

"استراتيجية التمكين ودورها في رفع الكفاءة الإنتاجية" (دراسة تحليلية في وزارة الصناعة والمعادن / مصنع الأنابيب الحديدية)

م.م. محمد حسين عبيد الجنابي / الجامعة المستنصرية / كلية العلوم السياسية / mohammed1987gilgil@gmail.com
م.م. مؤمن مازن سالم / الجامعة التكنولوجية / بغداد / Moamin.M.Salim@uotechnology.edu.iq

P: ISSN : 1813-6729

<https://doi.org/10.31272/jae.i134.1205>

E : ISSN : 2707-1359

مقبول للنشر بتاريخ : 2022/6/26

تاريخ أستلام البحث : 2022/1/7

الخلاصة:

يهدف البحث لبيان أثر و علاقة استراتيجية التمكين بكافة متطلباتها ومراحلها لرفع الكفاءة الإنتاجية، إذ يُعتبر العمل الجماعي في المصنع سمة من السمات التي تميزه عن المصانع الأخرى، وذلك يجعل العاملين يشاركون الإدارة العليا بوجهات النظر لاسيما أولئك الذين يتمتعون بالمهارات والقدرات المميزة، من خلال عقد البرامج التدريبية لمواكبة آخر المستجدات في مجال العمل، كما أن الإدارة العليا لديها فهم واضح لعملية المشاركة بالمعلومات مع العاملين في المصنع وجرى تطبيق البحث ميدانياً في مصنع الأنابيب الحديدية بأعتماد الاستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات وتم اختيار عينة عشوائية من مجتمع البحث في المصنع المبحوث والبالغ عددها (50) فرداً وتم تحليل البيانات بالاستعانة ببعض الوسائل والبرامج الإحصائية وبرزها برنامج (SPSS) من أجل الوصول إلى نتائج تفيد البحث وتحقيق أهدافه. وقد توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات ابرزها أن هناك تأكيداً متزايداً من قبل الإدارة والأقسام في المصنع لدعم عملية استراتيجية التمكين والالتزام بها نظراً لدورها الهام لتطوير ورفع الكفاءة الإنتاجية والقيام بالإجراءات المناسبة واللازمة لتنفيذ الأنشطة، وتحقيق الأهداف المخطط لها، وتقديم الحلول للمستقبل في ضوء الخطط الاستراتيجية المعدة مسبقاً لتحقيق انجازات هادفة لصالح المصنع.

الكلمات المفتاحية: استراتيجية التمكين – الكفاءة – الفاعلية – الانتاجية – الكفاءة الإنتاجية



مجلة الإدارة والاقتصاد
مجلد 47 / العدد 134 / ايلول / 2022
الصفحات : 105 - 122

المقدمة :

تسعى المنظمات بصورة عامة إلى تحسين الكفاءة الإنتاجية وتحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها وكفاحها باستمرار لبناء مركز تنافسي متميز لها، بما يضمن بقائها ونموها وتحسين أدائها في ظل البيئة التي تعمل فيها، ولغرض تحقيق هذه الأهداف فإن الأمر يتطلب من هذه المنظمات أن تمتلك توجهاً استراتيجياً يساعدها على خوض غمار المستقبل المجهول فضلاً عن الاهتمام بتبني معطيات النظم المعاصرة في ممارسة أنشطتها. لذا تُعد استراتيجية التمكين من الوظائف الاستراتيجية المهمة لإدارة الموارد البشرية و التي أعطت دلالات واضحة في إكساب المنظمة المرنة اللازمة للتكيف والاستجابة للمتغيرات البيئية الكثيرة، ونظراً لأهمية المورد البشري الذي يُعد من أهم أصول المنظمات المعاصرة، حيث بات شريكاً استراتيجياً في صياغة وتنفيذ الاستراتيجية الكلية للمنظمة، وعلى هذا الأساس قد تفكر الإدارة العليا بالطريقة التي تطور بها قدرات هذا المورد المهم طالما أنه يتسبب في تحقيق الابتكار والإبداع وبالتالي رفع كفاءة الأداء وزيادة الإنتاجية للمنظمة، كما وأن الاهتمام بالموارد البشرية يُعد من أهم مرتكزات نجاح منظمات الأعمال سواء كانت عامة أم خاصة، إنتاجية أم خدمائية في عالم تسوده المنافسة الشديدة، لذا أصبح من الضروري النظر إلى الإنسان على أنه رأس مال بشري يجب استثماره على المدى الطويل، من خلال التعليم والتدريب وتنمية المهارات. وبذلك فالتمكين هنا يعد فلسفة إدارية حديثة تنطوي على إطلاق طاقات العاملين ومنحهم الحرية للتعبير عن آرائهم وزيادة الثقة بمنظمتهم لتحسين أدائهم وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة، ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقة دون تدخل مباشر من الإدارة، وهو ما يجعل الاهتمام بمبدأ التمكين عنصراً أساسياً لنجاح المنظمات في ظل عالم يتميز بدرجة عالية من التعقيد والتغيير، نتيجة التطورات التكنولوجية المتسارعة، فضلاً عما أفرزته التحديات العالمية المصاحبة للانفتاح الاقتصادي نحو الأسواق العالمية، إذ أصبح العنصر البشري سلاحاً تنافسياً ومورداً استراتيجياً يتوقف عليه نجاح المنظمة أو فشلها، لهذا يعد موضوع الكفاءة الإنتاجية من الأمور الهامة التي استرعت اهتمام الدول على اعتبار أنها مؤشر للربحية وكفاءة الأداء وللوصول إلى التميز والنجاح. ولذا فقد جرى تقسيم البحث إلى خمسة مباحث يتناول المبحث الأول منهجية البحث ويتناول المبحث الثاني والثالث خلفية نظرية عن استراتيجية التمكين والكفاءة الإنتاجية وهو الجانب النظري للبحث ويتناول المبحث الرابع تحليل نتائج البحث ومناقشتها أما المبحث الخامس فيتناول الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول

منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

استراتيجية التمكين هي جزء لا غنى عنه من الموارد البشرية، من خلال زيادة معرفة وقدرات القوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، والتي يتم اختيارها في ضوء الاختبارات المختلفة التي يتم إجراؤها من أجل رفع مستوى قدرتهم الإنتاجية. وبالتالي يمكن أن تتبلور المشكلة الأساسية لهذا البحث في العديد من الأسئلة على النحو الآتي:

- 1) هل تؤدي استراتيجية التمكين الدور المطلوب في دعم وتنمية الكفاءة الإنتاجية؟
- 2) هل يعتمد مصنع الأنابيب الحديدية على أسلوب المشاركة بالمعلومات من أجل رفع كفاءته الإنتاجية؟
- 3) ما هو مستوى الكفاءة الإنتاجية للمصنع عينة البحث؟
- 4) هل لأستراتيجية التمكين تأثير في رفع الكفاءة الإنتاجية؟

ثانياً: أهداف البحث

هدف البحث التعرف إلى متطلبات تطبيق استراتيجية التمكين ودورها في رفع الكفاءة الإنتاجية، وتقديم توصيات تساهم في تطوير مصنع الأنابيب الحديدية، بالإضافة إلى الأهداف الفرعية التالية:

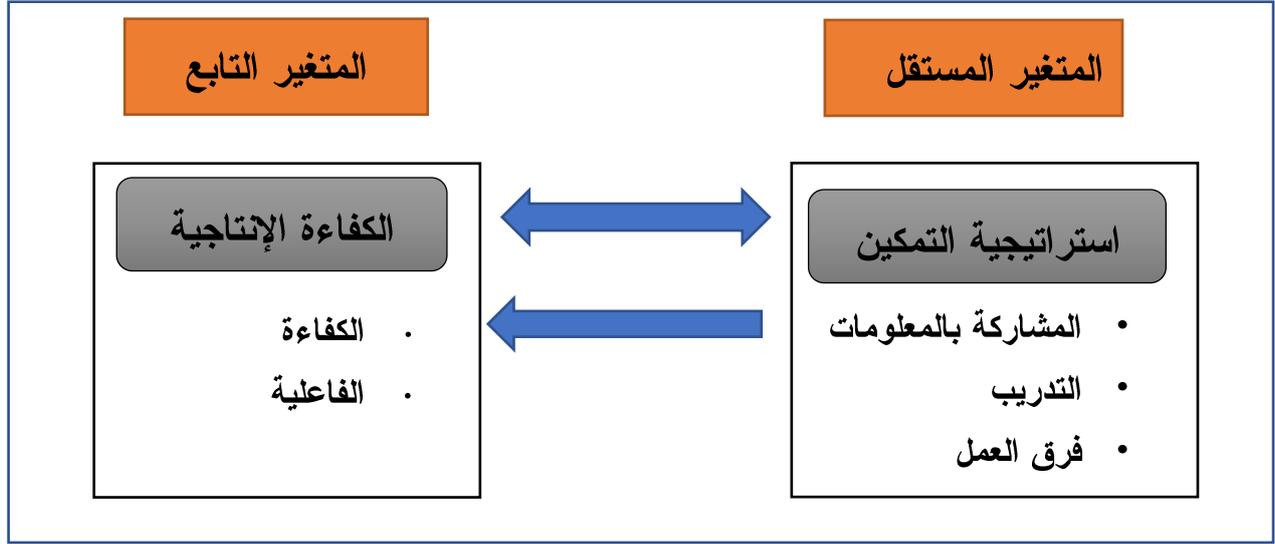
- 1- نشر مفهوم استراتيجية التمكين لدى العاملين في الإدارة العليا في المصنع.
- 2- التعرف إلى العوامل المؤثرة على الكفاءة الإنتاجية بشكل عام.
- 3- اختبار علاقات التأثير لعوامل نجاح استراتيجية التمكين في المصنع.
- 4- تشخيص واقع المصنع المبحوث حول مدى قدرته على توافر فرص النجاح الضرورية لاستراتيجية التمكين.

ثالثاً: أهمية البحث:

تتعرض أهمية البحث الحالي حول كيفية إيجاد آلية جديدة لرفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين في مصنع الأنابيب الحديدية من خلال مساهمة استراتيجية التمكين وما يمكنها من ترك أثر في بناء فرق العمل، وزيادة الاهتمام بخبرات وطاقات العاملين، في بيئة أصبحت تعمل فيها منظمات الأعمال المعاصرة بالديناميكية، وسرعة التغيير مما أوجب الاهتمام بالقائمين على إدارتها في دعم عمل المصنع وضرورة تبني استراتيجية تسمح لها بمواجهة التحديات والمحافظة على موقعها التنافسي وتطويره في الظروف الحالية والمستقبلية.

رابعاً: المخطط الاجرائي للبحث:

لتحقيق غرض البحث والوصول إلى أهدافه، قام الباحثان بتصميم نموذج خاص لهذا البحث يظهر المتغيرات الرئيسية كما يلي:



المصدر: اعداد الباحثان

خامساً: فرضيات البحث:

يسعى الباحثان من خلال هذا البحث إلى معرفة علاقة استراتيجية التمكين وتأثيرها بالكفاءة الإنتاجية في مصنع الأنابيب الحديدية والتي يمكن صياغتها بالشكل الآتي:

- الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذو دلالة معنوية بين استراتيجية التمكين ورفع الكفاءة الإنتاجية. وينبثق عن هذه الفرضية العديد من الفرضيات الفرعية على النحو الآتي:
 - أ. توجد علاقة ذو دلالة معنوية بين المشاركة بالمعلومات ورفع الكفاءة الإنتاجية.
 - ب. توجد علاقة ذو دلالة معنوية بين التدريب ورفع الكفاءة الإنتاجية.
 - ج. توجد علاقة ذو دلالة معنوية بين فرق العمل ورفع الكفاءة الإنتاجية.
- الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين استراتيجية التمكين ورفع الكفاءة الإنتاجية. وينبثق عن هذه الفرضية العديد من الفرضيات الفرعية على النحو الآتي:
 - أ. يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين المشاركة بالمعلومات ورفع الكفاءة الإنتاجية.
 - ب. يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين التدريب ورفع الكفاءة الإنتاجية.
 - ج. يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين فرق العمل ورفع الكفاءة الإنتاجية.

سادساً: مجتمع البحث وعينته:

اختار الباحث العينة (العشوائية الطبقية) من مجتمع البحث في المصنع المبحوث، وذلك لأنهم الأقرب إلى موضوع البحث، وكذلك بسبب التباين الحاصل في عينة البحث، ومن أجل دقة النتائج والثوق بها، بلغ حجم المجتمع بحسب إحصائيات المنظمات (50) فرداً، وتم اختيار العينة من هذا المجتمع بحسب نموذج (دي مؤرگان، D. Morgan)؛ إذ بلغ حجم العينة بحسب هذا النموذج (48) فرداً أي بنسبة (96%) من إجمالي مجتمع البحث.

وتم توزيع (48) استمارة استبيان على العينة، وبالمقابل كان عدد الاستمارات المستلمة والمستوفية لشروط التحليل والبحث من العينة والتي تم الإجابة عليها قد بلغت (45) استمارة استبيان.

سابعاً: حدود البحث:

تتعين حدود البحث بالمحددات التالية:

- الحدود البشرية: تتمثل الحدود البشرية للبحث في عينة البحث والبالغة 40 مفردة.
- الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية للبحث في وزارة الصناعة والمعادن مصنع الأنابيب الحديدية.
- الحدود الزمنية: الحدود الزمنية تتمثل في 2021-2022، وهي الفترة التي جري فيها البحث.

المبحث الثاني خلفية نظرية عن استراتيجية التمكين

أولاً: مفهوم استراتيجية التمكين

لقد وردت العديد من التعاريف لبلورة مفهوم استراتيجية التمكين إذ عرّفه (عبد الله، 2019: 40) بأنه توجيه فرق العمل بالمهام المكلفين بها. وعرف أيضاً بأنه العملية التي يتم بموجب إعطاء ومنح العاملين السلطة للقيام بوظائفهم. عن طريق الربط بين الرئيس والمرؤوس في تنفيذ المهام من خلال محاولة نشر ومشاركة القوة في كل مكان في المنظمة (الدوري وصالح، 2009: 21). وأوضح (العنزي، 2019: 131) بأن التمكين يعد مفهوم استراتيجي كبير يستخدم لحث العاملين وتشجيعهم لغرض استخدام معرفتهم وخبراتهم ليكونوا قادرين على العمل بفاعلية لخدمة أهداف المنظمة. بينما أشار (المهيرات، 2010: 14) بأنه عملية اكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والمشاركة في وضع الخطط، خاصة التي تمس وظيفة الفرد واستخدام الخبرة الموجودة لدى الأفراد لرفع الكفاءة وتحسين أداء المنظمة. أما قاموس أكسفورد فقد عرف التمكين بأنه العملية التي يكون فيها الفرد ذو قوة أو متمكن (شراره، 2019: 235). ويؤكد (Gillies al, 2009: 395) أن استراتيجية التمكين تعني تشجيع العاملين على اخذ زمام المبادرة في تحديد المشاكل واقتراح الحلول المناسبة. باعتباره جانب أساسي وهام لتحقيق النجاح والإنتاجية والنمو في أي عمل، ويعتبر تمكين العاملين ممارسة تحفيزية تهدف إلى زيادة الأداء والإنتاجية من خلال زيادة فرص المشاركة في صنع القرار (Hanaysha, 2016: 300).

ثانياً: أبعاد استراتيجية التمكين

لقد تباينت آراء الباحثين الذين تناولوا موضوع استراتيجية التمكين، ووفقاً لطبيعة عمل المنظمة المبحوثة وبما يحقق هدفها ويتلاءم مع الجانب الميداني فقد تم الاعتماد على الأبعاد الآتية:

1- المشاركة بالمعلومات

لا شك أن المعلومات مهمة في عصر يتميز بالسرعة والتطور باعتبارها المدخل الرئيس لتطبيق استراتيجية التمكين، عن طريق أتاحة المعلومات لسير الأعمال في المنظمة أمام جميع الأفراد والعاملين. فضلاً عن مواردها وطاقاتها الإنتاجية، كما انها تساعد في عملية صنع القرار واتخاذها بالوقت المناسب، يحقق التحسين المستمر للعمليات الإنتاجية وتحسين نوعية السلع (العنزي وآخرون، 2014: 263). كما أنها تلعب دوراً مهماً في بناء الثقة بين العاملين على كافة مستويات الإدارة فتحقيق التمكين يتطلب من المنظمة أن توفر المزيد من المعلومات لمزيد من الأشخاص ولمزيد من المستويات الادارية إذ إن بدون المعلومات لن تكون المنظمة قادرة على التأكد من أن الأشخاص سيكونون مستعدين لتحمل المسؤوليات وتحقيق والابداع (الدوري، 2010: 54).

2- التدريب

يشكل التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين باعتباره نشاط علمي منظم يهدف إلى صقل المهارات وتنمية الكفاءات بقصد رفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية وحل المشكلات بما يعود النفع على المنظمة (كامل وآخرون، 2018: 167). وأشارت (الدوري، 2010: 84) أن التدريب يعد أمراً ضروري وجوهري لإستراتيجية التمكين وذلك لأنه يمثل الأفضل لتحسين قدرات الأشخاص على أساس مستمر، إذ يتطلب نجاح استراتيجية التمكين الاهتمام بالعاملين عن طريق تزويدهم بالمهارات والقدرات اللازمة لتطبيقها ونجاحها، وذلك من خلال العمل على تدريب وتطوير العاملين عن طريق توفير برامج تدريبية مؤهلة وقادرة على إيصال المعلومات والمهارات بصورة إيجابية تنعكس على أداء الأشخاص وقدراتهم في رفع كفاءة الإنتاج كما ونوعاً. أما (Nicholls) فقد اقترح ثلاث مراحل أساسية للتدريب فتضمنت المرحلة الأولى تحليل القدرات الحالية، ومساعدة العاملين للعمل بأقصى طاقاتهم وقدراتهم لرفع الكفاءة الإنتاجية. أما المرحلة الثانية فيتوجب على المدير استخدام أساليب المدرب لجعل العاملين يبذلون جهداً أكبر من قدراتهم الحالية. وفي المرحلة الثالثة يتم الحصول على التزام العاملين من خلال مشاركتهم في الرؤية والقيم (خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2018: 35).

3- فرق العمل

يختلف دور فريق العمل من منظمة لأخرى ففي المنظمة المتمكنة فإن الفريق يصبح ركيزة الهيكل التنظيمي للمنظمة، بحيث لا ينتهي بانتهاء المهمة أو المشروع، وهو بذلك يتميز بخاصية الاستمرار كما أنه يشمل أنشطة المنظمة كافة ففريق العمل يشتركون جميعاً في رسم الخطط لغرض تنفيذها وفي إدارة العمل منذ البداية حتى النهاية (الذهب، 2004: 32). وأشار (أبو النصر، 2009: 40) الغاية من التمكين في هذا الإطار هو في أعداد كوادر معدة مهارياً للقيام بالمهام والواجبات التي تتطلبها مقتضيات العمل، كما يتوجب على الفريق العمل معاً لإنجاز ما لا يمكن إنجازه في حالة عمل كل منهم بمفرده لغرض إنجاز أهداف مشتركة تصب في

مصلحة المنظمة. أما خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، (2018: 28) فقد أشاروا إلى أن فرق العمل التي تقوم بالعمل الجماعي تدعم الثقة وتعززها لأنها تعزز الكفاءة، مما يؤدي إلى تشجيع الإدارة على التخلي عن بعض صلاحياتها ومنح فرق العمل مزيداً من التمكين والحرية. وبين (حمير، 2008: 67) أن العمل ضمن الفريق يجعل العمال يقومون بتنمية كفاءتهم دون إخفاء الطرق المتبعة، وبالتالي فهم يسعون إلى التناوب على مختلف الوظائف بالمنظمة من أجل تنمية كفاءتهم مما يخلق التلاحم والانسجام بين مختلف الوظائف في المنظمة.

ثالثاً: مرتكزات استراتيجية التمكين

من أجل تحقيق أفضل العوائد لتحقيق الأهداف المناسبة التي تسعى إليها الإدارة، وكذلك لتشكيل استراتيجيات فعالة ومفيدة وتحقيق الأهداف المطلوبة حيث توجد عدة مرتكزات أساسية يجب اتخاذها فقد أشار (أبو هتلة، 2010: 29) إلى:

- 1- **الدمج الوظيفي:** بمعنى دمج عدة وظائف منفصلة في وظيفة واحدة، والقضاء على التخصص الوظيفي من الأخطاء وبالتالي رفع الكفاءة الإنتاجية.
- 2- **خفض مستويات الرقابة:** من خلال اتباع أسلوب مراقبة أكثر توازناً عن طريق استبدال الرقابة الصارمة بأساليب الرقابة الكلية أو المؤجلة، والتجاوز عن نسبة الأخطاء البسيطة.
- 3- تنفيذ الخطوات حسب طبيعتها: يتوجب التخلي عن أسلوب ترتيب الخطوات المتتالية للعمل، وإخضاع الترتيب للعملية نفسها، وبهذا سيؤدي ذلك إلى سرعة إنجاز العمل وخفض الوقت.
- وأضافت (الدوري، 2010: 48) إلى أن اعتماد فرق العمل بأنواعها المتعددة إذ تقوم الإدارة لدعم هذه الفرق وتمكينها لأداء عمليات التخطيط والتنسيق والرقابة، على الأعمال المكلفة بها فرق العمل من دون ضغط من قبل الإدارة، تغيير أسلوب التنظيم الذي تعتمده المنظمة بأن يصبح لا مركزي بشكل أكبر وتبرز فيها القوة والمسؤولية والسلطة، تعزيز الثقة بالقدرات الذاتية للأشخاص وتقليل الأخطاء الناتجة عن العمل وتخفيض الكلف.

4- **وتقسيم العمل،** وهذا يؤدي إلى سهولة توزيع أعباء العمل ومسؤولياته وتحسين مستوى الأداء وكذلك التخلص

رابعاً: متطلبات تطبيق استراتيجية التمكين:

إن نجاح تطبيق استراتيجية التمكين في المنظمات يستدعي توفير مجموعة من المتطلبات الأساسية تتمثل بما يأتي: (العابدين، 2013: 19)، (العنزي، 2019: 137).

- 1- صدق المنظمة وجديتها في منح الحرية لكل الوحدات والتشكيلات في المنظمة.
- 2- التزام المنظمة بدعم وإسناد العاملين من خلال الاعتماد على مدخل المشاركة والاندماج.
- 3- اعتماد المنظمة على التخطيط المنهجي عند تطبيق استراتيجية التمكين.
- 4- يتوجب على المنظمة بتدريب وتطوير العاملين والقدرة على العمل ضمن الفرق وحل المشكلات التي تواجههم وتأهيلهم لممارسة الأدوار الجديدة في ظل استراتيجية التمكين.
- 5- تغيير نظم الرقابة من الأسلوب المباشر الضيق إلى الأسلوب الغير مباشر الذي يعتمد التفاعل من خلال منح حرية التصرف والمتابعة الذاتية من قبل العاملين.

كما أن دراسة (الذهب، 2004: 42)، (دربوش & عروف، 2015: 99) أكدوا على تحديد متطلبات تطبيق استراتيجية التمكين من خلال ضمان توافر نظم فاعلة للمعلومات والاتصالات، تدفق المعلومات بجميع الاتجاهات ولمعظم المستويات، دعم الإدارة العليا وإسنادها لخطط التمكين مع الجدية في مسألة تطبيقه، الاعتماد على أنماط منظمه مرنة ورشيقة بدلاً من الأنماط التقليدية، تشجيع العاملين للبحث عن المعلومة ومحاولة توظيفها بالشكل المطلوب والفعال، تأهيل العاملين وتطوير إمكاناتهم لممارسة أدوارهم في ظل استراتيجية التمكين، اللجوء إلى استخدام تقنيات منظمه مساعدة لتفعيل التمكين عن طريق فرق العمل، تهيئة الموارد اللازمة لضمان التطبيق الفاعل لخطط استراتيجية التمكين.

خامساً: الأسباب التي تدفع المنظمة لاستخدام استراتيجية التمكين لرفع الكفاءة الإنتاجية:

تعد استراتيجية التمكين من المواضيع المهمة التي خضعت للبحث والتحليل من قبل الباحثين والمختصين، لغرض التعرف إلى كيفية تحقيقها متجهين من أدراكهم بأهميتها في استثمار الوقت لاتخاذ القرارات، وتنمية القدرات الإبداعية للعاملين، الاستثمار الأمثل لجميع الموارد المتاحة، وخصوصاً الموارد البشرية لغرض التطوير والمنافسة، عدم انشغال الإدارة بالأمر الروتينية، توفير مزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتفاء، إعطاء العاملين مسؤوليات أكبر وتمكينهم من أجل اكتساب إحساس أكبر بالإنجاز في عملهم، توفير فرص للتطوير واكتساب المهارات (فيحان & العامري، 2016: 76). ويؤكد (والي) نقلاً عن (عبدالكريم، 2018: 53) أن المشاركة تزيد من وحدة المنظمة ودرجة تماسكها. زيادة الاهتمام بالتدريب والتطوير للعاملين في

المنظمة لرفع الكفاءة، قدرة العاملين على حل المشكلات التي تواجههم في العمل، يصبح العاملون أكثر التزاماً عندما يشاركون في عملية صنع القرار، المشاركة تزيد من دافعية العاملين بالمنظمة. وأشار (Hanaysha,2016: 300) أن استراتيجية التمكين تزيد من دافعية العاملين للقيام بالعمل، ويحسن رضاهم الوظيفي، ويعزز ولائهم وإنتاجيتهم، من المرجح أن يكون العامل الذي يعمل مع الآخرين ضمن فريق العمل يكون أكثر إنتاجية بالمقارنة مع أقرانهم الآخرين.

المبحث الثالث الكفاءة والإنتاجية

أولاً: مفهوم الكفاءة الإنتاجية

1- **الكفاءة والفاعلية:** تعتبر الكفاءة والفاعلية متلازمتين رغم وجود اختلاف واضح بينهما، فالفاعلية هي محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمنظمة بما تحتويه من أنشطة ووظائف فنية وإدارية، وما يؤثر فيها من متغيرات داخلية وخارجية فضلاً عن ارتباطها بمدى تحقيق المنظمة لأهدافها. أما الكفاءة فيقصد بها الاستخدام الأمثل للموارد الإنتاجية في المنظمة بمعنى (مدى الرشد في استخدام هذه الموارد) إذ ترتبط بعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات والمخرجات. بمعنى أن المنظمة هي التي تحسن من استخدام مواردها الإنتاجية (مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة) بشكل يساهم بدرجة كبيرة لتحقيق أهدافها (عبد القادر & عارف، 2018: 160).

كما أن الفاعلية هي المعيار الأدائي أما الكفاءة فهي المعيار الاقتصادي وان كلا المعيارين يكونان ما يسمى الرشد التقني (الدهلكي، 2009: 64). بينما أشار (عبد العباس، 2017: 344) بأن الكفاءة والفاعلية تشابه إلى حد كبير إدارة الجودة الشاملة التي تركز على تقديم الخدمات للزبائن، وهنا يمكن القول بأن الكفاءة والفاعلية يكونان الإنتاجية التي تبحث عنها اغلب المنظمات.

2- **الإنتاجية:** هي مقياس الكفاءة في استغلال الموارد البشرية والمادية المتاحة والمستخدم في إنتاج السلع والخدمات خلال فترة زمنية محددة (الغريبي، 2013: 41). وأوضح (محسن & النجار، 2012: 20) بأن الإنتاجية هي مقياس للعلاقة بين المخرجات والمدخلات أو هي القدرة على تكوين النتائج باستخدام عناصر إنتاج محددة أو هي قيمة المخرجات على (سلع ومخرجات) مقسومة على قيمة المدخلات. أما (Bansal,2010:98) فعرّفها بأنها السلع والخدمات المنتجة لكل وحدة من العمل، ورأس المال أو كلاهما.

3- **الكفاءة الإنتاجية:** هي الاستخدام الأمثل للموارد والطاقات المتاحة بمعنى الاستفادة من عناصر الإنتاج للوصول إلى أفضل انتاج ممكن (وفاء، 2017: 19). وعرفت أيضاً بأنها التفوق في تحقيق أهداف المنظمة وليس تحقيق الأهداف فحسب، من خلال ضمان الرشد والفعالنية في تحويل موارد المنظمة إلى سلع وخدمات (الدهلكي، 2009: 60). أما (خميس، 2018: 269) فعرّفها هي مدى قدرة المنظمة على الاستفادة من التسهيلات المادية والبشرية المتاحة لغرض الحصول على أكبر عائد وبأقل التكاليف. وعرّفها (المطوع) نقل عن (الغوطي، 2017: 38) بأنها زيادة الأداء في العمل وفاعليته بأكثر جهد وأقل تكلفة وأقصر وقت، بحث يكون الأداء مناسباً وملائماً ومحققاً لأهداف المنظمة، ومن ثم الوصول إلى سلامة وصحة الإجراءات فيها.

ثانياً: العوامل المؤثرة على الكفاءة الإنتاجية للعمل

هناك مجموعة من العوامل المؤثرة على الكفاءة الإنتاجية مقدمة من قبل الكتاب والباحثين موضحة كما يلي: -
(كامل وآخرون، 2018: 66)، (خميس، 2018: 269).

1. **العوامل الإنسانية:** تشمل التدريب والتطوير وظروف العمل، العوامل البشرية المتعلقة بالقدرة على العمل كالمعرفة والمهارة، فضلاً عن الأجور والحوافز وغيرها من العوامل الاقتصادية ذات الطابع الإنساني.
2. **العوامل الفنية:** المتمثلة بدرجة الأتمتة وتقليل الهدر بالوقت والمواد من خلال اعتماد تكنولوجيا ملائمة وأنظمة فنية وتخطيطية مناسبة.
3. **العوامل الخارجية:** مثل التشريعات العمالية والاجتماعية المتعلقة بعلاقات العمل، الموارد الطبيعية المتمثلة بالقوى العاملة والأرض والطاقة والوضع العام للمجتمع.

بينما صنف (عبد الرحمن) نقلاً عن (الغوطي، 2017: 42) عوامل الكفاءة الإنتاجية إلى ما يلي: -

- **عوامل مباشرة:** وهي تلك العوامل التي لها تأثير مباشر في قياس الكفاءة الإنتاجية كعناصر المدخلات التي تشمل (القوى العاملة، رأس المال، المواد الأولية، نوعية العمل) ومستويات الجودة التي تشمل (جودة المنتج، جودة عناصر المدخلات، جودة الإنتاج والتسويق، وجودة الميزة التنافسية).
- **عوامل الغير مباشرة:** وهي تلك العوامل التي ليس لها تأثير مباشر في قياس الكفاءة الإنتاجية ومن هذه العوامل:

كفاءة الإدارة ونوعيتها، ترشيد القرارات، مشاركة العاملين بالمعلومات، الرضا عن العمل، البيئة الخارجية للمنظمة.

ثالثاً: الخطوات الاستراتيجية لتحسين الكفاءة الإنتاجية

هناك مجموعة من الخطوات الاستراتيجية التي تجعل المنظمة أن تحسن من كفاءتها الإنتاجية فقد أوضح كل من (وفاء، 2017: 69) و (صالح، 2019: 59) أذ يتوجب على المنظمة تحديد الرؤية و الأهداف، تحديد أهداف الإنتاج في ضوء معلومية المواد، تخطيط وبرمجة أنشطة تحسين الإنتاجية، إزالة معوقات الإنتاجية الظاهرة والواضحة، أعداد خطة استراتيجية مسبقة تتبنى متغيرات إيجابية فعالة لتحسين الإنتاجية، تنفيذ خطة تحسين الإنتاجية، ترجمة الأهداف المعيارية إلى معايير رقابية تتماشى مع الأهداف السابقة، تحفيز وتشجيع العاملين لتنفيذ الخطة، المحافظة على مستويات الأداء والإنتاجية المحققة، متابعة تنفيذ الخطة. أما (أمين، 2016: 19) فقد أشار إلى أن التدريب والحوافز لهما دوراً مهماً لتحسين الإنتاجية من خلال تنمية مهارات الأفراد، تخفيض حوادث العمل، تحسين إنتاجية الفرد، التشارك مع الإدارة بعملية صنع القرار كحافز معنوي، أما الأجور فتعتبر أداة تحفيزية للعاملين لتحسين أدائهم وإنتاجيتهم، كما تساعد على جذب واستقطاب القوى العاملة الماهرة والمدربة والمزودة بالمعارف.

رابعاً: محددات رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين

نوقش موضوع محددات الكفاءة الإنتاجية على وفق مداخل ورؤى مختلفة ومردود هذا الاختلاف أن الكتاب والباحثين تناولوا محددات الكفاءة الإنتاجية من خلفيات علمية وتخصصات مختلفة وقد أشار البعض منهم بجملة من المحددات تتمثل بما يأتي:

أ- **الموارد البشرية:** تعد إدارة الموارد البشرية عملية مستمرة تتكون من مجموعة من الوظائف الفرعية والتي تهدف إلى رفع كفاءة الإنتاج عن طريق توافر الكفاءات المؤهلة والمدربة لتكون قادرة على العمل أو رغبة فيه باعتبارهم حجر الزاوية في عملية تحسن الإنتاجية (أمين، 2016: 62). وبين (Schuler) إن المنظمة لكي تكون ناجحة في البيئات التي تتسم بالمنافسة العالية ينبغي أن تكون لديها موارد بشرية تتصف بـ (التكيف والانتماء والتحفز والمهارة والمرونة والديناميكية والتجديد والإبداع والقدرة على العمل كفريق) (عبد القادر، 2006: 54).

ب- **الإبداع والتكنولوجيا:** أن الاهتمام بالبحث والتطوير والتكنولوجيا يُعد أحد مداخل تحسين الكفاءة الإنتاجية فالالات والمعدات والأنظمة الحديثة ذات التقنيات المعقدة تحتاج إلى موارد بشرية ذات كفاءه عالية للعمل عليها (دودين، 2012: 25). حيث أكد (مرزوقة) على أن إدخال التكنولوجيا الحديثة في المنظمة تساهم في تحسين الكفاءة (الغوطي، 2017: 47).

ت- **الأنظمة والعوامل الإدارية:** تعتبر الأنظمة والعوامل الإدارية من اهم العوامل الحاكمة في رفع الكفاءة الإنتاجية فالخطيط وتنظيم والرقابة يؤثر حتماً على الإنتاجية، فكلما كانت الأنظمة والعوامل الإدارية جيدة فأنها حتماً ستؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية (دودين، 2012: 25). كما أن ضعف التخطيط والتنظيم وسوء اتخاذ القرارات سيؤدي إلى انخفاض الإنتاجية في المنظمة (الغوطي، 2017: 49).

ث- **إدارة الجودة:** أصبحت إدارة الجودة ذات أهمية كبيرة في العمليات الإنتاجية، باعتبارها حافزاً هاماً للعاملين، حيث أن الاهتمام بالجودة يتطلب تركيزاً على الموارد البشرية التي تعد أساس العملية الإنتاجية من خلال توفر الظروف الملائمة للأفراد العاملين في المنظمة ليكونوا مبدعين وأكفاء لتقديم خدمات ذات جودة وكفاءة عاليتين. (العنزي وآخرون، 2014: 97).

خامساً: العلاقة بين استراتيجية التمكين والكفاءة الإنتاجية

تعتبر عملية استراتيجية التمكين الوسيلة التي يمكن من خلالها تعزيز وتقوية المورد البشري في المنظمة وعلى نطاق أوسع مما يجعلهم يمثلون كفاءات أساسية نتيجة للموائمة بين عدة تيارات تكنولوجية وإدارية وتنفيذية يحتاجها العاملون في أداء أعمالهم، لزيادة مستوى الإنتاجية (عبد الكريم، 2018: 112). إذ يركز تحسين إنتاجية المنظمة على رفع كفاءة العمل الذي يتم تأديته، ومن هنا فإنه يمكن القول إن المنظمات الناجحة المثالية تتوفر على بيئة عمل كفوءة، وأن عناصر الإنتاج فيها متضافرة، ولهذا يعتبر المورد البشري العامل الأهم في عملية الإنتاج، وأن العمل على تمكين هذا المورد يؤدي إلى تحسن الأداء ورفع الكفاءة التشغيلية للمنظمة، فدون هذا المورد لن يكون باستطاعة المصنع القيام باستغلال المواد الأولية، وتطبيق العمليات الإنتاجية عليها، وإدارة المصنع، وما إلى ذلك. ولكي يتحسن المورد البشري ويؤدي عمله على أكمل وجه ممكن، ينبغي على المصنع توفير سبل الراحة، والأمان الوظيفي له، وإعطائه أجراً يتناسب مع المجهود الذي يبذله، من ناحية أخرى فإن التقرب والتعامل مع العامل بنشر المودة وبناء علاقة بينه وبين صاحب العمل، من شأنه أن يساعد ذلك على رفع كفاءة العامل، وبالتالي تحسين مستوى الإنتاجية. ومن أجل أن تزداد إنتاجية المصنع يلزم أن تتواجد الإدارة الرشيدة التي باستطاعتها استغلال الموارد المتاحة الاستغلال الأمثل، من خلال تنسيق عملية الإنتاج، واتخاذ القرارات المناسبة (مروان، 2017).

بينما يرى (Mufeed&Gulzar, 2015: 9) أن هناك علاقة بين نجاح المنظمة وبين الممارسات التي تتبناها إدارة الموارد البشرية عن طريق تمكينها للعاملين في تلك المنظمة لرفع كفاءتها الإنتاجية، كما أن أهم تلك الممارسات هو تطبيق عناصر استراتيجية التمكين وأن من بين أهم هذه العناصر هي (المعرفة، المشاركة بالمعلومة، التدريب والتطوير) باعتبارها المحرك الأساس لأداء المنظمة باتجاه تحقيق التميز والأبداع. إذ أن الإدارة تلعب دوراً أساسياً في العملية الإنتاجية من خلال المفاهيم الإدارية المتمثلة (بالتخطيط، التنظيم، القيادة، والتوجيه) حيث بات واضحاً بأن الإدارة تمثل أهم عناصر الإنتاج على الإطلاق وهي لا تعني الأوامر والنواهي والقرارات والتعليمات فقط، فأهم ما فيها العنصر الإنساني فالنظم والإجراءات لا تعمل إلا بوجود العامل البشري المنفذ لها. وبما أننا بالعالم الثالث لا يمكننا منافسة الدول المتقدمة والمتطورة من حيث استغلال الآلات فإنه يمكن للمنظمة أن تلعب دوراً مهماً عن طريق العنصر البشري الممكن كعنصر مهم في العملية الإنتاجية (مؤتمر العمل العربي، 2018: 13).

وأوضح (عبد الكريم، 2018: 112) أن الاستفادة من العنصر البشري بطريقة التمكين تعد طريقة جديدة سوف تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها التي لا يمكن تحقيقها بسهولة في حال عدم وجود مثل تلك الموارد الممكنة، بسبب الاختلاف بين المنظمات في القدرات التي تمتلكها الموارد البشرية الناتجة عن التمكين والذي بدوره يولد عنصر المنافسة الأساسية (المهارات والقدرات) للوصول إلى الكفاءة الإنتاجية. وبيّن (Hanaysha, 2016: 299) أن المنظمة التي توفر مستويات أعلى من التمكين سيكون لديها نقاط قوة أفضل لضمان بقائها واستمرارها على المدى الطويل ومواجهة أي تحديات، إذ أثبتت الدراسات أن (العمل الجماعي والتدريب) عامل نجاح رئيسي لأداء العاملين الممكنين من أجل تحقيق الأهداف وزيادة الإنتاجية. كما وأشار (العكشية، 2015: 18) يُعتبر العنصر البشري الممكن أحد أهم العناصر المحددة لنجاح أو فشل المنظمة، كذلك يعتبر مصدر القوة أو الضعف للمنظمة، وكيفية تركيز هذه القوى في اتجاه تحقيق أهداف المنظمة، فالمنظمات التي تستطيع أن تستغل نقاط القوة لدى عاملها ستصبح أقوى وأكثر تنافسية من المنظمات الأخرى التي لا تركز على ذلك، مما يعني فرصة نجاح وزيادة إنتاجية أكبر، ولهذا فإن المنظمات التي تتعامل مع العاملين كآلة لن تستطيع فهم القدرات الحقيقية لعاملها، وعلى المدى القصير ستكون هذه المنظمات عرضة لمنافسيها، لهذا يعتبر العنصر البشري رصيّد استراتيجي عائد للمنظمة بحيث يحقق حافزاً أكبر للعمل وقابلية للأبداع والابتكار والإنتاجية. وأوضح (Gary oddou, 2013) أن العنصر البشري يُعد عنصر في عناصر الإنتاج إذ يفوق بقية العناصر الأخرى في القيمة والأهمية باعتباره يستطيع بقدراته وكفاءته أن يخلق الموارد المختلفة وينميها ويطورها. فالاتجاه السائد اليوم، هو ضرورة الاستثمار في العنصر البشري لأنه يمثل الاستثمار الحقيقي والدائم، فالتنافس في المنظمات المعاصرة، أصبح مبني على العقول البشرية المبدعة هذه العقول المتمثلة، في عاملين يحسن اختيارهم، تدريبهم، تحفيزهم لخلق الرغبة لديهم على تحسين الكفاءة الإنتاجية، وكذلك منحهم فرص المبادرة، وتوجيههم بالشكل الذي يولد لديهم القدرة على التوجيه الذاتي (الشيوي، 2015: 2). وبين (عبد الرحمن، 2018: 61) يتوجب على المنظمة الاهتمام بالعنصر البشري وصيانته وتطويره، باعتباره الرصيّد الاستراتيجي للمعرفة والخبرة والمهارة والمقدرة الفنية والإنتاجية، لأنه يمثل العنصر الذي يمكن من خلاله تحقيق عائد للمنظمة على المدى القريب والبعيد.

المبحث الرابع الجانب الميداني

1. اختبار الثبات أو (الموثوقية):

أستخدم اختبار (ألفا كرونباخ α) للتحقق من ثبات أداة القياس المستخدمة لقياس المتغيرات المستخدمة في البحث، حيث بلغت قيمة (ألفا كرونباخ α) لكل من المتغيرات الخاصة بالبحث، كما هي في الجدول الآتي:

Cronbach's Alpha			الجدول رقم (1) معامل ألفا كرونباخ		
N of Items	Cronbach's Alpha	العبارات الخاصة بالمتغير التابع الكفاءة الإنتاجية	N of Items	Cronbach's Alpha	العبارات الخاصة بالمتغير المستقل استراتيجية التمكين
5	0.754	الكفاءة	5	0.809	بعد المشاركة بالمعلومات
5	0.790	الفاعلية	5	0.793	بعد التدريب
10	0.879	إجمالي المتغير	5	0.821	بعد فرق العمل
			15	0.939	إجمالي المتغير

المصدر: إعداد الباحثان استناداً إلى مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يبين الجدول التالي أن قيمة (ألفا كرونباخ α) بالنسبة للبعد الأول من المتغير الأول وهو المشاركة بالمعلومات (0.809) وهي قيمة جيدة إذا ما تم مقارنتها بالقيمة المقبولة (0.70)، بينما تبلغ للبعد الثاني بعد التدريب كأحد المتغير المستقل (0.793) وهي أيضاً قيمة مرتفعة عن القيمة المقبولة وهي أقل قيمة لمعامل (ألفا كرونباخ)

بالنسبة للمتغير المستقل، أما بالنسبة للمتغير الثالث فرق العمل فبلغت (0.821) وهي تفوق قيمة المقبولة. فيما بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ للكفاءة (0.754) وهي قيمة أيضا مرتفعة عن القيمة المقبولة، فيما بلغت قيمة ألفا كرونباخ لبعد الفاعلية كأحد أبعاد المتغير التابع للكفاءة الإنتاجية (0.790). وقد بلغت قيمة (كرونباخ ألفا α) للمتغير المستقل ككل فبلغت 0.939 وهي قيمة أكبر من القيمة المقبولة (0.70)، بينما بلغت القيمة للمتغير التابع ككل (0.879). وهذا يدل على أن الأساس المستخدم في قياس المتغيرات يتسم بالثبات أو (الموثوقية).

2. اختبارات خاصة بالمتغيرات الديمغرافية

الجدول رقم (2) Descriptive Statistics			
المتغير	الخيارات	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	31	77.5
	أنثى	39	22.5
العمر	20-35	22	55
	36-45	12	30
	46 فأكثر	6	15
المؤهل العلمي	الثانوية العامة	5	12.5
	بكالوريوس	14	35
	ماجستير	9	22.5
	دكتوراه	5	12.5
سنوات الخبرة	دبلوم فني	7	17.5
	أقل من 5 سنوات	11	27.5
	10-6 سنوات	21	52.5
	16-11 سنة	0	0
	أكثر من 16 سنة	8	20

المصدر: إعداد الباحثان استناداً إلى مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بالنظر إلى الجدول رقم (2) يمكن التوصل إلى أن الذكور يشكلون الغالبية في مصنع الأنابيب الحديدية، حيث بلغت نسبتهم (77.5%)، أي أكثر من نصف عينة البحث من الذكور، في حين كانت النتائج تشير إلى وجود ما نسبته (22.5%)، من الإناث، وهذا يمكن إرجاعه إلى طبيعة العمل، وطبيعة المصنع عينة البحث، وخاصة أن المصنع يحتاج إلى قوى عضلية عاملة، لذلك يمكن إرجاع نسبة الذكور العالية إلى طبيعة المعمل الصناعية التي يؤديها. وبالنسبة لمتغير العمر، تبين أن 50% من العينة تتراوح أعمارهم بين 20 و 35 سنة، 30% بين 36 و 45 سنة، و 15% أعمارهم 46 سنة فأكثر وهذا أكبر دليل على الاستراتيجية الصحيحة التي ينتهجها المصنع في بداية عمره الإنتاجي، حيث أنه يوظف أفراد شابة تتراوح أعمارهم بين 20 إلى 35 .. أما بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي، فقد تبين أن 35% من العينة حائزون على شهادة البكالوريوس، 22.5% حائزون على الماجستير، 17.5% حائزون على دبلوم فني، 12.5% حائزون على الدكتوراه، و 12.5% حائزون على الثانوية العامة، وهذه أدلة واضحة على الاستراتيجيات والخطوات الناجحة التي تخطوها الإدارة العليا في المصنع، فهي بمجرد توظيفها للكفاءات، والخبرات، يعني ذلك أنها تسير بالطريق السليم. أما بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة، فتبين أن 52.5% من العينة لديهم من 6 إلى 10 سنوات خبرة، 27.5% لديهم خبرة أقل من 5 سنوات، و 20% لديهم أكثر من 16 سنة خبرة في مجال عملهم.

3. اختبار تطبيق أبعاد البحث باستخدام (One-Sample test) عينة واحدة بسيطة

الجدول رقم (3) One-Sample Statistics				
العبارة	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
إجمالي بعد المشاركة بالمعلومات	45	3.9067	.49286	.07347
إجمالي بعد التدريب	45	3.8667	.52049	.07759
إجمالي بعد فرق العمل	45	3.9156	.49449	.07371
إجمالي بعد الكفاءة	45	3.8711	.48833	.07280
إجمالي بعد الفاعلية	45	3.8533	.50163	.07478

المصدر: إعداد الباحثان استناداً إلى مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS يبين الجدول رقم (3) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد البحث، حيث بلغ الوسط الحسابي لبعد المشاركة بالمعلومات (3.9067)، وهو تابع للمستوى (موافق) أي أن أغلب أفراد العينة وافقت على فقرات بعد المشاركة بالمعلومات وذلك عند انحراف معياري (0.49286). كما بلغ الوسط الحسابي لبعد التدريب (3.8667)، وهو تابع للمستوى (موافق) أي أن أغلب أفراد العينة وافقت على فقرات بعد التدريب وذلك عند انحراف معياري (0.52049). كما بلغ الوسط الحسابي لبعد فرق العمل (3.9156)، وهو تابع للمستوى

**"استراتيجية التمكين ودورها في رفع الكفاءة الإنتاجية" (دراسة تحليلية في وزارة الصناعة
والمعادن / مصنع الأنابيب الحديدية)**

(موافق) أي أن أغلب أفراد العينة وافقت على فقرات بعد فرق العمل وذلك عند انحراف معياري (0.49449). في حين بلغ الوسط الحسابي لبعء الكفاءة (3.8711)، وهو تابع للمستوى (موافق) أي أن أغلب أفراد العينة وافقت على فقرات بعد الكفاءة وذلك عند انحراف معياري (0.48833). كما بلغ الوسط الحسابي لبعء الفاعلية (3.8533)، وهو تابع للمستوى (موافق) أي أن أغلب أفراد العينة وافقت على فقرات بعد الفاعلية وذلك عند انحراف معياري (0.07478).

ومن أجل بيان بأن الأبعاد الخاصة بالبحث يتم تطبيقها، قام الباحث باختبار (T)، وذلك لمعرفة القيمة المعنوية لها وفقاً لاختبار ON Sample Test، وذلك على النحو الآتي:

One-Sample Test						الجدول رقم (4)
Test Value = 0						
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	Df	T	
Upper	Lower					
4.0547	3.7586	3.90667	.000	44	53.173	إجمالي بعد المشاركة بالمعلومات
4.0230	3.7103	3.86667	.000	44	49.835	إجمالي بعد التدريب
4.0641	3.7670	3.91556	.000	44	53.118	إجمالي بعد فرق العمل
4.0178	3.7244	3.87111	.000	44	53.178	إجمالي بعد الكفاءة
4.0040	3.7026	3.85333	.000	44	51.530	إجمالي بعد الفاعلية

المصدر: إعداد الباحثان استناداً إلى مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS يبين الجدول السابق اختبار العينة الواحدة لأبعاد المحور الأول، إذ تبين أن الدلالة المعنوية لكل الأبعاد هي (0.00) (وهي أصغر من الدلالة الإحصائية 0.05) (α) ، أي أن كل من المشاركة بالمعلومات، التدريب، فرق العمل، الكفاءة، والفاعلية تتطبق لدى المصنع المبحوث، كما تبين أن أعلى وسط حسابي يتبع لبعء فرق العمل والذي بلغ 3.91 والذي يدل على أن إجابات العينة اتجهت نحو الموافقة، يتبعه بعد المشاركة بالمعلومات (3.90)، يليه بعد الكفاءة (3.87)، ثم بعد التدريب (3.86)، يليه بعد الفاعلية (3.85) وكل هذه القيم تدل على أن المستجوبون موافقون على فقرات هذه الأبعاد.

4. اختبار فرضيات البحث

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

1) توجد علاقة ذو دلالة معنوية بين المشاركة بالمعلومات ورفع الكفاءة الإنتاجية.

Correlations		الجدول رقم (5)
معامل الارتباط		
إجمالي بعد المشاركة بالمعلومات		
.806**	Pearson Correlation	إجمالي بعد الكفاءة
.000	Sig. (2-tailed)	
45	N	
.874**	Pearson Correlation	إجمالي بعد الفاعلية
.000	Sig. (2-tailed)	
45	N	

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: إعداد الباحثان استناداً إلى مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بين الجدول رقم (5) معامل الارتباط وذلك لتأكد وجود علاقة أو الارتباط بين البعد الخاص بالمشاركة بالمعلومات مع أبعاد المتغير التابع الكفاءة والإنتاجية. حيث بلغ قيمة معامل الارتباط لبعء المشاركة بالمعلومات مع الكفاءة (0.806) وهي نسبة تدل على وجود علاقة طردية قوية دالة إحصائياً حيث أن قيمتها المعنوية (0.000) أصغر من الدلالة الإحصائية (0.05)، وهذا يؤكد وجود ارتباط بين هذا البعد وبعء الكفاءة كأحد أبعاد المتغير التابع الكفاءة الإنتاجية. في حين بلغ قيمة معامل الارتباط لبعء المشاركة بالمعلومات مع الفاعلية (0.874) وهي نسبة تدل على وجود علاقة طردية قوية دالة إحصائياً حيث أن قيمتها المعنوية (0.000) أصغر من الدلالة الإحصائية (0.05)، وهذا يؤكد وجود ارتباط بين هذا البعد وبعء الفاعلية كأحد أبعاد المتغير التابع الكفاءة الإنتاجية.

2) توجد علاقة ذو دلالة معنوية بين التدريب ورفع الكفاءة الإنتاجية

Correlations		الجدول رقم (6)
معامل الارتباط		
إجمالي بعد التدريب		
.743	Pearson Correlation	إجمالي بعد الكفاءة
.000	Sig. (2-tailed)	
45	N	

.909**	Pearson Correlation	إجمالي بعد الفاعلية
.000	Sig. (2-tailed)	
45	N	
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

المصدر: إعداد الباحثان استناداً إلى مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بين الجدول رقم (6) معامل الارتباط وذلك لتأكيد وجود علاقة أو الارتباط بين البعد الخاص بالتدريب مع أبعاد المتغير التابع الكفاءة الإنتاجية. حيث بلغ قيمة معامل الارتباط لبعد التدريب مع الكفاءة (0.743) وهي نسبة تدل على وجود علاقة طردية قوية دالة إحصائياً حيث أن قيمتها المعنوية (0.000) أصغر من الدلالة الإحصائية (0.05)، وهذا يؤكد وجود ارتباط بين هذا البعد وبعد الكفاءة كأحد أبعاد المتغير التابع الكفاءة الإنتاجية. في حين بلغ قيمة معامل الارتباط لبعد التدريب مع الفاعلية (0.909) وهي نسبة تدل على وجود علاقة طردية قوية دالة إحصائياً حيث أن قيمتها المعنوية (0.000) أصغر من الدلالة الإحصائية (0.05)، وهذا يؤكد وجود ارتباط بين هذا البعد وبعد الفاعلية كأحد أبعاد المتغير التابع الكفاءة الإنتاجية.

(3) توجد علاقة ذو دلالة معنوية بين فرق العمل ورفع الكفاءة الإنتاجية

Correlations		الجدول رقم (7)
إجمالي بعد فرق العمل		
.771	Pearson Correlation	إجمالي بعد الكفاءة
.000	Sig. (2-tailed)	
45	N	
.839**	Pearson Correlation	إجمالي بعد الفاعلية
.000	Sig. (2-tailed)	
45	N	
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

المصدر: إعداد الباحثان استناداً إلى مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بين الجدول رقم (7) معامل الارتباط وذلك لتأكيد وجود علاقة أو الارتباط بين البعد الخاص بفرق العمل مع أبعاد المتغير التابع الكفاءة الإنتاجية. حيث بلغ قيمة معامل الارتباط لبعد فرق العمل مع الكفاءة (0.771) وهي نسبة تدل على وجود علاقة طردية قوية دالة إحصائياً حيث أن قيمتها المعنوية (0.000) أصغر من الدلالة الإحصائية (0.05)، وهذا يؤكد وجود ارتباط بين هذا البعد وبعد الكفاءة كأحد أبعاد المتغير التابع الكفاءة الإنتاجية. في حين بلغ قيمة معامل الارتباط لبعد فرق العمل مع الفاعلية (0.839) وهي نسبة تدل على وجود علاقة طردية قوية دالة إحصائياً حيث أن قيمتها المعنوية (0.000) أصغر من الدلالة الإحصائية (0.05)، وهذا يؤكد وجود ارتباط بين هذا البعد وبعد الفاعلية كأحد أبعاد المتغير التابع الكفاءة الإنتاجية.

ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

(1) يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين المشاركة بالمعلومات ورفع الكفاءة الإنتاجية.

الجدول رقم (8): يوضح أثر المعنوية باستخدام معامل الانحدار

Model Summary						
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate		
1	.879 ^a	.772	.767	.22881		
a. Predictors: (Constant), إجمالي بعد المشاركة بالمعلومات						
Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.565	.276		2.050	.047
	إجمالي بعد المشاركة بالمعلومات	.844	.070	.879	12.060	.000
a. Dependent Variable: إجمالي المتغير التابع- الكفاءة الإنتاجية						
ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.615	1	7.615	145.444	.000 ^a
	Residual	2.251	43	.052		
	Total	9.866	44			
a. Predictors: (Constant), إجمالي بعد المشاركة بالمعلومات						
b. Dependent Variable: إجمالي المتغير التابع- الكفاءة الإنتاجية						

المصدر: إعداد الباحثان استناداً إلى مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS من الجدول رقم (8) يتضح أن قيمة معامل الارتباط (R) تساوي (0.879) وأن قيمة معامل التحديد بلغت (0.772) أي أن هنالك (77.2%) من التغير الحاصل في المتغير التابع الكفاءة الإنتاجية محل البحث يفسرها التغير الذي يحصل بالبعد الخاص بالمشاركة بالمعلومات كأحد أبعاد المتغير المستقل استراتيجياً التمكين، وأن نسبة 22.8% ترجع إلى متغيرات أخرى لم تؤخذ في البحث.

كما أظهرت نتائج تحليل التباين لاختبار معنوية الانحدار ANOVA أن احتمال المعنوية sig تساوي (0.000) وهي أقل من الدلالة الإحصائية (0.05) لذا يمكن القول إن هناك علاقة معنوية. وبالتالي أثر معنوي بين البعد الخاص بالمشاركة بالمعلومات كأحد أبعاد المتغير المستقل استراتيجياً التمكين، والكفاءة الإنتاجية في مصنع الأنابيب الحديدية. أيضاً يلاحظ أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (145.444)، وذلك عند درجة حرية (1) للانحدار وعند درجة حرية للبواقي (43).

كما أظهرت النتائج بأن بعد المشاركة بالمعلومات كأحد أبعاد المتغير لاستراتيجية التمكين يؤثر على المتغير التابع الكفاءة الإنتاجية في مصنع الأنابيب الحديدية، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (12.060) وذلك عند قيمة معنوية (0.000) وهي أقل من الدلالة الإحصائية (0.05) وبذلك نرفض الفرض العدم الذي ينص على أنه لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين المشاركة بالمعلومات والكفاءة الإنتاجية. ونقبل الفرض البديل، حيث أوضح نتائج تحليل الانحدار للمتغير التابع والمتغير المستقل وجود أثر ذات دلالة إحصائية بينهما. وهذا ما نصت عليه الفرضية الحالية.

1- يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين التدريب ورفع الكفاءة الإنتاجية.

الجدول رقم (9): يوضح أثر المعنوية باستخدام معامل الانحدار

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.864 ^a	.747	.741	.24088

a. Predictors: (Constant), إجمالي بعد التدريب

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.371	1	7.371	127.030	.000 ^a
	Residual	2.495	43	.058		
	Total	9.866	44			

a. Predictors: (Constant), إجمالي بعد التدريب

b. Dependent Variable: إجمالي المتغير التابع- الكفاءة الإنتاجية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.822	.272		3.019	.004
	إجمالي بعد التدريب	.786	.070	.864	11.271	.000

a. Dependent Variable: إجمالي المتغير التابع- الكفاءة الإنتاجية

المصدر: إعداد الباحثان استناداً إلى مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS من الجدول رقم (9) يتضح أن قيمة معامل الارتباط (R) تساوي (0.864) وأن قيمة معامل التحديد بلغت (0.747) أي أن هنالك (74.7%) من التغير الحاصل في المتغير التابع الكفاءة الإنتاجية محل البحث يفسرها التغير الذي يحصل بالبعد الخاص بالتدريب كأحد أبعاد المتغير المستقل استراتيجياً التمكين، وأن نسبة 25.3% ترجع إلى متغيرات أخرى لم تؤخذ في البحث.

كما أظهرت نتائج تحليل التباين لاختبار معنوية الانحدار ANOVA أن احتمال المعنوية sig تساوي (0.000) وهي أقل من الدلالة الإحصائية (0.05) لذا يمكن القول إن هناك علاقة معنوية. وبالتالي أثر معنوي بين البعد الخاص بالتدريب كأحد أبعاد المتغير المستقل استراتيجياً التمكين، والكفاءة الإنتاجية في مصنع الأنابيب الحديدية. أيضاً يلاحظ أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (127.030)، وذلك عند درجة حرية (1) للانحدار وعند درجة حرية للبواقي (43).

كما أظهرت النتائج بأن البعد الخاص بالتدريب كأحد أبعاد المتغير استراتيجياً التمكين يؤثر على المتغير التابع الكفاءة الإنتاجية في مصنع الأنابيب الحديدية، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (11.271) وذلك عند قيمة معنوية (0.000) وهي أقل من الدلالة الإحصائية (0.05) وبذلك نرفض الفرض العدم الذي ينص على أنه لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين التدريب والكفاءة الإنتاجية. ونقبل الفرض البديل، حيث أوضح نتائج تحليل الانحدار للمتغير التابع والمتغير المستقل وجود أثر ذات دلالة إحصائية بينهما. وهذا ما نصت عليه الفرضية الحالية.

(1) يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين فرق العمل ورفع الكفاءة الإنتاجية.

Model Summary						
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate		
1	.842 ^a	.709	.702	.25830		
a. Predictors: (Constant), إجمالي بعد فرق العمل						
ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.997	1	6.997	104.874	.000 ^a
	Residual	2.869	43	.067		
	Total	9.866	44			
a. Predictors: (Constant), إجمالي بعد فرق العمل						
b. Dependent Variable: إجمالي المتغير التابع- الكفاءة الإنتاجية						
Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.705	.311		2.268	.028
	إجمالي بعد فرق العمل	.806	.079	.842	10.241	.000
a. Dependent Variable: إجمالي المتغير التابع- الكفاءة الإنتاجية						

المصدر: إعداد الباحثان استناداً إلى مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS من الجدول رقم (10) يتضح أن قيمة معامل الارتباط (R) تساوي (0.842) وأن قيمة معامل التحديد بلغت (0.709) أي أن هنالك (70.9%) من التغير الحاصل في المتغير التابع الكفاءة الإنتاجية محل البحث يفسرها التغير الذي يحصل بالبعد الخاص بفرق العمل كأحد أبعاد المتغير المستقل استراتيجياً التمكين، وأن نسبة 29.1% ترجع إلى متغيرات أخرى لم تؤخذ في البحث.

كما أظهرت نتائج تحليل التباين لاختبار معنوية الانحدار ANOVA أن احتمال المعنوية sig تساوي (0.000) وهي أقل من الدلالة الإحصائية (0.05) لذا يمكن القول إن هناك علاقة معنوية. وبالتالي أثر معنوي بين البعد الخاص بفرق العمل كأحد أبعاد المتغير المستقل استراتيجياً التمكين، والكفاءة الإنتاجية في مصنع الأنابيب الحديدية. أيضاً يلاحظ أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (104.874)، وذلك عند درجة حرية (1) للانحدار وعند درجة حرية للبواقي (43).

كما أظهرت النتائج بأن البعد الخاص بفرق العمل كأحد أبعاد المتغير استراتيجياً التمكين يؤثر على المتغير التابع الكفاءة الإنتاجية في مصنع الأنابيب الحديدية، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (10.241) وذلك عند قيمة معنوية (0.000) وهي أقل من الدلالة الإحصائية (0.05) وبذلك نرفض الفرض العدم الذي ينص على أنه لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل والكفاءة الإنتاجية. ونقبل الفرض البديل، حيث أوضح نتائج تحليل الانحدار للمتغير التابع والمتغير المستقل وجود أثر ذات دلالة إحصائية بينهما. وهذا ما نصت عليه الفرضية الحالية.

المبحث الخامس الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- يمكن إيجاز أبرز الاستنتاجات التي توصل إليها البحث كما يلي:
- تعد إستراتيجية التمكين من الأدوات الأساسية التي تساعد المصنع على تحسين أدائه الاستراتيجي من خلال العمل الجماعي والمشاركة بالمعلومات والتدريب، لذلك فهي تساعد المصنع على تعزيز نقاط قوته ورفع كفاءته الإنتاجية وتذليل المصاعب ودعم استراتيجيته الشاملة .

2. يهتم المصنع بتحديث نظام العمل وحث العاملين على عملية المشاركة بالمعلومات من خلال التدريب لرفع مستوى المنافسة التي تزيد في رفع الكفاءة الإنتاجية.
3. يؤدي العمل الجماعي في المصنع على تحقيق رضا العاملين وتحفيزهم وكذلك انتظام حسن سير العمل وتحسين أدائهم.
4. تؤدي الإدارة العليا دوراً فعالاً في أنجاح عملية استراتيجية التمكين لما تشكله من أسناد قوي وفعال للجهة المعنية بالمصنع.
5. أظهرت نتائج البحث أن جميع الأبعاد تتسم بالثبات والموثوقية إذا ما تم مقارنتها بالنسبة المقبولة (70%)، وهذا يدل على أن الأساس المستخدم في قياس المتغيرات يتسم بالثبات أو (الموثوقية).
6. توصلت نتائج البحث إلى أن الوسط الحسابي للجنس بلغ (1.2)، وذلك عند انحراف معياري (0.40452). في حين بلغ الوسط الحسابي لمتغير العمر (1.5333). كما بلغ التحصيل العلمي (3.0444).
7. من أبرز نتائج البحث أيضاً أن الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي لبعد المشاركة بالمعلومات (3.9067)، وذلك عند انحراف معياري (0.49286). كما بلغ الوسط الحسابي لبعد التدريب (3.8667)، وذلك عند انحراف معياري (0.52049).
8. أظهرت نتائج البحث أن قيمة معامل الارتباط لبعد المشاركة بالمعلومات مع الكفاءة (0.806) وهي نسبة تعتبر جيدة وقوية وذلك عند قيمة معنوية (0.000) وهذا يؤكد وجود ارتباط بين هذا البعد وبعده الكفاءة كأحد أبعاد المتغير التابع الكفاءة الإنتاجية.
9. أوضحت نتائج البحث أن قيمة معامل الارتباط لبعد التدريب مع الفاعلية (0.909) وهي نسبة تعتبر جيدة وقوية وذلك عند قيمة معنوية (0.000) وهذا يؤكد وجود ارتباط بين هذا البعد وبعده الفاعلية كأحد أبعاد المتغير التابع الكفاءة الإنتاجية.
10. كما كان من أهم نتائج البحث رفض الفرض العدم الذي ينص على أنه لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين المشاركة بالمعلومات والكفاءة الإنتاجية. وقبول الفرض البديل، حيث أوضح نتائج تحليل الانحدار للمتغير التابع والمتغير المستقل وجود أثر ذات دلالة إحصائية بينهما. وهذا ما نصت عليه الفرضية الحالية.

ثانياً: التوصيات

1. مناقشة وشرح استراتيجية التمكين لجميع العاملين في المصنع، لتوضيح غاياتها خلال سلسلة الاجتماعات الدورية التي تقام بمصنع الأنابيب الحديدية، وذلك لتحفيزهم وتشجيعهم، لإبراز مهاراتهم وخبراتهم من خلال مشاركتهم بالمعلومات، ومنحهم المجال للتصرف والتأكيد على أهمية دور الفريق في العمل والشعور بالانتماء إليه. حيث أن ذلك من شأنه أن يزيد تجاه التزامهم بالمهمة الموكلة إليهم، لضمان تحقيق الأداء وفقاً للخطة.
2. إعادة النظر في أبعاد تبادل المعلومات وإبلاغها للعاملين لنشر الثقة بين بينهم، وقد يتم ذلك عن طريق القيام بإدارتها وزيادة صلاحياتها من خلال توفير المعلومات ومشاركتها على جميع المستويات لبناء منظمة تمكينية بوزارة الصناعة والمعادن بمصنع الأنابيب الحديدية العراقي.
3. ضرورة تنظيم الدورات والندوات التثقيفية التي تعزز تطبيق القيم الحسنة بوزارة الصناعة والمعادن بمصنع الأنابيب الحديدية العراقي. باعتبار أن المناخ الأخلاقي الذي يأخذ بالاعتبار نواحي احترام قواعد العمل ضرورياً لتعديل سلوك العاملين.
4. حث العاملين على ضرورة الاطلاع على استراتيجية التمكين وتعزيز الثقافة في مجال الاستراتيجيات الأخرى من خلال اعداد عمال كفاءة، وتنفيذ برامج تطويرية وتدريبية تستهدف لتحسين الكفاءة الإنتاجية في المصنع.
5. يجب العمل على الحد من سلوك العمل المنحرف، سواء كان متعلقاً بالمحاباة أو بتسخير القوة لتحقيق المنفعة الشخصية أو الفساد أو التقصير في تنفيذ الأوامر ونحوه بوزارة الصناعة والمعادن بمصنع الأنابيب الحديدية العراقي.
6. هناك عدة طرق يمكن من خلالها رفع الكفاءة من خلال التركيز على استراتيجية التمكين وتحديد أهدافها بدقة، وتخطط لاستغلال الفرص وتحويل التحديات إلى نشاط مميز وتحويل نقاط الضعف إلى نقاط قوة بالتركيز على البيئة الداخلية من خلال فرق العمل.

المصادر والمراجع:

أولاً: المصادر .باللغة العربية.

1. أبو النصر، مدحت محمد . 2009 . فرق العمل الناجحة، البناء والنمو والإدارة لإنجاز المهام بشكل أفضل وأسهل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، عمان .
2. أبو هنتلة ، خالد سعيد . 2010 . أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية ، دار المنهل للنشر، عمان.

3. أمين، بشيخ محمد . 2016 . ادارة الموارد البشرية ودورها في تحسين إنتاجية المؤسسة ، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، رسالة ماجستير منشورة في تخصص استراتيجيات وتسيير الموارد البشرية، المركز الجامعي بوشعيب بلحاج، الجزائر.
4. حيمر، حمودي. 2008 . أجر الكفاءة واثره على تحسين الأداء في المؤسسة ، داسة حالة مؤسسة التسيير السياحي للشرق رسالة ماجستير في تخصص تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الحاج لخضر، الجزائر.
5. خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر . 2018 . التمكين الاداري وصناعية قادة المستقبل، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
6. خميس، هناء نصرالله ، عارف. 2018 . السمات القيادية للمدير واثرها على الكفاءة الإنتاجية ، دراسة في شركة التأمين العراقية العامة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد(44)، ص(260-283).
7. دريوش، محمد طاهر، عروف، راضية . 2015 . التمكين كاستراتيجية لتنمية رأسمال الفكري بالمنظمات، مجلة العلوم الانسانية، العدد(44)، ص(111-289).
8. الدهلكي، علي كمال محمد جواد . 2009 . تأثير الاستراتيجيات الداعمة للتخطيط وتطوير المنتجات الجديدة في رفع الكفاءة الإنتاجية وتعزيز الميزة التنافسية، دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية (بغداد/الوزيرة) والشركة العامة للصناعات الجلدية بغداد، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة بغداد.
9. دودين، احمد يوسف . 2012 . إدارة الإنتاج والعمليات، ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
10. الدوري، زكريا مطلق، صالح، احمد علي . 2009 . إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
11. الدوري، ياسمين خضير عباس . 2010 . دور تمكين العاملين في الأداء المنظمي في إطار عناصر إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، كلية إدارة الاعمال، جامعة بغداد.
12. الذهب، ياسر محمد عبدالله . 2004 . استراتيجيات التمكين وأثرها في الميزة التنافسية، دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في بعض المصارف اليمنية ، رسالة ماجستير، كلية إدارة الاعمال، جامعة بغداد.
13. شراره، مجدي عبدالله . 2019 . الاتجاهات والادوار الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
14. الشويبي، مرام عبد السلام منصور. 2015 . دور التفكير الابتكاري في دعم الميزة التنافسية للعنصر البشري بالتطبيق على صناعية البرمجيات بجمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال، جامعة المنصورة ، مصر.
15. صالح، عبد الرحمن سليمان محمد . 2019 . فاعلية بيئة العمل في رفع الكفاءة الإنتاجية، دراسة حالة مجموعة جياذ الصناعية للسيارات، رسالة ماجستير، في تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الادارية، جامعة افريقيا العالمية، الخرطوم.
16. العابدين، راهب محمد زين . 2013 . أثر تطبيق استراتيجيات تمكين العاملين في تحسين أداء المؤسسة، دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للتأمين SAA فرع عنابه، رسالة ماجستير منشورة في تخصص كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
17. عبد الرحمن، بن عنتر . 2018 . إدارة الإنتاج في المنشآت الخدمية والصناعية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
18. عبد العباس، محمد تركي . 2017 . دور أساسيات أنظمة التصنيع في تحقيق الكفاءة والفاعلية الإنتاجية، دراسة تطبيقية في معمل سمنت كربلاء، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد(51)، ص(333-368).
19. عبد القادر، خالد محمد جميل . 2006 . استراتيجيات الاستشعار البيئي وقرارات الإنتاج والعمليات العلاقة والاثر، دراسة ميدانية في عينة من المنظمات الصناعية في محافظة نينوى، رسالة ماجستير، كلية إدارة الاعمال، جامعة الموصل.
20. عبد الكريم، عمر زهير . 2018 . استراتيجيات تمكين الموارد البشرية وتأثيرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي، دراسة تطبيقية لعينة من المصارف الأهلية في بغداد، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة العراقية.
21. عبدالقادر، نهاد خالد، عارف، ابراهيم مهدي . 2018 . التدريب ودوره في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مصرفي دجلة والفرات وكردستان في السليمانية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد(54)، ص(168-153).

22. عبدالله، عادل محمد . 2019 . استراتيجية التمكين المتسلسل -مدخل البناء المتسلسل لقدرات المورد البشري المشارك في صناعة القرارات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
23. العكشبية، أدهم محمود محمد . 2015 . قياس مدى فعالية النهج التشاركي لتخطيط وتقييم ورقابة الموارد البشرية (HR-PPME) في تحقيق استدامة مؤسسات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي في قطاع غزة، رسالة ماجستير، في تخصص إدارة الاعمال بكلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
24. العنزي، سعد علي حمود . 2019 . فاعلية إدارة المنظمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
25. العنزي، سعد علي حمود، الدهان، ايمان عامر، العبيدي، نور خليل . 2014 . الإدارة الاستراتيجية للمورد البشري (منظور عالمي)، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن- عمان.
26. الغريبي، سامي ذياب عبد الرزاق . 2013 . إدارة الإنتاج والعمليات، مكتبة زين الحقوقية والأدبية، بيروت .
27. الغوطي، محمود أحمد سالم . 2017 . دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، كلية التربية، الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية، غزة.
28. فيحان، ايثار عبدالهادي، العامري، علاء الدين برع . 2016 . التمكين الاداري وتأثيرها في اداء المنظمة الخدمية، بحث وصفي تحليلي لآراء عينة من الضباط العاملين في وزارة الداخلية_مديرية المرور العامة، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد(22)، العدد(88)، ص(69-93).
29. كامل، مصطفى مصطفى، باشري، نفسية محمد، رستم، دعاء محمد . 2018 . إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
30. محسن، عبد الكريم، النجار، صباح مجيد . 2012 . دارة الإنتاج والعمليات، ط 4، الذكرة للنشر و التوزيع، بغداد.
31. المهيترات، عماد علي . 2010 . أثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
32. مؤتمر العمل العربي . 2018 . الإنتاجية ودورها في تحسين التنافسية وزيادة النمو منشور على الموقع https://alolabor.org/media/2018/02/ALC_45_2018_B9.pdf
33. وفاء، بوقلوف . 2017 . دور التدريب في رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة، المؤسسة العمومية للتغذية وتربية الدواجن، رسالة ماجستير منشورة في تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي_أم البواقي، الجزائر.

ثانياً: المصادر .. باللغة النكليزية.

- 1- Bansal, Disha.2010 .Impact of Liberalisation on Productivity and Profitability of Public Sector Banks in India , Thesis PhD in Management , Saurashtra University .
- 2- Gilley Ann & Jerry W.Gilley & Dixon Pamela , 2009, **The Prefer Hand Book of Human Resource Management**, Westport, London.
- 3- Mufeed & Gulzar Rafia , 2015 , **the effect of human resource management practice on organizational performance** , international journal of managerial studies , vol.3 , no.6 , pp9-19.
- 4- Hanaysha, J. 2016, **Examining the effects of employee empowerment, teamwork, and employee training on organizational commitment**, Procedia-Social and Behavioral Sciences, 229(298-306), 298-306.
- 5- Krejcie , Robert V . , Morgan , Daryle W . , 1970, " **Determining Sample Size for Research Activities** " , Educational and Psychological Measurement .

Empowerment Strategy and its Role in Raising Productive Efficiency": An analytical study at the Ministry of Industry and Minerals / Iron Pipe Factory

**A.L. Mohammed Hussein Al-Janabi / Al-Mustansiriya University /
College of Political Sciences/mohammed1987gilgil@gmail.com**

**A. L. Moamen Mazen Salem / University of Technology - Iraq
Moamin.M.Salim@uotechnology.edu.iq**

Abstract

The research aims to demonstrate the impact and relationship of the empowerment strategy with all its requirements and stages to raise production efficiency, as teamwork in the factory is a feature that distinguishes it from other factories, by making workers share the top management's views, especially those who have distinctive skills and capabilities, through holding programs Also, the senior management has a clear understanding of the process of sharing information with factory workers. The research was applied in the field in the iron pipe factory by adopting the questionnaire as the main tool for collecting information. A random sample was selected from the research community in the researched factory, which numbered (50). The data was analyzed using some statistical means and programs, most notably the (SPSS) program to reach results that benefit the research and achieve its objectives. The research reached a set of conclusions, the most prominent of which is that there is an increasing emphasis on the part of the management and departments in the factory to support and adhere to the process of the empowerment strategy due to its important role in developing and raising production efficiency and taking the appropriate and necessary measures to implement the activities, achieve the planned goals, and provide solutions for the future in the light of plans The strategy prepared in advance to achieve meaningful achievements for the benefit of the factory.

Keywords: empowerment strategy - efficiency - effectiveness - productivity - productive efficiency