



## تأثير استراتيجيّة التمكين في أداء العاملين بتوسيط الثقة التنظيمية (بحث ميداني)

الباحث/رعد فرحان عذيب الكعبي

مجلس النواب العراقي

[raadkbe@yahoo.com](mailto:raadkbe@yahoo.com)

أ.د. صلاح الدين عواد الكبيسي

كلية الادارة والاقتصاد / جامعة

بغداد

[salahalkubaisy@yahoo.com](mailto:salahalkubaisy@yahoo.com)

Received: 21/7/2019

Accepted : 7/10/2019

Published :June / 2020

هذا العمل مرخص تحت اتفاقية المشاع الابداعي نسب المُصنّف - غير تجاري - الترخيص العمومي الدولي 4.0

[Attribution-NonCommercial 4.0 International \(CC BY-NC 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



### مستخلص البحث:

يهدف البحث الى قياس تأثير استراتيجية التمكين في أداء العاملين بتوسيط الثقة التنظيمية في المنظمة المبحوثة وقد تمثلت مشكلة البحث بضعف قدرة اغلب منظمات الاعمال على توظيف استراتيجية التمكين في تعظيم أداء العاملين، فضلاً عن ان اهمية البحث من الناحية العملية تكمن في نتاجه التي يتوصل اليها مرشداً للمديرين في كيفية توظيف استراتيجية التمكين في تعظيم أداء العاملين من خلال توسيط الثقة التنظيمية بأبعادها (القدرة، النزعة للخير، النزاهة)، وبغية تحقيق اهداف البحث والاجابة عن اسئلة المشكلة، فقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي اذ استخدمت الاستبانة لجمع البيانات من مجتمع البحث الذي تمثله فئة المهندسين البالغ عددهم (266) مهندس في شركة الخطوط والانايب النفطية التابعة لوزارة النفط، وكان حجم العينة التي تم سحبها من هذه الفئة (159) مهندساً، فضلاً عن المقابلات الشخصية والزيارات الميدانية للباحث التي كان لها ذات الغرض. تم تحليل البيانات ومعالجتها احصائياً بأستعمال برنامج (spss.v 24)، الذي تضمن مجموعة من الاساليب الاحصائية، كالوسط الحسابي والتكرارات والنسب المئوية والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ومعامل الثبات جتمان ومؤشر الفا كرونباخ، واختبار (F)، والتحليل العملي الاستكشافي، والتجزئة النصفية، وكانت ابرز النتائج التي توصل اليها الباحث، توجد علاقة ارتباط طردي معنوي وتأثير ايجابي بين استراتيجية التمكين والثقة التنظيمية وبين استراتيجية التمكين وأداء العاملين فضلاً عن ارتباط وتأثير الثقة التنظيمية مع وفي أداء العاملين. كما وان تأثير استراتيجية التمكين في أداء العاملين يتعاظم من خلال الثقة التنظيمية مما يؤكد الدور الوسيط لها.

**المصطلحات الرئيسية للبحث:** استراتيجية التمكين، الثقة التنظيمية، أداء العاملين.

\*البحث مستل من رسالة ماجستير

## المقدمة

تنصب أهمية البحث في توظيف استراتيجية التمكين لتعظيم أداء العاملين من خلال استخدام الثقة التنظيمية كوسيط في تعزيز التأثير بين متغيرات البحث، ان من مبررات الخوض في هذا الموضوع استكشاف قدرة المنظمات العراقية على توظيف تأثير استراتيجية التمكين في أداء العاملين من جانب وبيان مدى استطاعة المديرين على اعتماد الثقة التنظيمية في تعظيم هذا التأثير من جانب آخر. وجاء التساؤل الرئيس للبحث بصيغة : هل يزداد تأثير استراتيجية التمكين في أداء العاملين من خلال الثقة التنظيمية؟ وكانت غايته تؤكد على اجابة هذا التساؤل وتوضيح الدور الوسيط للثقة التنظيمية، تضمن البحث خمس محاور، الاول ضم منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة، في حين تناول المحور الثاني التأطير النظري لأستراتيجية التمكين والثقة التنظيمية وأداء العاملين والعلاقة بينهما، اما المحور الثالث فيتضمن الجانب العملي ببيان وصف استجابات العينة لمتغيرات البحث وتوضيح اختبار الفرضيات. في حين إنصرف المحور الرابع لبيان اهم الاستنتاجات التي خرج بها الباحث وأهم التوصيات.

## المحور الأول / منهجية البحث

### أولاً: المشكلة

اغلب المنظمات في الدول النامية ومنها منظمة الاعمال العراقية تواجه مشكلة بالغة الأهمية في القدرة على توظيف استراتيجية التمكين في تعظيم أداء العاملين.

السؤال هنا هل استطاع المدير العراقي ان يوظف استراتيجية التمكين التي تعتمد على تعظيم أداء العاملين فيها؟ وهل استطاع ان يستعمل الثقة التنظيمية بأبعادها (القدرة ، النزعة للخير، النزاهة) في تعظيم هذا التأثير؟ ويمكن التعبير عن مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية :

س1: هل يتم بناء او تطوير استراتيجية التمكين في المنظمة المبحوثة؟

س2: هل تُعتمد استراتيجية التمكين في المنظمة المبحوثة؟

س3: ما مستوى أداء العاملين في المنظمة المبحوثة ؟

س4: ما طبيعة ومستوى الثقة التنظيمية بأبعادها في المنظمة المبحوثة ؟

س5 : ما طبيعة ومستوى التأثير لاستراتيجية التمكين والثقة التنظيمية في أداء العاملين؟

س6: هل تسهم استراتيجية التمكين في التأثير بالثقة التنظيمية؟

س7 : هل تسهم الثقة التنظيمية في التأثير بأداء العاملين؟

س8 : هل يزداد تأثير استراتيجية التمكين في أداء العاملين من خلال الثقة التنظيمية؟

### ثانياً : أهمية البحث

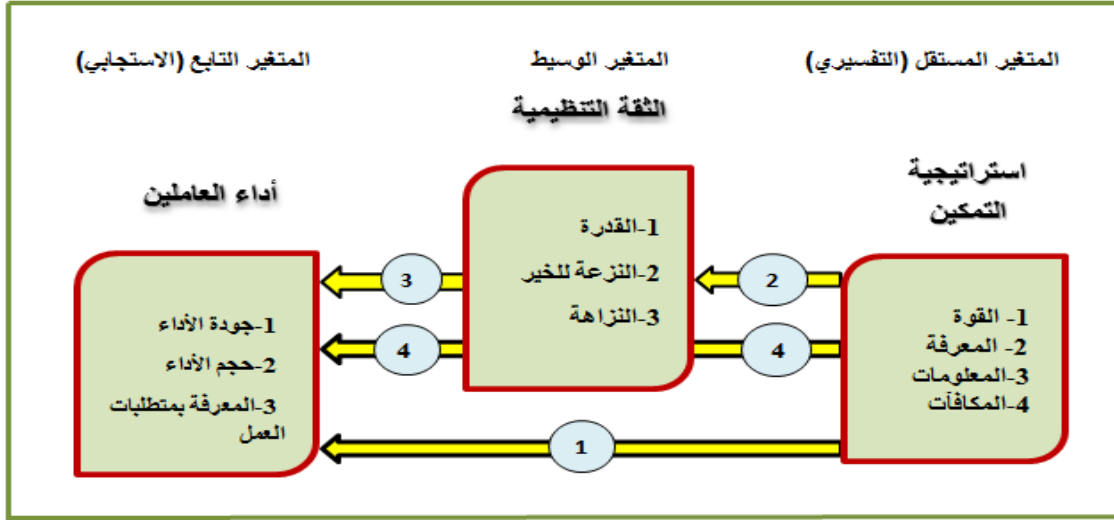
قد يُعد البحث من الناحية العلمية وعبر فصله النظري وما تخلله من مطارحات فكرية اضافة للمكتبة العربية بما تضمنه من تأطير نظري للموضوعات المبحوثة: استراتيجية التمكين والثقة التنظيمية وأداء العاملين، أمّا من الناحية العملية فسيكون البحث بنتائجه التي يتوصل اليها مرشداً للمديرين في كيفية توظيف استراتيجية التمكين في تعظيم أداء العاملين من خلال استعمال الثقة التنظيمية بأبعادها المختلفة ، كما تكمن أهمية البحث في تقديم نتائج ميدانية يمكن الافادة منها وتطبيق توصياتها على منظمات الاعمال، ويمكن ان يسهم تطبيق مفاهيم وابعاد البحث في تحقيق ميزات كثيرة للمنظمة التي تفرزها تأثيرات العلاقة ما بين متغيرات البحث.

### ثالثاً : اهداف البحث

هنالك مجموعة من الاهداف التي يمكن تحقيقها من خلال العلاقة الرابطة ما بين متغيرات البحث التي توفر المعلومات اللازمة لتحقيق تلك الاهداف المتمثلة بالنقاط الآتية :

- 1- تشخيص مستويات استراتيجية التمكين في المنظمة المبحوثة.
- 2- تحديد مستوى أداء العاملين في المنظمة المبحوثة.
- 3- تحديد مستوى وطبيعة الثقة التنظيمية في المنظمة المبحوثة.
- 4- تشخيص طبيعة ومستوى العلاقة بين كل من استراتيجية التمكين والثقة التنظيمية وأداء العاملين.
- 5- تحديد مستوى تأثير كل من استراتيجية التمكين والثقة التنظيمية في أداء العاملين.

## رابعاً: المخطط الفرضي للبحث



شكل (1) مخطط البحث الفرضي

يتبين من المخطط اعلاه بأنه يشمل ثلاث متغيرات المتغير المستقل: ويتمثل في استراتيجية التمكين بأبعادها الرئيسية (القوة، المعرفة، المعلومات، المكافآت)، المتغير الوسيط: ويتمثل بالثقة التنظيمية وأبعادها الاتية (القدرة، النزعة للخير، النزاهة)، المتغير التابع: ويتمثل في أداء العاملين بأبعاده الاتية (جودة الأداء، حجم الأداء، المعرفة بمتطلبات العمل).

## خامساً: التعاريف الإجرائية

1- استراتيجية التمكين: انها عملية تفويض الأفراد وتخويلهم بالتفكير والتصرف واتخاذ القرارات والاجراءات والتحكم في العمل بشكل مستقل، اي انه شعور المرء بالسيطرة الذاتية على مصيره (Yasothai et.atl, 2015:94).

يتضمن المتغير المستقل استراتيجية التمكين اربعة ابعاد فرعية كما عرضها (Yasothai et.atl, 2015:94) وهي :

أ-القوة : تعني تقاسم السلطة التي تؤدي الى تزود الموظف بمزيد من الصلاحيات في أداء مهامه، والمزيد من الحرية في المساهمة بالأفكار عند مستويات أعلى من صنع القرار، وزيادة الثقة بالتفكير والبقاء كشركاء تنظيميين، واستراتيجية أفضل للتعامل بفعالية وإبداع في بيئات العمل الجديدة .

ب-المعرفة : هي عملية جماعية يتم من خلالها تبادل أعضاء الفريق المعلومات والاقتراحات والأفكار فيما بينهم مع الأعضاء الآخرين داخل المنظمة من أجل معالجة بعض المسائل ذات الصلة في مكان العمل .

ت-المعلومات : هي احد العناصر الحاسمة للتمكين والتي تمثل عنصراً ضرورياً لاتخاذ القرارات، اذ ان معرفة المعلومات الضرورية تعني قدرة الموظف على أداء العمل استنادا على قدرته للوصول لتلك المعلومات.

ث-المكافآت : هي اداة لزيادة تحفيز الموظفين في المنظمة سواء أكانت نقدية ام غير نقدية، اذ تُعدّ واحدة من العوامل المهمة لتشجيع الموظفين على المساهمة بأفضل الأعمال، وأن قوة المكافأة ستؤثر تأثيراً إيجابياً على أداء الموظف لمهامه وإنتاجيته ورضائه ودورانه وسلوكه التنظيمي.

2-الثقة التنظيمية : هي معتقدات المرء وتوقعاته وافتراضاته حول احتمالية أن تكون الإجراءات المستقبلية الأخرى مفيدة ومواتية أو على الأقل لا تضر بمصالح الشخص، وببساطة أكثر الثقة هي تنظيم الشخص الواعي واعتماده على آخر (Tirelli,2011:20). ويتضمن المتغير الوسيط الثقة التنظيمية ابعاد ثلاثة كما بينها (Tirelli,2011:20). وهي :

أ-القدرة: هي مجموعة المهارات والكفاءات والخصائص التي تمكن الموظف من التأثير في مجال معين.  
ب-النزعة للخير: هو المدى الذي يُنظر فيه إلى المنظمة بأنها تريد ان تفعل الخير للموظفين، وبصرف النظر عن دوافع الأنا.

ت-النزاهة: هي العملية التي يتصور من خلالها الموظفون بأن المنظمة تتقيد بمجموعة من المبادئ التي يعتبرونها مقبولة.

3- أداء العاملين: هو السلوك الذي يقوم به الفرد ايجابياً كان ام سلبياً لتنفيذ ما مطلوب منه في الظروف الطبيعية وضمن مستوى مقبول من الكفاية والمهارة (AL-Jubouri, 2018: 24)، وهناك ثلاثة ابعاد للمتغير التابع كما عرضها (AL-Jubouri, 2018:25) هي مستوى أداء العمل الذي يعني استراتيجية عمل اساسية تسهم في تقديم المنتج (سلع وخدمات) للزبائن الداخليين والخارجيين وتحقق رضاهم بشكل كبير من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية والصريحة.

ب- حجم الأداء: يعني حجم العمل المنجز في الظروف العادية وكما مخطط له على ان يتناسب مع مهارات وقدرات العاملين على تحمل اعباء العمل.

ت- المعرفة بمتطلبات العمل: هي المعرفة والإلمام بالأدوار والمهارات والخبرات التي تتطلبها وظيفة من الوظائف التي من خلالها يتم تسهيل اجراءات العمل.

### سادساً : فرضيات البحث

تم صياغة ثلاثة فرضيات رئيسة لبيان التأثير بين متغيرات البحث وهذه الفرضيات هي :

الفرضية الرئيسية الاولى: يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لاستراتيجية التمكين في أداء العاملين.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لاستراتيجية التمكين في الثقة التنظيمية.

الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية للثقة التنظيمية في أداء العاملين.

الفرضية الرئيسية الرابعة : يزداد التأثير الايجابي لاستراتيجية التمكين في اداء العاملين بتوسيط الثقة التنظيمية.

### سابعاً : مجتمع وعينة البحث

حصر مجتمع البحث بفئة المهندسين في الشركة المبحوثة والبالغ عددهم (266) مهندساً وهي الفئة الانسب والتي تنسجم مع توجهات البحث وغاياته والاكثر دراكاً من بين فئة الموظفين في الشركة، سعى الباحث لسحب عينة متوخياً ان تمثل المجتمع اصدق تمثيل ومعتمداً على جدول (Morgan,1970)، الذي يبين ان حجم العينة للمجتمع المذكور يجب ان لا تقل عن (155) فرداً، قام الباحث بتوزيع (190) استبانة تم استلام (170) منها، أهملت منها(11) استبانة لعدم استيفائها للشروط او لنقص فيها وبهذا اصبحت عينة البحث التي خضعت للتحليل (159) فرداً.

### ثامناً: حدود البحث

- 1-الحدود العلمية: تحدد البحث نظرياً وعملياً بما جاء بمتغيراته الثلاثة المتمثلة باستراتيجية التمكين، الثقة التنظيمية وأداء العاملين.
- 2- الحدود البشرية: شملت عينة البحث فئة المهندسين من الذكور والاناث العاملين في اقسام مقر شركة الخطوط والانايب النفطية.
- 3-الحدود المكانية: اقتصر البحث على شركة خطوط الانابيب النفطية.
- 4-الحدود الزمانية: استغرقت عملية توزيع الاستبانة وجمع البيانات في الشركة شهرين كاملين، اما الفترة الزمنية التي غطتها البيانات عن أداء الشركة هي السنوات الخمس من (2013-2017).

### تاسعاً: اساليب جمع البيانات

اعتمد الباحث اساليب جمع البيانات المتعلقة بالجانب النظري، عبر المصادر الاجنبية والعربية المختلفة التي ضمت الكتب والبحوث المنشورة والرسائل و الاطاريح، فضلاً عن المقالات التي لها صلة مباشرة بالبحث ولأجل تحقيق اهداف البحث واختيار فرضياته تم جمع البيانات الخاصة بالجانب العملي من خلال الاساليب الاتية:

- 1- الاستبانة: صممت الاستبانة الخاصة بالبحث اعتماداً على المقاييس المتوافرة في الدراسات السابقة، وبصيغة تتلائم ومفهوم المتغير المراد قياسه مع الاخذ بنظر الاعتبار التعديلات التي اشار اليها المحكمون بما يتناسب مع اتجاهات البحث الحالي. الجدول(1) يوضح متغيرات البحث الرئيسية والفرعية وتسلسلاتها المتكونة من ثلاثة اقسام تضمن الاول: المعلومات التعريفية عن عينة البحث والثاني: بين اربعة ابعاد للمتغير المستقل البالغة (20) فقرة، اما الثالث: فقد شمل ثلاثة ابعاد للمتغير الوسيط المتضمنة (19) فقرة، في حين اخذ القسم الرابع: ابعاد المتغير التابع الثلاثة والتي غطتها (12) فقرة. وقد استخدم الباحث مقياس (Likert) خماسي الدرجات لتصنيف درجات الاجابة والتي يتراوح مداها ما بين (1-5) .

جدول (1) توزيع فقرات الاستبانة وتركيبها

مصدر المقياس	ارقام الفقرات	عدد الفقرات	الابعاد الفرعية	المتغيرات الرئيسية
اعداد الباحث	6-1	6	الجنس، العمر، المستوى العلمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، عدد الدورات التدريبية	المتغيرات الديموغرافية
(Yasoithai.et.atl,2015)	5-1	5	القوة	استراتيجية التمكين
	10-6	5	المعرفة	
	15-11	5	المعلومات	
	20-16	5	المكافآت	
(Tirelli,2011)	26-21	6	القدرة	الثقة التنظيمية
	33-27	7	النزعة للخير	
	39-34	6	النزاهة	
(AL-Jubouri, 2018)	43-40	4	جودة الأداء	أداء العاملين
	47-44	4	حجم الأداء	
	51-48	4	المعرفة بمتطلبات العمل	

2-المقابلات الشخصية: تُعد المقابلات من الاساليب الفاعلة في جمع البيانات والمعلومات من خلال تبادل النقاش مع مديري ورؤساء أقسام شركة الخطوط والانايب النفطية، كما وساعدت الباحث في الوصول الى المعلومات واخذها بشكل مباشر، فضلاً عن توضيح أبعاد فقرات الاستبانة ومضمونها والاجابة عن الاستفسار حول عباراتها في حال تطلب الامر ذلك. وقد بلغ عدد المقابلات التي اجراها الباحث مع وكيل المدير العام ورؤساء أقسام الشركة (8) مقابلات.

### عاشراً: أدوات تحليل البيانات احصائياً

قام الباحث باستخدام البرنامج الاحصائي (spss.V-23-24)، وبرنامج (Excel) من اجل ادخال البيانات وتحليلها، ومن اهم الاساليب التي تم استخدامها في الجانب العملي لغرض اختبار فرضيات البحث:

- 1-التوزيع التكراري والنسب المئوية: لوصف اجابات عينة البحث، اذ تعكس التكرارات مدى تركيز وتجمع الاجابات حول خيار معين، فضلاً عن ترجيح تلك التكرارات بما يقابلها من النسب المئوية.
- 2-الوسط الحسابي : يستخدم في حساب متوسط اجابات العينة ومعرفة مستوى المتغيرات لأغراض التحليل والمقارنة.
- 3-الانحراف المعياري: لقياس درجة التشتت المطلق لقيم الاجابات عن وسطها الحسابي.
- 4-معامل الاختلاف: لقياس درجة التشتت النسبي لقيم الاجابات عن وسطها الحسابي.
- 5-معامل الثبات جيثمان: لقياس ثبات فقرات متغيرات البحث .
- 6-معامل الانحدار الخطي البسيط: لقياس تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع.
- 7-معامل الثبات بطريقة (الفا-كرونباخ) وهو مقياس أو مؤشر يعطي درجة ثبات الاستبانة.
- 8-اختبار(F): ويستخدم لاختبار معنوية معامل نماذج الانحدار البسيط والمتعدد.
- 9-التجزئة النصفية: وهو احد الادوات الاحصائية التي تقيس الثبات الداخلي، ومن خلاله يتم تقدير الثبات بين نصفي المقياس من خلال حساب قيمة الارتباط بينهما.

### الحادي عشر: اختبارات الصدق والثبات

1- الثبات: تم اعتماد نوعين من اختبار ثبات استبانة البحث وهما  
 أ-التجزئة النصفية : يتم تطبيق هذه الطريقة على متغيرات البحث من خلال جميع استبانات عينة البحث البالغ عددها (159) وقد اظهر الجدول (2) فقرات المتغير المستقل البالغ عددها (20) الى نصفين الاول يضم الفقرات(1-10) والنصف الثاني (11-20)، وتم استخدام معامل الثبات (جيثمان) وذلك لاختلاف تباين فقرات النصفين، اذ بلغت قيمة المتغير المستقل استراتيجية التمكين (0.687) وهذا يعني ثبات نتائج البحث. اما المتغير الوسيط، الثقة التنظيمية ، فقد تم تقسيم فقراته البالغ عددها (19) الى نصفين، النصف الاول اخذ الفقرات (21-30)، والنصف الثاني تضمن الفقرات(31-39)، اذ بلغت قيمة الثبات له (0.838) وهي قيمة عالية تسمح

باعتقاد فقرات المقياس. وفيما يخص المتغير التابع، أداء العاملين، قُسمت فقراته البالغ عددها (12) الى نصفين ، النصف الاول يضم الفقرات (40-45)، والنصف الثاني يضم الفقرات (46-51)، وقد بلغت قيمة معامل الثبات (جيتمان) (0.858)، وهذا يشير الى ثبات فقرات المتغير التابع.

جدول (2) ثبات متغيرات البحث بأستعمال التجزئة النصفية

المتغير	عدد الفقرات	التباين	معامل الثبات
استراتيجية التمكين	10-1	26.074	0.687
	20-11	39.994	
الثقة التنظيمية	30-21	57.501	0.838
	39 -31	30.111	
أداء العاملين	45-40	17.381	0.858
	51-46	11.499	

ب- الثبات الداخلي (الاتساق): يستخدم تحليل الاتساق او الاعتمادية للحصول على الاتساق الداخلي للبيانات، إذ يتراوح ما بين (0-1)، وكلما كانت القيمة أقرب الى (1) عدد صحيح يكون ثبات الاستبانة عالي وللتعرف على الاتساق الداخلي للبيانات وقياس ثبات الاستبانة، تم احتساب قيمة معامل الفا- كرونباخ، إذ بلغت قيمة معامل الثبات الاجمالية للاستبانة (0.953) وهي نسبة مقبولة ودالة احصائياً في الوقت ذاته، كما موضحة بالجدول (3) وهذا يدل على ان المقياس ذو ثبات عال و يمكن اعتماده في اوقات مختلفة للأفراد ذاتهم لتكون النتائج مساوية للنتائج السابقة.

2- الصدق: يُعد الصدق اهم خاصية يجب توفرها في ادوات القياس وهي اساسية ومهمة وان أداة القياس تكون صادقة إذا كانت تقيس ما صممت فعلياً لقياسه، وقد كثر الكلام عن صدق الاداة وهذا في الحقيقة من الاخطاء الشائعة التي كثر استخدامها، اما الصواب هو صدق الاداة يعني صدق نتائجها وتفسيرها (دودين، 2013: 227). ولإثبات صدق نتائج الاداة وتفسيرها يتبع نوعين من الصدق هما :

أ- الصدق الظاهري: يعني ان تبدو اداة القياس ظاهرياً تقيس ما وضعت فعلاً لقياسه، اي ان شكل الاداة ومظهر الفقرات يتناسب مع المقصود بها، إذ عرضت استبانة البحث على عدد من الاساتذة المحكين في كلية الادارة والاقتصاد، فضلاً عن محكمين في علم النفس وقد بلغ عددهم (12) وقد اخذ الباحث بملاحظات وآراء السادة المحكمين واستقرت الاستبانة على (51) فقرة، وحصلت على نسبة اتفاق قدرها ( 95% ).

ب-صدق المحتوى: يستخدم صدق المحتوى للتأكد من مدى وضوح فقرات المقياس من ناحية المعنى والصياغة والتصميم المنطقي لها، إذ تعطي الاهداف المحدد لها.

يُعد الصدق والثبات متلازمين وان المقياس الثابت يكون صادقاً وبالتالي من الممكن استخراجها من الجذر التربيعي للثبات، الموضح بالجدول(3)، إذ بلغت قيمة صدق المحتوى الاجمالي ( 0.976 ) وهي قيمة تؤكد صدق المقياس.

$$\text{الصدق} = \sqrt{\text{الثبات}} ، \text{الصدق} = \sqrt{0.953} = 0.976$$

جدول(3) صدق وثبات الاستبانة وفق الثبات الداخلي لمعامل الفا- كرونباخ

المتغير	عدد الفقرات	الثبات	الصدق
استراتيجية التمكين	20	0.873	0.934
الثقة التنظيمية	19	0.927	0.962
أداء العاملين	12	0.883	0.939
الاجمالي	51	0.953	0.976

## المحور الثاني/ بعض الدراسات السابقة

## أولاً: الدراسات التي تم اعتماد مقايستها في البحث الحالي

1- دراسة Yasoithai.et.al, 2015

دراسة عن تأثير التمكين على أداء الموظف: الدور الوسيط للتقييم (بحث منشور)	عنوان الدراسة
A Study on the Impact of Empowerment on Employee Performance : The Mediating Role of Appraisal	
تحديد تأثير التمكين على أداء الموظف ، ودراسة دور تقييم الأداء في التوسط في العلاقة بين التمكين وأداء الموظف. ، ستحدد في هذه الدراسة أيضاً ما إذا كان مستوى التمكين في ماليزيا كدولة آسيوية .	هدف الدراسة
شركات التصنيع العاملة في سبيرانج براي ، بينانج - ماليزيا	مجتمع البحث
العينة (200) فرداً	عينة البحث
الاستبانة، واستخدام الحزمة (SPSS) لتحليل البيانات احصائياً	الادوات والاساليب الاحصائية
تبين نتائج هذه الدراسة أن التمكين بأبعاده يؤثر على أداء الموظف. وفي الوقت ذاته، تم اعتماد تقييم الأداء على انه المتغير الوسيط في العلاقة بين التمكين وأداء الموظف. وقد كانت النتائج محدودة لتشمل الصناعة التحويلية في سبيرانج براي فقط، بينما نتج والتي لا يمكن تعميمها في جميع أنحاء ماليزيا	ابرز النتائج
تم اعتماد مقياس الدراسة لقياس استراتيجيات التمكين في البحث الحالي، فضلاً عن استخدام بعض جوانب الدراسة في تعزيز الجانب النظري ومقارنة نتائجها بنتائج البحث الحالي	مجالات الاستفادة

2- دراسة Tirelli,2011

دراسة بعنوان استكشاف العلاقة بين القدرة على التعلم التنظيمي والثقة والسياسة: دراسة ميدانية . (رسالة ماجستير)	عنوان الدراسة
Exploring the Relationship between Organizational Learning Capability, Trust, and Politics: An Empirical Study	
هو استكشاف مجموعة من العلاقات التي تتضمن الثقة التنظيمية والسياسة، واستكشاف الدراسة التأثير المحتمل الذي قد تكون له القدرة على التعلم التنظيمي على متغيرات النتائج المهمة بما في ذلك نوايا دوران الموظفين والالتزام التنظيمي العاطفي.	هدف الدراسة
موظفو ستة منظمات مختلفة تعمل في قطاع الرعاية الصحية العام والخاص	مجتمع البحث
العينة كان إجمالي حجم العينة (234) موظفاً (82) من القطاع الخاص و(128) موظفاً من القطاع العام و(24) موظفاً من الرعاية الصحية .	عينة البحث
مسح عبر الانترنت من خلال دمج ستة استبيانات مختلفة صممها الباحثون. كذلك تم استخدام spss، تحليل الانحدار المتعدد، والفأ- كرونباخ، الوسط الحسابي والانحراف المعياري .	الادوات والاساليب الاحصائية
1-ان الموظفين الذين كانوا يعملون في المؤسسة لفترة أطول من الوقت هم أكثر عرضة للانضمام عاطفياً لمؤسستهم ، وأقل عرضة لمغادرة المؤسسة الخاصة بهم ، والأرجح أن يعتقد أن منظماتهم جديرة بالثقة . 2-أن الموظفين ذوي المستويات التعليمية الأعلى كانوا أكثر عرضة للثقة في المنظمة.	ابرز النتائج
تم استخدام بعض جوانب الدراسة في البحث الحالي، فضلاً عن استعمال مقياس الثقة التنظيمية واعتماده كمقياس للبحث.	الدروس المستفادة

## 3- دراسة AL-Jubouri, 2018

أثر الثقافة التنظيمية في أداء العاملين : دراسة ميدانية على المستشفيات الخاصة في إقليم الشمال في الاردن.(رسالة ماجستير)	عنوان الدراسة
سعت هذه الدراسة الى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية وأداء العاملين في مستشفيات إقليم الشمال في الاردن، ومعرفة العلاقة الرابطة ما بين ابعاد الثقافة التنظيمية وابعاد أداء العاملين، ومدى تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين	هدف الدراسة
جميع موظفي المستشفيات الخاصة في إقليم الشمال في محافظات (إربد، المفرق، جرش) والبالغ عددها(8) مستشفيات هي (ابن النفيس، إربد الاسلامي، إربد التخصصي، الروم والكتوليك، القواسمي التخصصي، النجاح، سارة للنسائية والتوليد، الصفاء التخصصي)	مجتمع البحث
تم اختيار العينة قصدية حجمها(107) فرداً	عينة البحث
استبانة للمتغيرات، تم استخدام برنامج ( spss ) لتحليل البيانات من خلال مقياس النزعة المركزية (الوسط الحسابي، النسب المئوية، مقياس التشتت، الانحراف المعياري، الانحدار المتعدد، معامل الاختلاف، و استخدام مقياس الفا-كرونيباخ	الادوات والاساليب الاحصائية
أن مستوى الثقافة التنظيمية في المستشفيات الخاصة في إقليم الشمال جاءت بدرجة كلية عالية، وفيما يتعلق بمحور أداء العاملين فقد جاء بمستوى عالي جداً، وكما اظهرت النتائج وجود اثر ذي دلالة معنوية للثقافة التنظيمية بكافة ابعادها على أداء العاملين	ابرز النتائج
تم اعتماد مقياس أداء العاملين كمقياس جاهز في البحث الحالي ، والاستفادة منها في تعزيز الجانب النظري	مجالات الاستفادة

## ثانياً : الدراسات الرابطة ما بين التمكين والثقة التنظيمية وأداء العاملين .

## 1-دراسة Meurs,2012

المنظمة الرشيقة : تأثير الثقة والتمكين على رشاقة المنظمة ( رسالة ماجستير ) An agile organization: The influence of trust and empowerment on the agility of an organization.	عنوان الدراسة
معرفة تأثير البعد العلائقي (بين الثقة والتمكين) على رشاقة المنظمة، ومدى تأثير الرشاقة على الاداء	هدف الدراسة
في مجموعة متنوعة من المنظمات تعمل في جميع جوانب الاقتصاد الهولندي	مجتمع البحث
العينة ، صنفان الاول على المستوى التنظيمي (52) شخصاً في مناصب إدارية. والثاني على مستوى العمل العام (350) شخصاً بكلوريوس وماجستير.	عينة البحث
الاستبانة، وتم استخدام برنامج ( spss ) تحليل الانحدار، التحليل العامل، واختبار الموثوقية الفا- كرونيباخ، اختبار ( KMO )، ( Bartlett's )	الادوات والاساليب الاحصائية
إن التمكين والثقة في الزملاء لا تؤدي مباشرة الى تنظيم رشيق، في حين أن الثقة في الإدارة والثقة من الإدارة تؤثر بشكل إيجابي على رشاقة المنظمة. وبالتالي تؤثر رشاقة المنظمة على الأداء الكلي (أي الإنتاجية الإجمالية)	ابرز النتائج
تم الاستفادة منها في تعزيز الجانب النظري	مجالات الاستفادة

## 2- دراسة BERRAIES 2015

تمكين الموظف وأهميته للثقة والابتكار والأداء التنظيمي.( بحث منشور) Innovation Employee Empowerment and Its Importance for Trust, .and Organizational Performance	عنوان الدراسة
ان الغرض من هذه الدراسة هو بيان تأثير تمكين الموظفين على كل من الابتكار والأداء التنظيمي واستكشاف دور الوساطة للثقة في هذه العلاقات.	هدف الدراسة
شركات تابعة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في القطاع التونسي	مجتمع البحث
-العينة 248 فرداً.	عينة البحث
الاستبانة، برنامج SPSS 16.0 ، دوران varimax ، باستخدام برنامج AMOS 16.0	الادوات والاساليب الاحصائية
النتيجة الرئيسية هي أن تمكين الموظفين له تأثير إيجابي على الثقة والابتكار والأداء التنظيمي.	ابرز النتائج
تم الاستفادة منها في تعزيز الجانب النظري	مجالات الاستفادة



عكست هذه الدراسات الدور الكبير لبعض المتغيرات التي تناولها البحث الحالي سواءً على صعيد متغيرات استراتيجية التمكين بأبعادها أو متغيرات أداء العاملين بأبعاده أو متغيرات الثقة التنظيمية بأبعادها، فضلاً عن الأداء الكلي للمنظمة والأداء المنظمي، وقد أسهمت هذه الدراسات في تعضيد وتعزيز الجانب النظري للبحث الحالي مما يعطي الرصانة العلمية له، واعتمد الباحث مقاييس البحث من تلك الدراسات وتوظيفها. والجدير بالذكر وإشارة إلى بعض الدراسات السابقة، ان المؤسسة (المنظمة) تُعد كياناً اعتبارياً والذي يسلك فيه الأفراد العاملين (قادة ومرؤوسين)، ومن هنا نستنتج ان الأداء المؤسسي أو المنظمي هو حصيلته لأداء الأفراد العاملين.

## المحور الثاني/ الإطار النظري لمتغيرات البحث (استراتيجية التمكين، الثقة التنظيمية، أداء العاملين)

### أولاً : استراتيجية التمكين

**1- مفهوم استراتيجية التمكين:** أصبح تمكين العاملين من ضروريات التنمية والتجديد والتميز لمنظمات الأعمال وتحقيق الأهداف من خلال سرعة الانجاز وتحمل المسؤولية من قبل الأفراد العاملين وإدائهم الفردي والجماعي، أوضح (Daft,2008:56)، بأن مفهوم التمكين يعني إطلاق العنان لقوة الموظفين وإبداعهم من خلال منحهم الحرية والموارد والمعلومات والمهارات اللازمة لاتخاذ القرارات وتنفيذها بفعالية. وأشار (David, 2011:17-167) الى مفهوم التمكين بأنه تعزيز شعور الموظفين بالفعالية من خلال تشجيعهم على المشاركة في صنع القرار وممارسة المبادرة والخيال ومكافأتهم على القيام بذلك، وعد مفهوم التمكين مفتاح نجاح المنظمة من خلال الموازنة بين مصالح اصحاب المصالح (الزبائن والموردين والموظفين والمساهمين والحكومة والمجتمع) بتمكين جميع الموظفين والتركيز على أنشطة القيمة المضافة وقدم: Ozaralli,2015 (36) مفهوماً للتمكين ينص على أنه عملية تعزيز الكفاءة الذاتية بين اعضاء المنظمة من خلال تحديد الظروف التي تعزز إزالة الشعور بالعجز من كل الممارسات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية عن طريق اساليب توفير المعلومات بفاعلية.

### 2-اهداف استراتيجية التمكين

بسبب التحديات التي واجهتها المنظمات، في نهاية الثمانينيات وبداية التسعينيات، عندما بدأ كل من الباحثين والممارسين بالبحث عن طرائق لتحسين الالتزام والاستقلالية. ولمشاركة الموظفين في عمليات صنع القرار، ظهرت فكرة التمكين على أساس هذه الاعتبارات، ورافقتها أهداف عديدة أشار الباحثون إليها اذ بين (Korkmaz,2012:46) أن الهدف الأساس للتمكين هو تحويل المؤسسة إلى منظمة بسيطة تعطي الأولوية لمطالب الزبائن. فيما يرى (Mohammedia, 2016: 15) ان هدف تمكين العاملين جعل المنظمة أكثر قدرة على الإستجابة لبينة المتغيرات وأكثر تقديراً لدعم الإبتكار، ويجعل العماله المُمكنة أكثر قدرة على تبني افكار مبتكرة. وأشار (Wojcik,2017:162) إلى أن الهدف الرئيس لتمكين العاملين هو سد الفجوة بين المديرين والعاملين من خلال نمو المعرفة والمسؤولية وتطوير الالتزام التنظيمي.

### 3-إبعاد استراتيجية التمكين

دراسة استراتيجية التمكين تتطلب التعرف على اهم ابعادها التي تدل على محتواها وقد يشار إليها عناصر او عوامل التمكين التي من خلالها تتحقق اهداف البحث، وهذه الابعاد هي :  
أ-القوة: القوة تعني تقاسم السلطة التي تؤدي الى تزود الموظف بمزيد من الصلاحيات في أداء مهامه ، والمزيد من الحرية في المساهمة بأفكار عند مستويات أعلى من صنع القرار ، وزيادة الثقة بالتفكير والبقاء كشركاء تنظيميين ، واستراتيجية أفضل للتعامل بفعالية وإبداع في بيئات العمل الجديدة ( Yasothai .et.al, 2015:94).

ب-المعرفة: ان تبادل المعرفة هي عملية جماعية يتم من خلالها تبادل أعضاء الفريق للمعلومات والاقتراحات والأفكار فيما بينهم مع الأعضاء الآخرين داخل المنظمة من أجل معالجة بعض المسائل ذات الصلة في مكان العمل (Yasothai .et.al, 2015:94) و(Ukil, 2016:185).

ت-المعلومات: المعلومات هي احد العناصر الحاسمة للتمكين والتي تمثل عنصراً ضرورياً لاتخاذ القرارات اذ ان معرفة المعلومات الضرورية تعني قدرة الموظف على أداء العمل استناداً على قدرته للوصول لتلك المعلومات، وأوضح (park,2017:45) ان مشاركة المعلومات تساعد الموظفين على فهم الكيفية التي يتناسب بها دور عملهم مع العملية الكلية للمنظمة وهذا ما يزيد الشعور بمعنى العمل.

ث- المكافآت: ان من أهم متطلبات تمكين العاملين المكافآت التي تعكس للعامل رسالة مفادها أن سلوكه وتصرفاته وأدائه مقبول، كما وانها تشجع على اظهار الطاقات والقدرات لبذل المزيد من الجهد والتحسين المستمر للأعمال (Al-nadawi, 2014: 20)

#### 4- معوقات تمكين العاملين

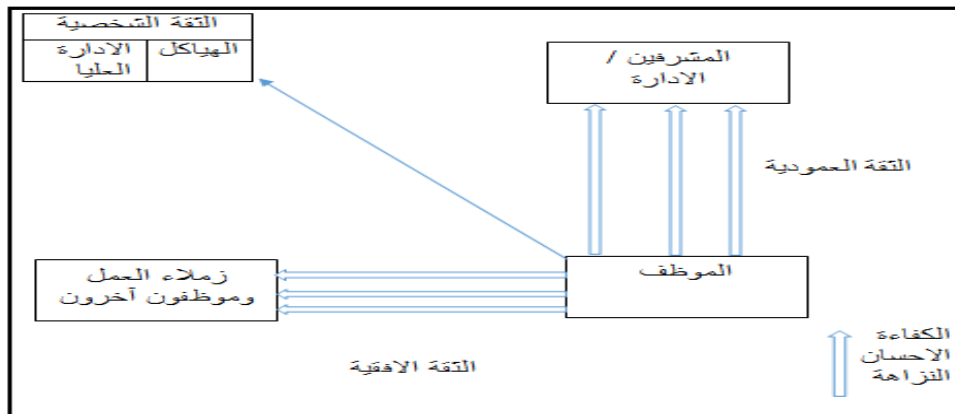
توجد بعض المعوقات الرئيسية التي تقف أمام تطبيق استراتيجية التمكين، والتي تم تحديد بعضها منها وهي: إساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للعاملين، زيادة العبء والمسؤولية، التركيز على النجاح الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعة، زيادة تكاليف تدريب وتعليم الأفراد، زيادة الوقت المطلوب لأداء العمل الجماعي، إقبال الأفراد على المفاهيم النظرية والشكلية أكثر من المفاهيم الموضوعية، عدم تمكن بعض العاملين من المعرفة الكاملة لاتخاذ قرارات فعالة (Abdul Hussein, 2012: 266).

### ثانياً: الثقة التنظيمية

1- مفهوم الثقة التنظيمية: مفهوم الثقة يمكن تطبيقه على الأشخاص والمجموعات والمنظمات بكونها كيانات تتخذ جميعها قرارات الثقة وتظهر الإجراءات القابلة للقياس التي تتبع تلك القرارات، كما يمكن القول بأن الثقة هي المفتاح الرئيس للتكامل بين الممارسات الإدارية، مثل التمكين، أداء الموظفين، الكفاءة، والقدرة والاتساق بالمنظمة (Ertürk, 2012: 166). لقد بين (Alajmi, 2017: 54) إن الثقة التنظيمية عنصر أساسي في أي علاقة إنسانية إيجابية لأنها تخلق بيئة تعاونية وتعطي الناس شعوراً بالأمان والاتصال، لذلك فهي أمر حيوي لإدماج ممارسات الإدارة، مثل أداء الموظفين، الكفاءة، القدرة والالتزام التنظيمي. أما (Ozgür & Tektas, 2018: 93-94) فقد عد الثقة من الخصائص الأساسية للعلاقات بين الأشخاص أو العلاقات بين المجموعات، وإن مفهومها ينص على أنها تصور لعامل الدعم المقدم من منظمة ما والاعتقاد بأن المدير وزملائه من العمال سوف يتحدثون عن الحقيقة ويقفون بجانبها، فهي تجعل التعاون أسهل في المنظمات المشكلة من الأفراد الذين يجتمعون لغرض مشترك أو لتحقيق مهمة ما.

2- أهمية الثقة التنظيمية: اكتسبت الثقة التنظيمية أهميتها في منظمات الاعمال، لأنها تُعد من المسلمات الأساسية لضمان التفاعل والتبادل المشترك بين جميع الأطراف لإنجاز المهام والاعمال المختلفة للمنظمة من أجل الاسهام في تحقيق النجاح للمنظمة ونموها، وبدونها لا يمكن للمنظمات الاستمرار في عملها (AL-Kaabi, 2013: 271). كما وتكمن أهمية الثقة التنظيمية داخل المنظمات، في تأثيرها المباشر في الرضا الوظيفي وزيادة فاعلية الاداء وجودته، فضلاً عن جعل العمل في المنظمة عملاً متماسكاً، كما وتزيد من انتاجية الأفراد، وتشجع على المناقشات المفتوحة وتقلل من حدة الصراع التنظيمي (AL-arifi, 2018: 17).

3- هيكل الثقة التنظيمية: هيكل الثقة التنظيمية يمكن توضيحه باختصار ووصفه من ثلاثة جوانب. الاول الثقة في زملاء العمل وغيرهم من الموظفين وتسمى الثقة الأفقية، و الثاني: الثقة بالمشرفين والمديرين ويطلق عليها الثقة العمودية، ويمكن تصنيف الثقة الأفقية والجانبية إلى (الثقة في كفاءة الطرف الآخر، والإحسان، والنزاهة) وأما الجانب الثالث هو الثقة غير الشخصية، وبعبارة أخرى الثقة في الإدارة العليا وفي المنظمة كهيكل وظيفي وكما في الشكل (2) الذي يصور هيكل الثقة التنظيمية (Vanhalala, 2011: 35).



الشكل (2) هيكل الثقة التنظيمية

Resource : Vanhalala, Mika, (2011) Impersonal trust within the organization: what, how, and why? Thesis for the degree of Doctor of Science (Economics and Business Administration) Finland.p36

**4- ابعاد الثقة التنظيمية**

نظراً للمكانة التي اكتسبتها الثقة التنظيمية في منظمات الاعمال والاثر المترتب عليها، فقد دأب الباحثون على قياس الثقة التنظيمية بمؤشرات تمثل أبعاد مختلفة، وكل منها له دلالاته الخاصة، تم اعتماد الابعاد التي استخدمها (Tirelli,2011:21) في اطروحة كونهما تمثل الانماط السلوكية للعاملين والتي تعتبر معيار لمنح الثقة التنظيمية وهي كالآتي :

أ-القدرة: ان توفر القدرة عند الأفراد يعكس ما يقومون به من اعمال اذ إنها تمثل الطاقة المتحققة فعلاً، اذ وصفها (Tirelli,2011:21) بأنها مجموعة من المهارات والكفاءات والخصائص التي تسمح بالتأثير في بعض المواقف المحددة. أما (Fathi, 2003: 146) يشير الى القدرة بانها الافعال والتصرفات التي يستطيع الانسان القيام بها. في حين عرضها(najam & kurym,2014: 344) على انها الامكانيات المخزونة لدى الفرد والتي تمكنه من التعامل مع مشكلات العمل والقدرة على الابداع وتحمل المسؤولية المترتبة على ذلك لأجل تحقيق الاهداف المرسومة.

ب-النزعة للخير: إن النزعة للخير تعكس الدوافع الحميدة ودرجة اللطف الشخصية تجاه الآخرين والاهتمام الحقيقي برفاهيتهم (Dietz & Hartog,2006:4). وقد أشار(Ibrahim, 2009: 12) إلى ما تعنيه النزعة للخير وهي المدى الذي يؤمن فيه الحائز على الثقة بتقديم الخير لمانح الثقة بعيداً عن دافع الربح المتمركز حول الأنا. وقد عرضها (Tirelli,2011:21) في دراسته على أنها المدى الذي ينظر فيه إلى المنظمة بأنها تريد أن تفعل الخير للموظفين ، وبصرف النظر عن الدوافع الأنانية.

ت-النزاهة : النزاهة هي تصور الموظف بأن المدير يلتزم بمجموعة من المبادئ التي يراها مقبولة، ولا يتضمن ذلك تبني المدير القيم التي يراها الموظف ايجابية ، بل عليه ان يتصرف بطريقة تتوافق مع القيم المتبناة ( Davis.et al,2000:566). ووضح (Usoro et al.,2007:7) ان تصورات الثقة القائمة على النزاهة تتجسد داخل المنظمة من خلال تصور التطابق ما بين قيم الافراد العاملين والقيم الثقافية الاساسية للمنظمة. فيما وصفها (Tirelli,2011:21) بأنها العملية التي يتصور من خلالها الموظفين بأن المنظمة تتقيد بمجموعة من المبادئ التي يعتبرها الموظفون مقبولة فعلى سبيل المثال قد تدعو المنظمة إلى أخلاقيات الاعمال التجارية وتمارس بنشاط العدالة التوزيعية والإجرائية والتفاعلية.

**5- مداخل الثقة التنظيمية**

أ-مدخل أساس الثقة : يقوم هذا المدخل على أساس توقعات الأفراد تجاه الآخرين وتعتمد هذه التوقعات على اعتبارات نفعية (كلفة – ربح)، وعلاقاتية والخصائص الشخصية والانجذاب الشعوري بين الشخص الوائق والموثوق به.

ب - مدخل مصدر أو مرجعية الثقة : يقوم على أساس مصدر الثقة في المنظمة التي قد تكون ضمن المستوى الأفقي للمنظمة (علاقة الثقة بين العامل وزملاؤه) أو ضمن المستوى العمودي (علاقة الثقة بين العامل والمشرفين أو الإدارة العليا) (Yang, 2005: 4-5).

**6- محددات الثقة التنظيمية**

تم استعراض محددات الثقة التنظيمية من قبل عدد من الباحثين، اذ حددها (AL-Taie et al., 2012: 69) بمجموعتين ،الاولى: محددات الثقة بالمنظمة وتشمل العدالة التنظيمية والدعم التنظيمي، فالعدالة التنظيمية تعني عدالة الوسائل التي يتم من خلالها تحديد نتائج الاداء مثل العدالة التوزيعية( اي العدالة في توزيع المكافآت والاستحقاقات بين العاملين) والعدالة الاجرائية(التي تعني صحة الاجراءات المستخدمة في تحديد نتائج الاداء) اما الدعم التنظيمي هو تثمين المنظمة لإسهامات عاملها بمصالحهم الشخصية، والثانية : محددات الثقة بالرئيس المباشر وتتحدد بالنزعة الى الخير التي تعني مدى ايمان المرؤوس، بل الرئيس المباشر وهل يملك نوايا حسنة تجاهه، والاستقامة التي تمثل ادراك المرؤوسين بأن رئيسهم المباشر ملتزم بمجموعة مبادئ واخلاقيات تعد مقبولة من قبله. في حين قسمتها (Shawish, 2013: 53) الى ثلاثة اقسام، الاول: محدد الثقة في الزملاء وهو المصارحة والمكاشفة، الثاني: محدد الثقة في الرئيس المباشر وهو النزعة للخير والاستقامة والقدرة، اما الثالث فهو محدد الثقة في المنظمة المتمثل بالقيم الايجابية التنظيمية والدعم التنظيمي المدرك.

## ثالثاً: أداء العاملين

**1 - مفهوم أداء العاملين :** هو درجة إنجاز المهام المكونة لوظيفة الفرد العامل واتمامها بالشكل الذي يعكس تحقيق متطلباتها، وغالباً ما يحدث ليس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير الى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على اساس النتائج التي حققها الفرد (Al- Obaidi, 2013: 45). وأوضح كل من (Chandra&Priyono, 2016: 134) بأنه مستوى وقدرة العاملين في تحقيق متطلبات العمل التي تم توجيهها من قبل الرئيس المباشر لهم، ووفقاً للمؤشرات التالية: الولاء والانجاز والمسؤولية والعمل والصدق والطاعة.

**2 - أهمية أداء العاملين :** يعد أداء العاملين وسيطاً ما بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمة، وبالشكل الذي يعزز قدرة تلك الممارسات في مساعدة العاملين ورب العمل على تقديم أداء عالٍ أثناء ممارسة أعمالهم، مما يعكس الدور المهم المعطى لأداء العاملين في تحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة (AI-qady, 2012: 42). وأوضح (Al-eamiriu, 2013 :157) أهمية أداء العاملين من خلال ارتباط أداء المباشر بتحقيق الأهداف المشتركة والمستقلة للمنظمة ، والتي ترتبط بتحقيق أهداف المجتمع من جانب وتحقيق أهداف اصحاب المصالح من جانب آخر. وأشارت

### 3 - أنواع أداء العاملين

يعد أداء العاملين محورياً أساسياً ينصب حوله جهد كل المديرين في اي منظمة كونه يمثل اهم الاهداف المراد تحقيقها بامتياز في منظمات الاعمال. ان كفاءة أداء اي منظمة يتوقف على أداء العاملين فيها من خلال أداء الوظائف المسندة اليهم بفاعلية. ويصنف أداء العاملين الى عدة انواع بحسب اختلاف آراء الكتاب والباحثين، إذ صنف (Bazazo, 2010: 48-49) و (Halaybah, 2013: 25-26) و (al-hushash, 2014: 60-61) الأداء في دراساتهم الى ثلاثة انواع هي، أداء المهام، والأداء الظرفي، والأداء المجابه أو المعاكس، والتي يقصد بها بشكل عام سلوكيات تختلف باختلاف نوع الأداء، كما صنفها كل من (Al-miemr, 2014: 35) و (rabahy, 2015: 80-81) و (AL-Faqawi, 2017: 37) في دراساتهم انواع الاداء وفقاً للمعايير الآتية (المصدر، الشمولية، الطبيعة)، إذ ينقسم الاداء بحسب معيار المصدر الى نوعين: الاول: هو الاداء الداخلي الذي يطلق عليه أداء الوحدة، وينتج عنه، الاداء البشري الذي يمثل أداء العاملين في المنظمة القادر على تحقيق القيمة المضافة والأفضلية التنافسية من خلال اكتساب المهارات وتجديدها، والاداء التقني الذي يتمثل في قدرة المنظمة على الاستثمار بشكل فعال، والاداء المالي الذي يكمن في تهيئة واستخدام الموارد المالية المتاحة. اما الثاني: فهو الاداء الخارجي الذي يتكون دون ان تتدخل المنظمة في تكوينه، فهو ناتج عن متغيرات البيئة الخارجية، والذي يظهر من خلال النتائج الايجابية التي تحصل عليها المنظمة.

وفيما يخص معيار الشمولية، فقد تم تصنيف الاداء وفقاً لهذا المعيار الى الاداء الكلي الذي يظهر من خلال الانجازات المتحققة نتيجة مساهمة جميع العناصر والوظائف او الانظمة الفرعية للمنظمة والاداء الجزئي الذي يتحقق على مستوى الانظمة الفرعية للمنظمة وينقسم بدوره الى عدة انواع بحسب المعيار المعتمد لتقييم العناصر،

### 4- ابعاد أداء العاملين

ليس هناك اتفاق بين الباحثين على اختيار مقياس او مؤشر واحد لقياس أداء العاملين على الرغم من كونه يستخدم على نطاق واسع في منظمات الاعمال ويُعد من اهم الأساليب التنافسية، وقد اعتمد الباحث ابعاد دراسة (AL-Jubouri, 2018: 24-25) كأبعاد لأداء العاملين والتي سيتناولها الباحث بالتفصيل وكالاتي.

أجودّة الاداء: اصبح التميز في الاداء من الاولويات التي تبحث عنها منظمات الاعمال، والذي يتحقق من خلال عدة ابعاد من اهمها جودة الاداء، إذ اوضح (AL-Rashidi, 2014: 37) بأن جودة الاداء تعكس مستوى الدقة ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة ، إذ تندرج تحت المعيار النوعي الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الانتاج والمواصفات التي تقيس درجة خلو الاداء من الاخطاء كما وتقيس درجة الابداع والابتكار في الاداء. وأشار (AL-Jubouri, 2018: 25) الى ان جودة الاداء تعني مستوى أداء العمل الذي يعني استراتيجية عمل اساسية تساهم في تقديم المنتج (سلع وخدمات) للزبائن الداخليين والخارجيين ب-حجم الاداء: لكل منظمة مؤشرات خاصة تستطيع من خلالها تحديد البعد الكمي للطاقة المبذولة والذي يتمثل بحجم (بجسم) الاداء المنجز في الظروف العادية، إذ بين (AL-Muasher, 2009: 32) ان حجم الاداء يمثل الطاقة الجسمانية او العقلية التي يبذلها الفرد في عمله خلال فترة زمنية محددة. وأشار (Khadr, 2014: 65) و (Deep & Nasour, 2015: 557) الى حجم الاداء بأنه كمية العمل المنجز وسرعته في الظروف العادية.

واوضح (shatary,2016:25) ان حجم الاداء يقصد به مقدار العمل الذي يستطيع العامل انجازه في الظروف الطبيعية، ومقدار سرعة انجازه التي تعبر عن الطاقة العقلية، والجسمية، والنفسية، التي يبذلها الفرد في منصب عمله خلال فترة زمنية معينة اثناء اداء مهامه.

ت- المعرفة بمتطلبات العمل: ان مجالات المعرفة المختلفة ومهارات العاملين وخبرتهم وصفاتهم الشخصية تُعد من المتطلبات الاساسية للتوظيفية التي من خلالها يتم تسهيل اجراءات العمل، اذ اتفق كل من (Benaissa&Abazid,2014:364) و (Samira,2013:45) و (Zahro& Salameh,2013:42) و (Crow, 2016: 34) و (Awad, 2016: 54) و (shatiri, 25:2016) و (AL-ajili,2018:36) و (Rashid, 2018: 277) و (Alwan et al., 2019: 133) في دراساتهم على ما تعنيه المعرفة بمتطلبات العمل، اذ شملت المهارة المهنية، والمعرفة الفنية، والخلفية العامة بينما وصف (AL-Jubouri, 2018: 25) المعرفة بمتطلبات العمل، على انها المعرفة والإلمام بالأدوار والمهارات والخبرات التي تتطلبها الوظائف التي من خلالها يتم تسهيل اجراءات العمل.

#### 5- العوامل المؤثرة في اداء العاملين

يتأثر أداء العاملين بمجموعة من العوامل المختلفة في مكان العمل بعضها عوامل مباشرة واخرى غير مباشرة لا يسهل تحديدها، ذلك لانها تختلف باختلاف المكان والزمان وسلوك العاملين، فمنها من يؤدي الى رفع الاداء ومنها من يؤدي الى خفضه. وقد عرض (Ababsa, 2016: 414) العوامل المؤثرة في اداء العاملين، بشقيين الاول: العوامل الخارجية وتشمل ثلاث مجموعات من العوامل وهي:

أ- ظروف العمل المادية: ( والتي شملت، الآلات والادوات التي يستخدمها العاملون، التهوية، الاضاءة، درجة الحرارة).

ب-العوامل الفنية: (وهي مختلف القوى التي ترتبط بالجانب التقني في المنظمة كنوع التكنولوجيا، والورشات).

ت-العوامل الاجتماعية: (تتمثل في، التنظيم الرسمي، نمط القيادة والاشراف، التنظيم غير الرسمي لجماعات العمل، النقابات وغيرها من العوامل الاخرى).

واما الشق الثاني هو العوامل الداخلية (الذاتية) وترتبط بشخصية العامل وذكائه وقدراته الخاصة وسماته الشخصية وخبرته ومعارفه وتدريبه على ما يمارس.

#### 6 -محددات أداء العاملين

أداء العاملين لا يظهر نتيجة القوى او الضغوط النابعة من العامل نفسه بل هي نتاج لكثير من التفاعلات الداخلية والخارجية المحيطه به، والتي تعمل كمحددات لسلوكه. إن محددات أداء العاملين تختلف باختلاف الأهداف المبتغاة للدراسات والبحوث التي تكتب، إذ بين (alyas, 2006 :45) بأن أداء العاملين ما هو الا محصلة لتداخل مجموعة من العناصر يطلق عليها محددات الأداء وهي، الجهد) بذل الطاقة العقلية والجسمانية)، القدرة (القدرات والمهارات لدى العاملين)، الفهم ( دراية ووعي العاملين بالأعمال التي يؤديونها). فيما استعرض (Khan & Jabbar, 2013: 25) محددات أداء العاملين في بحثهما بعوامل تنظيمية مختلفة هي، الصراع بين العمل والحياة، القيادة، ظروف العمل، التعويضات، لما لها من تأثير كبير في تحفيز العاملين وتحسين مستوى أدائهم. في حين وصف (Abdel Fattah, 2013: 128—131) في دراسته محددات أداء العاملين بعوامل ثلاث اساسية تمثلت، بمعايير الاداء) معايير النشاط، معايير الانتاج، المعايير الشخصية، معايير السلوك، معايير الرأي)، وعناصر الاداء(الصفات والمميزات التي يتمتع بها الفرد)، ومعدلات الاداء(الادوات التي تُمكن من معرفة مستوى أداء الفرد).

#### 7 - الاجراءات التي تساعد في تحسين اداء العاملين

وضعت منظمات الاعمال جل اهتمامها وتركيزها على تحقيق مستويات عالية من أداء العاملين، لما له من اثر في ديمومة نجاحها وبالشكل الذي يمكنها من امتلاك ميزة الموارد البشرية ذات التمييز والابداع، ولأستدامة هذه المستويات لا بد من وجود خطط واجراءات غايتها تحسين اداء العاملين، وان مثل هذه الاجراءات ذكرت في جملة من البحوث والدراسات. اذ اشار (Bouglia, 2011: 27--30) الى اجراءات تحسين أداء العاملين وكيفية تطبيقها، فقد وضع مجموعة ابعاد يتم من خلالها التحسين وهي، الانضباط، انجاز المهام، العلاقة بين زملاء العمل، العلاقة مع الرؤساء. في حين اوضح (Adam, 2016: 163) إن منظمات الاعمال دأبت على تقييم نتائج التدريب، بهدف تطوير وتحسين أداء العاملين فيها، وبين ان معادلة تقنيات تطوير وتحسين أداء العاملين تنص على أن أداء العاملين هو(نتيجة طبيعة لتكامل مجموعة من العناصر تتمثل في المعارف والمهارات والفرص والجهد والحوافز)، ويمكن بيان هذه المعادلة وفقاً للصيغة الاتية:

معادلة تقنيات تحسين أداء= المعرفة +المهارات +الفرص +الجهد+ التحفيز.

اما (Jasim, 2017: 35) فقد أوجز في بحثه الوسائل او الاجراءات الواجب توافرها لتحسين أداء العاملين بالاتي، التركيز على نواحي القوة لدى العاملين، ربط الرغبة بالاداء ومنح العاملين الحرية في ادايتهم بغية الوصول الى الاداء المتميز، تحقيق الترابط بين اهداف العامل الشخصية واداء عمله. كما اضاف (Haider, 2018: 36) مدخلين يؤثران بشكل مباشر في تحسين أداء العاملين، وهما التدريب والحوافز، إذ يعمل الاول على تغيير سلوك العاملين وجعلهم يطبقون طرق واساليب مختلفة في أداء أعمالهم، ويعمل الثاني على توليد الدوافع لدى العاملين من اجل التوجه نحو تحقيق اهداف المنظمة.

**8-قياس وتقييم أداء العاملين**

تعد عملية تقييم الاداء احدى العمليات المحورية في ادارة الموارد البشرية، وهي مهمة على مستويات المنظمة ككل ابتداءً من الادارة العليا وصولاً الى مستوى العاملين، وبغية تحقيق الاهداف المطلوبة من تقييم الاداء، يجب ان يتم التعامل معه بشكل دقيق ونظامي وبمشاركة جميع الاطراف التي تستفيد من النتائج. ولبيان ماهية تقييم الاداء سيتم عرض جملة من آراء الكتاب والباحثين الذين تناولوا تقييم الاداء بكتابتهم، إذ بين (Giangrec, et al, 2012: 1) تقييم الاداء على انه عملية تنظيمية رسمية يتم تنفيذها على اساس منظم لتوفير مقارنة بين الاداء الفردي او الجماعي المتوقع والاداء المقدم بناءً على عناصر موضوعية او ذاتية. في حين بين (Ying, 2012: 16) ان تقييم الاداء هي عملية تحديد وتقييم وتطوير أداء عمل الموظف في المنظمة بالشكل الذي يحقق الاهداف والغايات التنظيمية بصورة فعالة، والاستفادة في الوقت ذاته من الموظفين من حيث الاعتراف وتلقي ردود الفعل وتقديم التوجيه الوظيفي.

### المحور الثالث

#### أولاً: وصف استجابات العينة لتغيرات البحث وبيان أهميتها

##### 1- عرض نتائج المتغير المستقل استراتيجية التمكين وتحليلها.

يظهر الجدول (4) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر المهندسين عينة البحث بخصوص استراتيجية التمكين، التي تم قياسها بأربعة ابعاد تم حصرها بالفقرات (1-20) إذ عكست هذه الفقرات بجدولها وسطاً حسابياً اجمالياً مقداره (3.97) وهو قيمة عالية، وهو اكبر من قيمة الوسط المعياري البالغ (3)، مع وجود الانسجام في الاجابات الذي يؤكد الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.5)، (12.59) على التوالي المنخفضين، هذه نتيجة طبيعية تعكس واقع اهتمام شركة خطوط الانابيب النفطية باستراتيجية التمكين. وتؤشر النتائج بأن هنالك ارتفاعاً ملحوظاً في الاوساط الحسابية الاجمالية مما يدل على أن اجابات عينة البحث كانت قريبة من الاتفاق مع فقرات ابعاد استراتيجية التمكين. وسيتم وصف استجابات كل بعد من ابعاد المتغير المستقل استراتيجية التمكين.

**أ- القوة**

يتبين من الجدول (4) ان بُعد القوة الذي تم قياسه وفقاً للفقرات (X1-X5)، وقد بلغ وسطه الحسابي العام (3.87) وهو فوق الوسط المعياري البالغ (3)، وبلغ الانحراف المعياري له (0.74) ومعامل الاختلاف (19.12)، وهذا ما يشير الى درجة انسجام جيدة في اجابات افراد العينة. واما على مستوى الفقرات فقد حققت الفقرة الرابعة (لدي فرص للتعبير عن افكاري) أعلى قيمة للوسط الحسابي والبالغة (4.06) وهي قيمة عالية، وقد بلغت قيمتي الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.89) و(21.92) على التوالي، وهذا يدل على انسجام جيد لأجابات العينة حول هذه الفقرة. ومن خلال زيارة الباحث الميدانية للشركة موضوع البحث واللقاء مع افراد العينة وبمختلف المستويات تبين هنالك حلقات نقاشية واجتماعات دورية تمنح الفرصة للتعبير عن المكونات الداخلية لكل فرد. بينما نلاحظ ان ادنى قيمة للوسط الحسابي كانت للفقرة الثالثة (لدي سلطة اتخاذ القرارات المستقلة في عملي) والبالغة (3.54) وهي أعلى من قيمة الوسط المعياري، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري (1.04)، ومعامل الاختلاف (29.37) وهذا يدل على وجود تشتت لكنه مقبول في الاجابة، وهذا ما لمسها الباحث من خلال مقابلة معاون مدير عام شركة خطوط والانابيب النفطية، إذ اشار الى ان مديري الشركة يمنحون الافراد هامش من الحرية والمرونة في اتخاذ القرارات بحدود معينة.

**ب- المعرفة**

نلاحظ من الجدول (4) ان بُعد المعرفة تم قياسه وفقاً للفقرات (X6-X10)، وقد بلغ وسطه الحسابي العام (4.54) وهو عالي جداً، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.45) و(9.91) على التوالي وهي قيمة منخفضة تدل على الانسجام العالي في الاجابات، وهذا ما يشير الى اتفاق عينة البحث في الاجابات حول فقرات هذا البعد. واما على مستوى الفقرات فقد حققت الفقرة (X7) (المعرفة تؤثر ايجابياً على ادائي، فكلما عرفت اكثر كان ادائي افضل) أعلى قيمة وسط حسابي من بين فقرات هذا البعد وذلك لان قيمة

وسطها الحسابي بلغت (4.74) وهي عالية جداً مقارنة بالوسط المعياري، كما وان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف بلغت قيمتهما (0.49) و(10.33) على التوالي، وهي قيمة تدل على انخفاض التشتت في الاجابات، اذ أكد المستجيبين من خلال لقائهم مع الباحث على ضرورة الاهتمام بالمعرفة وبطرائق اكتسابها عبر الدورات التدريبية والمحاضرات وورش العمل والنقاشات ما بين الرؤساء والمرووسين فضلاً عن المختبرات العلمية وتراكم المعرفة من خلال الخبرة المكتسبة. فيما تبين ان ادنى قيمة للوسط الحسابي حصدها الفقرة (X10)، (اجد ان وظيفتي تكسبني المزيد من الخبرات) والتي بلغت قيمتها (4.26)، وبذلك تحقق توافق بين اجابات عينة البحث مع الفقرة ذاتها، كما ويؤشر انخفاض الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف الذي بلغت قيمتهما (0.89) و(20.13) على التوالي انسجام جيد في اجابات عينة البحث حول هذه الفقرة، ومن خلال زيارة الباحث للشركة موضوع البحث واللقاء مع فئة المهندسين عينة البحث افادت اجاباتهم الشفوية بشأن الخبرة التي يتم اكتسابها من خلال العمل والوظيفة التي يمارسونها، إذ اكدوا على ان خبراتهم تتزايد بشكل طردي مع استمرارهم باداء وظائفهم .

#### ث- المعلومات

يتضح من الجدول (4) بأن بُعد المعلومات حقق وسطاً حسابياً عاماً بلغ (4.18) وهو قيمة عالية فضلاً عن ان تشتت هذا البعد يعد منخفضاً، اذ بلغت قيمة الانحراف المعياري الاجمالي (0.55) وبلغ معامل الاختلاف (13.15) الامر الذي يعكس مستوى عالياً لأهمية المعلومات بالنسبة للمهندسين عينة البحث. ان هذا البعد تم قياسه وفقاً لل فقرات (X11-X15)، فقد ظهرت اعلى قيمة في الفقرة (X14)، (اعتقد ان مشاركة المعلومات مهمة جداً للاداء الفاعل للفريق) والبالغة (4.46) وهي عالية جداً واكبر من الوسط الاجمالي للمتغير المستقل، الذي يؤشر ارتفاع مستوى الاهمية لمشاركة المعلومات بين افراد العينة في تحقيق الاداء الفاعل للفريق، وقد سجل الانحراف المعياري قيمة قدرها (0.72) ومعامل اختلاف بلغ (16.14)، الذي يُشير الى درجة تشتت قليلة تدل على تجانس اجابات عينة البحث في الفقرة وتجمعها حول وسطها الحسابي. ومن خلال زيارة الباحث الميدانية للشركة موضوع البحث فقد تبين ان جل المهندسين في عينة البحث يعتمدون مشاركة المعلومات بين فريق العمل لغرض تحقيق مستوى عال من الاداء في مواقع العمل المختلفة. في حين ان الوسط الحسابي للفقرة (X13)، (يمكنني بسهولة نشر المعلومات التي تساعدني في العمل كفريق) هو الادنى ما بين فقرات هذا البعد، اذ بلغ (3.96) وهي عالية ايضاً وتجانس جيد في الاجابات اذ بلغت قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف حولها (0.89) و(22.47) على التوالي.

#### ج- المكافآت

تم قياس بُعد المكافآت وفقاً لل فقرات (X16- X20)، اذ أشر جدول (4) وسطاً حسابياً عاماً لهذا البُعد بلغت قيمته (3.29) وهو حول الوسط، كما حقق انحرافاً معيارياً ومعامل اختلاف بلغت قيمتهما (0.94) و(28.57) على التوالي. ان نتائج تحليل هذه الفقرة تدل على ان عينة البحث في الشركة موضوع البحث انسجمت اجاباتها مع فقرات هذا البُعد وبتشتت مقبول. واما على مستوى فقرات بُعد المكافآت فقد توزعت الاجابات ما بين اعلى قيمة للوسط الحسابي حققته الفقرة (X18)، (تشجعني الحوافز على تحسين جودة عملي) بلغ (4.02) وهي قيمة عالية، بانحرافاً معيارياً ومعاملاً للاختلاف (1.06) و(26.36) على التوالي، وهذا يدل على وجود تشتت في اجابات العينة. ومن خلال زيارة الباحث للشركة واجراء المقابلات، فقد ظهر بأن الشركة تعتمد نظام لمنح الحوافز، اذ يعمل هذا النظام على اساس التقييم الشهري والسنوي لاداء العاملين وعلى ضوء هذا التقييم يتم منح الحوافز الشهرية والسنوية. ونلاحظ ان اقل قيمة للوسط الحسابي حققته الفقرة (X19)، (يجري تعديل المكافآت بشكل دوري) بلغت (3.05) وهي اكبر قيمة من الوسط الحسابي المعياري، وهذه القيمة مقبولة الى حد ما. اما الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فقد عكست قيمتهما البالغة (1.18) و(36.68) على التوالي وجود تشتت مقبول في اجابات عينة البحث، يرى الباحث ان منح المكافآت في الشركة مرتبط بقرارات الادارة العليا، والتخصيصات المالية التي تمنحها الوزارة لهذا الغرض، لذلك كان منح المكافآت متوقف لعدة سنوات مما انعكس ذلك على اجابات العينة وارتفاع التشتت في الاجابات.

جدول (4) التكرارات والنسب المنوية والايوساط الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للمتغير المستقل استراتيجيية التمكين

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ابعاد استراتيجيية التمكين	ت	....
24.74	0.98	3.96	يسمح لي اتخاذ قرارات متعلقة بمجال عملي	X1	بعد القوة
25.51	0.99	3.88	اتحكم كثيراً في كيفية القيام بعملية	X2	
29.37	1.04	3.54	لدي سلطة اتخاذ القرارات المستقلة في عملي	X3	
21.92	0.89	4.06	لدي فرص للتعبير عن افكاري	X4	
24.11	0.95	3.94	تشارك القوة يزيد من استقلالية عملي	X5	
19.12	0.74	3.87	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		
15.03	0.69	4.59	تؤدي مشاركة المعرفة الى تحسين عمليات العمل	X6	بعد المعرفة
10.33	0.49	4.74	تأثير المعرفة الايجابي على الاداء	X7	
10.59	0.50	4.72	التدريب على المهارات وتأثيره على الاداء	X8	
17.19	0.76	4.42	المشاركة مع الاعضاء والاستمرار بذلك	X9	
20.13	0.89	4.26	اجد ان وظيفتي تكسبني المزيد من الخبرات	X10	
9.91	0.45	4.54	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		
17.56	0.72	4.10	امكانية الوصول للمعلومات	X11	بعد المعلومات
17.06	0.72	22.4	سهولة تخزين المعلومات	X12	
22.47	0.89	3.96	سهولة نشر المعلومات	X13	
16.14	0.72	4.46	اهمية مشاركة المعلومات	X14	
19.61	0.82	4.18	اعول على المعلومات	X15	
13.15	0.55	4.18	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		
40.52	1.24	3.06	اشعر بالرضا عن نظام المكافآت الذي ألتقاه	X16	بعد المكافآت
36.1	1.13	3.13	سأحصل على مكافأة إذا قمت بشيء لتطوير عملي .	X17	
26.36	1.06	4.02	تشجعني الحوافز على تحسين جودة عملي.	X18	
38.68	1.18	3.05	يجري تعديل المكافآت بشكل دوري.	X19	
39.68	1.27	3.2	يؤخذ بنظر الاعتبار قيمة المكافآت على وفق عبء العمل .	X20	
28.57	0.94	3.29	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		
12.59	0.5	3.97	الوسط الحسابي والانحراف المعياري الاجمالي لأستراتيجيية التمكين		

## 2- عرض نتائج المتغير الوسيط الثقة التنظيمية وتحليلها

يظهر الجدول (5) التوزيعات التكرارية والنسب المنوية والايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر شريحة المهندسين عينة البحث بخصوص المتغير الوسيط الثقة التنظيمية، التي قيست بثلاثة ابعاد، لكل بُعد مجموعة فقرات، وقد تراوحت هذه الفقرات ما بين (X21- X39). إذ اظهرت نتائج التحليل وسطاً حسابياً عاماً للمتغير الوسيط بلغت قيمته (3.56) وهو أعلى من قيمة الوسط المعياري، كما أشرت انحرافاً معيارياً عاماً ومعاملاً للاختلاف بلغت قيمتهما (0.64) و(17.97) على التوالي. الامر الذي يشير الى أن هنالك تجانس في اجابات عينة البحث وان نسبة التشتت قليلة الى حد ما. قيس هذا المتغير بثلاثة ابعاد كانت النتائج كالآتي :

أ- القدرة

يعكس الجدول (5) قيمة وسط حسابي عام لبُعد القدرة حول الوسط، إذ بلغ (3.2) وهو فوق الوسط المعياري، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.81) التي تُعد نسبة مقبولة لقياس مدى تشتت اجابات العينة. ونلاحظ ان معامل الاختلاف بلغت قيمته (25.31). لاحظ الباحث من خلال المقابلات التي اجراها بان الشركة تدفع باتجاه تنمية المهارات والمحافظة على الكفاءات والعمل على اشراكهم في اتخاذ القرارات. ومن اجل الوقوف على مستوى اجابات عينة البحث على فقرات بُعد القدرة التي تم حصرها ما بين (X21- X26)، إذ حققت الفقرة (X21)، (توجد لدينا فرص للتقييم الذاتي فيما يتعلق بتحقيق الاهداف)، وسطاً حسابياً يفوق الوسط المعياري بقيمته إذ بلغت (3.45) مما يدل على توافق أفراد العينة على اجابات هذه الفقرة ، وقد حققت ايضاً انحرافاً معيارياً ومعاملاً للاختلاف بلغت قيمتهما (0.94) و(27.24) على التوالي، وهذا يشير الى انسجام جيد



في اجابات عينة البحث، واما ادنى قيمة فقد حققتها الفقرة (X24)، ( لدينا نظام يتيح لنا تعلم الممارسات الناجحة من المنظمات الاخرى) وبلغت (2.98) حول الوسط و دون الوسط المعياري، كما ان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف بقيمتيهما البالغة (1.06) و(35.57) يدلان على وجود تشتت في اجابات العينة وانخفاض في انسجام وتجانس تلك الاجابات. يرى الباحث ان انخفاض الوسط الحسابي دون المستوى المطلوب يعود سببه الى ان الشركة لم تهتم بالزيارات المتبادلة للشركات المنافسة لها، وعدم تفعيلها لنظام ايفاد موظفي الشركة والعاملين فيها الى الشركات العالمية وضعف الاطلاع على اهم الممارسات الناجحة فيها، ويعزى سبب اغفالها هذا الجانب هو تخصصها بعملية نقل النفط ومشتقاته عبر الانابيب النفطية في جميع انحاء العراق.

#### ب- النزعة للخير

اظهر الجدول (5) وسطاً حسابياً عاماً لبعد النزعة للخير بلغت قيمته (3.81)، فيما بلغ الانحراف المعياري ومعامل اختلاف (0.74) و(19.42) على التوالي، وهو يدل على توافق وتجانس اجابات العينة وبنسبة تشتت مقبولة، تم قياس بعد النزعة للخير من خلال الفقرات (X27-X33)، اذ حصلت الفقرة (X31)، (غالباً ما نتفاعل ايجابياً مع التوجهات التي فيها منفعة للآخرين) على أعلى قيمة للوسط الحسابي، اذ بلغت (4.13)، وهي قيمة عالية، وهذا يدل على الاتفاق العالي لإجابات العينة حول هذه الفقرة، كما وان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف البالغة قيمتهما (0.79) و(19.12) على التوالي، يؤكدان على ان نسبة التشتت في الاجابات كانت قليلة ومقبولة مما يدل على تجانس تلك الاجابات. واما الفقرة الاخيرة (X33)، (يشجع المديرون في هذه المنظمة اعضاء الفريق على التجربة من اجل تحسين عمليات العمل) فقد كان وسطها الحسابي الادنى ما بين فقرات البعد وهي قيمة عالية نوعاً، اذ بلغ (3.61)، في حين كانت قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لهذه الفقرة (1.06) و (29.36) على التوالي، تشير الى تشتت لكنه مقبول. ان الباحث لاحظ من خلال زيارته الميدانية للشركة وجود تعاون واضح ما بين الرؤساء والمرووسين، اذ بينت اجابات مقابلة بعض الرؤساء على وجود ممارسات منح الثقة للآخرين من خلال رفع الروتين والرتابة مع العاملين والقرب منهم، فضلاً عن حسن الظن بهم والمصادقية معهم وعدالة التقييم بينهم.

#### ت- النزاهة

يتضح من الجدول (5) ان بُعد النزاهة تم قياسه من خلال الفقرات (X34-X39)، وقد بلغ وسطه الحسابي العام (3.65) وهو اكبر من قيمة الوسط المعياري البالغة (3)، فيما بلغت قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.62) و(16.98) على التوالي، وهذا يشير الى تجانس اجابات العينة في هذا البعد وانخفاض درجة التشتت فيها، على صعيد الفقرات انحصرت بين اعلى قيمة وسط حسابي للفقرة (X34)، (اعتقد ان رب العمل لديه نزاهة عالية) (4.14) وهي قيمة عالية وبلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف حولها (0.89) و(21.49) على التوالي وهذا يدل على ان مدى التشتت بإجابات العينة منخفض نوعاً، بينما سجلت الفقرة (X36)، (يمكننا عادة تشكيل مجموعات غير رسمية لحل المشكلات التنظيمية) ادنى قيمة لوسطها الحسابي، اذ بلغت (3.03)، وتقع ضمن فئة حول الوسط، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لها (1.03) و(33.99) على التوالي، وهذا يؤشر وجود تشتت بأجابات العينة على هذه الفقرة لكنه مقبول .

جدول (5) التكرارات والنسب المئوية والاساط الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للمتغير الوسيط للثقة التنظيمية

....	ت	ابعاد الثقة التنظيمية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
ثقة ذاتية	X21	فرص التقييم الذاتي	3.45	0.94	27.24
	X22	اشراك الموظفين	3.13	1.02	32.58
	X23	الافكار المبتكرة في العمل	3.05	1.05	34.42
	X24	نظام تعلم الممارسات الناجحة	2.98	1.06	35.57
	X25	مجموعات حل المشكلات	3.35	1.06	31.64
	X26	التفكير خارج الصندوق	3.26	1.08	33.12
الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام					
ثقة خارجية	X27	اتوقع ان يعاملني رب العمل ...	3.72	0.87	23.38
	X28	دوافع واهداف رب العمل جيدة	3.95	0.88	22.27
	X29	رب العمل يعاملني بشكل عادل	3.77	0.95	25.19
	X30	رب العمل منفتح وصریح	3.72	1.05	28.22

19.12	0.79	4.13	التفاعل مع التوجيهات	X31	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام
27.12	1.02	3.76	تشجيع الموظفين الجدد	X32	
29.36	1.06	3.61	يشجع المدبرون اعضاء الفريق	X33	
19.42	0.74	3.81			
21.49	0.89	4.14	اعتقد أن رب العمل لديه نزاهة عالية .	X34	
21.14	0.81	3.83	رب العمل ليس دائماً صادقاً ونزيهاً .	X35	
33.99	1.03	3.03	يمكننا عادة تشكيل مجموعات غير رسمية لحل المشكلات التنظيمية .	X36	
25.06	0.96	3.83	هناك فتاعة بأن الافضل عدم القيام بخطأ في هذه المنظمة .	X37	
27.96	0.99	3.54	اعتقد ان منظمنا تتسم بالنزاهة لأنها توصل بوضوح رؤية مشتركة .	X38	
72.60	0.98	3.55	لدي ثقة كاملة بأن منظمنا لا تحجب المعلومات المتعلقة بعملنا .	X39	
16.98	0.62	3.65			الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام
17.97	0.64	3.56			الوسط الحسابي والانحراف المعياري الاجمالي للثقة التنظيمية

### 3- عرض نتائج المتغير التابع اداء العاملين وتحليلها

يعكس الجدول (6) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والاطراف الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف، المتعلقة بأراء المهندسين عينة البحث بخصوص المتغير التابع اداء العاملين، الذي تم قياسه بأبعاد ثلاثة لكل بُعد منها اربع فقرات، وقد تراوحت هذه الفقرات ما بين (X40-X51). إذ اظهرت نتائج التحليل وسطاً حسابياً اجمالياً للمتغير التابع بلغت قيمته (3.92) وهي قيمة عالية وبانسجام جيد من الاجابات أكدت قيمة الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف التي بلغت (0.59) و(15.05) على التوالي، وهذه القيمة تعني ان التشتت في اجابات عينة البحث قليل، مما يدل على تجانس وانسجام هذه الاجابات حول فقرات المتغير التابع. قيس هذا المتغير بثلاثة ابعاد كانت النتائج حولها كالآتي:

#### أ- جودة الاداء

ان بُعد جودة الاداء تم قياسه بالفقرات (x40-x43) المتضمنة في جدول (6) والذي يؤشر قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد بقيمة عامة عالية بلغت (3.71) ، وبانحراف معياري ومعامل اختلاف عاميين بلغت قيمتهما (0.76) و(20.48) على التوالي، وهي قيمة تدل على تجانس اجابات العينة مع فقرات البعد كما وان مدى التشتت له نسبة قليلة ومقبولة. وعلى صعيد الفقرات انحصرت النتائج بين أعلى قيمة سجلتها الفقرة (X41)، (يتم انجاز الواجبات وفقاً للأجراءات الموضوعية) والبالغة (3.89) وهي قيمة عالية وبانحراف معياري ومعامل اختلاف بلغت قيمتهما (0.85) و(21.85) على التوالي، وهي نسبة مقبولة تبين اهمية هذه الفقرة لقياس بعد جودة الاداء. وبين ادنى قيمة للوسط الحسابي والتي نجدتها في الفقرة (X42)، (تقوم المنظمة بمتابعة جودة الاداء من الحين والآخر) والتي تبلغ (3.6)، وان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف قد حققا قيمة مقدارها (0.99) و(27.5)، على التوالي اي بتشتت في الاجابات مقبول. لاحظ الباحث مفارقة في اجابات هذا البعد وهي ان الفقرة (42) حققت وسط حسابي قريب للوسط الحسابي المعياري وهو اقرب منه الى الحياد وبتشتت ذات نسبة حرجة مسموح بها، وظاهر الامر ومن هذه الاجابات ان المنظمة تقوم بمتابعة للأداء بمستوى متوسط، في حين كانت اجابات السادة رؤساء الاقسام والسيد وكيل المدير العام مغايرة لهذه لاجابات العينة، فقد أكدوا على وجود استمارات تقييم لجودة الاداء، تقدم الى الاقسام والشعب والوحدات على شكل شهري وسنوي يتم من خلالها التقييم على اساس الاداء وجودته.

#### ب- حجم الاداء

يوضح جدول(6) تحليل و قياس بُعد حجم الاداء، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي العام (3.88) وهي قيمة عالية وبانحراف معياري ومعامل اختلاف عاميين (0.76) و(19.58) على التوالي، يشير ان الى انسجام جيد في الاجابات. واما على مستوى الفقرات فقد قيس حجم الاداء بالفقرات (X44- X47)، إذ تراوحت النتائج حولها بين أعلى قيمة للوسط الحسابي حققتها الفقرة (X45)، (يتناسب حجم العمل الموكل إلي مع قدراتي ومهاراتي) التي بلغت (3.94)، وهي قيمة عالية تظهر اتفاق اجابات عينة البحث حول هذه الفقرة، إذ كان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لها (0.95) و(24.11) على التوالي، وتعكس هذه النتيجة تجانساً جيداً لأجابات العينة حول الفقرة. ان خصوصية الشركة وطبيعة عملها المختص بنقل النفط ومشتقاته عبر الانابيب النفطية، يحتم عليها اختيار العاملين فيها، ذات المهارة والقدرة والكفاءة، وهذا ما لمسها الباحث من خلال

زيارته الميدانية، التي لاحظ فيها تنوع واختلاف اختصاصات العاملين، بحسب الأقسام والشعب والوحدة التي يعملون بها. بينما عكست الفقرة (X47)، (يعمل المسؤولون على إدخال التكنولوجيا لزيادة حجم العمل المنجز) قيمة الوسط الحسابي الأدنى والتي بلغت (3.76) وهي قيمة عالية أيضاً، وهي تؤيد وجود اتفاق بين اجابات العينة حول الفقرة، بينما بلغت قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (1.09) و(28.98) على التوالي، وتؤشر هذه القيمة الى وجود تشتت مقبول في اجابات العينة حول الفقرة.

#### ت-المعرفة بمتطلبات العمل:

يظهر جدول(6) قيمة الوسط الحسابي العام لُبعد المعرفة بمتطلبات العمل، إذ بلغت (4.16) وهي اكبر من الوسط الفرضي، وبأنحراف معياري ومعامل اختلاف اجماليين بلغت قيمتهما (0.54) و(12.98) على التوالي، وهذه القيم تشير الى انخفاض مدى التشتت في اجابات عينة البحث حول فقرات بُعد المعرفة بمتطلبات العمل. واما على مستوى الفقرات فقد تم قياس هذا البعد بالفقرات (X48- X51)، وانحصرت النتائج حولها ما بين الفقرة (X5)، (تسهم الخبرة في زيادة إدراك وفهم العمل بصورة أفضل) التي حققت وسطاً حسابياً اعلى بلغت قيمته (4.46) وهي عالية جداً وبانحراف معياري ومعامل اختلاف بلغت قيمتهما (0.67) و(15.2) على التوالي، تعكس انخفاض التشتت في اجابات العينة حول الفقرة المذكورة. فيما بينت الفقرة (X50)، (تتسم اجراءات العمل بالمرونة والبساطة) أدنى قيمة لوسطها الحسابي والتي بلغت(3.79) وهي قيمة عالية، اشترت هذه الفقرة انحرافاً معيارياً ومعاملاً للاختلاف بلغت قيمتهما(0.95) و(25.6) على التوالي تشير الى ان هنالك تشتتاً مقبولاً. لاحظ الباحث من خلال زيارة الشركة ومقابلة الرؤساء والمروسين فيها الموضحة في جدول (9)، بأن هنالك اهتماماً واضحاً بأصحاب الخبرة من العاملين وتوظيف خبرتهم في مجالات عدة واهمها منح الآخرين تلك الخبرة عن طريق المحاضرات والنقاشات والاجتماعات، كما وان الادارة تسعى الى مساعد وتشجيع العاملين على امتلاك المهارات الكافية من خبرات الشركة الموجودة.

جدول (6) التكرارات والنسب المئوية والاطواس الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للمتغير التابع أداء العاملين

....	ت	ابعاد اداء العاملين	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
الاداء الجوده	X40	تُعد العلاقة بين العاملين والمراجعين متميزة	3.71	0.94	25.33
	X41	يتم إنجاز الواجبات وفقاً للإجراءات الموضوعية	3.89	0.85	21.85
	X42	تقوم المنظمة بمتابعة جودة الأداء بين الحين والآخر.	3.6	0.99	27.5
	X43	أجد أن عدد الشكاوى حول أداء العاملين قليلة .	3.65	0.94	25.75
الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام					
الاداء الكفاءة	X44	تتم ممارسة عملية التخطيط للعمل قبل أدائه	3.89	0.88	22.62
	X45	يتناسب حجم العمل الموكل إلي مع قدراتي ومهاراتي	3.94	0.95	24.11
	X46	يتم إنجاز العمل وفقاً لما خطط له.	3.92	0.86	21.93
	X47	يعمل المسؤولون على إدخال التكنولوجيا لزيادة حجم العمل المنجز .	3.76	1.09	28.98
الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام					
بمتطلبات العمل المعرفة	X48	يساعد امتلاك العاملين المهارات الكافية في زيادة دقة الاعمال المطلوبة منهم .	4.35	0.66	15.17
	X49	يلتزم العاملون بتنفيذ كافة الاعمال المطلوبة	4.06	0.84	20.68
	X50	تتسم اجراءات العمل بالمرونة والبساطة .	3.79	0.95	25.06
	X51	تسهم الخبرة في زيادة إدراك وفهم العمل.	4.46	0.67	15.02
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام				
الوسط الحسابي والانحراف المعياري الاجمالي لاداء العاملين					
			3.92	0.59	15.05

## ثانياً: اختبار وتحليل فرضيات التأثير الرئيسية بأستعمال الانحدار الخطي البسيط

لأجل قبول أو رفض فرضيات البحث الخاصة بتأثير استراتيجية التمكين في أداء العاملين لا بد من اختبارها وتفسير نتائجها، وسيتم ذلك من خلال استعمال برنامج (spss) ومعادلة الانحدار الخطي البسيط جدول (7) معاملات تأثير استراتيجية التمكين في أداء العاملين

المتغير التابع أداء العاملين					المتغير
مستوى المعنوية (Sig)	F	R <sup>2</sup>	β	a	
0.000	86.32	0.35	0.70	1.12	استراتيجية التمكين
المتغير الوسيط الثقة التنظيمية					استراتيجية التمكين
0.000	139.66	0.46	0.88	0.05	
المتغير التابع أداء العاملين					الثقة التنظيمية
0.000	185.45	0.53	0.67	1.51	

1- استراتيجية التمكين المتغير المستقل: يعكس الجدول (7) معاملات تأثير استراتيجية التمكين بشكل إجمالي في أداء العاملين، وتبين هناك تأثير عالي تعكسه قيمة (β) البالغة (0.70) والتي تشير الى ان تغيراً بوحدة واحدة في استراتيجية التمكين عبر ابعادها، القوة، المعرفة، المعلومات، والمكافآت، يحدث تغيراً في أداء العاملين بنفس القيمة وهي قيمة معنوية بدلالة (F) المحسوبة البالغة (86.32) وهي اعلى من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.89) فيما بلغت قيمة (a) الثابتة (1.12)، في حين كانت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (0.35)، وهذا يعني ان المتغير المستقل استراتيجية التمكين يفسر ما نسبته (0.35) من أداء العاملين، وبذا تصبح معادلة الانحدار كالاتي:

$$Y = a + \beta X_1 + e \dots e + (0.70 + 1.12) \text{ (استراتيجية التمكين)}$$

والنتائج اعلاه توفر دعماً كافياً لقبول فرضية البحث الرئيسية الاولى التي مفادها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجية التمكين في أداء العاملين)، وهذه النتيجة تنسجم مع دراسات (Nzuve & Bakari, 2012) و (Yasothai et. al, 2015) و (Park, 2017)، كما وتلتقي مع الطروحات الفكرية لكل من (Chen, 2011) و (Degago, 2014) و (Yilmaz, 2015) في كتاباتهم لبيان تأثير التمكين على أداء العاملين.

2- استراتيجية التمكين المتغير المستقل: يعكس الجدول (7) معاملات تأثير استراتيجية التمكين بشكل إجمالي في الثقة التنظيمية، وتبين هناك تأثير عالي تعكسه قيمة (β) البالغة (0.88) والتي تشير الى ان تغيراً بوحدة واحدة في استراتيجية التمكين عبر ابعادها، القوة، المعرفة، المعلومات، والمكافآت، يحدث تغيراً في الثقة التنظيمية بنفس القيمة وهي قيمة معنوية بدلالة (F) المحسوبة البالغة (139.66) وهي اعلى من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.89) فيما بلغت قيمة (a) الثابتة (0.05)، في حين كانت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (0.35)، وهذا يعني ان المتغير المستقل استراتيجية التمكين يفسر ما نسبته (139.66) من الثقة التنظيمية، وبذا تصبح معادلة الانحدار كالاتي:

$$Y = a + \beta X_1 + e \dots e + (0.88 + 0.05) \text{ (الثقة التنظيمية)}$$

النتائج اعلاه توفر دعماً كافياً لقبول فرضية البحث الرئيسية الثانية التي مفادها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجية التمكين في الثقة التنظيمية)، وهذه النتائج تلتقي مع دراسات (Ertürk, 2012) و (Berraies, 2014)، وتلتقي مع الطروحات الفكرية لكل من (Gomez, 2001) و (Shelton, 2002) و (Hamed, 2010) و (Alajmi, 2017).

3- الثقة التنظيمية: يعكس الجدول (7) معاملات تأثير الثقة التنظيمية بشكل إجمالي في أداء العاملين، وبين هناك تأثير عالي تعكسه قيمة (β) البالغة (0.67) والتي تشير الى ان تغيراً بوحدة واحدة في الثقة التنظيمية عبر ابعادها، القدرة، النزعة للخير، والنزاهة، يحدث تغيراً في أداء العاملين بذات القيمة وهي قيمة معنوية بدلالة (F) المحسوبة البالغة (185.45) وهي اعلى من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.89) فيما بلغت قيمة (a) الثابتة (1.51)، في حين كانت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (0.53)، وهذا يعني ان المتغير الوسيط الثقة التنظيمية يفسر ما نسبته (0.53) من أداء العاملين، وبذا تصبح معادلة الانحدار كالاتي:

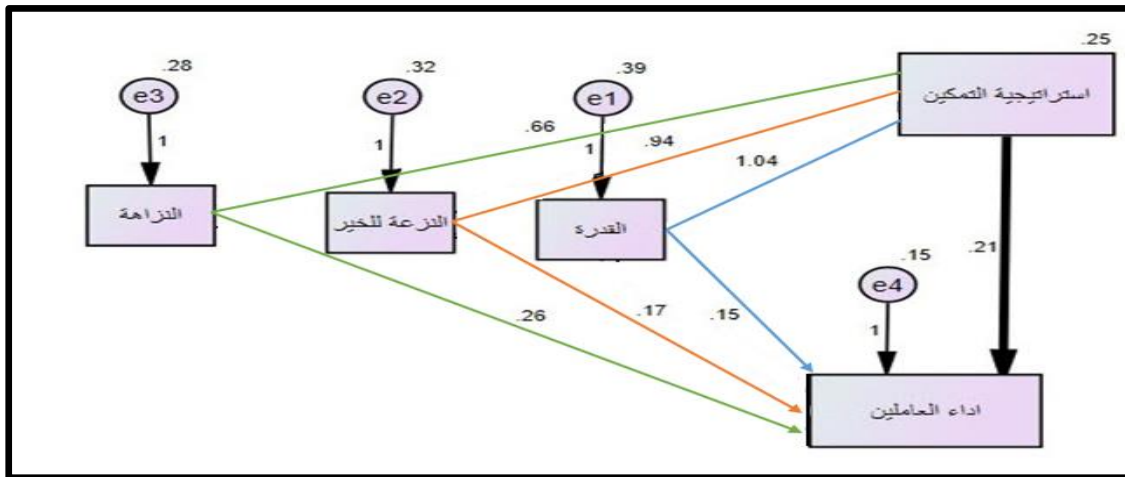
$$Y = a + \beta X_1 + e \dots e + (0.67 + 1.51) \text{ (الثقة التنظيمية)}$$

النتائج اعلاه توفر دعماً كافياً لقبول فرضية البحث الرئيسية الثالثة التي مفادها (يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية للثقة التنظيمية في أداء العاملين)، وهذه النتائج تنسجم وتلتقي مع الطروحات الفكرية لكل من (Boies et. al, 2015) و (Javed et. al, 2018) و (اسحق، 2018).

4- تحليل المسار (استراتيجية التمكين): يُشير الجدول (8) والشكل (3) الى معاملات التأثير المباشرة وغير المباشرة للمتغير المستقل استراتيجية التمكين في أداء العاملين بتوسيط الثقة التنظيمية، إذ تبين هناك تأثير غير مباشر لاستراتيجية التمكين في أداء العاملين بتوسيط الثقة التنظيمية من خلال ابعادها الثلاث، القدرة، النزعة للخير، والنزاهة، والتي بلغت قيمة تأثير هذه الابعاد في أداء العاملين (0.15)، (0.17)، (0.26) على التوالي، وهي داله احصائياً عند مستوى معنوية (0.000) (0.002)، (0.002)، على التوالي، في حين وجد تأثير مباشر لاستراتيجية التمكين في أداء العاملين تبلغ قيمته (0.21)، عند مستوى معنوية (0.04)، فيما كانت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) والبالغة (0.51)، وهذا يعني ان استراتيجية التمكين تفسر ما نسبته (0.51) من أداء العاملين بتوسيط الثقة التنظيمية، ومن خلال مقارنة قيم ( $R^2$ ) المستخرجة من خلال الانحدار الخطي البسيط والبالغة (0.35) والتي هي اصغر من قيمة ( $R^2$ ) في الجدول (8)، إذ انعكس بشكل واضح دور الثقة التنظيمية وفائدتها في زيادة تأثير المتغير المستقل استراتيجية التمكين في أداء العاملين من خلال وساطة ابعادها التي تُعد وساطة جزئية نظراً لوجود علاقة التأثير المباشر بين المتغير المستقل والتابع. النتائج اعلاه توفر دعماً كافيًا لقبول فرضية البحث الرئيسة الرابعة التي تنص على ان (يزداد تأثير استراتيجية التمكين في أداء العاملين بتوسيط ابعاد الثقة التنظيمية).

جدول (8) نتائج تحليل المسار لأستراتيجية التمكين على أداء العاملين بتوسيط الثقة التنظيمية

المتغير المستقل	نوع التأثير	المتغير الوسيط	قيم معاملات التأثير	مستوى المعنوية sig	المتغير التابع	R Square	الانحدار الخطي البسيط ( $R^2$ )
استراتيجية التمكين	غير مباشر	القدرة	0.15	0.000	أداء العاملين	0.51	0.35
	غير مباشر	النزعة للخير	0.17	0.002			
	غير مباشر	النزاهة	0.26	0.002			
	مباشر		0.21	0.040			
التأثير الكلي			0.79				



شكل (3) تحليل المسار لأستراتيجية التمكين على أداء العاملين بتوسيط الثقة التنظيمية

جدول (9) اسماء السيدات والسادة التي تمت مقابلتهم

ت	الاسم	العنوان الوظيفي	تاريخ المقابلة
1	ماجد عبد الرضا لفته	معاون مدير عام شركة خطوط الانابيب النفطية	2019/4/25
2	زيد نوري محمد	مدير هيئة عمليات الوسط	2019/4/25
3	محمد ذياب حسن	رئيس قسم المشتريات	2019/4/22
4	علي عبد جواد	رئيس قسم العدادات وقياسات نقل الملكية	2019/4/24
5	منى عبد الكريم هادي	رئيس قسم التدريب والتطوير	2019/4/21
6	عبد الهادي حسن درويش	رئيس قسم حركة النفط والغاز	2019/4/24
7	حميد محمد نوري	رئيس قسم الفحص الهندسي	2019/4/25
8	عباس مهدي شمير	مسؤول شعبة البرمجة	2019/4/25

## المحور الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً: الاستنتاجات

- 1- ان إدارة شركة خطوط والانابيب النفطية تعمل جاهده على توفير مقومات العمل التي تعزز نقاط القوة الكامنة في ابعاد استراتيجية التمكين مجتمعة وتوظيفها لصالح الشركة في تحقيق مستوى عالي من الأداء وبالتالي تحقيق اهدافها بكفاءة وفاعلية.
- 2- تبين بأن دارة شركة خطوط الانابيب النفطية بأدارتها تولي اهتمامها وتعمل على توفير فرص للتعبير عن الافكار الجوهرية للعاملين ومشاركتها في العمل كما وتساعد العاملين على التحكم بكيفية القيام بأعمالهم، فضلاً عن اعطاء المرونة في اتخاذ القرارات.
- 3- ظهر بأن إدارة الشركة تهتم بنشر المعرفة والتدريب على اكتساب المهارات من خلال الدورات التدريبية في قسم التدريب والتطوير، فضلاً عن الحلقات النقاشية والاجتماعات في تبادل الخبرات.
- 4- اللقاءات المتبادلة ما بين المديرين ورؤساء الاقسام والعاملين تؤدي الى توافر المعلومات اللازمة لرفع مستوى الأداء ومشاركتها مع الاخرين.
- 5- يبدو بأن إدارة الشركة تهتم بمنح الثقة للآخرين ومشاركتهم في بعض القرارات التي تتعلق بعملهم.
- 6- اتضح بأن إدارة شركة خطوط والانابيب تميل الى حث العاملين فيها على الاستفادة من الخبرات الموجودة وتبادل المعرفة والمهارات فيما بينهم، الامر الذي يؤدي الى رفع مستوى الأداء بشكل ملحوظ.
- 7- تبين بأن إدارة شركة خطوط الانابيب النفطية تصب جل اهتمامها على المعلومات وكيفية تفسيرها وايصالها الى الاخرين من خلال مشاركة المعلومة ونشرها والتي تؤدي الى رفع مستوى الثقة فيما بينهم .
- 8- يظهر أن المكافآت والحوافز لها دور فاعل في خلق الثقة ما بين الإدارة والعاملين، لذا عمدت الشركة الى وضع جداول تقييم شهرية تتم من خلالها منح الحوافز، فضلاً عن تقسيم العاملين الى فئات (أ،ب،ج) على اساس الأداء لغرض منحهم المكافآت.
- 9- يبدو ان إدارة الشركة تعمل بشكل فاعل على تطبيق استراتيجية التمكين من خلال تنمية ابعاد الثقة التنظيمية المتبادلة ما بين الرئيس والمرووس.
- 10- ظهر أن إدارة شركة خطوط الانابيب النفطية تهتم بشكل فاعل وتعمل على توفير فرص التقييم الذاتي واشراك العاملين في بعض القرارات المهمة واعطاءهم حرية التفكير بدون قيود.
- 11- لقد تبين أن إدارة الشركة، تعمل على دعم الموظفين الجدد للاستفسار عن طبيعة عملهم، وتحت على التفاعل الايجابي مع التوجهات التي فيها منفعة للآخرين، وتشجع اعضاء الفريق على التجربة من اجل تحسين عمليات العمل .
- 12- يبدو بأن إدارة الشركة تعمل على كسب ثقة العاملين وترسيخ الاعتقاد بنزاهة رب العمل، كما وتعمل على انشاء مجموعات غير رسمية لحل المشكلات التنظيمية، وتوفر المعلومات التي تتعلق بالعمل وتوصل بوضوح رؤيتها المشتركة.

## ثانياً: الاستنتاجات الخاصة بأمودج التأثير غير المباشر الناتجة عن تحليل المسار

- 1- يتضح بأن إدارة الشركة تعمل جاهدة على منح الثقة للأفراد العاملين وتعزيز القوة عبر السماح للعاملين بأخذ القرارات التي تتعلق بعملهم، فضلاً عن مشاركة تلك القرارات مع الإدارة وبالتالي زيادة مستوى أداء العاملين .
- 2- يتبين بأن إدارة الشركة تولي اهتماماً خاصاً بالمعرفة وتعمل على نشرها، من خلال ثقة العاملين بالإدارة وأقبالهم على حضور الدورات التدريبية والحلقات النقاشية ، لأنها لمست تأثيراً إيجابياً على أداء العاملين.
- 3- تعمل إدارة الشركة على نشر ثقافة الثقة وترسيخها ما بين الأفراد العاملين، حتى يكون تلقي المعلومات ونشرها بروح الصدق واليقين لما للمعلومات من أهمية وفائدة في رفع أداء العاملين.
- 4- يبدو ان إدارة الشركة تعمل على توطيد الثقة ما بينها وبين العاملين، إذ تسعى لجعل العاملين يقبلون نظام المكافآت على وفق عيب العمل، بعيداً عن الانحيازات والمحسوبيات.
- 5- تظهر إدارة الشركة اهتماماً بالثقة التنظيمية بأبعادها (القدرة، النزعة للخير، النزاهة) والتي ساعدت على تمكين العاملين وشعورهم بالانتماء والولاء مما يؤدي الى تحفيزهم نحو رفع مستوى أدائهم.

## ثالثاً : التوصيات

- 1- ضرورة استثمار الدور الوسيط للثقة التنظيمية لما يعكسه في زيادة تأثير استراتيجية التمكين في أداء العاملين في شركة خطوط الاتايب النفطية.
- 2- ضرورة تعزيز إدارة الشركة لجهودها في تطبيق نظام المكافآت على اساس جداول التقييم الشهرية ووضع معايير معينة تقسم المكافآت على اساس أداء العاملين.
- 3- على الشركة فتح قنوات اتصال وتبادل للمعلومات مع المنظمات الاخرى في بيئة العمل بالشكل الذي يمكنها من تجاوز اثار افتقارها للتواصل مع تلك المنظمات
- 4- على الشركة تعزيز جهودها في مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم لما لتلك القرارات من دور في زيادة فرص التقييم الذاتي بالشكل الذي يسهم في رفع مستوى الأداء .
- 5- يجب على ادارة الشركة الاخذ بنظر الاعتبار اراء ومقترحات وشكاوى الزبائن الداخليين والخارجيين لأنها تساعد على رفع مستوى رضاهم وهو الهدف الاساس الذي تسعى الشركة الى تحقيقه.
- 6- ضرورة سعي ادارة الشركة لزيادة الاهتمام بالوسائل والاجراءات التي تعزز تكامل ابعاد استراتيجية التمكين(القوة، المعرفة، المعلومات، المكافآت) بالشكل الذي يرفع كفاءات ومستوى أداء الافراد العاملين داخلها.
- 7- ضرورة التنسيق مع الشركات العالمية لغرض الاستفادة من خبراتهم ومواكبة التطورات في مجال نقل النفط ومشتقاته.
- 8- تعزيز برامج الضمان الاجتماعي و توفير معايير الامن والسلامة المهنية لتقليل اصابات العاملين داخل الشركة .

## Sources:

### First: Books

1. Dudeen, Hamza Mohammed (2013), Advanced Statistical Analysis of Data Using SPSS, 2nd Edition, Dar Al-Masirah for Publishing, Distribution and Printing, Amman.
2. Fathi, Mohamed (2003), 766 administrative terms clarification and statement, Islamic Distribution and Publishing House, Egypt.
3. Daft, Richard & Lane, Patricia (2008), Management, Eighth Edition, Copyright, Thomson South-Western, America.
4. David, Fred R.(2011), Strategic Management Concepts And Cases, Thirteenth Edition, Copyright by Pearson Education publishing as Prentice Hall, One Lake Street, Upper Saddle River, New Jersey .

Second: PhD and Master's Theses:

5. Ibrahim, Laith Khalil (2009), the impact of organizational trust and constructive conflict in social capital (a survey of the views of a sample of employees of the Institute of Oil Training / Baghdad), Master Thesis College of Management and Economics, University of Baghdad.
6. Abdel Fattah, Allawi (2013), the impact of organizational change on the performance of human resources: a case study of Sonlgaz unit Laghouat, doctoral thesis, Faculty of Economic and Commercial Sciences and Management Sciences, University of Algeria.
- Ajaili, Omar Wasfi Mukhlif (2018), the impact of training on the performance of workers in Jordanian commercial banks, Master Thesis, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Ahl al-Bayt University.
7. Al-Arifi, Dalal (2018), the level of organizational confidence among the leaders of public primary schools in Riyadh, Master Thesis, College of Social Sciences, Imam Muhammad bin Saud Islamic University.
8. Al-Faqawi, Maysoon Ismail Mahmoud (2017), Strategies of Organizational Conflict Management and its Impact on the Functional Performance of Workers in Palestinian NGOs in Gaza Strip, Master Thesis, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Al-Azhar University-Gaza.
9. Al-Halaybeh, Ghazi Hassan Odeh (2013), The Impact of Incentives on Improving Performance of Employees in Public Sector Institutions in Jordan: An Empirical Study on Greater Amman Municipality, Master Thesis, Faculty of Business, Middle East University.
10. Al-Hashash, Khalid Saad Barham (2014), the degree of achieving administrative transparency among the directors of education directorates in Gaza governorate and its relationship to the performance of its employees, Master Thesis, Faculty of Education, Islamic University.
11. Al-Jubouri, Khattab Awad Mahmoud (2018), The Effect of Organizational Confidence on Employee Performance: A Field Study on Private Hospitals in the Northern Region of Jordan, Master Thesis, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Ahl Al-Bayt University, Jordan.
12. Al-Mu'ammam, Wissam Suleiman (2014), Relationship of Total Quality Management with the Performance of Employees in Palestinian Universities-Gaza Strip, Master Thesis, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Al-Azhar University, Gaza.
13. Al-muluk, Jalal Saad (2002), The Impact of Empowerment Strategy in Promoting Organizational Innovation, Analytical Study at Mosul University, Ph.D. Thesis, Faculty of Management and Economics, Mosul University.
14. Alnadawi, Kalthoum Kadhim Dukhina (2014), the impact of the application of the management empowerment strategy in achieving the quality of health services: a prospective study in a sample of Baghdad hospitals, Master Thesis, College of Management and Economics, Mustansiriya University.



15. Al-Rashidi, Mohammed Mubarak Mohammed (2014), the effect of using the method of management by objectives in the performance of workers: an applied study in the National Petroleum Corporation in the State of Kuwait, Master Thesis, Faculty of Business, Middle East University.
16. Bazazo, Azmi Mohammed (2010), The Impact of Emotional Intelligence on the Functional Performance of Managers in the UNRWA Gaza Regional Office, Master Thesis, Faculty of Commerce for Graduate Studies, Islamic University-Gaza.
17. Bouklaia, Mohamed (2011), Organizational Justice and its Effect on Employee Performance Improvement: A Case Study of the Algerian Hydrocarbon Company Sonatrach, Master Thesis, Faculty of Business, Middle East University for Graduate Studies.
18. Crowe, Healing (2016), The Effect of Modern Human Resource Management Practices on the Performance of Organization Workers, Syrian Virtual University.
19. Elias, Salem (2006), The Impact of Organizational Culture on Human Resources Performance, Master Thesis, Mohammed Boudiaf University, M'Sila, Algeria.
20. Haidar, Bibi Hamed Ali (2018), Change Management and its impact on the performance of workers in Kuwaiti commercial banks, Master Thesis, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Ahl al-Bayt Mosque.
21. Judge, Ziad Mufeed (2012), The relationship of strategic practices of human resources management and the performance of workers and their impact on the performance of organizations: an applied study on private universities in Jordan, Master Thesis, Faculty of Business, Middle East University.
22. Khidr, Saif Taleb (2014), The Effect of Organizational Climate on Employee Performance Assessment, Applied Research in Dhi Qar Provincial Council, College of Business and Economics, University of Baghdad.
23. Meurs, Inge van (2012), An agile organization The influence of trust and empowerment on the agility of an organization, Master thesis, Rotterdam School of Management.
24. Mohammedia, Omar Jihad Abdul Rahim (2016), The Impact of Career Empowerment on the Creative Behavior of JTA Employees, Master Thesis, Faculty of Business, Middle East University.
25. Muasher, Issa Ibrahim (2009), the impact of work pressure on the performance of workers in Jordanian five-star hotels, Master Thesis, Faculty of Administrative and Financial Sciences, Middle East University for Graduate Studies.
26. Obaidi, Jawaher Abdul Hadi Mohammed (2013), the impact of creative orientation and training strategy on the performance of workers in the Kuwait Oil Company, Master Thesis, Faculty of Business, Middle East University.

27. Park, Jongsoo(2017), How Does Employee Empowerment Contribute to Higher Individual and Workgroup Performance? An Empirical Assessment of a Trickle-down Model in Law Enforcement Agencies in Ohio, for the Degree Doctor of Philosophy the Graduate School of The Ohio State University.
28. Rabhi, Hanan (2015), The role of public relations in improving the professional performance of workers in the service institution: an exploratory study on the sample of workers directorate of communication, Master Thesis, Faculty of Humanities and Social Sciences, Mohammed Khudair University.
29. Samira, Solh (2013), The Role of Knowledge Generation in Improving Human Performance, Case Study of Scientific and Technical Research Center for Arid Zones, Mohammed Khudair University, Biskra.
30. Shatri, Mohammed (2016), The role of strong organizational culture in improving the performance of workers, Master Thesis, Faculty of Economic and Commercial Sciences and Management Sciences, Mohammed Khudair University.
31. Shaweesh, Nisreen Ghanem Abdullah (2013), Determinants of Organizational Trust and its Effects: An Empirical Study on UNRWA Staff, Master Thesis, Faculty of Commerce, Islamic University.
32. Tirelli, Andrew(2011), Exploring the Relationship between Organizational Learning Capability Trust, and Politics: An Empirical Study, thesis the Master's, Telfer School of Management, University of Ottawa.
33. Vanhala, Mika (2011), Impersonal trust within the organization: what, How, and, why?, Doctoral thesis, the Lappeenranta University of Technology, Lappeenranta, Finland.
34. Yang, Jixia(2005), The Role of Trust in Organizations: Do Foci And Bases Matter? A Dissertation Submitted to the Graduate Faculty of the Louisiana State University and Agricultural and Mechanical College In partial fulfillment of the Requirements for the degree of Doctor of Philosophy.
- Third: Research and periodicals:
35. Ababsa, Hashmi Ahmad (2016), The Role of Job Satisfaction in Improving the Performance of Employees: A Case Study of Salt Refining in Al-Watava Area, Studies - Administrative Sciences - Jordan, Volume 43, pp. 429-409.
36. Abdul Hussein, Basem (2012), the impact of empowerment of workers in organizational commitment: an analytical study of the views of a sample of staff of the General Authority for Dams and reservoirs, Journal of Baghdad College of Economic Sciences University, No. 11, pages 257-280.
37. Adam, Hassabo and Ahmed Hassabo (2016), The Impact of Training in Staff Development: The Case Study of the National Health Insurance Fund (White Nile State), Journal of Delta College of Science and Technology, Imam Al-Mahdi University, Vol. 3, pp. 141-184.
38. Alajmi , Sanad A. (2017), Organizational Trust: A Gateway to Psychological Empowerment, Journal of Management Research ,ISSN 1941-899X 2017, Vol. 9, No. 1,p52-69.

39. Al-Ameri, Amer Abdul Latif Kazim (2013), the impact of occupational health and safety management (OHS) on the performance of workers: an analytical study of the sectors of the Iraqi Ministry of Industry and Minerals, Journal of the College of Mamoun University, No. 21, pp. 144- 169.
40. Al-Kaabi, Hamid Salem (2013), The Role of Organizational Trust in Promoting Organizational Citizenship Behavior: An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Employees of FAO General Engineering Company An Analytical Study, Journal of Al-Rafidain College of Science, No. 32.
41. Al-Tai, Ali Hassoun and Al-Jubouri, Alia Jassim (2010), The Role of Transformational Leadership in Empowering Teams: A Diagnostic Study in the Petroleum Projects Company (Ministry of Oil), Journal of Economic and Administrative Sciences, Vol. 16, Issue 60, pp. 1-22.
42. Alwan, Bushra Mohammed and Khalil, Amir Ali and Shahid, Jinan Mahdi (2018), the impact of strategic planning on the performance of workers: an analytical exploratory study of the views of a sample of leaders in commercial and Islamic banks in the holy province of Karbala, the Iraqi Journal of Administrative Sciences, Volume 15, No. 59, pp. 123--150.
43. Awad, Younis (2016), Training and its Implications in Improving the Efficiency of Employees Performance Research in the Syrian General Organization for Insurance, Al-Baath University Journal, Vol. 38, No. 14, pp. 43-73.
44. Bani Issa, Ahmad Mohammed and Aba Zaid, Riyadh Ahmad (2014), The Role of Organizational Commitment in Improving the Performance of Employees in the Jordanian Banking Sector, Center for Strategic Studies, Administrative Studies Studies, Vol. 41, No. 2.
45. Berraies, Sarra (2014), Employee Empowerment and Its Importance for Trust ,Innovation and Organizational Performance, Business Management and Strategy ISSN 2157-6068 2014, Vol. 5, No. 2, p82-103.
46. Chandra ,Teddy & Priyono(2016), The Influence of Leadership Styles, Work Environment and Job Satisfaction of Employee Performance—Studies in the School of SMPN 10 Surabaya, International Education Studies; Vol. 9, No. 1.
47. Davis, James & Schoorman, David & Mayer, Roger & Tan, Hwee (2000), The Trusted General Manager And Business Unit Performance: Empirical Evidence of A Competitive Advantage ,Strategic Management Journal 21, 563–576.
48. Deeb, Kinda, Nasour, and Walaa (2018), The Effect of Intellectual and Professional Human Resources Development on the Performance of Hotel Workers in the Syrian Coast, Al-Baath University Journal, Vol. 40, No. 15, pp. 143-173.
49. Dietz, Graham & Hartog, Deanne N. Den(2006), Measuring Trust Inside Organizations, Durham Research Online ,Personnel review., 35 (5). pp. 557-588.
50. Ertürk , Alper(2012), Linking Psychological Empowerment to Innovation Capability: Investigating the Moderating Effect of Supervisory Trust , International Journal of Business and Social Science Vol. 3 No. 14.p153-165.
51. Giangreco, Antonio & , Carugati, Andrea & Sebastiano, Antonio & Al Tamimi, Hadeel(2012), War outside, ceasefire inside: An analysis of the performance appraisal system of a public hospital in a zone of conflict , Evaluation and Program Planning 35, p 161–170.

52. Jassim, Ahmad Nawar Nassif (2017), Incentives and Their Role in Improving Employee Performance: An Exploratory Study in the Middle East Investment Bank in Baghdad Governorate, Tikrit Journal for Administrative and Economic Sciences, Vol. 4, No. 40, pp. 27-47.
53. Khan ,Mubbsher M. & Jabbar , Maryam(2013), Determinants of Employees Performance in Corporate Sector: Case of an Emerging Market, Business and Management Research Vol. 2, No. 3; 2013.
54. Korkmaz, Oya (2012), Differences in Employees' Perception of Employee Empowerment Practices , European Journal of Social Sciences, Vol. 34 No 1 September, 2012, pp.43-57.
55. Najm, Najib Abdul Karim and Karim, Khawla Sadruddin (2014), The Role of Organizational Trust in Promoting Organizational Behavior: An Analytical Diagnostic Study of Sample Opinions of Workers in Kirkuk Municipality Directorate, Adab Al-Farahidi Magazine, No. 19, pp. 337-369.
56. Ozaralli, Nurdan(2015), Linking empowering leader to creativity: the moderating role of psychological (felt) empowerment, Elsevier Ltd, Procedia - Social and Behavioral Sciences 181 (2015) p366 – 376.
57. Ozgura, Gonul & Tektaş, Pınar(2018), An examination of the correlation between nurses' organizational trust and burnout levels, Applied Nursing Research 43 (2018) 93–97.
58. Rashid, Bilal Kamel Odeh (2018), the impact of human resources management strategy on the performance of workers, Journal of Graduate Studies - University of Niles, Volume 11, No. 43, pages 124-143.
59. Ukil, Minhajul Islam(2016), The Impact of Employee Empowerment on Employee Satisfaction And Service Quality: Empirical Evidence From Financial Enterprise's in Bangladesh , Business: Theory and Practice, 2016, 17(2): 178–189.
60. Usoro, Abel & Sharratt, Mark & Tsui, Eric & Shekhar, Sandhya(2007), Trust as an Antecedent to Knowledge Sharing in Virtual Communities of Practice , This is the Pre-Published Version , School of Computing University of Paisley, PA1 2be ,UK.p1-29.
61. Wojcik,Pawel(2017),Empowerment in Modern Organizations – Determinants and Benefits, Pobrane z czasopisma Annales H – Oeconomia, VOL. LI, 3, p162-172 .
62. Yasothai, Rajalingam& Jauhar, Junaimah& Bashawir, Abdul Ghani(2015 ), A Study on the Impact of Empowerment on Employee Performance: The Mediating Role of Appraisal, International Journal of Liberal Arts and Social Science, Vol. 3 No. 1,p92-104.
63. Ying, Zhang Ying(2012), The Impact of Performance Management System on Employee performance Analysis with WERS 2004, Published research,p4-54.
64. Yukl,Gary &Becker, Wendy (2006), Effective Empowerment in Organizations, Organization Management Journal, Linking Theory & Practice : EAM White Papers Series , Vol. 3, No. 3, 210-23.
65. Zaher, Tayseer and Salama, Zakaria (2013), The Impact of Demographic and Cultural Diversity on the Performance of Workers in the Ministry of Industry in Damascus, Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies, Vol. 35, No. 7, pp. 31-51.

## The impact of the empowerment strategy in the employees performance by mediating organizational trust (Field research)

Prof. Dr. Salah Al-Deen Al-Kubaisy  
the College of Administration And Economics - University Of Baghdad.  
[salahalkubaisy@yahoo.com](mailto:salahalkubaisy@yahoo.com)

Researcher. Raad Farhan Odhaib Al-Kaabi  
Council of Representatives of Iraq  
[raadkbe@yahoo.com](mailto:raadkbe@yahoo.com)

Received: 21/7/2019

Accepted : 7/10/2019

Published :June / 2020



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International \(CC BY-NC 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

### Abstract:

The research aims to measure the impact of the empowerment strategy on the performance of employees by mediating organizational trust in the organization. The problem of research was the weak ability of most business organizations to employ the strategy of empowerment in maximizing the performance of employees, and the importance of research in practice lies in the results of a guide to managers in how to use the strategy of empowerment in maximizing the performance of employees by mediating organizational trust dimensions of ability, benevolence, integrity. In order to achieve the objectives of the research and to answer the questions of the problem, the researcher has adopted the descriptive analytical approach as the questionnaire was used to collect data from the research community represented by the category of engineers (266) engineers in the oil pipelines company. According to the Ministry of Oil, the size of the sample drawn from this category was (159) engineers, in addition to personal interviews and field visits to the researcher that had the same purpose. Data were analyzed and processed statistically using the program (spss.v 24), which included a set of statistical methods, such as arithmetic mean, iterations, percentages, standard deviation, coefficient of variation, the coefficient of stability Gtman and Alfa Kronbach, test (F), exploratory factor analysis, and mid-segmentation. The results of the researcher, there is a positive correlation between the positive impact between the strategy of empowerment, organizational trust, between the strategy of empowerment and employee performance as well as the relationship and impact of organizational trust with and in the performance of employees. The impact of the strategy of empowerment on the performance of employees is increased through organizational trust, which confirms the intermediary role.

**Keywords:** empowerment strategy, organizational trust, employee performance.

Research of the Master