاجابة على مشكلتها الفكرية من خلال الفصول القادمة .

سابعاً : وصف مجتمع وخصائص عينة البحث

يعد مجتمع البحث المتمثل بجامعة بغداد من المجتمعات المهمة في بلدنا لما لها من تاريخ حافل فهي ليست أكبر منظمة علمية فحسب بل هي أولها، فمنها إنطلقت الملاكات التدريسية والفنية والادارية التي تمتلك الكفاءة العالية والمدرية تدريباً عال المستوى لتنتشر على الجامعات العراقية الاخرى التي تأسست فيما بعد، وقد عُين أول رئيس للجامعة ومجلس تأسيسي للجامعة ليقوم بمهمة بحث واقع الكليات والمعاهد آنذاك وإتخاذ الخطوات الضرورية لربطها بالجامعة في عام (1957)، وفي عام (1958) شرع قانون لجامعة بغداد، جرى بموجبه الاعتراف بقيام جامعة لها مجلس يدير شؤونها العلمية والادارية، وكانت تضم آنذاك (12) كلية هي كليات (الحقوق، والتمريض، والطب، والتربية، والهندسة، والصيدلة، والاداب، والتجارة، والزراعة، والطب البيطري، والعلوم ، وطب الاسنان)، وتبلغ كليات جامعة بغداد في الوقت الحاضر (24) كلية فضلا عن المعاهد العالية والمراكز والاقسام الاخرى .

(*) اشار (الساعدي، 2006 : 32) الى ان المنهج المسحي يشار إليه في بعض الدراسات بالمنهج الوصفي، كما ان الوصف لاحق للمسح فضلا عن اعتماد هذا المنهج على الاستبانة في جمع المعلومات وهي اداة مسح وليس وصف، لذا أرتأت البحث الحالية على تسميته بالمنهج المسحي لأنه اشمل وأكثر ملائمة للبحث التي تسعى الوصول الى إيجاد علاقة بين متغيراتها وتأثيرات تلك العلاقة على المتغيرات.



بحث ميدانية لامراء القيادات العلمية لعدد من الكليات في جامعة بغداد

- وتقسم كليات جامعة بغداد الى ثلاث مجاميع :-
- 1- المجموعة الطبية : وعددها (6) كليات وهي (الطب، طب الكندي، طب الاسنان، الطب البيطري، الصيدلة، التمريض) .
 - 2- المجموعة العلمية : وعددها (7) كليات وهي (الهندسة، الهندسة خوارزمي، العلوم، العلوم بنات، تربية ابن الهيثم، الزراعة، الادارة والاقتصاد) .
 - 3- المجموعة الانسانية : وعددها (11) كلية وهي (القانون، الاعلام، اللغات، الاداب، التربية ابن رشد، التربية الرياضية، التربية رياضية بنات، الفنون الجميلة، التربية بنات، العلوم السياسية، العلوم الاسلامية) .
- جرى إختيار كليتين من كل مجموعة كعينة للبحث أي (6) كليات بنسبة (25%) إذ إعتد أسلوب العينة العشوائية في إختيار الكليات من بين المجاميع الثلاث .
- أما العينة فقد أتمدت على القيادات العلمية في هذه الكليات والمتمثلة بالعمداء ومعاوني العمداء ورؤساء الاقسام العلمية .
- وكانت عدد الاستثمارات الموزعة (63) أستمارة والمسترجعة منها (53) إستمارة تم توزيعها على ثلاث مجاميع مكونة من (6) كليات والجدول (1) يوضح ذلك :-

الجدول (1) وصف للكليات عينة البحث

ت	المجموعة	رمز الكلية	أسم الكلية	سنة التأسيس	عدد الاقسام	عدد التدريسيين	حجم العينة
1	الطبية	1	الطب	1927	11	260	13
		2	طب الاسنان	1953	8	329	10
2	العلمية	3	الهندسة	1921	12	435	13
		4	الادارة والاقتصاد	1946	6	179	8
3	الانسانية	5	القانون	1908	4	42	4
		6	العلوم السياسية	1987	3	73	5
	المجموع						53

تمثل المجموعة الاولى (الكليات الطبية) وهي كلية الطب ورمزها (1) وكلية طب الاسنان ورمزها (2)، وتمثل المجموعة الثانية (الكليات العلمية) وهي كلية الهندسة ورمزها (3) وكلية الادارة والاقتصاد ورمزها (4)، وتمثل المجموعة الثالثة (الكليات الانسانية) وهي كلية القانون ورمزها (5) وكلية العلوم السياسية ورمزها (6) .

ثامناً : أساليب جمع البيانات وتحليل المعلومات

- 1- أسلوب جمع البيانات والمعلومات :
 إعتد الجزء النظري للبحث على مجموعة من الكتب العربية والاجنبية فضلا عن الدراسات والبحوث والمقالات المتوفرة في المكتبات والانترنت .
 إما الجزء الميداني من الدراسات فقد إعتد على البيانات من العينة المختارة عن طريق المقابلات الشخصية التي أسهمت بالحصول على معلومات مفيدة جداً من جانب ومن جانب آخر أوضحت للأشخاص عينة البحث مفهوم إستراتيجية التمكين وإدارة الجودة الشاملة وأهميتها للمنظمة ما يسر للباحثة تطبيق الجانب الميداني .



بحث ميدانية لامراء القيادات العلمية لعدد من الكليات في جامعة بغداد

كما إعتد البحث على الاصدارات الرسمية^(3*) التي تصدرها الجامعة المبحوثة وما تيسر منها من إحصائيات عن واقع عينة البحث، فضلا عن إسهام شبكة المعلومات الدولية (الانترنت) في إثراء البحث بجزئها النظري والتطبيقي .

كذلك إعتد البحث على البيانات عن العينة المختارة عن طريق إستبانة البحث والتي تعد المصدر الرئيس للبيانات والمعلومات التي حصلت عليها البحث ولتحقيق ملائمة الاستبانة لواقع وبيئة الجامعات العراقية أجريت بعض الاختبارات وعلى وفق الآتي :-

أ- أختبار الصدق **Validity**

ويعد هذا الاختبار من الشروط الاساسية للتأكد من أن الاستبانة تقيس مدى إنتماء فقراتها للأهداف التي صممت من أجلها الاستبانة، وعلى هذا الاساس جرى إعداد إختبارات الصدق الآتية :

1. الصدق الظاهري : ويسمى أيضاً بصدق المحكمين (**Trusts Validity**)، إذ عرضت الاستبانة على مجموعة من الاستاذة الخبراء في مجال الاختصاص للأخذ بتوصياتهم فيما يخص تعديل أو حذف بعض الفقرات أو الإبقاء عليها . وقد بلغت نسبة الاتفاق بين المحكمين على الفقرات التي تضمنتها الاستبانة بحدود اكثر من (80%) (ملحق (2))، وفي ضوء آراء الخبراء ومقترحاتهم جرى تعديل بعض الفقرات في الاستبانة الاولى وحذف بعض منها وإضافة بعض الفقرات الاخرى فأصبحت الاستبانة بشكلها النهائي تتكون من (49) فقرة.

2. صدق المحتوى: ويقصد به قدرة الاستبانة على التعبير عن الهدف الذي أعدت من أجله، ومدى وضوح كل فقرة من فقرات الاستبانة سيما التصميم والمعنى والصياغة.

ب- الموضوعية:- لكي تكون الاستبانة موضوعية لا بد من عدم التأثير من قبل الباحثة على آراء الاشخاص المشمولين بالاستبيان في توجيه آرائهم تجاه اجابة محددة، كذلك إعطاء الوقت الكافي للأشخاص عينة البحث للأجابة على الاسئلة وبشكل متساوي .

ج- إختبار الثبات: جرى إختبار الثبات من خلال طريقة التجزئة النصفية (**Split – Half**)، والتي تعتمد على أسلوب إيجاد معامل الارتباط بين درجات الاسئلة الفردية والزوجية في الاستبانة، ويجري تصحيح معامل الارتباط هذا بمعادلة (**Sperman-Brown**) (ابو النيل، 1985 نقلا عن الساعدي، 2001 : 124) فإذا كان معامل الثبات (0.67) أو أكثر يعد كافياً للدراسات التي تعتمد على الاستبانة كأداة لها، وبعد أن جرى تصحيح معامل الارتباط لنصفي الإستبانة بلغ معامل الثبات للإستبانة (0.78) وهذا يعني أن معامل الثبات قد تجاوز (0.67) ومن ثم فإن ثبات الاستبانة قد تحقق .

تاسعاً :- مقاييس البحث ومتغيراتها

إحتوت إستبانة البحث على قسمين إذ يشير القسم الاول الى المعلومات العامة، إما القسم الثاني فقد تضمن متغيرات البحث وهي تمكين العاملين (المتغير التفسيري) والاداء المنظمي (المتغير الاستجابي)، إذ تألفت فقرات القسم الاول من (6) فقرات غطت المعلومات الشخصية العامة. إما القسم الثاني من الاستبانة فقد تألف من (35) فقرة غطت متغيرات البحث الثلاثة، وقد جرى مسح آراء (53) شخصاً الذين مثلوا عينة البحث .

لقد شملت الاستبانة مجموعة من المقاييس إذ جرى إعتداد مدرج تفضيلي يتألف من (11) رتبة في قياس متغير تمكين العاملين، يبدأ بـ(أتفق بنسبة 0%) وينتهي بـ(أتفق بنسبة 100%) والشكل (1-أ) يوضح ذلك .

الشكل (1-أ) مدرج تفضيلات مقياس تمكين العاملين

ويحصل العكس بالنسبة للفقرات المعكوسة إذ يبدأ بـ (أتفق بنسبة 100%) وينتهي بـ (أتفق بنسبة 0%) والشكل (1ب) يوضح ذلك .

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
أتفق بنسبة 100%	أتفق بنسبة 90%	أتفق بنسبة 80%	أتفق بنسبة 70%	أتفق بنسبة 60%	أتفق بنسبة 50%	أتفق بنسبة 40%	أتفق بنسبة 30%	أتفق بنسبة 20%	أتفق بنسبة 10%	أتفق بنسبة 0%

- جامعة بغداد : خمسون عاماً إجلال وإكبار وإستفكار بإعتزاز بالغ وتقدير عال لتأسيس أول صرح علمي ومعرفي، صدى جامعة بغداد، عدد خاص عن قسم الاعلام والعلاقات العامة في جامعة بغداد بمناسبة اليوبيل الذهبي، 2007 .
 - دليل جامعة بغداد : اليوبيل الذهبي لجامعة بغداد 1957 – 2007، جامعة بغداد، 2007 .
 - ال كتاب الذهبي : جامعة بغداد في خمسين عاماً 1957 – 2007 النشأة والتطور، إصدار خاص، جامعة بغداد، 2007 .



بحث ميدانية لآراء القباط العلية لعدد من الكليات في جامعة بغداد

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
أتفق بنسبة %0	أتفق بنسبة %10	أتفق بنسبة %20	أتفق بنسبة %30	أتفق بنسبة %40	أتفق بنسبة %50	أتفق بنسبة %60	أتفق بنسبة %70	أتفق بنسبة %80	أتفق بنسبة %90	أتفق بنسبة %100

الشكل (1- ب) مدرج تفضيلات مقياس تمكين العاملين

إما متغير الاداء المنظمي فقد جرى اعتماد مقياس (ليكرت) الخماسي الدرجات لقياس درجة الاستجابة إذ يبدأ بـ (ضعيف جداً) وينتهي بـ (قوي جداً)، والشكل (2) يوضح ذلك .

1	2	3	4	5
ضعيف جداً	ضعيف	محايد	قوي	قوي جداً

شكل (2) مدرج مقياس الاداء المنظمي

تألف متغير تمكين العاملين من (25) فقرة متضمناً ثلاثة أبعاد فرعية والتي يتفرع من كل بعد منها ثلاثة أبعاد ثانوية، إما متغير الاداء المنظمي فقد تألف من (10) فقرات متضمناً بعدين فرعيين . وجدول (2) يوضح هيكل الاستبانة ومصادر مقاييسها :-

الجدول (2) هيكل الاستبانة ومصادر مقاييسها

ت	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية والثانوية	عدد الفقرات	ارقام الفقرات من - الى	المصدر
1-	المعلومات الشخصية	<ul style="list-style-type: none"> الجنس العمر التحصيل الدراسي سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية اللقب العلمي العنوان الوظيفي الحالي 	1 1 1 1 1	أ - و	إعداد الباحثة
2-	تمكين العاملين	<ul style="list-style-type: none"> المشاركة في المعلومات ويتفرع منها:- الثقة تعزيز المسؤولية نظم الاتصالات الحرية والاستقلالية، ويتفرع منها :- وضوح الرؤيا تحديد الاطر الارشادية نظام الرقابة إستبدال الهيكل الهرمي بفرق العمل الذاتية ويتفرع منها : إستعداد الاشخاص للعب دور في الفريق ثقافة المنظمة خبرة العاملين 	3 2 2 3 3 3 3	3 - 1 5 - 4 7 - 6 10-8 13-11 16-14 19-17 22-20 25-23	الساعدي، 2006
3-	الاداء المنظمي	<ul style="list-style-type: none"> الرضا الوظيفي الابداع 	5 5	30-26 35-31	الجادر، أطروحة دكتوراه 2006



بحث ميدانية لأمراء القيادات العلمية لعدد من الكليات في جامعة بغداد

عاشراً :- أدوات التحليل والمعالجة الاحصائية :-

إعتمد البحث على مجموعة من الاساليب والوسائل الاحصائية في تحليل البيانات وتبويبها وجدولتها للأستجابات الواردة من الاستبانة بمساعدة البرمجيات الجاهزة لنظام (SPSS) وهي كالآتي :-

1. اختبار (t) .
2. مصفوفة إرتباط كندال (Kendall's Correlation Matrix) .
3. معامل التحديد.
4. معامل ألفا - كرونباخ (Alpha-Cronbach) .
5. معامل الثبات .
6. الوسيط .
7. المدى .

المطلب الثاني/ بعض الدراسات السابقة

يتناول هذا المبحث عرض مجموعة من الدراسات السابقة والابحاث التطبيقية التي لها علاقة بمتغيرات البحث، إذ تعد الدراسات السابقة إحدى المرتكزات الرئيسية في بناء الانموذج الفكري لاي بحث من خلال الاختبار والتحليل والكشف عن مدى التجانس فيما بينهما وأهم النتائج التي توصل اليها .
أولاً :- الدراسات السابقة :

1- دراسة (الدوري، 2003) : ((تمكين العاملين في منظمات الاعمال : بحث ميدانية استطلاعية في عينة من المصارف العراقية)) :

هدفت الدراسة في جانبها النظري الى تقديم عرضاً نظرياً يؤشر الحدود بين نظرية التفويض وإستراتيجية التمكين، كما إستهدفت الوصول الى تحديد منطقة الحياد بين سلطة الادارة وسلطة العاملين على وفق العمل بمنطق الفريق الذي يشكل واحداً من المفاتيح الاساسية في إستراتيجية التمكين، ومن أجل تحقيق هدف الدراسة ميدانياً فقد جرى إختيار المنشآت المصرفية العراقية الممثلة بفروع مصرف الرافدين في مدينة بغداد إذ جرت عملية مسح لعينة من العاملين في عينة عشوائية تألفت من (10) مصارف في مدينة بغداد جرى إختيار عينة عشوائية بمعدل (20%) من مجتمع الدراسة وقد بلغت عينة الدراسات (140) فرداً جرى إستبيان آرائهم على وضع إستبانة الدراسة.

2- دراسة (الساعدي، 2006) : ((قياس إستعداد منشآت الاعمال للعمل بإستراتيجية التمكين مهاد نظري وبناء مقياس))

هدفت الدراسة الى تقديم مهاد نظري عن إستراتيجية التمكين كمنطلق للخروج بمقياس يؤشر إستعداد وجاهزية منشآت الاعمال للعمل بإستراتيجية التمكين. وإختبرت الدراسة مجموعة من فروع مصرف الرافدين ومصرف الرشيد مكاناً لاجراء الاختبارات الميدانية للدراسة في محافظة بغداد، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج منها بناء وتصميم مقياس تمكين المنظمات يسهم في قياس إستعداد وجاهزية المنظمات للعمل بإستراتيجية التمكين وإقتراح تطبيقه على منظمات الاعمال وتأشير نقاط القوة والضعف فيها من أجل الاستدلال عليها بصيغة علمية عند الشروع في إنتهاج إستراتيجية التمكين في المنظمات .

3- دراسة (Melhem، 2006) (Prerequisites of Employee Empowerment : the case of (Jordanian Mobile Phone Companies)) (متطلبات تمكين العاملين : شركات الاتصال (الخلوية) الاردنية))

شملت هذه الدراسة عينة مكونة من (191) عامل خدمات مباشرة من شركات الهاتف الخليوي (الموبايل) الاردنية، وقد أوضحت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أربعة متطلبات للتمكين، وقد شملت الدراسة عدداً من التوصيات التي تتعلق بأبحاث مستقبلية ذات علاقة فضلاً عن توصيات ربما تهتم الباحثين والمديرين على حد سواء، ومن هذه التوصيات إن التمكين لايمكن أن يأخذ مجراه في الشركات الخدمية وخاصة خدمات الاتصال مالم يكن مصحوباً بالثقة والنقطة بالنفس .



بحث ميدانية لامراء القيادات العلمية لعدد من الكليات في جامعة بغداد

4- دراسة (Roca –Puig , et al , 2007) : ((Organizational Commitment to employees and organizational Performance : A simultaneous test of configurative and universalistic propositions))

((الالتزام المنظمي تجاه العاملين والاداء المنظمي : إختبار متزامن للفرضيتين الشكلية والشمولية))
هدفت الدراسة الى فحص أثر الالتزام المنظمي تجاه العاملين على صعيد الاداء المنظمي باستعمال طريقتين مختلفتين هما - طريقة شكلية وطريقة شمولية جرى استعمال نماذج معادلات هيكلية لاختبار هاتين الطريقتين من خلال إجراء دراسة عينة عشوائية تتألف من (230) شركة خدمية، وخرجت الدراسة بنتائج منها إن الطريقة الشكلية أكثر اهمية من الطريقة الشمولية، كما جرى تبني رؤية تكاملية للفرضيتين الشكلية والشمولية والتي وفقاً لها لم تجد الدراسة إنهما تتعارضان ويمكن إختبارها بشكل متزامن .

5- دراسة (Anantatmula 2007) : ((Linking KM effectiveness attributes to organizational performance)) (ربط سمات فاعلية إدارة المعرفة (KM) بالاداء المنظمي))

الغرض من هذه الدراسة هو تقصي تحديد سمات فاعلية إدارة المعرفة (KM) والوقوف على علاقتها بالنتائج التي تحققتها الشركات، وتنصب المقدمة المنطقية للدراسة على إن نتائج إدارة المعرفة (KM) يصعب قياسها إلا أنه من الممكن تقييم إسهاماتها في الاداء المنظمي، وكانت النتائج من هذه الدراسة إن القيادة هي المحرك الاساسي في المنظمات للتنفيذ الناجح لادارة المعرفة (KM) وهي المسؤولة عن توفير بيئة تعلم في المنظمات والمحافظة على إستمراريتها القيمة من هذه الدراسة هو محاولة لفهم الاطار الفكري لتنفيذ إدارة معرفة مفيدة للمتخصصين في (KM) لتطوير وتنفيذ نظم وعمليات إدارة المعرفة .

ثانياً : أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

بعد عرض ملخصات جهود الباحثين التي قدمت في الدراسات السابقة بالنقاط الآتية:-

- 1- ساعدت الدراسات السابقة في بناء التصورات الاولية لهذا البحث كما شكلت بمجملها مقدمة مفاهيمية ومنهجية .
- 2- أسهمت الدراسات السابقة في تكوين تصور شامل ودقيق عن متغيرات البحث الحالية من حيث المفهوم والمنهجية .
- 3- الغزارة في المعلومات والمعرفة التي قدمتها هذه الدراسات ساعدت في إغناء الاطار الفكري للبحث .
- 4- أن أكثر الدراسات لجأت إلى إختبار فرضياتها اعتماداً على منهجي دراسة الحالة وتحليل المضمون وإجراء المسوحات الميدانية .
- 5- الاستفادة من النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسات السابقة في بيان مدى إتفاقها أو إختلافها مع البحث الحالي .



بحث ميدانية لأمراء القيادات العلمية لعدد من الكليات في جامعة بغداد

المبحث الثاني / الإطار النظري لمتغيرات البحث

يتضمن هذا المبحث عرض للخلفية النظرية والمعرفية لمتغيرات البحث المتمثلة بتمكين العاملين، والإداء المنظمي، وعناصر إدارة الجودة الشاملة، فضلا عن توضيح العلاقة بين متغيرات البحث :-

المطلب الاول: تمكين العاملين

يتناول هذا المطلب تمكين العاملين الذي يعد من المداخل التي تعتمد عليها المنظمات المعاصرة لإدارة أعمالها، وهو من أكثر العبارات المتداولة اليوم كما إعتبرته العديد من المنظمات الوسيلة أو المفتاح الذي يمكن المنظمة من الحصول على الطاقة الكامنة لدى العامل وإستغلال كفاءته وفاعليته، ويتناول هذا المبحث المحاور الآتية :-

أولاً: مفهوم التمكين

جرى ذكر التمكين في الاديان السماوية أيضاً فقد ذكر في كتاب الله العزيز لاكثر من مرة كما في قوله تعالى ((وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ)) (القرآن الكريم/ يوسف/21) وكما في قوله تعالى ((إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا)) (القرآن الكريم/الكهف/84)، وقد وردت كلمة التمكين في معاني عدة في القرآن الكريم والتي تدور حول إعطاء الناس السلطة والنفوذ وجعلهم خلفاء الله في الارض أي أئمة الناس والمسؤولين عن رعايتهم.

وعند البحث عن كلمة (Empower) في معجم أكسفورد الانكليزي فأنها تشير الى (الاستثمار الرسمي أو القانوني من خلال السلطة) و(التحويل) و(الترخيص) و(السماح) (Lashley,2001:2)، (Long,1996:5) . وإن أقدم منظور في تمكين الاشخاص مشتق من التعريف المعجمي لمنح السلطة لآخرين إلا أنه تغير بمرور الزمن أصبح يدل على كيفية تغيير القائد لبيئة العمل بما يؤدي الى تمكين العاملين. والجدول (3) يبين مفهوم التمكين على وفق تسلسل زمني وكما يأتي:

الجدول (3) مفهوم التمكين على وفق تسلسل زمني

ت	الباحث / السنة / الصفحة	التعريف
1	Conger & Kanungo , 1988:474	عملية تعميق مشاعر المقدرة الذاتية بين اعضاء المنظمة من خلال تأثير الظروف التي قد تؤدي الى الشعور بالضعف والعمل على إنهائها من خلال الممارسات المؤسساتية الرسمية والسبل غير الرسمية المتمثلة بالمعلومات التي تتعلق بمقدرتهم الذاتية.
2	Barbee & Bott, 1991:27	تسليم مقاليد المسؤولية الى من هم أقرب الناس الى المشكلة.
3	Brown & Lawler, 1992:31	إستراتيجية الادارة في مشاركة المعلومات مع الاشخاص العاملين في الخط الاول والمعرفة التي تمكن العاملين من فهم الاداء المنظمي والمشاركة بسلطة صنع القرار.
4	Eccles, 1993:17	منح العاملين ما يكفي من القوة والسلطة والموارد وحرية العمل لجعلهم اشخاص قادرين على خدمة المنظمة بفاعلية.
5	Collins, 1994:14	ظاهرة اجتماعية تتعلق بنماذج السلوك والمرونة.
6	Höpfel, 1994:40	هو درجة الاستنساق التي تعطي لترجمة الدور بمقاييس معينة.
7	Simon, 1995:80	امتلاك العاملين الحرية الكافية في أداء عملهم مع مسؤوليتهم الكاملة عن النتائج.
8	Moorhead & Griffin, 1995:453	عملية جعل العاملين قادرين على تحديد أهداف عملهم الخاص، وإتخاذ القرارات وحل المشكلات ضمن نطاق مسؤولياتهم وصلاحياتهم.
9	Blanchard, et al.,1996:13	توفير درجة من الحرية للعاملين في التشكيلات المنظمة تسند إليهم المهام التي يؤديها بدرجة من الاستقلالية عن النتائج معززين ذلك بنظام فاعل للمعلومات يهيء تدفقاً سريعاً لها مع التركيز على العاملين في الأقسام الحدودية التي ترتبط عملياتها مباشرة مع زبائن المنظمة.
10	Long,1996:5	بناء المناخ الذي يرغب فيه العاملين ع ند كل المستويات ليكونوا مندمجين تماماً في وملتزمين كلياً للاتجاه الناجح لأهداف الشركة ككل مطورين بذلك الاداءات والامكانية المنظمة والشخصية معا .
11	Pastor,1996:5	جزء من عملية أو تحول يحدث كلما كان هناك شخصان أو أكثر مرتبطان بعلاقة ما على صعيد العمل أو على الصعيد الشخصي.
12	Ivancevich,et al., 1997: 219	منح العاملين المسؤولين عن نقل نشاطات الإنتاج أو الخدمة السلطة لصنع القرار أو إتخاذ إجراء دون موافقة مسبقة.



العملية التي من خلالها يساعد المديرين الآخرين على اكتساب واستخدام القوة المطلوبة لاتخاذ القرارات المؤثرة عليهم وعلى عملهم.	Schermerhorn, Jr., et al., 1997: 298	13
بناء وتطوير ورفع النفوذ من خلال العمل مع الآخرين.	Vogt & Murrell, 1990 Honold, 1997: 204 نقلاً عن	14
إعطاء القوة والفرصة ولإطلاق العنان لامكانية الناس .	Smith, 1997: 120	15
تمكين العاملين في تحقيق أهداف المنظمة من خلال منحهم حرية التصرف في مجال تقديم الخدمة للزبائن.	Argyris, 1998: 98	16
عملية تزويد العاملين بالدليل والمهارات الضرورية لمنح اتخاذ وصنع القرار المستقل (متضمنًا المسائلة المحاسبية والمسؤولية) لصنع هذه القرارات	Geroy, et al., 1998: 57	17
التكنولوجيا التي تزود الشركات ذات الأهداف الاستراتيجية بما تبقى وتزود الناس بالفرص التي يبحثون عنها.	Blanchard, et al., 1999: 5	18
إعادة ترتيب عناصر إغناء الوظيفة لتمكين العاملين على استخدام مهاراتهم على نحو أكثر فاعلية	Fincham & Rhodes, 1999: 308	19
تقوية الخط الأول للمنظمة وتشجيع العاملين ومكافئتهم على ممارستهم تقديم المبادرات الإبداعية في العمل.	Ugboro & Beng, 2000: 247	20
منح الأشخاص العاملين السلطة والحرية والمعلومات الكافية لصنع القرارات والمشاركة باتخاذها.	Daft, 2001: 501	2 1
حث العاملين على تحمل المسؤولية الكاملة عن الانتماء الوظيفي .	Senge, et al., 1999 Lashley, 2001: 4 نقلاً عن	2 2
إندماج الأشخاص في كل خطوة من العملية الإنتاجية.	Heizer & Render, 1999: 83, 2004: 194	2 3
إعطاء العاملين المسؤولية للتحسينات والسلطة لصنع تغييرات لتجاوزها بقوة دافعة مجهزة للعاملين.	Stevenson, 2005: 399	2 4
رفع قدرة الموظف على اتخاذ القرارات بنفسه وبدون إرشاد الإدارة.	جودة, 2006: 137	2 5
إندماج الأشخاص بالطرق التي تمنحهم الصوت الحقيقي وتمكنهم من صنع القرارات المتعلقة بتحسين عمليات العمل ضمن المعايير المحددة بالشكل الدقيق.	Goetsch & Davis, 1997: 17, 2006: 17	2 6
البيئة التي يتوفر فيها للعاملين القدرة والقابلية على تحمل المسؤولية في تطوير وتحسين الفعاليات الأساسية لتحقيق إشباع حاجات المستهلكين من خلال علاقات ونتائج واضحة المعالم لغرض تحقيق منفعة وأهداف المنظمة.	اللوزي وحمود, 2008: 256	2 7

* يتصرف من الباحثين بعد مراجعة الأدبيات ذات الصلة .

ويظهر من معطيات الجدول (3) الذي يوضح آراء الباحثين حول التمكين وجود تباين وإختلاف في وجهات النظر كونه من المفاهيم الإدارية الجديدة على الفكر الإداري، إلا أنه لم يصل حد التناقض لذا يتفق الباحثان مع ماجاء به (Blanchard, et al., 1996: 13) من أن التمكين هو توفير درجة من الحرية للعاملين في التشكيلات المنظمة تسند إليهم المهام التي يؤديونها بدرجة من الاستقلالية عن النتائج معززين ذلك بنظام فاعل للمعلومات يهيء تدفقاً سريعاً لها مع التركيز على العاملين في الأقسام الحدودية التي ترتبط عملياتها مباشرة مع زبائن المنظمة.

ثانياً: أهمية التمكين ومبرراته

أوضح الكثير من الباحثين ومنهم (Schermerhorn, Jr., 1999: 201) أهمية التمكين التي يمكن ان تبرز في الحالات الآتية :

- 1- ممارسة لتغيير الوضع القائم لهرم القوة في المنظمة: بلجوء الإدارة الى نقل القوة الى أسفل الهرم التنظيمي، وتغيير الوضع القائم لهرم القوة في المنظمة.
- 2- ممارسة لتوسيع دائرة الإيفاء بالتزامات الأدوار: تسعى الإدارة من خلال التمكين الى تحقيق أفضل إستجابة للأدوار والمهام عبر الوظائف التنظيمية المختلفة.
- 3- ممارسة لتوسيع نطاق السلطة:- إذ لا بد أن يقتصر التمكين بدعم العاملين بسلطات إضافية تمنحهم الحق في إصدار الأوامر في الحدود المسموح بها وهو أحد أوجه التحديات التي يتعامل معها العاملون.



بحث ميدانية لأمراء القيادات العلمية لعدد من الكليات في جامعة بغداد

أما مبرراته فقد أشار (اللوزي، 1999: 143) و(اللوزي وحمود، 2008: 260) الى إن درجة الحاجة لأعتماد التمكين هي في النقاط الآتية :-

- 1- تفويض السلطة بسبب التحول الكبير في مهام المنظمات والانتقال من الدور التقليدي الى الحديث في مجتمع معاصر لأنه ادى الى جعل ممارسة السلطة معقدة جدا سيما وانها تنحصر في ايدي اشخاص يمارسونها في إتخاذ القرارات.
- 2- إتساع نطاق الخدمات وتشعبها وسع نطاق توزيع السلطة على عدد أكبر من الاشخاص لتلبية الاحتياجات المتجددة .
- 3- ان التمكين يساهم بتحقيق إنجاز الاعمال بصورة أكثر فاعلية من خلال إستعمال أفضل الجوانب المتعلقة بأستثمار الموارد البشرية .
- 4- يؤدي التمكين الى جعل الاداء المراد إنجازه من قبل الاشخاص أكثر معنى وحرية وأكثر واقعية .
- 5- يساهم التمكين بتفويض الآثار المتعلقة بالاحباط أو الضغوط المرتبطة بالعمل .

ثالثاً : مؤشرات نجاح التمكين :-

أشار الباحثون الى تحديد هذه المؤشرات والجدول (4) يوضح كل باحث وحسب السنة التي أكد فيها على ذلك .

الجدول (4) مؤشرات نجاح التمكين

المؤشرات	الباحث والسنة
تصميم الوظائف بصلاحيات ومسؤوليات متساوية مما يجعل الاشخاص مسؤولين عن أعمالهم ويتحملون مسؤولية تصرفاتهم	Ivancevich, et al.,1997
1- امتلاك المنظمة برامج رقابية عليا ودنيا. 2- عدم تبني المنظمة برامج متنافسة. 3- الالتزام بحدود التمكين. 4- التركيز على شروط العمل لزيادة نجاح تمكين العاملين.	Argyris, 1998
1- تخفيض الكلفة. 2- التركيز على نوعية المخرجات. 3- تطوير الخدمات. 4- الالتزام المستمر بتطوير حاجات الزبائن. 5- تطور الوعي التنافسي للعاملين بما ينسجم ومتطلبات ممارسة الادوار في القرن الواحد والعشرين. 6- السرعة في تقديم السلعة مما يحقق أقصى مستوى لرضا المستهلك. 7- تنفيذ الأعمال بطرق جديدة.	Robbins, 1999
1- التحديد الواضح للسلطة والمسؤولية والتطابق بينهما. 2- تطوير أنظمة الاتصالات والاعتماد على أنظمة تحفيز فاعلة. 3- الاحترام والمعاملة الحسنة للعاملين من قبل رؤوسهم ليؤتي التمكين ثماره.	اللوزي، 1999
1- مدى رغبة الرؤساء بتحويل الصلاحيات للمرؤوسين. 2- الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين. 3- فاعلية نظام الاتصالات والتغذية العكسية في المنظمة. 4- وجود نظام موضوعي لتقييم الأداء. 5- وجود نظام عادل للتعيين قائم على توظيف المؤهلين الذين يمتلكون مهارات عالية في مجال عملهم. 6- ربط الأداء بالحوافز المادية والمعنوية. 7- تدريب المرؤوسين على تحمل المسؤولية والقيام بالأعباء الموكلة إليهم.	جودة، 2006



رابعاً : فوائد التمكين:

أشارت الكثير من الدراسات والبحوث المتعلقة بالتمكين الى الفوائد المتحققة من خلال تمكين العاملين في اكثر المنظمات ومن هذه الفوائد : (Lawson, 2001:10) (Blanchard, 1996:21) (Bruno, 2001:109)، (الوزري وحمود، 2008: 259)

أ- تحسين نوعية الخدمات المراد تقديمها للزبائن من خلال تصميم المنتجات والعمليات على وفق متطلباتهم وحاجاتهم وتعزيز سرعة الاستجابة لحاجات الزبائن.

ب- السماح للأشخاص بحرية التصرف وإستقلالية التفكير مما يترتب عليه بذل الجهود المضاعفة في العمل وبكفاءة أكبر تخدم أهداف المنظمة وتوجهاتها.

ج- تعزيز الفاعلية المنظمة جراء تحمل جميع الأشخاص من العاملين المسؤولية في تحقيق ذلك والتأكد من فاعلية الاداء المنجز.

د- إيجاد مواقع عمل تمتاز بتوافر الممارسات الديمقراطية فيها وإزالة القيود البيروقراطية في الاداء من جراء إنتقال سلطة صنع القرارات وإتخاذه من مواقعها التقليدية الى مواقع أدنى وذلك من شأنه أن يسهم بتسريع الانجاز الكفاء والفاعل.

هـ- تطبيق التمكين يؤدي الى تعزيز المواقف السلوكية الايجابية للعاملين كالرضا والولاء والالتزام ودافعيتهم للانجاز وبذلك يعطي للعمليات المنجزة بعداً أشمل في التطوير والتحسين.

و- تعزيز الثقة بالقدرات الذاتية للأشخاص وتقليل الأخطاء الناتجة عن العمل وتخفيض الكلف.

ز- يكون القرار المتخذ من قبل العاملين أكثر تأثيراً على الزبائن وسيما أن إلتصاقهم بالمستهلكين وحاجاتهم المتنامية أكبر من الاداء .

خامساً: مراحل التحول للتمكين وتقنياته

ر د لة التمكين ليست برحلة سهلة فهي عملية مليئة بالتحديات وتتطلب بالمنظمة تركيزاً أكبر للمضي قدماً حتى النهاية فيها، فقد صنف (Blanchard, et al., 1999: 12) عملية التحول الى ثلاث مراحل هي:

المرحلة الاولى:

بداية الرحلة ووجهتها : وتتضمن عملية التغير نحو التمكين والبدء الفعلي بالتغيير والتسليم به.

المرحلة الثانية:

التغير والتشبيط : وتتولد لدى العاملين أثناء هذه المرحلة معرفة بالهدف الذي يبغونه إلا أن ما يعوزهم آنذاك هو عدم التأكد في كيفية الوصول إليه .

المرحلة الثالثة:

تبنى التمكين وتنقيته: بالنسبة للذين قرروا المضي قدماً سيرون موظفيهم بكفاءة مستوياتهم وقد تبناوا عادات ومواقف وسلوكيات جديدة تتماشى مع التمكين ويتصرف العامل بمسؤولية أكبر ويجلس العامل على طاولة الحوار مع قادتهم إلا انهم ما يزالون في طور التعلم وقد يتأخر بعضهم ويحتاج الى الدعم وهذا هو دور التهذيب والشعور بالرضا عما قطعه كل عامل.

أما ما يتعلق بالتقنيات المستعملة في تمكين العاملين فقد حددها (Moorhead & Griffin, 1995: 120) بما

يأتي:

أسلوب دوائر الجودة، فرق العمل كتوسيع لمنظورات المنظمة نحو التمكين. الرقابة، صناديق المقترحات، فرق العمل المكونة من مجاميع من العاملين مفوضين للتخطيط والادراك والادارة، تغيير اسلوب التنظيم الذي تعتمد المنظمة بأن يصبح لا مركزي بشكل أكبر وتبرز فيها القوة والمسؤولية والسلطة .

سادساً : المشاكل والمعوقات والانتقادات الموجهة للتمكين



بحث ميدانية لأمراء القيادات العلمية لعدد من الكليات في جامعة بغداد

- إن من بين المشاكل التي تواجه المنظمات عند تمكينها للعاملين لديها والتي من بينها ما أشار إليه (Cook, 1994: 9) وهي:
- 1- الافتقار الى الالتزام الفعلي من قبل الادارة العليا بالعملية، فالادارة العليا قد تصادق على التمكين إلا أنها لا تحرك ساكناً لتكون مثلاً يحتذى به من قبل التابعين لها .
 - 2- الافتقار الى الالتزام الفعلي بخصوص فوائد التمكين، لماذا تتبنى المنظمة هذه الطريقة وكيف ستسهم في مساعدة الشركة على تحقيق أهدافها .
 - 3- الاخفاق في تعريف وتدريب المديرين على الدور الذي يتوجب عليهم لعبه وكيفية تسهيل عملية التمكين وتعزيزها .
 - 4- المديرين الذين يرون في التمكين شكلاً متطوراً جداً من أشكال التفويض يفضلون جلب شخص آخر للقيام بعملهم بدلاً منهم بدلاً من إستعمال موظفيهم الأدنى وتحميلهم المسؤولية عن القيام بالعمل.
 - 5- عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات على كافة مستويات العاملين.
 - 6- الافتقار الى التدريب لاعضاء الفريق الذين يتولون مسؤوليات لأول مرة.
 - 7- غياب بيئة الفريق وروح الفريق للعاملين والتي يمكن من خلالها مناقشة المشاكل واقتضايها علناً وبشكل جماعي.
 - 8- التحرر من وهم أنه لن يتغير شيء نتيجة لتمكين الموارد البشرية.
 - 9- سوء النية بين المجاميع الممكنة من العمال وبين المجاميع غير الممكنة.

سابعاً : أبعاد التمكين

بعد الاطلاع فيما سبق على بعض التعاريف للتمكين والتي أشارت الى أبعاد التمكين التي تدل على محتواه ومتضمناته ولكن قد يشار إليها بعوامل التمكين، لا بد من تسليط الضوء على هذه الأبعاد عن طريق إسهامات الباحثين الذين تناولوا عرض التمكين وتحديد أبعاده من وجهات نظرهم المختلفة والتي يمكن إيجازها بالجدول (5) .

الجدول (5)

أبعاد تمكين العاملين على وفق رؤية بعض الباحثين

ت	الباحث / السنة / الصفحة	الأبعاد
-1	Vogt & Murel,1990	التعليم، القيادة، الدعم، التجهيز، الهيكلية، مجموع كل تلك الأبعاد معاً
-2	Eccles,1993:17	القوة، الموارد، الحرية
-3	Simons,1995:80	الرقابة
-4	Long,1996:6	الاتجاه، الالتزام، الاندماج
-5	Brown,1996:197	الجودة، الموارد، التفويض، المعلومات
-6	Malek, et al.,1996:8	الثقافة التنظيمية
-7	Clair,1997:145	بناء القناعات، تثبيت المسؤوليات، دعم المنظمة
-8	Ivancevich,et al.,1997:488	المشاركة في المعلومات، فرق العمل، الهيكل المنظمي
-9	Rafiq & Ahmed,1998:688	المشاركة في المعلومات، حرية التصرف، المكافآت، المعرفة
-10	Robbins,1998:16	الرقابة، الهيكل المنظمي



الثقافة، القيادة، القوة، الهيكل التنظيمي	Appelbaum, et al., 1999:243	-11
إمتلاك المعرفة، المشاركة	Ersted, 1999:330	-12
المشاركة في المعلومات، حرية أكبر للاقسام الحدودية، إستبدال الهيكل الهرمي بفرق العمل الذاتية	Blanchard, et al., 1996:114, 1999:10, 2001:29.	-13
إتاحة المعلومات، إمتلاك المعرفة، القوة، المكافآت	Daft, 2001:504	-14
المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، إمتلاك المعرفة	الملوك، 2002: 63	-15
إتاحة المعلومات، حدود التمكين، فرق العمل الذاتية	الساعدي، 2006: 56	-16
المعرفة، الثقة، المكافآت، المشاركة في المعلومات	Melhem, 2006:588	-17

ومن معطيات جدول (5) الذي يوضح أبعاد التمكين كما تناولها الباحثين بوجود أبعاد مشتركة، وسيجري اعتماد بحث (Blanchard, et al.) بأعتبره من أكثر الباحثين الذي اهتم وخاض في مجال التمكين، كما إن أكثر الدراسات الموجودة في الجدول (5) جمعت الأبعاد الثلاثة التي أشار إليها (Blanchard, et al.) وكالاتي :

1- المشاركة في المعلومات Information Sharing :-

لاشك أن المعلومات مهمة في عصر يتميز بالسرعة والتطور وبالتالي فهي مهمة في تمكين العاملين، إذ أشار (Lasley , 2000 : 26) الى إن المعلومات تلعب دوراً مركزياً في تمكين الأشخاص وأنها عنصراً أساسياً في إستراتيجية التمكين وذكر (Blanchard , et al . , 1999 : 47) أنه لو طلب من الناس الذين هم في الخطوط الأولى من المنظمة لتولي مسؤولية صنع قرارات عمل جيدة فينبغي إمتلاكهم نفس المعلومات التي يستعين بها المديرين للقيام بذلك وبدون تلك المعلومات لا يمكنهم صنع قرارات جيدة، وعند السماح للأخرين بخوض مخاطرة مسؤولية صنع القرارات المهمة لا بد أن تكون لديهم الثقة بالادارة والنظم التنظيمية الأخرى .

2- الحرية والاستقلالية Freedom and Autonomy :-

مع أن التمكين يتطلب تقليص الهيكلية ليتسنى للناس العمل باستقلالية إلا إنه على المديرين البدء بعملية التمكين من خلال توسيع هذه الهيكلية لا تقليصها (Blanchard, et al., 1999:11) فحرية التصرف والاستقلالية تعد البعد الأكثر أهمية في تمكين العاملين، فقد أثبتت الاستبيانات التي أجرتها بحث (Ashness & Lashley , 1995) ان العاملين الذين أعطوا الحرية في إتخاذ القرار كان لديهم شعور بالرضا وبازدياد قيمتهم الشخصية (Lashley , 2001 : 8)، فالهيكلية في الهرم قد وضعت بشكل يعيق سلوك العامل إذ إن كل القوانين والإجراءات والسياسات وعلاقة الادارة كل ذلك جرى تصحيحه بشكل يعلم العاملين بما يمكنهم وما لا يمكنهم فعله وكيف يقومون به أما في التمكين فإن الهيكلية تختلف شكلاً وهدفاً إذ هي تهدف الى إعلام أعضاء كل فريق في العمل بالمدى الذي يمكن ان يتصرفوا ضمنه باستقلالية (Blanchard , et al., 1999 : 11) .

أما الاستقلالية فيقصد بها إلغاء دور المشرفين في خطوط الإنتاج ومنح العاملين صلاحيات أوسع وإتخاذ إجراءات أوسع كاعادة هيكلية العمل وتحديد مسار تدفق المنتج أو اجراء فرق عمل مستقلة (Wilkinson , 1998 : 44) .

3- إستبدال الهيكل الهرمي بفرق العمل الذاتية :-

يمكن العمل الفرقي في جوهر عملية التمكين والعديد من المنظمات تروج له الآن وأن فرق العمل الذاتية هي رائجة ولكنها ليست جديدة فقد كانت مستعملة في بعض المنظمات لسنوات وتسمى في أغلب الأحيان فرق العمل المستقلة وإن هكذا فرق تشترك بوظائف وعمليات الادارة والقيادة ومن ضمن ذلك وضع الهدف وتخطيط وتنسيق وسيطرة طرق وأوضاع عملهم وتصميم قياسات الاداء الخاصة وإجراء التقويمات الجماعية وتحتاج هذه الفرق الى مشاركة الرؤية والقيم والفوائد كما تحتاج إلى العمل ضمن ثقافة تدعم المخاطرة وحيثما تكون هناك ثقة متبادلة بين المديرين وأناسهم (Smith , 1997 : 121) كما إن فرق العمل الذاتية هي إمتداد لفرق العمل الطبيعية بدون مشرف، ولهذا فهي صورة مصغرة (نموذج) لتمكين المنظمة وهي لا تعمل فقط بل تدير العمل (اللوزي وحمود، 2008 : 279) .



بحث ميدانية لأمراء القيادات العلمية لعدد من الكليات في جامعة بغداد

المطلب الثاني: الاداء المنظمي

يتناول هذا المطلب الاداء المنظمي الذي يحتل أهمية كبيرة في منظمات الاعمال والمستمدة بأن الاداء هو المحور الجوهري لنجاح المنظمات أو فشلها، كما أن لاداء المنظمي تاثيراً فاعلاً ومباشراً في تحقيق رفاهية المجتمع .
أولاً :- مفهوم الاداء المنظمي وأهميته :-
طبقاً لما ورد من الادبيات المختلفة يمكن رؤية وجهات النظر للعديد من الباحثين والمفكرين لمفهوم الاداء المنظمي والجدول (6) يوضح ذلك .

الجدول (6)

مفهوم الاداء المنظمي كما أشار إليه بعض الباحثين

المفهوم	الباحث / السنة / صفحة	ت
قدرة المنظمة بالتواصل مع العمليات المنظمية المتمثلة بالمدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية العكسية .	Evan,1976:519	-1
إن الاداء المنظمي يتكامل بالاستراتيجية التي تتكيف قدرتها مع متطلبات البيئة عن طريق تحقيق الانسجام بين بيئة المنظمة واستراتيجيتها وصولاً الى الاداء الامثل .	Jemison,1987:108	-2
الاداء هو الفكرة الاوسع لفاعلية المنظمة والمكون الاساس في الاجراءات والبحوث الادارية .	Cameron & Whetten, 1983:261	-3
حصيللة إستعمال المدخلات المتاحة فيمجموعة الانشطة التي ينجزها العامل من خلال العمل المكلف به التي تتم عن الراك منه خلال مدة زمنية محددة مسبقاً بوحدة العمل الساندة .	الدباغ، 1990: 9	-4
إنعكاس للطريقة التي يجري فيها إستعمال المنظمة لمواردها البشرية والمادية وإستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها .	Miller & Bromiley,1990:757	-5
إنعكاس لقدرة المنظمة وقابليتها على تحقيق أهدافها .	Eccles,1991:131	-6
قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال إستعمال الموارد المتاحة بطريقة كفوءة وفاعلة.	Daft,1988:120 1992:120	-7
الاستعمال الامثل لموارد المنظمة المادية والبشرية المتاحة لتحقيق أهدافها طويلة الامد للمحافظة على ميزاتها التنافسية .	Robbins & Wiersema,1995:278	-8
تلك النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة الي تحقيقها .	Wright,et al.,1998:259	-9
المستوى المرغوب الذي تتمتع به مخرجات المنظمة بعد إجراء العمليات على مدخلاتها .	Wit, et al.,1998:40	-10
النواتج المتحققة من مجموع تفاعل النشاطات المنظمية لمواردها والمتمثل بقدرة المنظمة في الحصول على أشخاص جيدين والحفاظ على النتائج الجيدة .	Schermerhor,et al.,2000 :26	-11
المؤشر الرئيس في إستخدام الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية المتاحة بالشكل الذي يحقق أعلى الفوائد منها فضلاً عن إشباع حاجات ورغبات الاشخاص العاملين ورفع روحهم المعنوية .	الشماع وحمود، 2000 : 330	-12
محصلة كافة العمليات التي تقوم بها المنظمة وأن أي خلل في أي منها لابد أن يظهره الاداء .	Daft,2001:9	-13
نشاط شمولي تمارسه المنظمة لتحقيق التوافق والملائمة مع البيئة التي تعمل بها والتي تعد الاساس لبقائها ونموها، وذلك من خلال إستغلال مواردها وإمكاناتها المتاحة بكفاءة لبلوغ أهدافها الرئيسية .	الوندادي، 2002 : 32	-14
تقييم إسهامات العاملين في إستراتيجيات الاعمال .	Daniel , 2003:121	-15
النتيجة النهائية لأمشطة وفعاليات المنظمة .	Wheelen & Hunger ,2000:231 2004:243	-16
المعضلة التي تناقش الانتاجية من منظار واقعي .	Janger,2005 :39	-17



بحث ميدانية لأمراء القيادات العلمية لعدد من الكليات في جامعة بغداد

ونرى من خلال التعاريف السابقة بأنه هناك عدم إتفاق بين الباحثين على مفهوم موحد للاداء المنظمي وذلك لتباين مؤشرات قياسه . فقد أشار (Kotler,2000:40) الى مفهوم الاداء الفاعل من خلال النموذج الذي قدمه عن سمات منظمات الاعمال التي تتميز بالاداء الكفوء والمتفوق، ومن خلال الاستقراء للتعاريف السابقة يمكن وضع تعريف للاداء المنظمي بأنه :- ((قدرة المنظمة على الاستعمال الامثل للموارد المتاحة للخروج بنتائج تحقق أهدافها على المدى البعيد))، وتأتي أهمية الاداء المنظمي من خلال ما أشار إليه (Tuggle,1998:4) في إن التعرف على أداء المنظمة يسهم في الكشف عن النواحي الآتية :-

- 1- مدى ملائمة الخطة للمحددات البيئية .
- 2- ملائمة الاجراءات الاستراتيجية لأهداف المنظمة ومواردها .
- 3- التأكد من إن المعنيين بتنفيذ الخطط هم على إطلاع جيد لها .
- 4- التأكد من مستوى التنسيق بين أجزاء الاعمال والسياسات .
- 5- مدى ملائمة تقسيمات الهيكل في تنفيذ الاهداف .
- 6- معرفة وضع المشاركين في تنفيذ الاستراتيجية لملاحظة الدوافع والاتجاهات لدى الاشخاص.

ثانياً :- أهداف الاداء المنظمي :-

أشار بعض الباحثين الى العديد من الاهداف التي يسعى الاداء الى تحقيقها إذ أشار (الكرخي، 2001 : 41) الى عدد منها وكالاتي :-

- 1- تمكين الإدارة العليا في المنظمة من الحصول على صورة واضحة لإجراء مراجعة تقييمية شاملة .
- 2- الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة لتحقيق أعلى العوائد وبأقل الكلف وبنوعية جيدة .
- 3- تقويم شامل للاقتصاد الوطني بالاعتماد على نتائج تقويم كل مشروع .
- 4- ولادة قاعدة معلوماتية كبيرة تستخدم في رسم السياسات والخطط العلمية المتوازنة والواقعية .
- 5- تحديد مواقع الخلل والضعف في نشاط المنظمة والعمل على التخلص منها من خلال وضع الحلول المناسبة لها بعد تحليلها ومعرفة مسبباتها .

ثالثاً : مجالات الاداء المنظمي :-

وحدد (Venkatraman & Ramanujam,1986:803) مجالات الاداء المنظمي ضمن ثلاثة ميادين محددة هي :-

1- الاداء المالي (Financial Performance) :-

والذي يعبر عن مفهوم ضيق للاداء من خلال إهتمامه بتحقيق المخرجات ويقاس باستخدام المؤشرات المالية مثل (الربحية والسيولة ونمو المبيعات) .

2- الاداء المالي والاداء التشغيلي (Financial Performance & Operational Performance) :-

هو بمثابة الحلقة الوسطى للاداء المنظمي في المنظمات فبالإضافة للمؤشرات المالية فإنه يجري الاعتماد على مقاييس عملياتيه في قياس الاداء كالحصة السوقية وتقديم منتجات جديدة ونوعية المنتج وفاعلية العملية السوقية وغيرها من المقاييس التي ترتبط بمستوى الاداء المنظمي (الوندأوي، 2002 : 34) ويمثل هذان الاداءان الى جانب الكفاءة القائمة أساساً على اعتماد الرشد في التوجه لتحقيق أفضل استخدام للموارد المتاحة وفي المجالات التي تعطي أكبر المردودات (العنزي، 1995 : 149) .

3- الفاعلية المنظمية (Organizational Effectiveness) :-

هي الدرجة التي تحقق بها المنظمة لأهدافها وهي مفهوم واسع تأخذ بصورة مطلقة بنظر الاعتبار مدى من التقلبات على المستويات الادارية والمنظمية معاً، كما إن الفاعلية المنظمية تقيم المدى الذي يجري فيه الحصول على الاهداف المضاعفة سواء الوظيفية أو الميكانيكية – المتحققة (Daft , 2001 : 64)، وهي المعيار الذي يعكس نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها والتي تسعى الى تحقيقها، كما يعكس قدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية (Northcraft & Neal,1990:6)



رابعاً :- مقاييس الاداء التنظيمي

ظهرت العديد من المقاييس بغية التعرف على كيفية قياس الاداء التنظيمي، وتختلف هذه المقاييس تبعاً لأهداف وتوجهات المنظمات فالمقاييس توضح ما حدث وليس التنبؤ بالحاضر أو المستقبل فالمنظمات بحاجة الى قياس أدائها لتحديد موقعها مقارنة مع منافسيها في نفس المجال بالتوجه نحو طبيعة المعلومات المعتمدة في القياس لتحديد نوعية المقاييس المستعملة. ويمكن الملاحظة مما سبق ذكره التباين في آراء الباحثين والكتاب في تحديد مقاييس الاداء التنظيمي فهي (مالية وتشغيلية أو مفردة أو مركبة) والتي يمكن ملاحظتها من خلال الجدول (7).

الجدول (7) مقاييس الاداء التنظيمي

ت	الباحث / السنة / الصفحة	أبعاد قياس الاداء التنظيمي
1-	Kaplan & Norton,1992:76	منظور مالي (العائد على الاستثمار، العائد على حق الملكية) منظور الزبائن (الكلفة، النوعية، التسليم في الوقت المحدد) منظور العمليات الداخلة (الانتاجية، كلفة الوحدة الواحدة) منظور الابداع والتعلم (تصنيع المنتجات الجديدة، تحسين منتجات قائمة، الريادة في تطوير الخدمات او السلع) .
2-	Leigten,1992:408	إجمالي الأرباح ، دوران العمل .
3-	Astrachan & kolenko,1994:6	إجمالي الأرباح، رأس المال، دوران العمل، البقاء .
4-	Brown & Iarench,1994:72	معدل الدوران، رضا الاشخاص،معدل الغياب، الانتاجية، البحث والتطوير .
5-	Gephart,1995:29	رضا الزبائن، الانتاجية، الابداع، حصة السوق، العائد على الاستثمار، العائد على حق الملكية .
6-	Delaney & Huselid,1996:154	العائد على الاستثمار، العائد على حق الملكية، العائد على المبيعات، حصة السوق، الابداع، الرضا،دوران العمل .
7-	Becker & Gerhart,1996:792	العائد على الاستثمار، العائد على حق الملكية، سعر السهم، الحصة السوقية،الابداع، رضا الزبون، دوران العمل .
8-	Wright, et al.,1998:271	زيادة الانتاجية، نمو المبيعات، الحصة السوقية، مستوى التعاون بين وحدات الاعمال الاستراتيجية .
9-	Bae & Lawler, 2000 :510	العائد على الاستثمار، العائد على حق الملكية، الانتاجية، رضا الزبون.
10-	Wheelen & Hunger, 1996:290 2000:234 2004:243	معايير مالية تقليدية (العائد على الاستثمار، العائد على السهم، العائد على حق الملكية) معايير أصحاب المصلحة، قيمة أصحاب الاسهم (القيمة الاقتصادية المضافة، القيمة السوقية المضافة) الابداع، تطوير منتجات جديدة، رضا الزبون .

وبما إن المنظمة المبحوثة (جامعة بغداد) منظمة غير هادفة للربح وتأسساً لما تقدم ذكره من المؤشرات النوعية والتي إتفق عليها أغلب الباحثين في قياس الاداء التنظيمي ولغرض إعطاء فكرة توضيحية عن بعض هذه المؤشرات كما يأتي :-

1 - الرضا الوظيفي Job Satisfaction :-

إن الرضا الوظيفي من المفاهيم المهمة التي نالت إهتمام الباحثين ولمدة طويلة من الزمن، فقد أشار (Stephen, 1993 نقلاً عن طالب وآخرون،2003: 15) الى إن الرضا يعد مفهوماً أكثر دقة وإستخداماً وحظي بتفسيرات متعددة فهو الشعور المتولد لدى الشخص نتيجة إستجابته للموقف الكلي للعمل .

2- الابداع Innovation :-

ويقصد بالابداع تبني فكرة أو سلوك جديد للصناعة أو الخدمة التي تقوم بها المنظمة وسوقها وبينتها العامة (Daft , 1992:245) وهو يمكن أن يجري تحويله الى فكرة ومقاس ومسيطر عليه في مختلف الطرق (Wright , et 1998:269) ويمكن على مستوى التنظيمات إستكشاف الابداع عندما تقدم أفكاراً تخدم المجتمع أو تقدم لزبائنها خدمات أو سلع جيدة وتقدم لمنتسبيها منافع ومزايا إضافية تفوق غيرها



بحث ميدانية لأمراء القيادات العلمية لعدد من الكليات في جامعة بغداد

المبحث الثالث/ تحليل واختبار فرضيات البحث

اختبار وتحليل علاقات الارتباط والتاثير بين متغيرات البحث
لقد افترض الباحثان من ان هناك علاقات ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين متغيري البحث، جرى تمثيلها بثلاث فرضيات سيجري الكشف عن هذه العلاقات وتحليلها، وكما يأتي:

1. الفرضية الرئيسية الاولى

أفادت هذه الفرضية ب (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد تمكين العاملين والاداء المنظمي). وسيجري إختبار هذه الفرضية على المستوى الكلي اولا تمهيدا لاختبار الفرضيات الفرعية على مستوى الابعاد الفرعية وكما يأتي:
بعد ربط الفقرات التي تخص المتغيرين من خلال تطبيق معامل ارتباط كندال ظهرت المؤشرات الآتية والجدول (8) يوضح ذلك :

الجدول (8)

مصفوفة ارتباط كندال للعلاقة بين تمكين العاملين والاداء المنظمي

الاداء المنظمي	تمكين العاملين	المتغير
0.624	1	تمكين العاملين
1	0.624*	الاداء المنظمي

* مستوى معنوية 0.05

وبهدف التحقق من معنوية العلاقة بين هذين المتغيرين، جرى اختبار معامل ارتباط كندال بمقياس (t) وظهرت النتائج التي يوضحها الجدول (9) وكالاتي:

الجدول (9) اختبار (t) لعلاقة الارتباط بين تمكين العاملين والاداء المنظمي

الارتباط	درجة الحرية	(t) القيمة المحسوبة لـ	(t) القيمة الجدولية لـ
0.624	52	11.331	1.598

يتضح من معطيات الجدول (9) ان قيمة (t) المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية (0.05) وبحدود ثقة (0.95)، وهذا ما يؤكد قوة العلاقة بين المتغير على مستوى هذه البحث، وعليه تقبل هذه الفرضية.

أما على المستوى الفرعي فقد جرى ربط الفقرات التي تخص ابعاد متغير تمكين العاملين وهي (المشاركة في المعلومات، الحرية والاستقلالية، إستبدال الهيكل الهرمي بفرق العمل الذاتية) مع فقرات الاداء المنظمي، واستنادا الى النتائج التي اسفرت عنها مصفوفة ارتباط كندال ظهرت النتائج الآتية:
1 : الفرضية الرئيسية الاولى / الفرضية الفرعية 1 :

أفادت هذه الفرضية (بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المشاركة في المعلومات ومتغير الاداء المنظمي)، وبعد ربط الفقرات التي تخص المتغيرين من خلال تطبيق معامل ارتباط كندال ظهرت المؤشرات الآتية على وفق مؤشرات مصفوفة ارتباط كندال، والجدول (10) يوضح ذلك:

الجدول (10) مصفوفة ارتباط كندال للعلاقة بين المشاركة في المعلومات ومتغير الاداء المنظمي

المتغير	المشاركة في المعلومات	متغير الاداء المنظمي
المشاركة في المعلومات	1	0.501
متغير الاداء المنظمي	0.501	1

** مستوى معنوية 0.01



بحث ميدانية لأمراء القيادات العلمية لعدد من الكليات في جامعة بغداد
وبهدف التحقق من معنوية العلاقة جرى اختبار معامل ارتباط كندال بمقياس (t) وظهرت النتائج التي
يوضحها الجدول (11) وكالاتي :
الجدول (11) اختبار (t) علاقة الارتباط بين المشاركة في المعلومات ومتغير الاداء المنظمي

الارتباط	درجة الحرية	(t)القيمة المحسوبة لـ	(t)القيمة الجدولية لـ
0.501	52	14.245	1.598

* مستوى معنوية 0.05

يتضح من معطيات الجدول (11) ان قيمة (t) المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية
(0.05) وبحدود ثقة (0.95) وعليه تقبل الفرضية.

2 : الفرضية الرئيسية الاولى / الفرضية الفرعية 2:

أفادت هذه الفرضية (بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحرية والاستقلالية ومتغير الاداء
المنظمي)، وبعد ربط الفقرات التي تخص المتغيرين من خلال تطبيق معامل ارتباط كندال ظهرت المؤشرات
الآتية على وفق مؤشرات مصفوفة ارتباط كندال، والجدول (12) يوضح ذلك :
الجدول (12) مصفوفة ارتباط كندال للعلاقة بين الحرية والاستقلالية ومتغير الاداء المنظمي

المتغير	الحرية والاستقلالية	متغير الاداء المنظمي
الحرية والاستقلالية	1	0.583
متغير الاداء المنظمي	0.583	1

** مستوى معنوية 0.01

وبهدف التحقق من معنوية العلاقة جرى اختبار معامل ارتباط كندال بمقياس (t) وظهرت النتائج التي
يوضحها الجدول (13) وكالاتي :

الجدول (13) اختبار (t) علاقة الارتباط الحرية والاستقلالية ومتغير الاداء المنظمي

الارتباط	درجة الحرية	(t)القيمة المحسوبة لـ	(t)القيمة الجدولية لـ
0.583	52	12.128	1.598

*0.05 مستوى معنوية

يتضح من معطيات الجدول (13) ان قيمة (t) المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية
(0.05) وبحدود ثقة (0.95) وعليه تقبل الفرضية.

3 : الفرضية الرئيسية الاولى / الفرضية الفرعية 3:

أفادت هذه الفرضية (بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استبدال الهيكل الهرمي بفرق العمل
الذاتية ومتغير الاداء المنظمي)، وبعد ربط الفقرات التي تخص المتغيرين من خلال تطبيق معامل ارتباط كندال
ظهرت المؤشرات الآتية على وفق مؤشرات مصفوفة ارتباط كندال، والجدول (14) يوضح ذلك.
الجدول (14) مصفوفة ارتباط كندال للعلاقة بين استبدال الهيكل الهرمي بفرق العمل الذاتية ومتغير الاداء المنظمي

المتغير	استبدال الهيكل الهرمي بفرق العمل الذاتية	الاداء المنظمي
استبدال الهيكل الهرمي بفرق العمل الذاتية	1	0.647
متغير الاداء المنظمي	0.647	1

* مستوى معنوية 0.05



بحث ميدانية لاراء القيادات العلمية لعدد من الكليات في جامعة بغداد

وبهدف التحقق من معنوية العلاقة جرى اختبار معامل ارتباط كندال بمقياس (t) وظهرت النتائج التي يوضحها الجدول (15) وكالاتي :

الجدول (15) اختبار (t) لعلاقة الارتباط بين استبدال الهيكل الهرمي بفرق العمل الذاتية ومتغير الاداء المنظمي

الارتباط	درجة الحرية	(t) القيمة المحسوبة لـ	(t) القيمة الجدولية لـ
0.647	52	10.928	1.598

* مستوى معنوية 0.05

يتضح من معطيات الجدول (15) ان قيمة (t) المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية (0.05) وبحدود ثقة (0.95) وعليه تقبل الفرضية.

2 : الفرضية الرئيسية الثانية

أفادت هذه الفرضية بـ (وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ابعاد تمكين العاملين والاداء المنظمي). وفي ضوء هذه الفرضية تشير معادلة الانحدار البسيط إلى أن (X) ابعاد تمكين العاملين (استبدال الهيكل التنظيمي بفرق العمل الذاتية، الحرية والاستقلالية، المشاركة بالمعلومات) تؤثر في الاداء المنظمي (Y)، وهذا التأثير يفترض وجود علاقة دالية بين القيمة الحقيقية لابعاد تمكين العاملين (X) ولاداء المنظمي (Y)، وتتصاغ في ضوء هذه العلاقة معادلة الانحدار المتعدد الآتية:

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3$$

وهذه العلاقة تعني إن الاداء المنظمي (Y) هي دالة للقيمة الحقيقية لابعاد تمكين العاملين (استبدال الهيكل التنظيمي بفرق العمل الذاتية، الحرية والاستقلالية، المشاركة بالمعلومات)، إما تقديرات هذه القيم ومؤشراتها الإحصائية فقد حسبت على مستوى عينة البحث البالغ (72) شخصاً، وكانت معادلة الانحدار المتعدد هي:

$$\text{الاداء المنظمي} = -0.243 + (0.785) \text{ المشاركة بالمعلومات} + (0.785) \text{ الحرية والاستقلالية} + (0.785) \text{ استبدال الهيكل التنظيمي بفرق العمل الذاتية}$$

الجدول (16) تحليل التباين للعلاقة بين ابعاد تمكين العاملين والاداء المنظمي

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى المعنوية
الانحدار	3	21.474	7.158	31.028	0.000
الخطأ	49	11.304	0.231		
المجموع	52	32.778			

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية قيمة (F) الجدولية = (6.201)



بحث ميدانية لاهراء القيادات العلمية لعدد من الكليات في جامعة بغداد

وفي إطار هذه الصياغة فان جدول تحليل التباين أسفر عن نتائج جرى في ضوءها تحليل التباين بين هذه العلاقات وكما في الجدول (16). يتضح من جدول تحليل التباين للعلاقة بين ابعاد التمكين المنظمي والاداء المنظمي، إن قيمة (F) كبيرة عند مقارنتها بقيمتها الجدولية وبمستوى معنوية (0.05) وبدرجة حرية (1,49)، وهذا يدل على إن منحنى الانحدار جيد وكاف لوصف العلاقة بين (X, Y) وبمستوى ثقة (0.95)، وهذا ما تؤكد قيمة معنوية (X) وعلى وفق اختبار (t) فقد بلغت قيمة (tx1=0.489, tx2=1.948, tx3=4.262). وفي ضوء معادلة الانحدار يوشر الثابت (a = -0.437)، وهذا يعني إن هناك وجوداً للاداء المنظمي مقداره (-0.437) عندما تكون قيمة ابعاد تمكين العاملين (X) تساوي صفراً. أما قيمة (β1 = 0.065) المرافقة لـ (X) فهي تدل على إن تغييراً مقداره (1) في المشاركة بالمعلومات سيؤدي إلى تغير مقداره (0.065) في الاداء المنظمي، وهو تغير ضعيف جداً لا يعول عليه في بحث ما يؤثر بالمتغير الاستجابي. أما قيمة (β2 = 0.257) المرافقة لـ (X) فهي تدل على إن تغييراً مقداره (1) في الحرية والاستقلالية سيؤدي إلى تغير مقداره (0.257) في الاداء المنظمي، وهو تغير ضعيف لا يعول عليه في بحث ما يؤثر بالمتغير الاستجابي. أما قيمة (β3 = 0.555) المرافقة لـ (X) فهي تدل على إن تغييراً مقداره (1) في استبدال الهيكل التنظيمي بفرق العمل الذاتية سيؤدي إلى تغير مقداره (0.555) في الاداء المنظمي، وهو تغير جيد يعول عليه في بحث ما يؤثر بالمتغير الاستجابي.

لقد أشارت قيمة معامل التحديد الزائف (R^2) إلى معامل مقداره (0.655)، بما يعني إن ابعاد تمكين العاملين (X) تفسر (0.655) من التباين الحاصل في الاداء المنظمي، وهو مؤشر جيد جداً بما يعني إن هناك فقط (345 %) من التباين الحاصل في الاداء المنظمي ناتج عن عوامل خارجية لم تدخل نموذج الانحدار. وعلى أساس هذه النتائج يمكن قبول هذه الفرضية .

3 : الفرضية الرئيسية الثالثة

أفادت هذه الفرضية بـ (وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين تمكين العاملين والاداء المنظمي على المستوى الكلي). وفي ضوء هذه الفرضية تشير معادلة الانحدار البسيط إلى إن (X) تمكين العاملين يؤثر في الاداء المنظمي (Y)، وهذا التأثير يفترض وجود علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للتمكين المنظمي (X) ولاداء المنظمي (Y)، وتصاغ في ضوء هذه العلاقة معادلة الانحدار المتعدد الآتية:

$$Y = a + \beta X$$

وهذه العلاقة تعني إن الاداء المنظمي (Y) هي دالة للقيمة الحقيقية للتمكين المنظمي، إما تقديرات هذه القيم ومؤشراتها الإحصائية فقد حسبت على مستوى عينة البحث البالغ (53) شخصاً، وكانت معادلة الانحدار المتعدد هي:

$$\text{الاداء المنظمي} = -0.243 + (0.785) \text{ تمكين العاملين}$$



بحث ميدانية لأمراء القيادات العلمية لعدد من الكليات في جامعة بغداد

الجدول (17) تحليل التباين للعلاقة بين ابعاد تمكين العاملين والاداء المنظمي

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى المعنوية
الانحدار	1	20.178	20.178	81.672	0.000
الخطأ	51	12.600	0.247		
المجموع	52	32.778			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية قيمة (F) الجدولية = (6.201)

وفي إطار هذه الصياغة فان جدول تحليل التباين أسفر عن نتائج جرى في ضوئها تحليل التباين بين هذه العلاقات وكما في الجدول (17). يتضح من جدول تحليل التباين للعلاقة بين التمكين المنظمي والاداء المنظمي، إن قيمة (F) كبيرة عند مقارنتها بقيمتها الجدولية وبمستوى معنوية (0.05) وبدرجة حرية (1,51)، وهذا يدل على إن منحنى الانحدار جيد وكاف لوصف العلاقة بين (X, Y) وبمستوى ثقة (0.95)، وهذا ما تؤكد قيمة معنوية (X) وعلى وفق اختبار (t) فقد بلغت قيمة (t) $(t_{x1}=9.037)$. وفي ضوء معادلة الانحدار يؤشر الثابت (a = -0.243)، وهذا يعني إن هناك وجوداً للاداء المنظمي مقداره (-0.243) عندما تكون قيمة تمكين العاملين (X) تساوي صفرًا. أما قيمة (β1 = 0.785) المرافقة لـ (X) فهي تدل على إن تغيراً مقداره (1) في تمكين العاملين سيؤدي إلى تغير مقداره (0.785) في الاداء المنظمي، وهو تغير كبير جداً لا يعول عليه كثيراً في بحث ما يؤثر بالمتغير الاستجابي.

لقد أشارت قيمة معامل التحديد الزائف (R²) إلى معامل مقداره (0.616)، بما يعني إن تمكين العاملين (X) تفسر (0.616) من التباين الحاصل في الاداء المنظمي، وهو مؤشر جيد جداً بما يعني إن هناك فقط (384 %) من التباين الحاصل في الاداء المنظمي ناتج عن عوامل خارجية لم تدخل نموذج الانحدار. وعلى أساس هذه النتائج يمكن قبول هذه الفرضية.



بحث ميدانية لاراء القيادات العلمية لعدد من الكليات في جامعة بغداد

المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

- يتناول هذا المبحث عرض لأهم الاستنتاجات التي توصلت إليها البحث:
1. ان الكلية لم تسعى لتعزيز المسؤولية لدى العاملين وتحميلهم مسؤولية إضافية .
 2. تراجع قدرة المعنيين بالبحث على تصحيح الاخطاء التي تخص أعمالهم من دون الحاجة لأستحصال الموافقات .
 3. هناك قصور في إستعداد الاشخاص للعب دور في الفريق وتراجع المعنيين بالبحث على إمتلاك المرونة تجاه الافكار والاساليب الجديدة.
 4. تراجع الموازنة بين المكافآت التي تصرف الى العاملين والجهود المبذولة بالعمل مما يضعف من رضا العاملين ويضعف شعورهم بالاعتزاز والانتماء الى الكلية،
 5. ان الكلية تشجع الابداع من خلال إعتمادها التقنيات والاساليب الحديثة في تعزيز التعليم والتعلم .
 6. عموماً حقق بُعد إستبدال الهيكل الهرمي بفرق العمل الذاتية تقدماً عالياً في الكليات المعنية بالبحث بما يعكس إستعداداً واضحاً للتوجه نحو العمل بإستراتيجية التمكين في الجوانب الهيكلية والتنظيمية يليه بُعد الحرية والاستقلالية فيما عكست النتائج تراجعاً نسبياً في المشاركة في المعلومات .
 7. ان الكليات المعنية أظهرت إهتماماً أقل بالتخطيط الاستراتيجي والمعلومات ونظام التحليل ونتائج الاعمال
 8. تراجعت الحرية والاستقلالية بشكل واضح وكبير على الصعيد المباشر وغير المباشر بأستثناء إدارة الموارد البشرية.

إستناداً الى ما توصلت إليه البحث من أستنتاجات فإن الضرورة البحثية والعلمية للبحث تقتضي بأن تستكمل تلك الاستنتاجات بجملة من التوصيات والتي يمكن إيضاحها وكالاتي:-

1. يتطلب إعادة النظر ببعد زيادة المشاركة في المعلومات وإطلاع جميع العاملين بالكلية عليها لزرع الثقة لدى العاملين بإدارتهم ويعزز من تحملهم المسؤولية من خلال إتاحة المعلومات لجميع المستويات لبناء منظمة متمكنة .
2. إعطاء المجال بشكل اكبر للعاملين في تحمل الاخطاء التي تخص عملهم دون الرجوع الى الادارة لأستحصال الموافقة والنظر الى العاملين بوصفهم الخبراء في مجال عملهم وأنهم سينجزون العمل بشكل صحيح وبدون توجية من المرة الاولى .
3. زيادة وعي العاملين بأهمية دور الفريق في العمل والشعور بالانتماء مما يزيد من إلتزامهم تجاه المهام المناطة الى الفريق من خلال تنظيم دورات وبرامج تدريبية، وزيادة التبصير بثقافة الفريق وتعميم طقوس الكلية ومعاييرها مما يزيد من إستعداد الاشخاص العاملين للعب دور في الفريق .
4. إعادة النظر بنظام تقديم الحوافز المادية والمكافآت بشكل يوازي الجهود المبذولة بالعمل مما يؤدي الى تحفيز العاملين بشكل اكبر والمثابرة بالعمل ويشعر العاملين بروح الملكية والعدالة.
5. العمل على وضع خطة قبول للطلبة الوافدين بما يتلائم مع امكانيات الكلية المادية والبشرية وتوفير كافة المستلزمات لأستقبال الوافدين الجدد وذلك من خلال الاهتمام بالمعلومات ونظام التحليل للحصول على معلومات دقيقة .
6. اطلاع العاملين من قبل الادارة العليا على رسالة المنظمة واهدافها بما يؤمن وضوح الرؤيا لديهم والعمل بما يتلائم ورؤيا الادارة العليا .
7. أن تهتم الكلية بشكل أكبر ببُعد الرضا الوظيفي الذي يعد من الابعاد المهمة في الاداء المنظمي والذي ينبغي على الكلية الارتقاء به لكسب ثقة العاملين فيها وزيادة الشعور لديهم بالانتماء والابداع في عملهم وتحقيق أهداف الكلية .
8. التركيز على التخطيط الإستراتيجي والعمل على إتخاذ القرارات المناسبة بالاعتماد على المعلومات من خلال بناء قاعدة بيانات دقيقة ونظام التحليل الدقيق بالحصول على المعلومات والبيانات.
9. الاهتمام بشكل كبير بالتطورات العلمية وأفتتاح تخصصات علمية جديدة تواكب متطلبات العصر وتوفير الملاك التدريسي والمناخ المناسب لهذه التخصصات .



المصادر

- القرآن الكريم

1. الجادر، سهير عادل حامد، العلاقة بين التحليل الاستراتيجي واستراتيجية التحالف وأثرهما في الأداء المنظمي: بحث استطلاعية لآراء عينة من شركات وزارة الاعمار والاسكان، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2007.
2. جودة، محفوظ احمد، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2006.
3. الدباغ، عصام عبد الوهاب، إطار منطقي لترشيد القرار الإداري في المنظمات العراقية لأختيار أنسب الاساليب في قياس وتقييم أداء الافراد، مجلة التنمية الصناعية، العدد 23 و 24، 1990.
4. الدوري، زكريا مطلق، تمكين العاملين في منظمات الاعمال: بحث ميدانية استطلاعية في عينة من المصارف العراقية، مجلة كلية الادارة والاقتصاد، العدد 46، 2003.
5. الساعدي، مؤيد يوسف نعمة، قياس إستعداد منشآت الاعمال للعمل بأستراتيجية التمكين مهاده نظري وبناء مقياس، المجلة العراقية للعلوم الادارية، جامعة كربلاء، المجلد 3، العدد 11، 2006.
6. الشماع، خليل محمد، وحمود، خضير كاظم، نظرية المنظمة، الطبعة الاولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
7. طالب، علاء فرحان، وصالح، خضير مهدي، وفرج، كاوه محمد، الرضا الوظيفي والولاء المنظمي للعاملين- بحث ميدانية في بعض دوائر محافظة كربلاء، مجلة جامعة كربلاء، المجلد 1، العدد 4، 2003.
8. العزوي، سعد علي حمود، الأنماط القيادية للمدراء العاملين في وزارة التجارة وأثرها في أداء المرؤوسين (من وجهة نظر المدراء ومرؤوسهم)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 2، العدد 3، 1995.
9. الكرخي، مجيد عبد جعفر، مدخل الى تفويم الاداء في الوحدات الاقتصادية، الطبعة الاولى، إدارة الشؤون الثقافية العامة، بغداد، 2001.
10. اللوزي، موسى، التطوير التنظيمي : أساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة الاولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 1999.
11. اللوزي، موسى سلامة، وحمود، خضير كاظم، مبادئ إدارة الاعمال، الطبعة الاولى، إثراء للنشر والتوزيع، 2008.
12. الملوك، جلال سعد، دور التمكين في تعزيز الابداع المنظمي: بحث لآراء القيادات العلمية في جامعة الموصل، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2002.
13. الوندائي، هشام طلعت، أثر الميزة التنافسية في الأداء ودورها في بناء المحفظة الاستثمارية الكفوءه : بحث تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية، أطروحه دكتوراه (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة والمستنصرية، 2002.
14. Anantatmula, Vittal S., Linking KM effectiveness attributes to organizational performance, The Journal of information and knowledge management systems, V.37, N.2, 2007.
15. Appelbaum, Steven H.; Hebert, Danielle; & Leroux, Sylvie, Empowerment: Power, Culture and Leadership-A Strategy Fad For The Millennium?, Journal of Workplace Learning: Employee Counseling Today, Vol.11, No.7, 1999.
16. Argyris, Chris, Empowerment : The Empoweror's New Clothes, Harvard Business Review, 1998.
17. Ashness, D.; & Lashley, Conrad, Empowering Sevice Workers at Harvester Restaurants, Personnel Review, Vol.24, No.8, 1995.



18. Astrachan, J.; & Kolenko, T., A Neglected Factor Explaining Family Business : Human Resource Practices, South-Western College, webmaster@swcollege.com, 1994.
19. Bae, J.; & Lawler, J., Organizational and HRM Strategies in Korea : Impact on firm Performance in an emerging economy, Academy of Management Journal, Vol.24, No.4, 2000.
20. Becker, B.; & Gerhart, V., The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance : Progress and Prospects, Academy of Management Journal, Vol.39, No.4, 1996.
21. Blanchard, Ken; Carlos, John P., & Randolph, Alan, Empowerment: Takes More Than A Minute, Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco, 1996.
22. Blanchard, Ken; Carlos, John P.; & Randolph, Alan, The 3 Keys to Empowerment : Release the Power within People for Astonishing Results, Berrett-Koehler Publishers, Inc. San Francisco, 1999.
23. Brown, D. M.; & Larench, S., Measuring Corporate Performance, Journal of Long Range Planning, Vol.21, No.2, 1994.
24. Brown, Steven, Strategic Manufacturing For Competitive Advantage, Prentice-Hill, Europe, London, 1996.
25. Bruno, Robert, The Business of Employee Empowerment, Labor Studies Journal, Winter, Vol.25, No.4, 2001.
26. Cameron, K. S.; & Whetten, D. A., Operational Effectiveness: A Comparison of Multiple Models, Academic Press, New York, 1983.
27. Chenhall, Robert H., Strategies of manufacturing flexibility, manufacturing performance measures and organizational Performance: an empirical investigation, Integrated Manufacturing Systems, Vol.7, No.5, 1996.
28. Clair, Guyt, Total Quality Management in Information Services, Bowker, Saur, London, 1997.
29. Collins, David, The Disempowering Logic of Empowerment, Empowerment in Organizations, Vol.2, No.2, 1994.
30. Conger, J.A., & Kanungo, R. B., The Empowerment Process: Integrating theory and Practice, Academy of Management Review, Vol.3, No.13, 1988.
31. Cook, Sarah, The Culture Implications of Empowerment, Empowerment in Organizations, Vol.2, No.1, 1994.
32. Daft, Richard L., Organization Theory and Design, 4th ed., West Publishing Co., Minnesota, 1992.
33. Daft, Richard L., Organization Theory and Design, South Western College Publishing, Ohio, 2001.
34. Delaney, J.; & Huselid, M., The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance, Academy of Management Journal, Vol.39, No.4, 1996.
35. Eccles, Robert, The Performance Measurement Manifesto, Harvard Business Review, Vol.69, No.1, 1991.
36. Eccles, Tony, The Deceptive Allure of Empowerment, Long Rang Planning, Vol.26, No.6, 1993.
37. Ersted, Margaret, Empowerment and Organizational Change, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol.9, No.7, 1999.



38. Evan, W. M., Organization Theory and Organizational Effectiveness: An Exploratory Analysis, Organizational and Administrative Sciences, 1976.
39. Fincham, Robin; Rhodes, Peter S., Principles of Organizational Behaviour, 3rd ed., Oxford University Press, 1999.
40. Gephart, M., The Road to High Performance, Training & Development, Vol.49, No.6, 1995.
41. Geroy, Gary D.; Wright, Phillip C.; & Anderson, Joan, Strategic performance empowerment model, Empowerment in Organizations, Vol.6, No.2, 1998.
42. Goetsch, David L.; & Davis, Stanley B., Quality Management, Introduction to Total Quality Management for Production, Processing, and Services, 5th ed; Pearson Prentice-Hall, 2006.
43. Goetsch, David L.; & Davis, Stanley B., Introduction to Total Quality, Quality Management for Production Processing and Services, 2nd ed., U.S.A. Prentice Hall, 1997.
44. Höpfl, Heather, Empowerment and the Managerial Prerogative, Empowerment in Organizations, Vol.2, No.3, 1994.
45. Heizer, Jay; & Render, Barry, Principles of Operations Management, 3rd ed., Prentice-Hall, New Jersey, 1999.
46. Heizer, Jay; & Render, Barry, Principles of Operations Management, 5th ed., Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2004.
47. Honold, Linda, A review of the literature on employee empowerment, Empowerment in Organizations, Vol.5, No.4, 1997.
48. Ivancevich, John M.; Lorenzi, Peter; Skinner, Steven J.; & Crosby, Philip, Management: Quality and Competitiveness, 2nd ed., McGraw-Hill Irwin, 1997.
49. Ivancevich, John M.; Lorenzi, Peter; Skinner, Steven J.; & Crosby, Philip, Management: Quality and Competitiveness, 2nd ed., McGraw-Hill Irwin, 1997.
50. Janger, S., International Journal of Productivity and Performance Management, Vol.33, 2005.
51. Jamison, David B., Risk and Relationship Among Strategy Organizational Process and Prefomance, Management Scince, V. 33, N. 9, 1987.
52. Kaplan, R.; & Norton, D., The Balanced Score Card Measures That Drive Performance, Harvard Baseness Review, Vol.70, No.1, 1992.
53. Kotler, Philip, Marketing Management, Prentice Hall Inc., New Jersey, 2000.
54. Lashley, Conrad, Empowerment : HR Strategies for Service Excellence, 1st ed., Butter worth Heinemann, 2001.
55. Lawson, Karen, Bulid Your Business From The Inside Out : Four Keys to Employee Empowerment that will help your Business Grow, Business Credit, Vol.103, No.3, 2001.
56. Leigten, T., Human Resource Management and Organizational Effectiveness : Empirical Investigation in Sample in the Metal Industry (abstract Thesis PHD in Business Management), Twenty University, therlands, 1992.
57. Long, Ralph F., Empowerment-a management style for the millennium?, Empowerment in Organizations, Vol.4, No.3, 1996.
58. Malek, Larry; Karsted, Jr.; & Harold, A., Understanding and Using Empowerment to Change Culture, Industrial Management Review, 1996.
59. Melhem, Yahya S., Prerequisites of Employee Empowerment: The Case of Jordanian Mobile Phone Companies, Jordan Journal of Business Administration, Vol.2, No.4, 2006.



60. Miller, A., Strategic Management, McGraw-Hill, Irwin, 1998.
61. Moorhead, Gregory & Griffin, Ricky, Organizational Behavior : Managing People and Organizations, Houghton Mifflin Company, 1995.
62. Northcraft, G. B.; & Neal, M. A., Organizational Behavior, The Dryden Press, Chicago, 1990.
63. Pastor, Joan, Empowerment : what it is and what it is not, Empowerment in Organizations, Vol.4, No.2, 1996.
64. Rafiq, Mohammed; & Ahmed, Pervaiz, A Contingency Model for Empowering Customer Control Services Employee, Management Decision, Vol.36, No.10, 1998.
65. Robbins, James, & Wiersema, Marg F., A Resource-Based Approach to the Mult Business Firm : Empirical Analysis of Portfolio International Ships and Corporate Financial Performance, Strategic Management Journal, Vol.16, No.4, 1995.
66. Robbins, Stephen P., Organization Theory: Structure, Design and Application, 3rd ed., Prentice Hall, Inc., New Jersey, 1998.
67. Roca-Puig, Vicenta; Beltrain-Martin, Inmaculada; Escrig-Tena, Ana B.; & Bou-Llusar, J. Carlos, Organizational Commitment to Employees and Organizational Performance: A Simultaneous test of Configurative and Universalistic Propositions, Personnel Review, V.36, N.6, 2007.
68. Schermerhorn, Jr., John R.; Hunt, James G.; & Osborn, Richard N., Organizational Behavior, 6th rd., John Wiley & Sons, Inc., New York, 1997.
69. Schermerhorn, Jr., John R.; Hunt, Jams G.; & Osborn, Richard, Organizational Behavior, 7th ed., John Wiley & Sons, Inc. New Yourk, 2000.
70. Simons, Robert, Control in an Age of Empowerment, Harvard Business Review, 1995.
71. Smith, Bryan, Empowerment-the challenge is now, Empowerment in Organizations, Vol.5, No.3, 1997.
72. Stevenson, William J., Operations Management, 8th ed., McGraw-Hill, 2005.
73. Tuggle, F., Organizational Process and Organizations Effectiveness, 1998.
74. Ugboro, Isaiaho; & Obeng, Kofi, Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction and Customer Satisfaction in TQM Organization : An Empirical Study, Journal of Quality Management, Vol.5, No.2, 2000.
75. Venkatraman, N., & Ramanujam, V., Measurement of Business Performance in Strategy Research : Comparson of Approaches, Management Review, Vol.11, No.4, 1986.
76. Wheelen, Thomas L.; & Hunger, J. David, Strategic Management and Business Policy, 7th ed., Prentice Hall, New Jersey, 2000.
77. Wheelen, Thomas L.; & Hunger, J. David, Strategic Management and Business Policy: Concepts, 9th ed., Pearson, Prentice Hall, New Jersey, 2004.
78. Wheelen, Thomas L.; & Hunger, J. David, Strategic Management and Business Policy, 7th ed., Prentice Hall, New Jersey, 2000.
79. Wheelen, Thomas L.; & Hungger, J. David, Strategic Management and Business Polickey, 5th ed., Prentice Hall, Inc., New Jersey, 1996.
80. Wilkinson, Adrian, Empowerment : Theory and Practice, Personal Review, Vol.27, No.1, 1998.
81. Wit, Bob De; & Meyer, Ron; & Heugens, Pursey, Strategy: Process, Content Context, 2nd ed., International, Thomson Business Press, Italy, 1998.
82. Wright, Peter; Kroll, Mark J.; & Parnell, John A., Strategic Management Concepts, 4th ed., Prentice Hall, New Jersey, 1998.