

عوامل التمكين الاداري وتأثيرها في اداء المنظمة الخدمية بحث وصفي تحليلي لآراء عينة من الضباط العاملين في وزارة الداخلية - مديرية المرور العامة

أ.د. ايثار عبد الهادي ال فيحان / كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد
الباحث/ علاء الدين برع العامري

المستخلص

تناول البحث التمكين الاداري كمتغير مستقل بأبعاده الفرعية (التدريب والتطوير والحوافز والمشاركة بالمعلومات والثقة والتفويض) واداء المنظمة الخدمية كمتغير تابع بأبعاده الفرعية (تحسين كفاءة العمل ، بناء المقدرات الجوهرية ، التركيز على المستفيد من الخدمة ، زيادة مشاعر رضا العمل ، دعم الالتزام التنظيمي) وقد تم اختيار عينة من الضباط العاملين في وزارة الداخلية - مديرية المرور العامة، فقد اعتمد البحث على آراء الضباط والبالغة عددهم (٧٥) ضابطاً. شخصت مشكلة البحث من خلال المعيشة الميدانية التي اجراها الباحث في المديرية و تكمن في ضعف اداء هذه المديرية فتم اقتراح عوامل التمكين الاداري للاسهام في معالجة ضعف الاداء وذلك لافتقار إدارة المديرية إلى الدراية الكافية بأبعاد التمكين من جانب وبعلاقته الوثيقة باداء المديرية من جانب آخر. سعى البحث الى تحقيق مجموعة اهداف أهمها: وصف ابعاد التمكين الاداري واداء المنظمة الخدمية ومدى اسهام عوامل التمكين في تعزيز اداء المنظمة الخدمية، واختبار علاقة الارتباط والاثر بينهما في المديرية. ولتحقيق هذه الاهداف اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستعمل الباحث الاستبانة، والمقابلات الشخصية والمعايشات الميدانية في الجانب العملي للبحث، كذلك الابحاث والدراسات التي تخص موضوع البحث في الجانب النظري مع الاعتماد على (SPSS) لاختبار وتحليل فرضيات العلاقة والاثر بين متغيرات البحث . وتوصل البحث الى مجموعة استنتاجات من خلال اختبار وتحليل الفرضيات التي اعتمدها البحث، كما اختتم البحث بمجموعة توصيات من الممكن في حال الاخذ بها الا يساهم بتحسين اداء مديرية المرور العامة .

المصطلحات الرئيسية للبحث / التمكين الاداري - اداء المنظمة الخدمية



مجلة العلوم
الاقتصادية والإدارية
المجلد ٢٢ العدد ٨٨
الصفحات ٦٩-٩٢

*البحث مستقل من رسالة ماجستير

المقدمة

تشهد المنظمات المعاصرة العامة تغييرات هائلة في معظم المجالات ، إذ أسهمت هذه التغييرات في زيادة إدراك متطلبات التغيير والتطور في الحاضر والمستقبل ومواكبة كل المستجدات المعاصرة ، الأمر الذي يتطلب تمكين الضباط حتى يستطيعوا ان يتكيفوا ويتفاعلوا بيجابية مع الظروف المحيطة ومن ثم تحقيق مستوى عال من الاداء.

وقد اجبرت هذه التطورات المنظمات على إحداث تغييرات جذرية في الاساليب الإدارية التقليدية والبحث عن طرائق إدارية معاصرة بالتركيز على العنصر البشري الذي يعد جوهر عملية اداء مديرية المرور العامة ، وذلك عن طريق تهيئة البيئة الإدارية المناسبة.

يعد الضباط من أهم أصول مديرية المرور العامة الواجب استثمارها كونها إحدى المقومات التي تزيد من قدرة هذه المديرية على مواجهة التحديات الداخلية والخارجية فقد اصبح ضرورياً الاهتمام بقدرات هذا المورد المهم طالما انه يسهم في تحقيق الاداء المتميز للمنظمة الخدمية .

ويعد الإداء الجيد لمديرية المرور العامة مطلباً رئيساً وموشراً يستدل من خلاله على نجاح المنظمة او فشلها في تحقيق اهدافها، مما يتطلب إيجاد جهود تمكينية من اجل النهوض بمستوى أداء مديرية المرور العامة واستغلال أقصى مالمدى الضباط من امكانيات .

وينبغي تقدير اهمية دور التمكين الإداري من خلال الجهود الملحوظة لتوفير مناخ ملائم لتمكين الضباط على اختلاف مستوياتهم، مع اظهار ما لديهم من قدرات إبداعية واستغلالها بشكل امثل بما ينعكس ايجابا على روحهم المعنوية ، إذ يمكن ان يؤدي التدريب والتطوير والتحفيز والمشاركة والثقة والتفويض للعمل والبحث عن حلول للمشكلات التي تواجههم بصورة لم يسبق لها مثيل مما يدفع الى النمو والتطوير لمديرية المرور العامة والارتقاء بمستوى الاداء الوظيفي للضباط فيها.

وفي ضوء ذلك سوف يتم عرض البحث من خلال خمسة مباحث، تناول المبحث الأول منهجية البحث، وتناول المبحث الثاني الإطار النظري للتمكين الإداري وابعاده، بينما تناول المبحث الثالث الإطار النظري لاداء المنظمة الخدمية وابعاده. وتناول المبحث الرابع الجانب العملي للبحث. أما المبحث الخامس فقد تناول الاستنتاجات والتوصيات .

المبحث الأول / منهجية البحث

أولاً : مشكلة البحث

تم تشخيص مشكلة ضعف الاداء (ضعف كفاءة العمل وضعف بناء او تعزيز المقدرات الجوهرية وضعف التركيز على المستفيد من الخدمة ، ضعف مشاعر رضا العمل ، ضعف اهتمام المديرية في دعم الالتزام التنظيمي) في قواطع ومراكز مديرية المرور العامة من خلال مراجعة الباحث ومعايشته لهذه القواطع والمراكز ومقابلته مع الضباط في مختلف المستويات وضعف اهتمام او ادراك المديرية لمفهوم التمكين الادارية . وقت تم توزيع استبيان اولية استطلاعية لأستشعار المشكلة على جمهور مديرية المرور العامة . وعندما تم تحليل آراء هذه العينة العشوائية من الجمهور تم تاييد تشخيص الباحث بان هناك ضعفاً في اداء مديرية المرور العامة . وبما ان التمكين من المفاهيم الإدارية الحديثة التي يسمح من خلالها للضباط التدريب والتطوير، المشاركة بالمعلومات، وخلق الثقة بين الضباط وبين الضباط وامريهم وتفويض المهام، وتحفيزهم على اداء وظائفهم بغية الوصول إلى الاداء الامثل لمديرية المرور العامة.

وتتجسد مشكلة البحث في الاجابة عن التساؤلات الآتية :

١. ما الأبعاد الأساسية المكونة لمفهوم التمكين الإداري في مديرية المرور العامة ؟
 ٢. ما الأبعاد الأساسية المكونة لمفهوم اداء مديرية المرور العامة في مديرية المرور العامة ؟
 ٣. ما مستوى تمكين الضباط في مديرية المرور العامة ؟
 ٤. ما مستوى اداء مديرية المرور العامة ؟
 ٥. ما مستوى الارتباط والتأثير بين التمكين الإداري وبين اداء مديرية المرور العامة ؟
- في ضوء الإجابة عن التساؤلات المذكورة آنفاً يمكن أن تتضح الصورة أمام الباحثين والممارسين بشأن كيفية وسبل إيجاد التمكين الإداري الذي يمكن أن يساعد في تعزيز اداء مديرية المرور العامة.

ثانيا اهداف البحث

يسعى البحث صوب تحقيق الأهداف الآتية:

- ١- عرض وتوضيح المفاهيم المرتبطة بالتمكين الاداري واداء مديرية المرور العامة . الوقوف على الابعاد الاساسية المكونة لمفهوم التمكين الاداري واداء مديرية المرور العامة مع التركيز على الابعاد الاكثر اهمية .
- ٢- تحديد ودراسة علاقات الارتباط والتأثير بين التمكين الاداري بأبعاده (التدريب والتطوير، الحوافز، المشاركة، الثقة التفويض) في اداء مديرية المرور العامة بأبعاده (تحسين كفاءة العمل ، بناء المقدرات الجوهرية ، التركيز على المستفيد من الخدمة ، زيادة مشاعر رضا العاملين ، دعم الالتزام التنظيمي).
- ٣- الوقوف على مستوى التمكين الاداري واداء مديرية المرور العامة ؟
- ٤- اقتراح توصيات والية تنفيذها لخلق التمكين الاداري الذي يعزز اداء مديرية المرور العامة .
- ٥- تعميق الوعي لمجتمع البحث بطبيعة العناصر المكونة لمفهوم التمكين الاداري واداء مديرية المرور العامة وكيفية تفاعلها مع بعضها بعضاً.
- ٦- التعرف على اي من الابعاد الخمسة من ابعاد التمكين الاداري الذي له علاقة وتأثير اكبر في دعم اداء مديرية المرور العامة .

ثالثا : اهمية البحث

يمكن ان تتوزع اهمية البحث في ظل جانبيين هما :

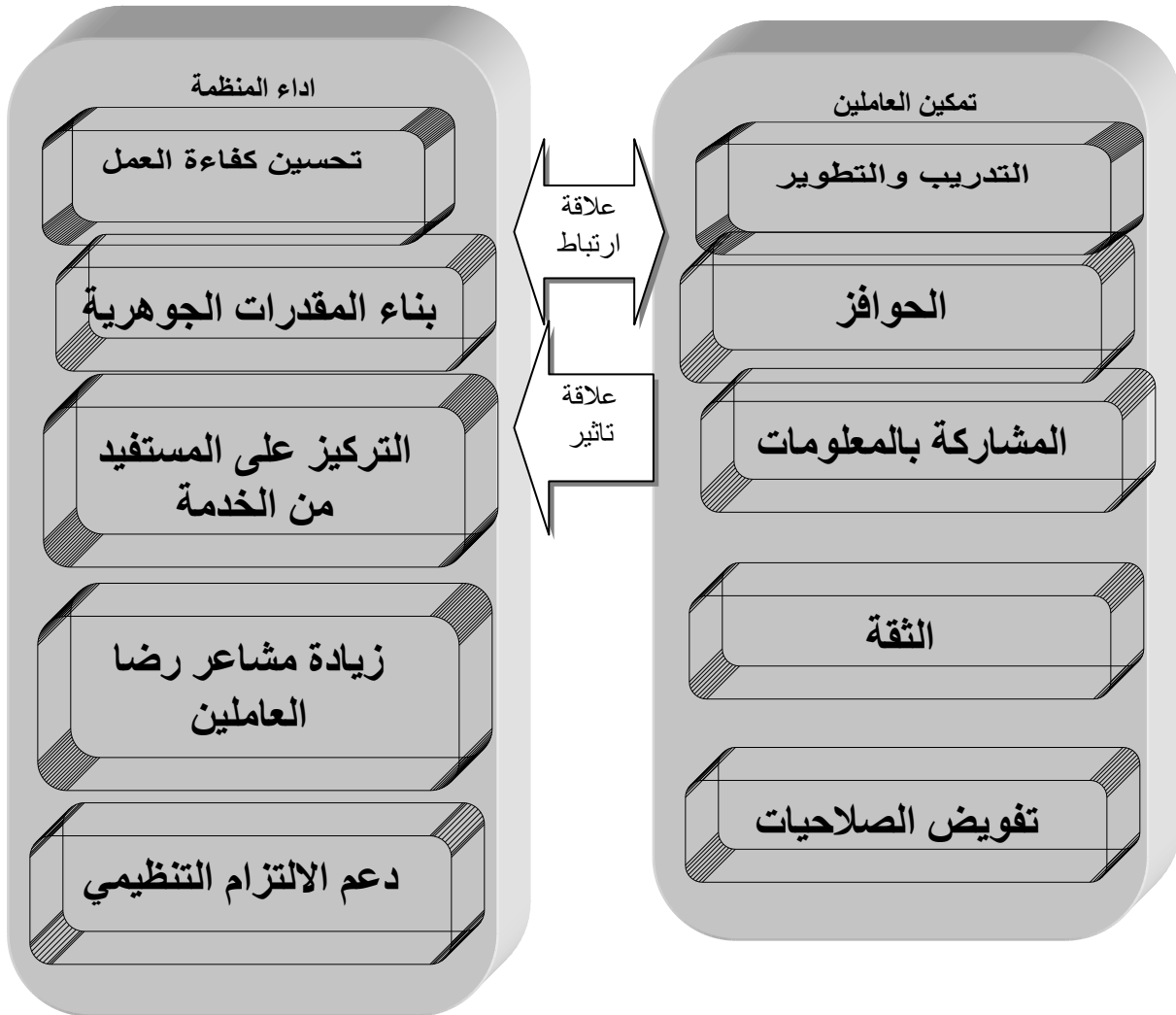
- ١- الأهمية النظرية : لقد تناول البحث التمكين الاداري من اذ علاقته وتأثيره في اداء مديرية المرور العامة بشكل مباشر لأول مرة على صعيد بحوث الدراسات العليا في جامعاتنا بما يقدمه من آليات يمكن من خلالها دعم اداء مديرية المرور العامة ورفد المكتبة العراقية والعربية بإسهامة بحثية معرفية في مجال التوجهات الحديثة فيما يخص التمكين الاداري والاداء عن طريق بناء نموذج للتمكين والاداء واستثماره لصالح الضباط والمديري في آن واحد. فضلا عن ذلك فإن موضوع هذا البحث التمكين الاداري واداء المنظمات الخدمية العامة لم يطرق سابقا على مستوى قسم الادارة العامة ما يجعل هذه البحث ذو اهمية علمية بالغة . فضلا عن ذلك اعتماد البحث على مراجع حديثة شكلت النسبة الأكبر من مجموع المراجع والمصادر المعتمدة .
- ٢- الأهمية العملية: تتمثل الأهمية العملية للبحث في تقديم مساهمة عملية لمديرية المرور العامة بشأن كيفية إيجاد التمكين الاداري بالشكل الذي يعزز ويدعم ادائها، إضافة إلى الاستفادة من التطبيقات ذات الصلة بالموضوع من خلال الرجوع إلى الاستنتاجات والتوصيات. فضلا عن ذلك القيام بورش ودورات تدريبية لتعزيز المفاهيم المبحوثة في البحث في مديرية المرور العامة والمنظمات الاخرى بالإضافة الى ذلك القيام بممارسات تطبيقية باتجاه تفعيل المفاهيم المبحوثة فضلا عن ذلك يكتسب هذا البحث اهميته من كونه تناول في اهم المنظمات العامة حيوية وهي مديرية المرور العامة.

رابعا: منهج البحث

يعتمد البحث في جانبه العملي على المنهج الوصفي التحليلي والذي يعني بوصف الظاهرة وتحديدتها وتبرير الظروف والممارسات او التقييم والمقارنة (قنديلجي ، ٢٠١٢ : ١٢١) ، ولانه الانسب الى معرفة واقع مديرية المرور العامة .

خامسا : نموذج البحث الفرضي

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة البحث في ضوء اطارها النظري ومضامينها الميدانية تصميم أنموذج افتراضي كما هو موضح في شكل (١) اذ يشير إلى العلاقة والتأثير بين ابعاد التمكين وابعاد اداء مديرية المرور العامة.



الشكل (١) نموذج البحث الفرضي

سادسا: فرضيات البحث

تنبثق من انموذج البحث مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية التي تبناها البحث ، اذ تم بناء الفرضيات الرئيسية والفرعية بما ينسجم مع المنطق الاداري السليم وعلى النحو الآتي:-
الفرضية الاولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التمكين الاداري واداء المنظمة الخدمية
الفرضية الثانية: يوجد تأثير معنوي للتمكين الاداري في اداء المنظمة الخدمية .

سابعا : مجتمع البحث وعينته

اولا : مجتمع البحث

يشمل مجتمع البحث الضباط العاملين في مديرية المرور العامة (المقر العام، مديرية مرور بغداد الرصافة ، مديرية مرور بغداد الكرخ) باستثناء مديرية شؤون المحافظات لعدم تمكن الباحث من الذهاب للمحافظات .

وبما ان دائرة المرور العامة بالدرجة الاساس هي دائرة امنية ومن ثم تنظيمية خدمية لا يمكن الكشف بصورة تفصيلية عن حجم مجتمع البحث وفقاً لما يمر به البلد من اوضاع امنية حرجة ولكن بالامكان الكشف عن حجم المجتمع بصورة عامة وكما موضح بالجدول رقم (١) :

الجدول (١) المجتمع العام للبحث

ت	اسم التشكيل	المجموع الكلي
١	المقر العام	٣٩٥ ضابط
٢	مديرية مرور بغداد الكرخ والقواطع التابعة لها	٢٣٠ ضابط
٣	مديرية مرور بغداد الرصافة والقواطع التابعة لها	١٩٣ ضابط
	المجموع الكلي	٨١٨ ضابط

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على سجلات الملاك لحد شهر تموز ٢٠١٤

ثانياً . عينة البحث

توجد هناك عوامل كثيرة تحدد توجه الباحث لاختيار العينة المناسبة وفقاً لظروف المنظمة المبحوثة . وبما ان مجتمع البحث الحالي كبير ومتباعد التواجد تم تحديد نسبة ١٠ % من مجتمع البحث كعينة وهو الحد الأدنى المقبول احصائياً ومنطقياً (الزوبعي والغانم ، ١٩٧٤ ، ١٨٠) وبذلك تكون عينة البحث (٨٢) ضابط من المجتمع البالغ (٨١٨) .

وحتى يكون لكل ضابط فرصة الاختيار نفسها من المجتمع قام الباحث بتطبيق كسر المعاينة لتحديد كل الاعداد المطلوبة من المقر العام ومديرية مرور بغداد الكرخ ومديرية مرور بغداد الرصافة وبذلك يكون اختيار العينة وفقاً لاسلوب العينة العشوائي (هي عينة تختار مفرداتها بشكل عشوائي وتعطي الفرصة نفسها بكل المفردات حتى نصل إلى حجم العينة المطلوبة) وبشكل يتناسب مع حجم ملاك كل تشكيل من التشكيلات . يوضح الجدول (٢) حجم العينة استناداً الى كسر المعاينة

الجدول (٢) حجم العينة استناداً لكسر المعاينة

ت	اسم التشكيل	المجموع الكلي	العينة	التمثيل استناداً لكسر المعاينة
١	المقر العام	٣٩٥ ضابط	٤٠	٤٩ %
٢	مديرية مرور بغداد الرصافة والقواطع التابعة لها	٢٣٠ ضابط	٢٣	٢٨ %
٣	مديرية مرور بغداد الكرخ والقواطع التابعة لها	١٩٣ ضابط	١٩	٢٣ %
	المجموع الكلي	٨١٨ ضابط	٨٢	١٠٠ %

عاشراً : ثبات الإستبانة Reliability of Questionnaire

تستخدم طريقة التجزئة النصفية (Split -Half) في قياس الثبات ، والتي تتلخص بإيجاد معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية و درجات الأسئلة الزوجية في الإستبانة و يتم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة (Spearman -Brown) ، فإذا كان معامل الثبات (٠.٦٧) على وفق المعادلة فإنه كافياً للبحوث التي تعتمد الإستبانة أداة لها ، وعند تطبيق هذه الطريقة وجد أن معامل الارتباط للإستبانة بلغ (٠.٩٣) ، مما يعني أنها بمقاييسها المختلفة ذات ثبات جيد جداً ويمكن اعتمادها في أوقات مختلفة وللأفراد أنفسهم وتعطي النتائج نفسها.

وباستخراج معامل (Alpha Cronbach) لغرض التحقق من معامل ثبات الإستبانة بشكل اكبر ، فقد بلغت قيمته لفقرات الإستبانة الكلية (٠.٩٤) ، وهذا يشير وبوضوح على درجة جيد جداً من ثبات الإستبانة، ومعامل مطمئن يؤكد صدق المقياس وصلاحيته للتطبيق في اوقات مختلفة.



حادي عشر : الجهود المعرفية السابقة

الجدول (٣) بعض الجهود السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة	
(Mustafa & Bon ; 2012)	الباحث
Role of Employee Empowerment in Organization Performance: A review دور تمكين الموظفين في الأداء التنظيمي: مراجعة	عنوان الدراسة
الهدف من هذه الدراسة هو استعراض الأدبيات الأخيرة بشأن دور تمكين الموظف، وممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي والوظيفة.	هدف الدراسة
نظري	المنهج
<ul style="list-style-type: none">• جميع النتائج تدعم الدور الإيجابي للتمكين في أداء المنظمة . هذا يجسد وظيفة حاسمة للتمكين في سياق نظام إدارة الجودة الشاملة فضلا عن أنظمة إدارة الموارد البشرية.• كشفت الدراسة كيفية تنوع دور التمكين. والتمكين له دور إيجابي مباشر على الرضا الوظيفي مما يعني دور غير مباشر للتمكين في الابتكار في الأداء. في نفس الوقت ، له تأثير إيجابي مباشر على الابتكار في الأداء. يظهر الدور الإيجابي من التمكين أيضا في تأثيرها على ممارسات إدارة الجودة الشاملة الأخرى.	أهم النتائج
(Idishe et al; 2013)	الباحث
Human resources empowerment factors analysis for municipality of Tehran تحليل عوامل تمكين الموارد البشرية لبلدية طهران	عنوان الدراسة
تحديد العوامل الفاعلة لتمكين الموارد البشرية في بلدية طهران	هدف الدراسة
تتكون العينة من المديرين ونواب رئيس بلدية طهران منتشرين في ٢٢ منطقة وباستخدام العينة العشوائية .	المجتمع والعينة
المنهج المسحي	المنهج
اظهرت نتائج هذا البحث علاقة ايجابية بين المتغيرات (اسلوب القيادة ، التعلم التنظيمي ، الهيكل التنظيمي والمشاركة) . وكان لمتغير المشاركة الاثر الاكبر على تمكين الموظفين في البلدية .	أهم النتائج

ثاني عشر: متغيرات البحث وابعادها وتحديد المصطلحات

اولا : متغيرات البحث : تناولت الدراسة متغيرين رئيسيين كل منهما يتكون من متغيرات فرعية وهي كالاتي :

أ- التمكين الاداري
ويمثل المتغير الاول (المستقل) ويتضمن مجموعة من الابعاد الفرعية وكما مبينه بالجدول رقم (٤)



عوامل التمكين الإداري وتأثيرها في أداء المنظمة الخدمية بحثاً وصفي تحليلي لآراء عينة من الضباط العاملين في وزارة الداخلية - مديرية المرور العامة

الجدول (٤) الأبعاد الفرعية لمتغير التمكين الإداري

ت	ابعاد تمكين الإداري	المصادر
١	التدريب والتطوير	Training and Development (Mazdarani, 2008)
٢	الحوافز	Incentive (Hasan , 2010)
٣	المشاركة بالمعلومات	Share information (Gupta,2008)
٤	الثقة	Trust (Brown et al., 2006)
٥	التفويض	Delegation (Karakoc and Yilmaz , 2009)

المصدر : اعداد الباحث استنادا الى المصادر المشار اليها في الجدول

ب- أداء المنظمة الخدمية Performance of the service organization
ويمثل المتغير الثاني (التابع) ويتضمن مجموعة من الأبعاد موضحة بالجدول رقم (٥)

الجدول (٥) الأبعاد الفرعية لمتغير أداء المنظمة الخدمية

ت	ابعاد الاداء المنظمة الخدمية	المصادر
١	تحسين كفاءة العمل	(العنزي والكعبي ، ٢٠١٣)
٢	بناء المقدرات الجوهرية	
٣	التركيز على المستفيد من الخدمة	
٤	زيادة مشاعر رضا العاملين	
٥	دعم الالتزام التنظيمي	Befort and Hatstrup, (2003)

المصدر : اعداد الباحث استنادا الى المصادر المشار اليها في الجدول

المبحث الثاني / الإطار النظري للتمكين الإداري وابعاده

١. مفهوم التمكين وتعريفاته في الفكر الإداري

لقد أصبح التمكين الإداري عنصراً حاسماً في مجال تنظيم الموظفين ودفعهم نحو تحقيق الأداء المتميز ورقابة الأعمال المناطة بهم، على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي في المنظمات العامة. يرى (Mullins, 2005:7) أن التمكين الإداري قد ولد حاجة لنظرية جديدة في الإدارة تدعى نظرية التمكين ، ومفادها أن يكون المدبرون أكثر فاعلية كمساعدين ، بدلا " من كونهم قادة مع الحرص على حتمية نقل القوة مع المسؤولية للأفراد والمجموعة ، فالتمكين الحقيقي أكثر من كونه عملية تفويض تقليدية. ويشير (العبيدين ، ٢٠٠٤ : ١٢) الى ان مفهوم تمكين الموظفين من المداخل الجذرية لتطوير الاداء الإداري ، ويرمي إلى اشتراك الموظفين في المستويات الإدارية المختلفة في اتخاذ القرارات والتصرف بحرية في المواقف التي يواجهونها ، فضلاً عن كونه مساراً مهماً للمعلومات من أسفل إلى أعلى . وينظر (Ongori, 2009: 70) إلى التمكين على أنه حالة ذهنية، فالعامل الذي لديه الحالة الذهنية من التمكين يواجه الأحاسيس الآتية :

١. الإحساس بالسيطرة على العمل المراد انجازه.
٢. الإحساس بمعرفة نطاق العمل المراد انجازه.
٣. المسؤولية عن مخرجات العمل في المنظمة.
٤. الإحساس بالمسؤولية المشتركة عن الأداء لوحدة الأعمال.
٥. الإحساس بحق المكافآت المستندة إلى الأساس الفردي والجماعي.

ويعرف (جلاب، ٢٠١٣: ٢٤) عملية منح السلطة للأفراد والعمل على تحملهم المسؤولية عن اتخاذ القرارات ذات الصلة بأعمالهم دون الرجوع الى المستويات العليا ، الأمر الذي ينعكس بصورة أو بأخرى على فاعلية منظماتهم . ويعرف (Winkle et al.,2014,70) حاجة الموظف لاتخاذ المبادرة وتبني المخاطرة وتحفيز الابتكار والتعامل مع عدم التاكيد العالي . ويعرف (العنزي، ٢٠١٥، ٢٥٤) عملية محددة لتعزيز اندماج العاملين في اعمالهم ، وضمان امتلاك السلطة والصلاحيات والمسؤولية للتأثير في بيئة العمل ، وتقديم المبادرات في المواقف التي تواجههم ، فضلا عن تحرر العاملين من الرقابة المباشرة المفروضة عليهم وفقاً للسياسات التنظيمية والاورام الادارية .

ويمكن تعريف التمكين الإداري على انه استراتيجية ادارية تتكامل فيها العناصر (التدريب والتطوير ، الحوافز ، المشاركة بالمعلومات ، الثقة ، التفويض) لتطوير وتحسين الاداء المنظمي .

٢. اهمية التمكين الإداري

يعد الاهتمام بمفهوم التمكين الإداري مطلباً أساسياً وحاسماً للمنظمات، ولاسيما في ظل الاتجاه نحو تبني وتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة كإدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات الإدارية ، فهذا المدخل يقوم على فلسفة جديدة قوامها ألا يكون تركيز المدير على التنظيمات المنافسة وإنما التركيز على العاملين في المقام الأول، وهو على صلة أكيدة باتجاهات التطوير الساندة والمتعلقة بتنمية الجانب الإنساني داخل المنظمة . (كنعان، ٢٠٠٧: ٣٢)

ويرى (الهوري، ٢٠٠١: ٨٧) أن هناك أسباب عدة تدفع المؤسسات الإدارية إلى تبني فلسفة التمكين الإداري ومن أهمها ما يأتي:

- ١) استثمار الوقت لاتخاذ القرارات بسرعة .
- ٢) تنمية القدرات الإبداعية للعاملين .
- ٣) الاستثمار الأمثل لجميع الموارد المتاحة ، خاصة الموارد البشرية للتطوير والمنافسة .
- ٤) عدم انشغال الإدارة بالأمور الروتينية وتركيزها على القضايا الإستراتيجية .
- ٥) توفير المزيد من الرضا الوظيفي و التحفيز والالتزام .
- ٦) إعطاء العاملين مسؤوليات أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر في انجاز عملهم .

٣. دوافع وعوامل تعزيز تطبيق التمكين الإداري في منظمات الخدمة العامة

اتفق كل من (أفندي، ٢٠٠٣، ٢٥) و(أندراوس ومعايعة، ٢٠٠٨، ١٤٥) بشأن الأسباب التي تدفع المنظمة إلى تبني إستراتيجية التمكين، ومن أهمها:

١. حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق وتخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.
 ٢. الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمور اليومية وتركيزها على القضايا الإستراتيجية طويلة الأجل.
 ٣. الحاجة إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة، ولاسيما الموارد البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة.
 ٤. أهمية سرعة اتخاذ القرارات وإطلاق القدرات الإبداعية للأفراد.
 ٥. توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والالتزام.
 ٦. الحد من تكاليف التشغيل، بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد.
 ٧. إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر، وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بالانجاز في عملهم.
- وهناك عوامل مهمة تعزز التمكين الإداري هي : (القريوتي والعنزي، ٢٠٠٦، ٢٨٧)
١. تفويض الصلاحيات بحيث يتقاسم كل من الرئيس والمرووسين الصلاحيات بما يتناسب مع المهمات الموكلة لكل طرف.
 ٢. مساءلة الرئيس للمرووسين عن نتائج الأعمال التي يقومون بها.
 ٣. تبادل المعلومات بين الرئيس والمرووسين بشكل منتظم.
 ٤. حرية المرووسين في اتخاذ القرارات بشأن العمل ومعالجة المشاكل التي يواجهونها.
 ٥. توفير الرئيس للمرووسين فرصاً للتطوير واكتساب المهارات والمعارف.
 ٦. تشجيع الرؤساء للمرووسين على التفكير والإبداع، وقبولهم لمبدأ المخاطرة، بما يمكن أن ينتج عن ذلك من وقوع المرووسين في بعض الأخطاء .

٤. مراحل تطبيق التمكين الإداري في المنظمات العامة

يتخذ تطبيق التمكين أشكالاً مختلفة حيث تمكن المنظمات عاملها بدرجات مختلفة على وفق ادراك المنظمة لآعوامل التمكين ، ومدى توافر المهارات والقدرات لدى عاملها أو بيئة المنظمة (الياسي وأخرون، ٢٠٠٨ : ١١٥)

ويشير (العدواني وأخرون، ٢٠٠٩ ، ١٤٢) أن مراحل أربعة أكثر ملاءمة للمنظمات العامة يمكن توضيحها بما يأتي:

المرحلة الأولى: تبدأ مع إعادة تصميم العمل بما يحقق الإثراء الوظيفي، وفيها تبدو مهارات العاملين على نحو محدود وغير معقد، مما يجعل مستوى تمكينهم متدنياً.

المرحلة الثانية: وفيها يصار إلى تشجيع العاملين على تقديم المقترحات، مما له أثر في تنمية مهاراتهم، ويساعد على توسيع مجال تمكينهم مقارنة بالمرحلة السابقة.

المرحلة الثالثة: تنص على منح العاملين الذين تثبت لديهم القدرة والمهارة الفرصة للمشاركة في صنع القرارات، مما يعزز مهاراتهم، ويفسح المجال أمامهم لمزيد من التطورات في مجال تمكينهم لاحقاً.

المرحلة الرابعة: يصار إلى زج العاملين في فرق العمل كحلقات الجودة والفرق الوظيفية المختلفة لتأهيلهم لمرحلة التمكين الفعلية.

٥. أساليب التمكين الإداري في المنظمات العامة

هناك مجموعة من أساليب للتمكين الإداري في المنظمات العامة وهي: (الطاني وقداة ، ٢٠٠٨ :

٢٤٣)

١- التمكين من خلال القادة: يلعب القائد دوراً في تمكين الفرد أو الجماعة من خلال صياغة وتوفير المحتوى والمناخ الثقافي لتنفيذ التمكين ، وان دور القيادة في عملية التمكين أكبر من مجرد التفويض. إذ يتطلب تحفيز الأفراد للاستجابة وقبول تحمل مسؤولية أكبر ، وتعلم مهارات ومعارف أكثر ، والنمو والتطور.

٢- تمكين الفرد: ان التمكين لا يتحقق بمجرد تحويل الفرد لصلاحية اتخاذ القرار. بل لابد من استجابة الفرد وتحمله المسؤولية ، ويتطلب ذلك تحقيق جوانب نفسية في الفرد تتعلق بالمشاعر والإدراك أو ما يطلق عليه " تمكين الذات "

٣- العمل التعاوني أو تمكين المجموعة: ينصب هذا الصنف من التمكين على تطوير قدرات الأفراد للعمل والتعاون سوية ، واستثمار هذه المشاركة لتمكين الأفراد أنفسهم. ومن الأمثلة في هذا المجال حلقات الجودة. وان تمكين المجموعة قد عرف مع ظهور حلقات الجودة في السبعينات من القرن الماضي.

٤- التغيير الهيكلي أو الإجرائي: ينصب تمكين العاملين هنا على إجراء التغييرات في الهيكل والعمليات الخاصة بالمنظمة.

٥- المنظور المتعدد الأبعاد في التمكين: يرى البعض ان أسلوباً واحداً من أساليب التمكين قد يكون كاف لجعل التمكين فعالاً، ويرى آخرون الجمع بين القيادة والتنسيق والرقابة والدعم أو إجراء التغييرات الهيكلية أو الإجرائية أكثر مراعاة لنجاح التمكين. وان على إدارة الموارد البشرية دعم تلك العناصر والعمل على ربط عملية التمكين بالرؤية والرسالة والأهداف التنظيمية الإستراتيجية فضلاً عن تصميم نظم الدفع ونظم علاقات العمل والتغذية العكسية المناسبة وتفعيلها.

٦. عوامل أو أبعاد التمكين الإداري

تتمحور مجموع أبعاد التمكين يمكن جمعها ببعدين أساسيين هما كالاتي : (المعاني واخو ، ٢٠٠٩ : ١٠٩)

١. البعد المهاري : هو إكساب العاملين مهارات مهارات العمل الجماعي من خلال التدريب، ولا سيما مهارات التوافق، وحل النزاعات، والقيادة وبناء الثقة.

٢. البعد الإداري : ويقصد به إعطاء حرية للعاملين وصلاحية اتخاذ القرار لكل أعضاء المؤسسة فيما يخص أعمارهم .

يركز هذا البحث على خمسة ابعاد او عوامل رئيسة للتمكين الإداري لانها الابعاد الأكثر ملائمة وحاجة لمديرية المرور العامة وهي كالآتي :

أ- التدريب والتطوير :

يعد التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود التمكين الإداري الهادفة إلى تزويدهم بالمعلومات والمعارف أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات العاملين باتجاه كفاءتهم الحالية والمستقبلية، فالمنظمة الحديثة تتصف بتوجيه الجهود نحو تدريب وتنمية الموارد البشرية وتحسين برامج التدريب بما يواكب التطورات التقنية والعملية مما يفسح المجال للعاملين اكتساب المهارات والخبرات ويرى البعض أن من بين خصائص المنظمات الممكنة توفير برامج تدريبية للموظفين على مهارات اتخاذ القرارات وإدارة الصراع وحل المشكلات ومهارات الاتصال والعمل مع فرق العمل . (الهييتي، ٢٠٠٨، ١٠٠)

وعرف (Mejia et al,2012:259) التدريب على انه عملية تزويد العاملين بمهارات خاصة، ومساعدتهم لتصحيح الأخطاء في الأداء .

ويمكن تعريف التدريب والتطوير على انه الامكانيات الذاتية والمنظمية التي تركز على اكتساب الموظفين بعض المهارات والقدرات التي تساعدهم على اداء اعمالهم على امثل وجه .

ب- الحوافز

عرفها (بربر، ٢٠٠٨: ١٥٦) بأنها مجموعة من المؤثرات الخارجية التي يحددها المديرون في اطار ما، بهدف التأثير في القوى الداخلية للفرد (الدافعية) لتوجيه سلوكيات الموارد البشرية باتجاهات معينة تخدم المصالح المشتركة للموارد البشرية والمنظمة.

ويمكن تعرف الحوافز على انها مجموعة من العوامل (البيئية والتنظيمية) التي تزيد من قدرة الضباط على اداء اعمالهم بكفاءة وفاعلية .

ت- المشاركة بالمعلومات

تعد المعلومات المادة الاساس لصنع القرارات التشغيلية والاستراتيجية، فضلا عن ذلك أن إتاحة المعلومات من شأنه أن يعزز الالتزام الذاتي لدى العاملين عن طريق منحهم الثقة، إذ إن لاشيء يجعل الأشخاص يتقون بالإدارة مثل مشاركتهم في المعلومات الخاصة بمؤسساتهم مما لا يعرفها الآخرون خارجها (Wilkinson, 1998: 44).

ويقصد بالمشاركة بالمعلومات إتاحتها حيث تعد المشاركة بالمعلومات العنصر الأساسي في التمكين الإداري ولا سيما في المستويات الدنيا عبر مشاركة المعلومات التي تخص اعمال وواجبات الموظفين في هذه المستويات.

ويمكن تعريف المشاركة بالمعلومات على انها منح العاملين المعلومات التي تزيد من قدرتهم على اداء الاعمال المكلفين بها .

ث- الثقة

على الرغم من حداثة اهتمام الباحثين ببحث الثقة التنظيمية إلا أن الباحثين قد اختلفوا في وضع المفاهيم المعبرة عن محتواها، كونها من المفاهيم المتعددة الأبعاد (Cerff, 2004: 8) فقد عرفها (Starter, 2005: 88) بأنها درجة تفويض بعض المسؤوليات والمهام للمرؤوسين الذين يمثلون التوقعات الإيجابية الوثيقة لانجازهم لتلك المسؤوليات. وعرفها (Welch, 2006: 40) بأنها بناء متعدد الأبعاد يتضمن القناعة وحسن النية والاعتقاد والنزاهة والعدالة والصدق والكفاءة والموثوقية والاعتمادية والإحسان والمخاطرة والتعرض للخطر.

ويمكن تعرف الثقة على انها: ايمان كل طرف بإمكانيات الطرف الاخر واستعداده لتنفيذ السلوكيات المتعلقة باساسيات و اخلاقيات الوظيفة بكل موضوعية.

ج- تفويض الصلاحيات

هو منح الرئيس الذي يمتلك الصلاحيات في المستوى الإداري الأعلى إلى المرؤوسين في المستوى الأدنى حق إصدار الأوامر واتخاذ القرارات دون الرجوع إلى الرئيس المباشر في حدود الصلاحيات الممنوحة لهم. (عبد الحسين، ٢٠١٢: ٨٤)

ويمكن تعريف التفويض على أنه : تكتيك إداري في ظل المنظمة البيروقراطية الذي يوجز بنقل بعض مهام الرئيس إلى المرؤوسين أو من المدير إلى العاملين لتسهيل عملية تنفيذ المهام . يرى (Keet Konan , 2014 , 1) بأن في الواقع النظري نجد أن معظم الناس يعترف بأهمية التفويض، ولكن عندما يأتي التطبيق العملي نجد أن الكثير يحجمون عنه، ويتحججون بأعذار أو هن من خيط العنكبوت، ولكن يبقى السبب في عدم التفويض، هو عدم الإدارة والرغبة في التفويض أصلاً. إن عدم تفويضك للمهام هذا يعني :

١. أنك لا تعطي الفرصة للآخرين لإثبات وجودهم وقدراتهم.
٢. أنك تمنع نفسك من القيام بأي أعمال إضافية.
٣. أنك تمنع الآخرين من أن يتعلموا ويجربوا.
٤. أنك تخسر من وقتك الكثير في أعمال ألزمت بها نفسك .
٥. أنك تحد من حيويتك وفعاليتك.

المبحث الثالث / الإطار النظري لإداء المنظمة الخدمية وابعاده

١ . مفهوم أداء المنظمة الخدمية

يعد الأداء أحد المصطلحات الإدارية التي تكاد أن تكون المصطلح الأكثر تداولاً في أدبيات مختلف العلوم الإدارية ، إذ تداوله معظم الكتابات بشكل مباشر أو غير مباشر بوصفه يمثل الهدف الأساسي الذي تسعى إلى تحسينه جميع إدارات المنظمات العامة والخاصة والمشاركة ، و نظراً لأهميته لكونه يعكس مستوى النجاح الذي تحققه أو تسعى لتحقيقه هذه المنظمات ، فإن ضبط مفهومه يبقى ضرورة ملحة وإشكالية بالغة الأهمية أمام المديرين في هذه المنظمات والباحثين ويعد الكثير من الباحثين أن الأداء مقتصر على المورد البشري فقط ويعرفونه " السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة " ، وهناك من يربط الأداء بإنجازات المنظمة ككل، إذ ينظرون إليه من زاوية مؤشرات البعد التشغيلي فقط ، ولا سيما البعد المالي ليغلب على المؤشرات قياسه جوانب الربحية والعائد على الاستثمار .

يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة بوصفه الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، وأن الأداء الوظيفي يشير إلى محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة . (بحر وأبو سويرح، ٢٠١٠ : ٦).

وقد فرق (Tomas) عندما تناول مفهوم الأداء بين كلاً من السلوك، والإنجاز، والأداء، فعرّف السلوك بأنه ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، كعقد الاجتماعات وأداء النشاطات والمهام المكلفين بها وجميع الأعمال التي يمارسونها في سبيل إنجاز الأعمال الموكلة لهم، وعرّف الإنجاز بأنه ما يبقى من أثر أو نتائج بعد توقف الأفراد عن العمل، كالمخرجات النهائية لأعمالهم ونشاطاتهم، وعرّف الأداء بأنه التفاعل بين السلوك والإنجاز، فهو ليس السلوك وحده أو الإنجاز وحده بل هو تكاملهما معاً (الجيهان، ٢٠٠٩ : ٥٧).

يعرف (حصيني، ٢٠١٢ : ١١) مدى قدرة المنظمة على استخدام ما هو موجود من موارد بطريقة فاعلة وكفاءة وذلك للوصول إلى أعلى مستويات النجاح والتقدم في المستقبل ، أو أنه أداة يمكن للمنظمة من خلالها الوصول إلى أهدافها وغاياتها عن طريق الاستخدام الأفضل وكذلك استثمار ما موجود لديها من موارد سواء كانت مادية أو مالية أو بشرية. ويعرف (Muda et al , 2014 : 74) قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفائتها الذاتية .

ويمكن تعريف أداء المنظمة الخدمية بأن : مجموعة متفاعله من النتائج والعلاقات والسلوكيات التي تشير إلى تحقيق المنظمة الخدمية لأهدافها على المستوى التشغيلي والاستراتيجي بكفاءة وفاعلية عالية.

٢. أهمية التعرف وتشخيص الأداء في منظمات الخدمة العامة

يعد التعرف وتشخيص أداء المنظمات العامة الخدمية في الدول السيادية ذو أهمية بالغة نعجز عن وصفها المهام والمسؤوليات المناطة بهذه المنظمات كمنظمات حماية الأمن الوطني وغيرها من المنظمات العامة في الدول السيادية .

ونتيجة لذلك إن لموضوع الأداء أهمية حرجة لأعتبرات تتعلق بالآتي : (محمد، ٢٠١١ : ٣٣)

أ- بصفته محوراً مركزياً لتحقيق نجاح أو فشل المنظمات في قراراتها وخططها الاستراتيجية، ولعدم توصل الباحثين إلى معايير تمكنها من تفسير كل جوانب المنظمة .

ب- تواجه دراسة الأداء وقياسه تحديات عديدة تتمثل في تباين مفهومه ومؤشرات قياسه على وفق تباين أهداف المنظمات وطبيعتها وأختلاف الجهات المرتبطة بها ، وهذا ما يوجب تحديد نوع المقاييس المناسبة التي يمكن استخدامها، وتحديد أهميتها، ومصدر المعلومات المعتمدة في القياس، وكيفية دمج قياسات مختلفة لتقديم صورة حقيقية عن المنظمة.

تعد أهمية التعرف وتشخيص أداء المنظمات يساعد هذه المنظمات بالآتي : (عوده، ٢٠١٢ : ١٠٤)

- أ. مساعدة المنظمة في تحديد نقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف ومعالجتها .
 - ب. ربط نتائج القياس بالتعلم التنظيمي لتحسين الأداء الاستراتيجي .
 - ج. تحديد المقاييس التي يتطور على أساسها مفهوم الرقابة الذاتية والمساءلة.
 - د. قياس فاعلية أداء الأقسام والوحدات الإدارية المختلفة وتحقيق الأهداف المشتركة.
 - هـ. توجيه سلوكيات المرؤوسين والمديرين (الأميرين) في التركيز على النشاطات المحورية.
- ونتيجة لذلك فإن على منظمات الخدمة العامة ان ارادت ان تحافظ على مستوى من النجاح المنظمي ان تتعرف وتشخص على ادائها لتحديد الانحرافات كخطوة اولى لوضع خطة مدروسة لتصحيحها .

٣. ابعاد أداء المنظمة الخدمية

يمكن القول بأنه يوجد اختلاف كبير بين الباحثين والكتاب الذين تناولوا ابعاد أداء المنظمة الخدمية فمنهم من يتناوله من خلال الجانب الاقتصادي (زيادة الارباح ، نمو المبيعات ، الانتاجية ، دوران العمل) ومنهم من تناوله من خلال الجانب المالي (الربحية ، ونسبة السيولة ، الحصة السوقية) ومنهم من تناوله من خلال الجانب الإداري (الكفاءة والفاعلية، التكيف، الابداع او الابتكار) ومنهم من تناوله من خلال الجانب السلوكي (سلوك المواطن التنظيمية، الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، الولاء او التفاني التنظيمي) ومنهم من تناوله من حيث المسؤولية الاجتماعية والتعامل مع الزبائن او اصحاب المصالح (مهارات التعامل مع الآخرين ، خدمة العملاء وغيرها) .

ومن خلال ما تقدم سوف يركز البحث الحالي على جملة من الابعاد الاكثر ملاءمة لمديرية المرور العامة وهذه العوامل التي تحتاج مديرية المرور التركيز عليها . وهي كالآتي :

أ. تحسين كفاءة العمل

يعد مصطلح الكفاءة من المصطلحات العامة الواسعة إذ هناك من ينظر لها من المنظور الإداري وهناك من ينظر لها من منظور اقتصادي ، إذ يعرف (العنزي ، ٢٠١٥ : ٤٠٦) الكفاءة بشكل عام على انها " يعني استخدام الموارد المتاحة بحكمة ، وبدون اي خسارات او ضائعات غير ضرورية ، وعادة ما يحدد بقياس المخرجات كنسبة الى المدخلات .

اذ أن مفهوم الكفاءة يتعلق بدرجة استعمال الموارد الاقتصادية المتاحة حيث تعرف بمعنى أنها الحصول على اقصى ما يمكن من الموارد المتاحة ويرتبط بالمفهوم الاقتصادي للوصول الى الهدف بأدنى كلفة ممكنة عن طريق الاستعمال الامثل للموارد المتاحة اي انها تتعلق بعنصر الكلفة بالدرجة الاساس وتركز على الطرائق التي تحقق الهدف بأقل انفاق ممكن . (المتراس ، ٢٠٠٩ : ٤٥)

كما أنها تحديد مدى نجاح المنظمة في احكام العلاقة بين المدخلات المستعملة والمخرجات بطريقة كفاء تهدف إلى زيادة المخرجات وتخفيض المدخلات، أي تقيس العلاقة بين المدخلات والمخرجات. (محسن، ٢٠٠٦ : ٢١)

ومما تقدم يرى الباحث ان تحسين كفاءة العمل تعني : القدرة المنظمة الموجبة تزويد ما يتعلق بالعمل وممارسة الأنشطة في المنظمة بموارد (البشرية، والمادية، والمالية، والتكنولوجية والمعلوماتية، والوقت) تدعم تنفيذ وتحقيق الاهداف المتوخات من هذه الأنشطة والاعمال بكفاءة وفاعلية .

ب. بناء او تعزيز المقدرات الجوهرية

تعرف المقدرات الجوهرية بانها " العوامل المستندة الى الترابط الدينامي بين المهارات ومعرفة كيف والموارد النادرة (البشرية، والمادية ، والمالية، والمعلوماتية) بما يسهم في تعزيز قدرة المنظمة على التقدم وإستكمال التقنيات المتطورة على وفق صيغة إستراتيجية ذكية يمكن أن تقود نحو تحقيق الميزة التنافسية المستدامة والفريدة " (الجنابي ، ٢٠١٢ : ٠٦)

ويتمحور مفهوم المقدرات الجوهرية في المنظمات في الاتي: (عربي، ٢٠١٣ ، ٢٧) (مكيف من قبل الباحث) ١. إن المقدره الجوهرية هي مجموعة الموارد والمهارات والقابليات والأنشطة والمعرفة في المنظمة . ٢. إن المقدره الجوهرية متميزة وتركز على التعلم التنظيمي وتبين كيف يمكن للمنظمة توظيف مواردها . ٣. إن المقدره الجوهرية هي مجموعة من السلوكيات التي تؤدي الى تحقيق اهدافها التنظيمية والاستراتيجية بكفاءة وفاعلية .

٤. إن المقدره الجوهرية صعبة التقليد وفريدة من نوعها وتعد مصدراً للعائدات . تتمثل قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها وتنفيذ استراتيجياتها بنجاحها بامتلاك المقدره الاستراتيجية التي تجعلها متفوقة على منافسيها إذ ترتبط هذه المقدره بثلاثة محاور هي: (المرسومي، ٢٠٠٩ : ٦٤) (مكيف من قبل الباحث)

- الموارد المتاحة للمنظمة .
- المقدره التي تنفذ بها نشاطات المنظمة .
- الموازنة بين الموارد والأنشطة .

يحقق تكامل هذه المحاور يحقق للمنظمات القدرة الاستراتيجية والتي يمكن من خلالها ان تحقق اهدافها بكفاءة وفاعلية في البيئة . ويوجد شبه أفتاق بين الباحثين بشأن ضرورة تشخيص المنظمات لقدراتها المميزة و التي تقودها نحو تحقيق اهدافها ضمن مداها المحدد .

ويمكن تعريف المقدرات الجوهرية على انها مجموعة من القدرات او الكفايات التي تتوقف عليها المنظمة في تحقيق اهدافها وتنفيذ استراتيجياتها بنجاح من خلال بناء او امتلاك ميزات فريدة تمكنها من التفوق وتعزيز الأداء .

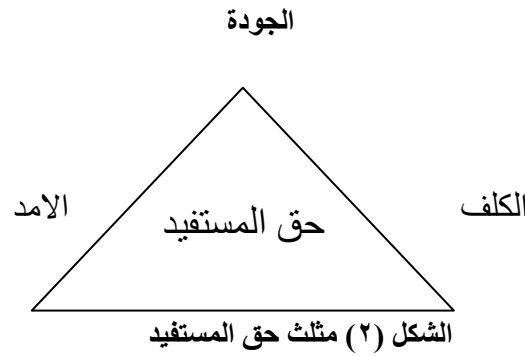
ت. التركيز على المستفيد من الخدمة

ويقصد بها تركيز منظمة الخدمة العامة على تلبية ومعالجة طلبات المستفيدين بالمستوى الذي يطمحون اليه. يرى (Agus & Hassan, 2012: 103) ان المنظمات تحتاج إلى التركيز على الأنشطة ذات الصلة التي لها تأثير على تحسين جودة المنتج او الخدمة ورضا المستفيدين من الخدمات .

يرى (Kotler, 2000 : 48) ان التركيز على المستفيد من الخدمة يؤدي الى :

١. يولد رضا المستفيدين من الخدمات التي تقدمها المنظمة اطلاق العبارات الايجابية عن المنظمة وخدماتها الى الآخرين ، مما يحسن صورة المنظمة في الاوساط الاجتماعية .
٢. الاستجابة الى التغييرات المتنامية في احتياجات المستفيدين وتوقعاتهم .
٣. يؤدي رضا المستفيد الى تكرار التعامل والمراجعة للمنظمة من دون ادنى تقيد .
٤. يزيد رضا المستفيدين من انتاجية الموظفين التي تقلل من ثم تكاليف العمل والتشغيل. (العقابي ، ٢٠١٣ ، ٩٩) (مكيف من قبل الباحث)

وينبغي ان تعرف منظمات الخدمة العامة ماهي حقوق المستفيدين منها يمكن تمثيل حق المستفيد من خدمات المنظمات العامة عمليا على شكل ثلاثة مكونات أساسية متشابكة ، ومتضادة للمكاسب والتضحيات هي : الجودة ، والكلف ، والامد . ويمكن توضيح ذلك وفقا للشكل (٢)



المصدر : بتصريف من الباحث استناداً الى: خنشور ، جمال (٢٠٠٦) ، اثر القيمة - الزبون والمفاهيم المحاذية لها على مردودية المؤسسة ، مجلة العلوم الإنسانية ، نوفمبر، جامعة محمد خيضر بسكرة . (منقول من الحلو ، ٢٠١٣ : ٦٨)
ث. زيادة مشاعر رضا العمل

يوصف الرضا الوظيفي بأنه الشعور الداخلي بالإنجاز والفرح الذي يتحقق عند أداء عمل معين (Samanvitha & Jawahar, 2013: 71) كما يوصف الرضا بأنه المدى الذي يجد فيه الناس المتعة أو الوفاء بمتطلبات عملهم . (Griffin & Moorhead; 2014: 74)

يمتاز الرضا الوظيفي بأهمية كبرى للأفراد والمنظمة ، وكذلك للمجتمع ، وذلك لأن رضا الفرد عن وظيفته هو الأساس لتحقيق توافقه النفسي والتنظيمي والاجتماعي . فأهميته بالنسبة للفرد ، ترفع لديه القدرة على الإبداع والابتكار، والدافع على الإنجاز وتحسين الأداء، والقدرة على تحقيق الملائمة مع البيئة التي يعمل بها . أما أهميته بالنسبة للمنظمة ، فتتمثل بتقديم خدمات ذات جودة عالية وخفض معدلات دوران العمل والغيابات والتأخير عن مواعيد العمل الرسمي، وزيادة انتماء الأفراد للمنظمة وولائهم ، والرغبة القوية للبقاء فيها . أما أهميته بالنسبة للمجتمع ، فتتحسن معدلات تقديم الخدمات والكفاءة الاقتصادية، وانخفاض معدلات ترك العمل، مما يؤدي إلى الاستقرار الأسري ، وتماسك المجتمع وتقدمه . (الربيعي ، ٢٠١٤ ، ٣٥)

ويعني زيادة مشاعر رضا العمل : العمل الجاد من قبل منظمات الخدمة العامة لتوافر ظروف بيئة عمل مناسبة للموظفين تخدم في تحسين الأداء التنظيمي الخدمي الذي يقوم به.

توجد هناك ثلاثة أبعاد للرضا المنظمي وهي : (Luthans, 2011: 141)
أولاً : إنّ الرضا المنظمي هو استجابة عاطفية لأوضاع العمل. وبذلك ، لا يمكن ملاحظته ، بل يمكن الاستدلال عليه.

ثانياً : غالباً ما يتم تحديد الرضا المنظمي بالمدى الذي تتطابق فيه النتائج مع التوقعات.
ثالثاً : يمثل الرضا المنظمي العديد من الاتجاهات المترابطة ، والتي تعد من أهم صفات الوظيفة ، مثل العمل ذاته ، والراتب ، وفرص الترقية ، والإشراف ، وزملاء العمل.

ج. دعم الالتزام التنظيمي

يعني دعم الالتزام التنظيمي : قدرة المنظمة على خلق ودعم الالتزام العاطفي والاخلاقي والمستمر للموظفين بما يؤدي الى تحسين ادائهم للمهام التي يقومون بها . ويعرف (Eslami& Gharakhani) الالتزام التنظيمي بأنه ايمان الموظفين باهداف المنظمة وقيمها والسعي باقصى طاقه لتحقيق هذه الاهداف وتجسيد هذه القيم " (حمد ، ٢٠١٣ ، ٦٦) بأنه " الارتباط العاطفي للموظفين بالمنظمة اذ يندمجون فيها ويفخرون كونهم اعطاء فيها " (Feizi et al., 2014 : 17) ويرى (الزبيدي ، ٢٠١٥ : ١١٤-١١٥) هناك فرق بين الالتزام التنظيمي والولاء التنظيمي حيث يرى بان الالتزام اوسع واشمل من الولاء ويستوعبه ليكون احد مكوناته ، وان استعمال الولاء بدلا او مرادفا لمصطلح الالتزام هو بسبب التقارب بين المصطلحين فالولاء يعبر عن قوة الالتزام .

المبحث الرابع / الجانب العملي للبحث

أولاً : عرض وتحليل النتائج في ضوء عينة البحث

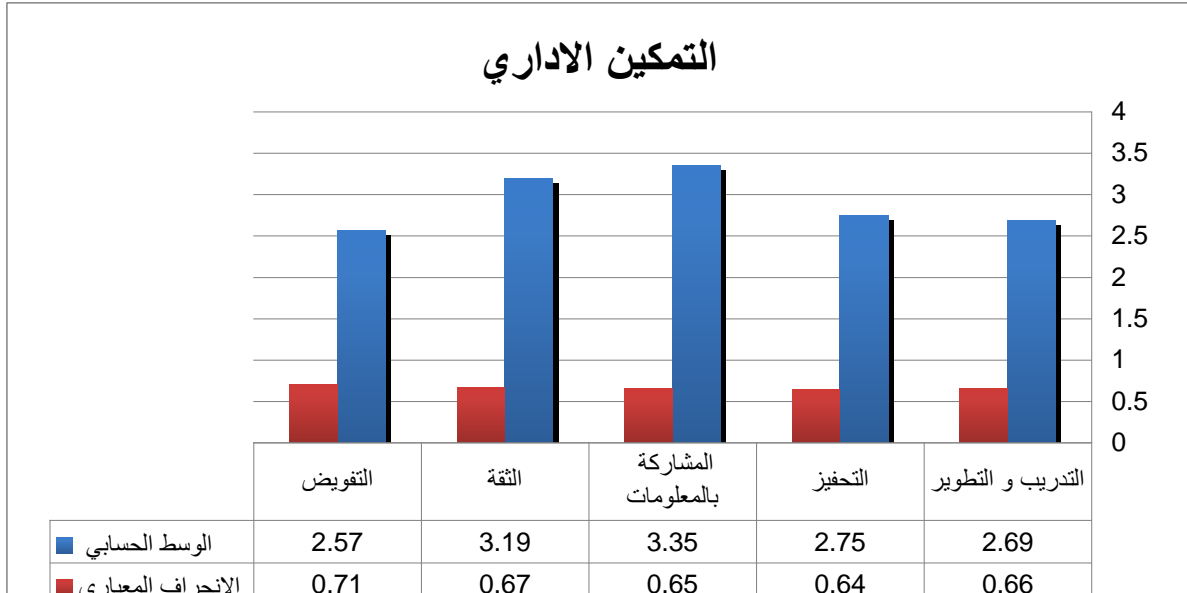
يسعى هذا المبحث للتعرف على واقع التمكين الإداري في مديرية المرور العامة في وزارة الداخلية . في ضوء استجابة العينة، و سوف يتم الاعتماد على التوزيعات التكرارية لإجابات عينة البحث والنسب المئوية لها وصولاً إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتلك الإجابات. ولأن هذا البحث قد اعتمد على مقياس (Likert) الخماسي في إجابات عينة البحث للأستبانة ، فسيكون مستوى كل متغير محصوراً بين (1-5) بأربعة مستويات والجدول (٥) يوضح ذلك، ويشتمل مستويين في حالة الزيادة عن الوسط الفرضي البالغ (3) فيكون جيد إذا ما تراوح بين (3-4) و جيد جداً إذا زاد عن (4) كذلك يتضمن مستويين إذا انخفض عن الوسط الفرضي (3) فيكون ضعيف إذا تراوح بين (2-3) و ضعيف جداً إذا ما انخفض عن (2)

جدول (٦) قوة المتوسطات

درجات المقياس	جيد جداً	جيد	متوسط	ضعيف	ضعيف جداً
قيمة المتوسطات	5	4	3	2	1

$$\text{الوسط الفرضي} = (\text{مجموع الأوزان} \div \text{عدد البدائل}) = 3 = 5 \div 1+2+3+4+5$$

أ. عرض وتحليل واقع التمكين الإداري في مديرية المرور العامة بصورة اجمالية حقق متغير التمكين الإداري وسط حسابي (2.91) وبمستوى ضعيف وبانحراف معياري (0.67) مما يدل على قلة تشبثت إجابات العينة واتفقهم على ان مستوى التمكين الإداري في المديرية هي ليست بمستوى جيد مما يدل على وجود خلل في عمل المديرية من ناحية التمكين الإداري لضباط المديرية من جانب ومن جانب آخر تأييد تشخيص الباحث في المشكلة بان ليس للمديرة الدراية والالمام الكافي بمفاهيم وممارسات التمكين . وكما اتت الأوساط الحسابية للمتغير متقاربة، وكذلك الأمر مع الانحرافات المعيارية والشكل (٣) يوضح ذلك :



شكل (٣)

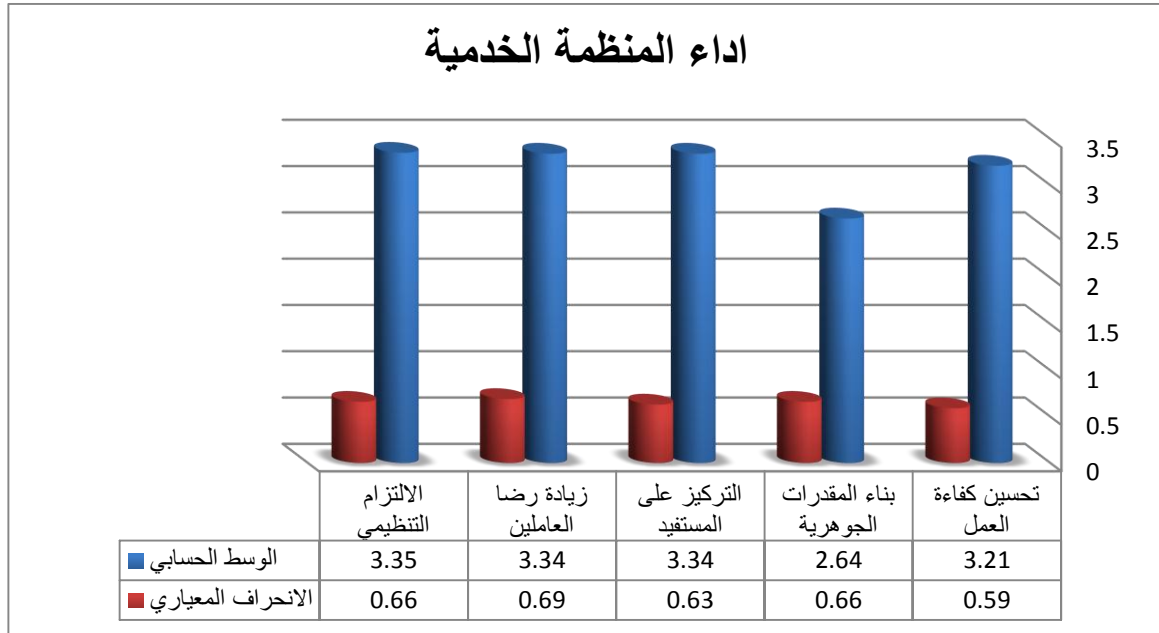
الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لابعاد التمكين الإداري

كما تدرجت مراتب ترتيب أبعاد التمكين الإداري كما موضح في الجدول (٧) :

ترتيب المتغيرات	C.V معامل الاختلاف	Std. Deviation	Mean	ابعاد التمكين الإداري	1x
الرابع	0.25	0.66	2.69	التدريب و التطوير	1
الثالث	0.23	0.64	2.75	التحفيز	2
الأول	0.19	0.65	3.35	المشاركة بالمعلومات	3
الثاني	0.21	0.67	3.19	الثقة	4
الخامس	0.28	0.71	2.57	التفويض	5
		0.67	2.91	المستوى العام	

لغرض ترتيب الأهمية لأبعاد المتغير المستقل التمكين الإداري ، جرى استعمال معامل الاختلاف بالاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري والجدول (٧) يوضح ان بعد المشاركة بالمعلومات قد جاء الأقل تشتتاً من حيث إجابات العينة إذ جاءت بالمركز الأول بين أبعاد التمكين الإداري مما يدل على ان للمشاركة بالمعلومات في المديرية المبحوثة كانت الأكثر وضوحاً واتفاقاً لأفراد العينة مقارنة من الأبعاد الأخرى للتمكين الإداري . اما أكثر الأبعاد اختلافاً فقد كان التفويض إذ كانت الأكثر اختلافاً في إجابات العينة.

ب. عرض وتحليل واقع أداء مديريّة المرور العامة
بصورة إجمالية حقق متغير أداء المنظمة الخدمية وسط حسابي (3.18) وبمستوى متوسط الأهمية و بأحرف معياري (0.65) مما يدل على قلة تشتت إجابات العينة حول متغير أداء المنظمة الخدمية، وكما تبين النتائج ان مستوى أداء المديرية المبحوثة هو ليس بمستوى الطموح الذي ترغب به المديرية إذ انها تعاني من بعض نقاط الضعف وخاصة في بعدي (تحسين كفاءة العمل وبناء المقدرات الجوهرية). وجاءت الأوساط الحسابية للمتغير متقاربة ، وكذلك الأمر مع الانحرافات المعيارية والشكل (٤) يوضح ذلك :



شكل (٤)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد أداء المنظمة الخدمية

كما تدرجت مراتب ترتيب أبعاد أداء المنظمة الخدمية على النحو الآتي:

جدول (٨) ترتيب الأهمية على وفق معامل الاختلاف لأبعاد المتغير التابع أداء المنظمة الخدمية

ترتيب المتغيرات	C.V معامل الاختلاف	Std. Deviation	Mean	ابعاد أداء المنظمة الخدمية	1x
الأول	0.18	0.59	3.21	تحسين كفاءة العمل	١
الخامس	0.25	0.66	2.64	بناء المقدرات الجوهرية	2
الثاني	0.19	0.63	3.34	التركيز على المستفيد	3
الرابع	0.21	0.69	3.34	زيادة رضا العاملين	4
الثالث	0.20	0.66	3.35	الالتزام التنظيمي	5
		0.65	3.18	المستوى العام	

يستعرض الجدول (٨) ترتيب الأهمية لأبعاد المتغير الاستجابي أداء المنظمة الخدمية ، إذ جرى استعمال معامل الاختلاف بالاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري و الجدول (٨) يوضح ان بعد تحسين كفاءة العمل قد جاء الأقل تشبثاً من حيث إجابات العينة إذ جاءت بالمركز الأول بين أبعاد أداء المنظمة الخدمية في المديرية المبحوثة إذ كانت الأكثر وضوحاً واتفاقاً لأفراد العينة مقارنة من الأبعاد الأخرى . أما أكثر الأبعاد اختلافاً فقد كانت إلى بناء المقدرات الجوهرية إذ كانت الأكثر اختلافاً في إجابات العينة. هذا من جانب ومن جانب آخر يوضح المستوى العام لمتغير أداء المنظمة الخدمية ليس بمستوى الطموح و يحتاج إلى تعزيز من خلال تفعيل واستخدام عوامل التمكين الإداري .

ثانياً : اختبار وتحليل فرضية الارتباط

من أجل معرفة العلاقة الارتباطية بين متغيرات البحث (المتغير المستقلة) والمتمثل في متغير التمكين الإداري بكل أبعاده (التدريب و التطوير، الحوافز، المشاركة بالمعلومات، الثقة، التفويض) مع المتغير التابع والمتمثل بأداء المنظمة الخدمية بكل أبعاده (تحسين كفاءة العمل، بناء المقدرات الجوهرية، التركيز على المستفيد من الخدمة، زيادة مشاعر رضا العاملين، دعم الالتزام التنظيمي) تم استخدام معامل ارتباط سبيرمان وكذلك الاختبار التائي لاختبار معامل الارتباط بين المتغيرات وكانت النتائج كما في الفقرات الآتية :
الجدول (٩) معامل ارتباط سبيرمان مع الاختبار التائي للارتباط بين التمكين الإداري و أبعاد أداء المنظمة الخدمية

الدالة	t-test المحسوبة	R	إبعاد أداء المنظمة الخدمية	التمكين الإداري
دال	20.70	0.926	أداء المنظمة الخدمية	

القيمة التائية الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 178 = 1.99

القيمة التائية الجدولية عند مستوى دلالة 0.01 ودرجة حرية 178 = 2.64

يبين الجدول رقم (٩) كل من الآتي :

بلغت قيمة معامل الارتباط بين التمكين الإداري وأداء المنظمة الخدمية (0.926) وهي قيمة موجبة و عالية حيث بلغت القيمة التائية المحسوبة (20.70) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.01) والبالغة (2.64)، وهذا مما يدل على ثبات الفرضية والتي تدل على وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية ما بين التمكين الإداري وأداء المنظمة الخدمية. وهذا ما يشير الى ان للتمكين الإداري له دور قوي وفاعل في أداء المنظمة الخدمية فعندما يكون هناك تمكين اداري للمديرية سوف يساهم مساهمة فاعلة في النهوض بأداء المديرية الخدمية نحو الأفضل . ونتيجة الى ما سبق يتضح لنا بوجود دور قوي وفاعل للتمكين الإداري في مديرية المرور العامة في النهوض بأدائها التنظيمي الخدمي. وهذا مما يقود الى ثبات الفرضية الرئيسية والتي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين التمكين الإداري وأداء المنظمة الخدمية).

ثالثاً : اختبار وتحليل التأثير بين متغيرات الدراسة

يختص هذا الفقرة باختبار فرضية التأثير التي حددها البحث. لغرض تحديد إمكانية الحكم عليها بالقبول أو الرفض. إذ كانت فرضية التأثير الرئيسية (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتمكين الإداري في أداء المنظمة الخدمية). إذ سيتم التحري عنها وفقاً لمعادلة الانحدار البسيط . كالآتي:

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5$$

وتمثل (a) مقدار الثابت و هذه العلاقة تعني إن أداء المنظمة الخدمية (Y) هو دالة للقيمة الحقيقية لأبعاد التمكين الإداري (X1,X2,X3,X4,X5) إما تقديرات هذه القيم و مؤشرات الإحصائية فقد حسبت على مستوى عينة البحث البالغة (75) لعينة الضباط في مديرية المرور العامة و سيجري تحليل مستويات التأثير بين المتغيرات كالآتي:

أستخدمت المؤشرات الإحصائية المبينة في الجدول (١٠) لإظهار النتائج

فيما يلي اختبار الفرضية والتي نصت على ما يأتي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتمكين الإداري في أداء المنظمة الخدمية). والجدول (39) يوضح نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط . لغرض تقدير اثر التمكين الإداري (X) في أداء المنظمة الخدمية (Y) .

$$Y = a + \beta (X)$$

جدول (١٠) تحليل تأثير التمكين الإداري في أداء المنظمة الخدمية وابعاده

إبعاد أداء المنظمة الخدمية	(R ²) معامل التحديد	قيمة معامل الميل الحدي (β)	قيمة (F) المحسوبة	المتغير المستقل
أداء المنظمة الخدمية	0.85	0.92	428.31	

$$Y = 0.180 + 0.92 (X)$$

أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج المقدره بلغت (428.31) . وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (6.99) عند مستوى دلالة (0.01) . وبناءاً عليه تقبل الفرضية و هذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في أداء المنظمة الخدمية المبحوثة عند المستوى (1%) أي بدرجة ثقة (99%). وهذا ما يوضح ان للتمكين الإداري دور كبير و اساسي في التأثير على أداء المنظمة الخدمية وكلما استطاعت المديرية المبحوثة من النهوض بمستوى التمكين الإداري استطاعت من النهوض بمستوى أداء مديرية المرور العامة .

المبحث الخامس / الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

١. الاستنتاجات الخاصة بالجانب النظري

أ- إن التمكين الإداري ليست مجموعة من المعارف فحسب بل هو نظام متكامل يربط بين خصائص الموظف والمنظمة.

ب- إن للتمكين الإداري مفهوم شامل وواسع في ادبيات ادارة الاعمال ولذلك ينبغي تكيفه لكي يعمل في المنظمات العامة بشكل يتناسب مع ممارسات المنظمات العامة.

ت- يعبر مفهوم اداء المنظمة الخدمية عن مجموعة من وجهات النظر المختلفة، إذ أن هناك منظوراً اجتماعياً ونفسياً سلوكياً ومالي وإداري فضلاً عن المفهوم من وجهة نظر اصحاب مصالح. وغيره وبذلك فهذا المفهوم لم يلق اتفاقاً جامعاً ليس بسبب اختلاف الباحثين فحسب بل أن الأسباب الكامنة في طبيعة المفهوم نفسها.

ث- تعد وظيفة تشخيص ومعرفة الاداء في المنظمات العامة وظيفية جوهرية وأساسية لا يمكن الاستغناء عنها، وأنها تأتي في المقام الأول من بين وظائف المنظمة العامة، فمن دونها يتعذر تحقيق الأهداف أو ادارة الأنشطة بكفاءة وفاعلية.

٢. الاستنتاجات المتعلقة بالجانب العملي

أ- توصل البحث الى ان مستوى التدريب والتطوير بشكل عام في المديرية ضعيف لان المديرية لا تعتني بتدريب الضباط الجدد تدريباً مهنيًا وعدم تفعيل الخطة المعدة مسبقاً للتدريب والتطوير وعدم اخضاع الضباط في المناصب الادارية لبرامج تدريبية ادارية وافتقار المديرية الى مراجعة شاملة ودورية للخطة التدريبية وهذا ما جعل الخطة التدريبية لا تأتي اكلها.

ب- توصل البحث الى ان مستوى الحوافز في المديرية ضعيف لأسباب من اهمها هي عدم وضع المديرية معايير عالية للاداء تساعد على خلق روح التنافس بين ضباطها، وعدم اخذ الامرين انجاز المهام عالية المستوى من قبل الضباط بنظر الاعتبار.

ت- مستوى المشاركة بالمعلومات في المديرية جيد، الا ان هذا المستوى الجيد من المشاركة بالمعلومات يتخلله بعض نقاط التي بحاجة الارتقاء بها منها عدم قدرة المنظمة بتوفير المعلومات اول باول لضباطها.

ث- مستوى الثقة في المديرية عموماً جيد، الا ان هذا المستوى الجيد يحتاج الى دعم اكثر للتردد الكبير لدى ضباط المديرية في موضوع الثقة إذ ان اجابات العينة بشأن موضوع الثقة كانت مشوشة نوعاً ما وهذا ما اظهره الوسط الحسابي للفقرات ٢١ و ٢٦ في الاستبانة.

ج- مستوى التفويض في المديرية عموماً ضعيف بسبب ضعف تخويل الصلاحيات من جانب ولا توجد حرية لدى الضباط في ممارسة المهام من جانب اخر.

ح- مستوى التفويض في المديرية بشكل عام ضعيف بسبب ضعف مستوى التدريب والتطوير، ضعف منظومة الحوافز، والنشئت حول موضوع الثقة وضعف تخويل الصلاحيات وممارسة التفويض.

خ- مستوى تحسين كفاءة العمل في المديرية جيد، الا ان بالامكان دعم وتطوير هذا المستوى من خلال مطالبة الضباط بمقترحات تطوير العمل.

د- مستوى بناء وتطوير المقدرات الجوهرية في المديرية ضعيف وذلك بسبب ضعف قدرة المديرية في صياغة استراتيجية بشرية تعنى بالابداع وعدم قدرتها في استقطاب الضباط الجدد ذو المهارات العالية وعدم قدراتها في معرفة قدرات ضباطها واستغلالها بشكل امثل.

ذ- مستوى تركيز المديرية على المستفيد من الخدمة جيداً الا ان هناك تراجع في تقديم المديرية خدماتها بما يتناسب وطموح المستفيد من الخدمة.

ر- مستوى سعي المديرية لزيادة مشاعر رضا ضباطها بشكل عام جيد بسبب ما يقوم به الامرين من سياسات تحفيزية تنمي الشعور بالرضا لدى الضباط والسعي الى ايجاد بيئة عمل مرضية للضباط.

ز- مستوى دعم الالتزام التنظيمي في المديرية بشكل عام جيد بسبب ما تقوم به المديرية من خلق احساس لدى الضباط انهم جزء من عائلة المنظمة.

س- مستوى اداء مديرية المرور العامة بشكل عام جيداً ولكن ليس بمستوى الطموح بسبب ما تعانيه من ضعف في بناء وتطوير مقدراتها الجوهرية وعدم مطالبة الضباط بمقترحات تساعد على تطوير العمل داخل المديرية.

ش- توصل البحث الى ان هناك علاقة ارتباط وتاثير ذو دلالة معنوية بين ابعاد التمكين الاداري واداء مديرية المرور العامة .
ص- توصل البحث الى ان بعد مشاركة المعلومات البعد الاكثر اهمية بين ابعاد التمكين الاداري اذ هو البعد الاكثر تأثيرا وارتباطا في اداء المديرية .

التوصيات

- في ضوء الاستنتاجات التي ذكرت انفاً يمكن ان نشير الى جملة من التوصيات هي كالآتي :
1. يوصي البحث الى اهمية ودور عملية التدريب والتطوير في تحسين اداء مديرية المرور العامة اذ ينبغي على المديرية اعادة هيكلة نظام التدريب والتطوير لديها من خلال اعادة الاتي :
أ- اعداد برامج تدريبية لتدريب الضباط الجدد تدريباً مهنيًا مرونياً .
ب- اخضاع الضباط في المناصب الادارية الى تدريب على احداث الاساليب الادارية .
ت- مراجعة الخطة التدريبية المعدة مسبقاً بشكل شامل ودوري وادماج التغييرات البنينة والاحتياجات المتجددة فيها .
 2. اعادة هيكلة منظومة الحوافز في المديرية لتضمينها الاتي :
أ- وضع معايير عالية للاداء كفيلة بصنع روح التنافس لدى الضباط .
ب- اخذ بنظر الاعتبار انجاز المهام عالية المستوى من قبل الضباط ومكافئتهم عليها
ت- استبدال سياسات التحفيز السلبية بسياسات تحفيز ايجابية تقوي من عزيمة الضباط .
 3. توفير ومشاركة المعلومات اول باول مع الضباط من خلال فتح قنوات الاتصال بمختلف الاتجاهات في المنظمة للمساهمة في تحسين اداء المنظمة .
 4. يوصي البحث امري القواطع والمراكز كافة لتحسين سياسات تساعد على دعم ثقة الضباط بهم من خلال التزام الشفافية والقيم التنظيمية المشتركة التي تساعد على خلق الثقة .
 5. يوصي البحث امري القواطع والمراكز والضباط بالمستويات الادارية العليا بتحويل جزء من صلاحياتهم للضباط في المستويات الادارية الدنيا للمساعدة في تحسين الاداء في المديرية والقضاء على الروتين الذي يؤثر سلباً على الاداء وتفرغ القادة للامور الاستراتيجية بدلا من وقوعهم ضحية قاعدة 80-20 اي ان 80% من وقتهم على الامور التشغيلية و 20% على الامور الاستراتيجية التي هي في صلب عملهم .
ولتحقيق التفويض ينبغي اتباع الاتي كالية عمل :
أ- منح الضباط في المستويات الادارية التشغيلية المزيد من الحرية في اداء اعمالهم .
ب- تفويض بعض اعمال وصلاحيات القادة والامرين الى الضباط العاملين في المستويات الدنيا وعدم تدخل القادة والامرين في كل صغيرة وكبيرة تتعلق باعمالهم والاكتماء بمراقبة ادانهم .
ت- الحذر من التفويض العكسي اي تحويل صلاحيات الضباط للامرين لادانها .
 6. يوصي البحث قيام مديرية المرور العامة ببحث مسالة اغلاق وفتح الشوارع العامة والفرعية وكيفية انتشار السيارات مع غرفة عمليات بغداد وتحويل هذه الصلاحية للمديرية او على الاقل يكون رئيس لجنة هذه الموضوعين ضابطاً من مديرية المرور العامة لما لهذه المسالة من اهمية بالغة في اداء مديرية المرور العامة .
 7. مطالبة الادارة العليا للمديرية الضباط من مختلف المستويات الادارية بمقترحات تطويرية تساعد المديرية على كفاءة استخدام مواردها .
 8. صياغة استراتيجية بناء وتطوير موارد بشرية فذه من خلال اجراء تحليل ستراتيحي واسع وشامل لكافة الضباط ومدى قابليتهم في التعامل مع الموارد والاوزاع المختلفة .
 9. صياغة استراتيجية توجه عمليات المديرية على التركيز على المستفيد من الخدمة تعنى بتقديم خدمات المديرية وفقاً لتطلعات ورغبات هؤلاء المستفيدين، من خلال اجراء استطلاع للرأي حول ما مدى جودة الخدمات التي تقدمها المديرية .
 10. يوصي البحث بمحاولة تطبيق نموذج البحث وادخاله فعليا الى الممارسة العملية وتطويره لما اظهرته النتائج من من علاقات ارتباط وتأثير بين متغيرات التمكين الاداري واثاثيرها في اداء مديرية المرور العامة .
 11. فك ارتباط مديرية المرور العامة عن وزارة الداخلية للخصوصية التي يتمتع بها ولتحسين اداء هذه المديرية بتحويلها الى جهاز كما هو الحال بجهاز الامن الوطني .

المصادر

الكتب

- (١) Keet Konan، ٢٠١٤، السلسلة: سلسلة الدليل الإداري، الكتاب: "أصول تفويض الصلاحيات"، الناشر: الدار العربية للعلم.
- (٢) أفندي، عطية حسن، (٢٠٠٣)، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
- (٣) اندراوس، رامي جمال؛ ومعاينة، عادل سالم، (٢٠٠٨)، الإدارة بالثقة والتمكين، عالم الكتب الحديث، اربد، عمان.
- (٤) بربر، كامل، (٢٠٠٨)، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، الطبعة الأولى، دار المنهل الباني للنشر، بيروت.
- (٥) جلاب، احسان دهش؛ والحسيني، كمال كاظم طاهر، (٢٠١٣)، إدارة التمكين والاندماج، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- (٦) الجنابي، اكرم سالم، (٢٠١٢)، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- (٧) الزوبعي، عبدالجليل؛ والغنام، محمد أحمد، (١٩٧٤)، مناهج البحث في التربية، مطبعة العاني، بغداد.
- (٨) الزبيدي، غني دحام تناي، حافظ، عبد الناصر علك، عباس، حسين وليد حسن، ٢٠١٥، إدارة السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- (٩) الطائي، رعد عبد الله؛ وقداة، عيسى، (٢٠٠٨)، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- (١٠) عابدين، محمد عبد القادر، (٢٠١٣)، الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
- (١١) العنزي، سعد علي، (٢٠١٥)، عناصر القوة في القيادة (الإدارة، المنظمة، الموارد البشرية، الاستراتيجية)، دار ومكتبة عدنان للطباعة والنشر والتوزيع، بغداد، الطبعة الأولى.
- (١٢) العنزي، سعد علي، (٢٠١٥)، نظرية المنظمة (مفاهيم، مداخل، عمليات)، مكتبة السيسبان، بغداد، العراق.
- (١٣) قديليجي، عامر ابراهيم، (٢٠١٢)، منهجية البحث العلمي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الاردن.
- (١٤) كنعان، نواف، (٢٠٠٧)، اتخاذ القرارات الإدارية بين التطبيق والنظرية، ط ٢، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- (١٥) الهوازي، سيد، (٢٠٠١)، ملامح مدير المستقبل، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر.
- (١٦) الهبتي، خالد، (٢٠٠٨)، إدارة الموارد البشرية، داروائل للنشر، عمان، الأردن.

ج- البحوث والدوريات:

- (١٧) بحر، يوسف وابو سويرح، ايمن سلمان، (٢٠١٠)، اثر المناخ التنظيمي على الاداء الوظيفي للعاملين الاداريين في الجامعة الاسلامية بغزة، مجلة الجامعة الاسلامية، سلسلة الدراسات الانسانية، م ١٨، ع ٢، ص ص ١١٤٧ - ٢١٤، فلسطين.
- (١٨) حصيني، زينة جابر، (٢٠١٢)، الحكومة الالكترونية وأثرها على الأداء التنظيمي دراسة تطبيقية في معمل الألبسة الجاهزة في النجف الاشرف، الكلية التقنية الادارية، الكوفة، هيئة التعليم التقني.
- (١٩) عبد الحسين، صفاء جواد، (٢٠١٢)، أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثاني والثلاثون ص ص ٧٧-٩٨.
- (٢٠) العدواني، عبد الستار محمد علي، وآخرون، (٢٠٠٩)، أثر شخصية العاملين في تعزيز فاعلية إستراتيجية التمكين، دراسة لآراء عدد من العاملين في عينة من المنظمات في الموصل.

- (٢١) العنزي، سعد؛ والكعبي، حميد سالم، (٢٠١٣)، دور الموارد غير الملموسة في تعزيز أداء مكتب المفتش العام، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد ٣٥، ص ١٢٣ - ١٥٨ .
- (٢٢) عوده، بلال كامل، (٢٠١٢)، تأثير مقدرات الذكاء الشعوري والقيادة التحويلية في الاداء المنظمي، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد ١٨، العدد ٦٨، ص ص ٩١ - ١١٩ .
- (٢٣) القريوتي، محمد قاسم احمد، العنزي، محمد خلف، (٢٠٠٦)، الشعور بالتمكين لدى المديرين من مستوى الادارة الوسطى في دولة الكويت، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (٢٢) العدد (١)، سوريا، ص ص ٢٨١ - ٣١٠ .
- (٢٤) المعاني، أيمن، أخو، رشيدة عبد الحكيم، (٢٠٠٩)، التمكين الإداري وأثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ع(٢)، ص: ٢٣٤ - ٢٥٩، الأردن.
- (٢٥) هيجان، عبد الرحمن، (١٩٩٩)، معوقات الابداع الاداري في المنظمات السعودية، مجلة الادارة العامة، مج (٣٩)، ع(١)، معهد الادارة العامة، الرياض، السعودية .
- (٢٦) الياسري، اكرم محسن؛ محمد، امل عبد (٢٠٠٨)، التمكين بين الفكر التنظيمي والفقہ الإسلامي، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد (٥) العدد (٣٩)، ص ص ٩-٣٢ جامعة كربلاء، العراق.
- (٢٧) العنزي، سعد؛ والكعبي، حميد سالم، (٢٠١٣)، دور الموارد غير الملموسة في تعزيز أداء مكتب المفتش العام، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد ٣٥، ص ١٢٣ - ١٥٨ .
- ج- الرسائل والاطاريح:
- (٢٨) الجيهان، دينا سلمان عبد الرحمن، (٢٠٠٩)، علاقة الذكاء العاطفي بمستوى أداء القياديين في المؤسسة الخاصة بمدينة الرياض، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية المفتوحة، كلية الاداب والتربية .
- (٢٩) الحلو، علي محمد رحيم، (٢٠١٣)، إدارة علاقات الزبون بمنظور صحي دراسة حالة في مستشفى مدينة الحسين (ع) الطبية بدائرة صحة كربلاء المقدسة، بحث مقدم إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة بغداد وهو جزء من متطلبات نيل درجة الدبلوم العالي في إدارة المستشفيات .
- (٣٠) الربيعي، محمد عباس خليل، (٢٠١٤)، دور الرضا الوظيفي في نجاح المنظمات في إطار سلوكيات المواطنة التنظيمية، بحث ميداني في هيئة النزاهة، الفرات الأوسط، بحث مقدم إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد كجزء من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي المعادل للماجستير في الرقابة والتفتيش .
- (٣١) عبيدين، بثينة زياد، (٢٠٠٤)، العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الاسمنت ومؤسسة الموانئ، دراسة مقارنة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الاردن .
- (٣٢) عربي، سناء محمد، (٢٠١٣)، تأثير المقدرات الجوهرية في تحقيق أهداف المنظمات الفندقية، دراسة تطبيقية في الفنادق الدرجة الممتازة والأولى في بغداد، مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد كجزء من متطلبات نيل درجة ماجستير في علوم إدارة الأعمال، الجامعة السنتصرية .
- (٣٣) العقابي، حاتم علي رمضان، (٢٠١٣)، دور المعرفة التسويقية في تعزيز أداء الشركة العامة للمنتوجات النفطية العراقية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد .
- (٣٤) المتراس، علاء الدين احمد حسن، (٢٠٠٩)، جودة الخدمات الصحية واثرها في الفاعلية التنظيمية، بحث مقدم الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد جامعة الموصل كجزء من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي التخصصي في الادارة الصحية وادارة المستشفيات.
- (٣٥) محسن، محمد هاشم، (٢٠٠٦)، استخدام نموذج التقييم الجديد في قياس الاداء المعرفي، دراسة تطبيقية لعينة من المصارف التجارية العراقية، دبلوم عالي، كلية التقنية الادارية، بغداد.
- (٣٦) محمد، عبد السلام حسين، (٢٠١١)، أثر تطبيق أسلوب فرق العمل في تحسين الأداء المنظمي على وفق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، دراسة استطلاعية تحليلية، وهي جزء من متطلبات نيل درجة الدبلوم العالي التقني في تقنيات الأعمال، هيئة التعليم التقني، الكلية التقنية الادارية، بغداد.



٣٧ الموسوي، باقر محمد باقر، (٢٠٠٨)، قياس الرضا الوظيفي للملاكات الطبية والمساعدة والساندة، دراسة حالة في مستشفى الكاظمية التعليمي، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

المصادر الأجنبية

- 1) Mejia, Luis Gomez, Balkin, David & Cardy, Robert ,(2012), managing human resources, 7th ed, Prentice Hall, New jersey.
- 2) Wilkinson, Adrian, (1998) 'Empowerment , Theory and Practice , Personal Review, Vol.27, No.1.
- 3) Muda et al , (2014), Factors Influencing Employees' Performance: A Study on the Islamic Banks in Indonesia, International Journal of Business and Social Science , Faculty of Economics, University of North Sumatera, Vol. 5 No. 2 pp: 37-80 .
- 4) Feizi , Mohammad et al, 2014 , Investigating The Relationship between transformational leadership and organizational commitment of the high school teachers in Germei, international journal of organizational leadership , 2014, VOL. 3; NO. 1; 14-24.
- 5) Griffin, Ricky W. and Moorhead, Gregory. (2014). Organizational Behavior: Managing People and Organizations. Eleventh Edition, South-Western, Cengage Learning, Canada .
- 6) Mullins , J.(2005): Management and organizational Concepts , 7 Thed, FT Prentice Hall.
- 7) Luthans, Fred. (2011). Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach. 12th Edition, McGraw-Hill/Irwin, New York .
- 8) Winkle et, (2014), The Relationship Between the Servant Leadership Behaviors of Immediate Supervisors and Followers ,al. Journal of Leadership Education , Perceptions of Being Empowered in the Context of Small Business .
- 9) Samanvitha, Swaminathan and Jawahar, P. David. (2013). Job Satisfaction as a Predictor of Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Study. Global Journal of Business Research, Vol. 7, No. 1, pp. 71-80 .
- 10) Philip, kotler,(2000),marketing management, person education international ,new jersey .
- 11) Arawati Agus and Za'faran Hassan,(2012) The Power of Customer Relationship management in Enhancing Product Quality and Customer Satisfaction, International Journal of Trade, Economics and Finance (IJTEF), 2(4):269-275.
- 12) Welch, Mary, 2006, Rethinking relationship management : Exploring the dimension of trust, Journal of Communication Management, Vol. 10, No. 2, PP. 138-155.
- 13) Starter, K. L., (2005), The Effects of Supervisor's Trust of Subordinates and their Organizations on Job Satisfaction and Organizational Commitment, International Journal of Leadership Studies, Vol13,N1 , pp. 86-101.
- 14) Oring, Henry, (2009), Managing behind The scenes: A view point on employee Empowerment , African Journal of Business management, vol.(3), no.(1)



- 15) Cerff, K., (2004), Establishing Trust During Organizational Trust Formation: A Single Case Study, International Leadership Studies Conference, Available from: <http://www.regent.edu/acad/sis.publication>
- 16) Mustafa M.A. Esam ;& Bon Talib ,Abdul, (2012) , Role of Employee Empowerment in Organization Performance , A review , Faculty of Technology Management and Business, Universiti Tun Hussein On Malaysia (UTHM), research Journal of social science and management, Johor, Malaysia.
- 17) Idishe et al.,(2013), Human resources empowerment factors analysis for municipality of Tehran . Life Science Journal;10 (6s) ,Available from: <http://www.lifesciencesite.com>.
- 18) Befort ; Nancy, Hattrup ; Keith., (2003) , Valuing Task and Contextual Performance: Experience, Job Roles, and Ratings of the Importance of Job Behaviors , Applied H.R.M. Research, Vol. 8, No. 1, pp:17-32.
- 19) Mazdarani, E., (2009) ,the impact of employee empowerment on service quality and customer satisfaction in service organization , master thesis , Malardalen University.
- 20) Hasan , S.T. (2010) , A review on an employee empowerment in TQM practice , Journal of Achievement in materials and manufacturing engineering , Vol. 39, No. 2, pp:204-210 .
- 21) Gupta,S.C., (2008), Advances Human resource management, strategic perspective , Ane Books, India .
- 22) Darlene Brown, Carol McWilliam and Catherine Ward-Griffin, (2006) Client-centred empowering partnering in nursing, Journal of Advanced Nursing, Volume 53, Issue 2, Pages 147–256.
- 23) Karakoc ,N.,and Yilmaz, K., (2009), employee empowerment and Differentiation in companies ,A Literature Review and research Agenda , macro think institute , Vol.1,No.2,pp1-12 .



Empowerment administrative Factors and its impact on Performance of the service organization An analytic Research at the Ministry of Interior – General Directorate of Traffic

Abstract

The research study about the empowerment as an independent variable, in which details include (training and improvement, incentives, information sharing, trust, and delegation), has also focused on the performance of the service organization as a dependent variable in all dimensions which include (improve work efficiency, building the core competencies, focus on the beneficiary of the service, increasing the feeling of satisfaction of the employees, and the organizational support commitment). The research has been based on the opinions of a chosen sample of 75 service officers of the Ministry of Interior who work at the General Directorate of Traffic. The research problem has been identified by the researcher through the field of commensalism with service officers at this directorate. The researcher found that the weak points in the performance of the General Directorate of Traffic came from the lack of knowledge of the empowerment and its relation to the directorate performance at the directorate administration. The research has tried to pursue the following goals: describe the dimensions of administration empowerment and the performance of the service organization as well as the contribution of the empowerment factors in the improvement of the service organization performance, and test the correlation between them in the directorate. The research has used the Descriptive Analytical Approach in order to achieve the goals above. In the practical part of the research survey, interviews and field commensalism has been conducted by the researcher while in the theoretical part previous studies and researches has been used as well as the Statistical Package for the Social Science program (SPSS) to test the correlation between the different research variables. The research found out from the test and analysis of the assumptions on which the study is based, show that The General Directorate of Traffic performance could improve significantly if it follows the recommendation that is suggested in this research.

Key Word: Empowerment administrative, Performance of the service organization