

التمكين الإداري في المنظمات الخدمية

دراسة تطبيقية مقارنة بين القطاعين العام والخاص في محافظة البصرة

Managerial Empowerment in the Services Organizations
applied & Comparative Study Between Public and Private Sectors
In Basrah Governorate

ع.ع.ع. عبد الرحمن عبد الله عبد الرحمن
قسم الإدارة/ كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة البصرة

ع.و. شذى أحمد جلولا
قسم الإدارة/ كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة البصرة

المستخلص

(25)

(441)

(192)

(249)

(R²)

(F) (T)

Abstract

The current study aims to disclosing and comparing the factors of managerial empowerment in the public and private services organizations these organizations are working in the four activities of higher education, healthy, banks and communication .The study has been based on three hypotheses. The information collected through adopting a questionnaire consisting of (25) paragraphs divided to five of empowerment factors of

2010/7/29



2010/ /



sufficient authority ,development & training , teamwork, cooperation and information . the specimen contains (441)managers who work at the middle management such as managers of departments and unites as follow (249)managers belong to public sector and(192)belong to private sector.

The researchers used several kinds of statistical techniques such as mean, standard deviation, simple correlation factor ,variance analysis ,(R²)as well as(T)&(F)test. The study reached to several conclusions ,the most important were showing that the hypotheses are valid ,the study come up with number of commendations.

أولاً- منهجية الدراسة



-)

()

.....

.

..

(



-:

•

•

•

.

-

-

-

-

.

-





-

-

-

-:

•

-:

•

-:

•

() (441)

() (



-) () (

جدول (١) تفاصيل عينة الدراسة وتوزيع استمارة الاستبانة

المجموع	الخاصة		العامة		القطاعات الأنشطة
	الاستمارات الموزعة	اسم المنظمة	الاستمارات الموزعة	اسم المنظمة	
106	24	كلية شط العرب الأهلية	62	جامعة البصرة	التعليم العالي
	20	جامعة العراق			
120	18	مستشفى الرحمة	22	مستشفى التعليمي	الصحة
	13	مستشفى السعدي	20	مستشفى الجمهوري	
	20	مستشفى ابن البيطار	27	مستشفى ابن غزوان	
123	18	الشرق الأوسط للاستثمار	21	المصرف العقاري	المصارف
	21	مصرف بغداد	22	مصرف الرافدين	
	19	المصرف التجاري	22	مصرف الرشيد	
92	20	شركة زين أثير	15	مركز اتصالات العشار	الاتصالات
	19	شركة آسيا سيل	11	مركز اتصالات الجنيبة	
			15	م. اتصالات أبي الخصيب	
			12	م. اتصالات شط العرب	
441	192		249		المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية

(Ratmawate:2007) (:) (:)
) (Guzel et al :2008)
) ()

T (0.89) ()
 14 5% (1.76) (3.81)

(F) (T)





الدراسات السابقة

Managerial Competency and) **Ratmawati:2007**
Management to employ empowerment : Banking companies
() (case

()

Importance and Effect of) **Guzel et al:2008**
(empowerment in hotel enterprises

()

Murat Gum

()

)

()

(

)

(

-) () (



ثانياً- الدراسات العربية

) : .
(/

() ()
) ()

(

.

) : .

(

()

()

)

(



) :

(/ ()

()

)

(

ثانياً- الإطار المفاهيمي

)

(Schermerhorn et al:1997:56)

(Daft:2001:502)



-) () (

)

(Brown & Harve:2006:241)(

(Cook&Hunsakar)

.(: :)
)

) (: : &) (Carter:2009:39)(

.)
)

.)

(: :) -:





()

جدول (٢) المتطلبات التنظيمية لتطبيق التمكين الإداري

المتطلبات	السلبية	الإيجابية
الهيكل التنظيمي	درجة عالية من المركزية، هيكل رسمي، كلفة منخفضة، منتجات وخدمات معيارية	لامركزية ورسمية واطئة أو طبقاً لأحتياجات الزبائن، تنوع كبير في المنتجات والخدمات
الثقافة التنظيمية	ثابتة (مستقرة)، عمليات كفوءة ولايسمح بالأخطاء، سياسات داخلية، نقد الأفكار الجديدة، مناقسة داخلية غير بناءة، تجنب المخاطر والتركيز المفرط على الوضع الراهن	مرونة، تعلم، مشاركة، الإنصاف، التشاور في الأفكار، تقدير ومكافآت، الآلية لتطوير الأفكار الجديدة، تدفق فاعل للأفكار، الرؤيا المشتركة
تصميم الوظيفة	بسيطة، مهمات روتينية ومكررة، تكنولوجيا محددة من قبل الجهات العليا لتوضيح تدفق العمل، خدمة الزبون في الأمد القصير فقط في المكان الذي تقدم فيه الخدمة	معقدة، مهام غير روتينية وصعبة، تكنولوجيا مرنة، التأكيد على مشاركة الزبون وبناء علاقات مستمرة معه
الوصول إلى الموارد	الموارد نادرة وغير متوفرة	الوصول إلى الموارد اللازمة من الأموال، المواد، التسهيلات، المعلومات
مكافآت العاملين والمالكين	غير موجودة أو قليلة	العاملين يكونون مساهمين أو مالكين ويحاولون الاستثمار لتحقيق نجاح المنظمة
خصائص ومهارات العاملين	تحفيز منخفض للإنجاز، ثقة قليلة بالنفس، رقابة خارجية موجهة	انخفاض مهارة العاملين ربما تكون مفيدة لأنها تتطلب بذل جهود أكثر في التمكين، العاملين بحاجة للإنجاز، ثقة عالية بالنفس وكفاءة ذاتية، رقابة داخلية موجهة
الاستقلالية	حرية قليلة في القرارات، كيف يتم تأدية العمل؟، الرقابة دائماً تكون من قبل الجهات العليا المسؤولة عن العمل	بممتلك العاملين الحرية في اتخاذ القرارات، ما العمل الذي يجب ان يقوموا به؟ وكيف تتم تأديته؟ لهم الحق في الرقابة على العمل
الثقة المتبادلة	منخفضة	مرتفعة
اختيار القائد	يتم اختياره من قبل الإدارة	يتم اختياره من قبل اعضاء الفريق
القادة كنموذج	لايملك القائد اي نموذج لتمكين السلوك	القائد يكون كنموذج دور، يحدد الاهداف المناسبة،

-) () (

يساعد جماعات العمل، يشترك في قيم الأفراد ويبين الثقة في العاملين	الدور
--	-------

Source :Yukl ,G. A.& Becker, W. S.(2006),Effective Empowerment in Organization ,Organization Management Journal, ,Vol.3,P.225.

-:

(- : :)

-:Conger &Kanungo:1988 -

-:

-: •

)

(

)

)

(

.(

-: •

-: •



- ●

-: ●

-: **Thomas&Velthouse:1990** -

-:

-: ●

-: ●

-: ●

-: ●





		X			X			X	X	X	X	X		X		X	2001	Daft
					X			X			X		X				2002	Edwards et al
	X				X			X			X		X				2002	Ozralli
X					X			X					X				2003	Mathews & Cole
					X			X			X		X				2005	Greasley et al
1	1	1	1	1	6	1	1	8	2	1	8	2	6	1	1	5	المجموع	
8	8	8	8	8	50	8	8	67	2	8	6	2	5	3	8	4	النسبة %	

()

-: ()

جدول (٤) أهمية متغيرات الدراسة والفقرات المكونة لها من وجهة نظر أفراد العينة في القطاع العام حسب النشاط

الأنشطة المتغيرات	الفقرات	الصحي		التعليم		المصرفي		الاتصالات	
		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
كفاية الصلاحيات	X ₁	3.36	1.10	3	1.11	1.74	0.71	2.11	0.75
	X ₂	4.43	0.65	2.47	1.18	2.8	1.07	2.45	1.07
	X ₃	4.25	0.76	2.40	1.38	2.74	1.47	2.57	1.35
	X ₄	4.04	0.81	2.39	1.27	2.88	1.35	2.66	0.88
	X ₅	4.36	0.77	2.95	1.22	2.42	1.26	2.21	0.77
المعدل العام		4.09	0.43	2.64	0.70	2.51	0.80	2.40	0.50
التطوير والتدريب	X ₆	4.03	0.84	3.02	1.37	2.68	1.34	1.77	0.70
	X ₇	4	0.73	2.81	1.45	3.09	1.21	2.58	0.95
	X ₈	4.30	0.67	2.82	1.14	2.65	1.14	1.87	0.34
	X ₉	4.13	0.91	2.48	1.21	2.71	1.31	1.94	0.79
	X ₁₀	4.26	0.85	1.85	0.97	3.11	1.47	2.08	0.81
المعدل العام		4.14	0.44	2.60	0.66	2.85	0.70	2.05	0.40
فرق العمل	X ₁₁	3.99	0.90	2.94	1.55	2.58	1.17	3.94	1.12
	X ₁₂	4.35	0.68	3.47	1.24	3.34	1.16	3.81	1.06
	X ₁₃	4.23	0.97	2	1.29	2.55	1.24	3.25	1.31
	X ₁₄	4.09	0.85	3.42	1.27	2.98	1.11	3.75	1.19
	X ₁₅	4.22	0.76	3.16	1.61	2.51	1.50	3.74	1.23
المعدل العام		4.18	0.43	2.99	0.76	2.79	0.73	3.70	0.67
المشاركة	X ₁₆	4.04	0.95	2.32	1.29	3.32	1.30	2.45	1.10
	X ₁₇	4.20	0.80	2.48	1.21	3.48	1.06	1.74	0.79
	X ₁₈	4.01	0.85	2.92	1.33	3.34	1.18	3.83	0.75
	X ₁₉	3.88	0.99	2.61	1.43	3.31	1.10	3.64	0.96
	X ₂₀	4.09	1.11	3.71	1.35	3.37	1.38	1.92	0.65
المعدل العام		4.05	0.57	2.81	0.87	3.36	0.79	2.72	0.32
المعلومات	X ₂₁	4.29	0.82	2.26	1.48	3.17	1.30	3.38	1.02
	X ₂₂	4.13	0.68	3.02	1.32	2.62	1.49	3.64	1.08
	X ₂₃	4.13	0.86	2.92	1.26	2.77	1.21	2.49	1.14
	X ₂₄	4.32	0.74	2.02	1.15	2.92	1.08	4	1
	X ₂₅	4.55	0.76	3.56	1.30	3.54	1.24	2.74	1.09



0.65	3.25	0.84	3	0.70	2.75	0.50	4.28	المعدل العام
------	------	------	---	------	------	------	------	--------------

:

-:

-:

) X₂ (0.43) (4.09)

(

) X₁ (0.65 4.43)

(

.(1.10 3.36)

) X₈ (0.44) (4.14)

(

(0.67 4.30)

) X₇

(

.(0.73 4)

(4.18)

(

) X₁₂ (0.43)

(0.68 4.35)

(

) X₁₁

.(0.90 3.99)

X₁₇ (0.57) (4.05)

(

)

(0.80 4.20)

(

) X₁₉

(0.99 3.99)

X₂₅ (0.50) (4.28)

(

)

(0.76 4.55)

-) () (



) X₂₂ X₂₃

(-

.(0.86 0.68) (4.13)

-:

) X₁ (0.70) (2.64)

(

) X₄ (1.11 3)

.(1.27 2.39)

(2.60)

) X₆ (0.66)

(

) X₁₀ (1.37 3.02)

(

.(0.97 1.85)

) X₁₂ (0.76) (2.99)

(

) X₁₃ (1.24 3.47)

(

(2.81)

.(1.29 2)

) X₂₀ (0.87)

(1.35 3.71)

(

(

) X₁₆

(1.29 2.32)

(2.75)

) X₂₅ (0.70)

(





) X_{24} (1.30 3.56)

(
.(0.15 2.02)

2.51)

-:

) X_4 (0.80) (

(1.35 2.88) (

() X_1

.(0.71 1.74)

(0.70) (2.85)

() X_{10}

(1.47 3.11)

) X_8

(
.(2.65 1.14)

) X_{12} (0.73) (2.79)

(
(1.16 3.34)

) X_{15}

(
.(1.50 2.51)

) X_{17} (0.79) (3.36)

(

) X_{19} (1.06 3.48)

(

(1.10 3.31)

) X_{25} (0.84) (3)

(



-) () (



) X₂₂ (1.24 3.59)

(

.(1.49 2.62)

-:

) X₄ (0.50) (2.40)

(

) X₁ (0.88 2.66)

(

.(0.75 2.11)

) X₇ (0.40) (2.05)

(

) X₆ (0.95 2.58)

(

.(0.70 1.77)

(0.67) (3.70)

(

) X₁₁

) X₁₅ (1.12 3.94)

(

.(1.31 3.25)

X₁₈ (0.32) (2.72)

(

)

(0.75 3.93)

(

) X₁₇

(0.79 1.74)

X₂₄ (0.65) (3.25)

(

)





() X_{23} (1 4)

(

.(1.14 2.49)

-:

3.17)

.(3)

(0.68

جدول (٥)

خلاصة أهمية متغيرات الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة في القطاع العام حسب الأنشطة

الأنشطة المتغيرات	الصحي		التعليم		المصرفي		الاتصالات		المعدل الإجمالي	
	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري								
كفاية	4.09	0.43	2.64	0.70	2.51	0.80	2.40	0.50	2.91	0.79

-) () (

.....										الصلاحيات
0.89	2.93	0.40	2.05	0.70	2.85	0.66	2.60	0.44	4.14	التدريب والتطور
0.64	3.42	0.67	3.70	0.73	2.79	0.76	3	0.43	4.17	فرق العمل
0.61	3.24	0.32	2.72	0.79	3.36	0.87	2.81	0.57	4.05	المشاركة
0.67	3.32	0.65	3.25	0.84	3	0.70	2.75	0.50	4.28	المعلومات
0.68	3.16	0.27	2.82	0.41	2.90	0.30	2.76	0.32	4.18	المعدل الإجمالي

:

-:

0.79 2.91)

(

.(0.50 2.40)

(0.43 4.09)

(0.89 2.91)

.(0.40 2.05)

(0.44 4.14)

(0.64 3.42)

(0.43 4.17)

(0.73 2.79)

(0.61 3.24)

2.72)

(0.57 4.05)

(0.32

(0.67 3.32)

.(0.70 . 2.75)

(0.50 4.28)

-:

•





جدول (٦)

أهمية متغيرات الدراسة والفقرات المكونة لها من وجهة نظر أفراد العينة في القطاع الخاص حسب النشاط

المتغيرات	الفقرات	الصحي		التعليم		المصرفي		الاتصالات	
		المتغير	المتغير						
كفاية الصلاحيات	X ₁	0.97	3.78	2	0.92	3.29	1.12	4.21	0.80
	X ₂	0.80	4.08	2.27	1.50	3.66	1.16	4.33	0.53
	X ₃	1	4.14	2.02	1.28	3.64	1.36	4.23	0.58
	X ₄	1.05	3.76	2	0	3.53	0.94	4.13	0.86
	X ₅	1.28	4.04	1.64	0.49	3.43	1.26	4.41	0.68
المعدل العام		0.72	3.96	1.99	0.65	3.51	0.75	4.26	0.40
التطوير	X ₆	0.54	4.47	2.36	1.30	3.72	1.26	4.33	0.58
	X ₇	0.59	4.12	2.95	1.43	3.66	1.02	4.08	0.62
	X ₈	0.51	4.31	2.59	1.19	3.40	1.00	4.36	0.49
	X ₉	0.67	4.49	2.41	1.30	3.71	0.99	4.31	0.80
	X ₁₀	0.57	4.59	2.11	0.70	4.14	1.08	4.54	0.68
المعدل العام		0.28	4.40	2.49	0.90	3.72	0.63	4.32	0.38
فرق العمل	X ₁₁	0.80	4.20	2.30	1.47	3.84	1.06	3.95	0.89
	X ₁₂	0.58	4.16	2.68	1.16	3.78	1.03	4.26	0.55
	X ₁₃	0.71	4.18	2.22	1.08	3.38	1.31	4.46	0.60
	X ₁₄	0.76	3.98	1.80	0.70	3.91	0.90	3.95	0.79

-) () (

0.67	4.36	1.24	3.74	0.87	1.61	0.69	4.35	X ₁₅	
0.43	4.19	0.69	3.73	0.66	2.18	0.38	4.17	المعدل العام	
0.68	4.41	1.23	3.72	1.39	2.86	0.65	4.31	X ₁₆	المشاركة
0.56	4.49	0.97	3.72	1.10	1.75	0.59	4.33	X ₁₇	
0.66	4.31	1.13	3.43	0.95	1.57	0.78	4.14	X ₁₈	
0.63	4.23	1.05	3.69	0.88	1.91	0.60	4.14	X ₁₉	
0.68	4.49	1.34	3.71	1.36	2.02	0.58	4.53	X ₂₀	
0.32	4.38	0.75	3.66	0.60	2.02	0.28	4.29	المعدل العام	
0.53	4.67	1.09	3.90	1.03	4.04	0.67	4.57	X ₂₁	المطروحات
0.59	4.38	0.98	3.83	1.23	1.73	0.58	4.31	X ₂₂	
0.72	4.46	0.99	3.50	0.50	1.43	0.75	4.20	X ₂₃	
0.60	4.54	0.95	3.66	0.94	2.05	0.67	4.43	X ₂₄	
0.55	4.59	1.02	4.21	1.26	2	0.76	4.53	X ₂₅	
0.33	4.53	0.69	3.82	0.68	2.25	0.38	4.41	المعدل العام	

المصدر: من اعداد الباحثين باعتماد نتائج الحاسبة الالكترونية

-:

-:

) X₂ (0.72) (3.96)

(

) X₄ (0.65 4.43)

.(1.05 3.76) (

(4.40)

) X₁₀ (0.28)

(0.57 4.59) (

) X₇

(

.(0.59 4.12)

) X₁₅ (0.38) (4.17)

(

) X₁₄ (0.69 4.35)

(

4.29) .(0.76 3.98)



) X_{20} (0.28) ()
) ()
) X_{19} x_{18} (0.58 4.53
 -
 0.78) (4.14) ()
 (4.41) (0.60
) X_{21} (0.38)
 ()
) X_{23} (0.67 4.57)
 . (0.75 4.20) ()
 -:
) X_2 (0.65) (1.99)
 ()
) X_5 (1.50 2.27)
 ()
 .(0.49 1.64)
) X_7 (0.90) (2.49)
 ()
) X_{10} (1.43 2.95)
 ()
 .(0.70 2.11)
) X_{12} (0.66) (2.18)
 ()
) X_{15} (1.24 3.47)
 ()
 .(0.87 1.61)

-) () (



) X₁₆ (0.60) (2.02)

(
) X₁₈ (1.39 2.86)

(
(0.95 1.57)

) X₂₁ (0.68) (2.25)

(
) X₂₃ (1.03 4.04)

(
(.0.50 1.43)

-:
) X₂ (0.75) (3.51)

(
) X₁ (1.16 3.66)

(
(.1.12 3.29)

) X₁₀ (0.63) (3.72)

(
) X₈ (1.08 4.14)

(
(.1.00 3.40)

(0.69) (3.73)

() X₁₄

(0.90 3.91)

() X₁₃

(.1.31 3.38)





(0.75) (3.66)

-) X₁₇ X₁₆

(

(0.97 1.23) (3.72)

() X₁₈

(1.13 3.34)

X₂₅ (0.69) (3.82)

()

(1.02 4.21)

() X₂₃

.(0.99 3.50)

-:

) X₅ (0.40) (4.26)

(

) X₄ (0.68 4.41)

.(0.86 4.13) (

(4.32)

) X₁₀ (0.38)

(0.68 4.54) (

) X₇

(

.(0.62 4.08)

) X₁₃ (0.43) (4.19)

(

) X₁₄ (0.60 4.46)

(

-) () (



.(0.79 3.95)

X₂₀ X₁₇ (0.32) (4.38)

-)

(

(0.68 0.56) (4.49)

() X₁₉

(0.63 4.23)

(0.33) (4.53)

) X₂₁

(0.53 4.67)

(

() X₂₂

.(0.59 4.38)

-:

•

.(3)

(0.99 3.62)

•

•





جدول (٧)

خلاصة أهمية متغيرات الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة في القطاع الخاص حسب الأنشطة

المتغيرات	الصحي		التعليم		المصرفي		الاتصالات		المعدل الإجمالي	
	المتغيري	الوسيط الحسابي	المتغيري	الوسيط الحسابي	المتغيري	الوسيط الحسابي	المتغيري	الوسيط الحسابي	المتغيري	الوسيط الحسابي
كفاية الصلاحيات	0.72	3.96	0.65	1.99	0.75	3.51	0.40	4.26	1.00	3.43
التدريب والتطور	0.28	4.40	0.90	2.49	0.63	3.72	0.38	4.32	0.88	3.73
فرق العمل	0.38	4.17	0.66	2.18	0.69	3.73	0.43	4.19	0.95	3.57
المشاركة	0.28	4.29	0.60	2.02	0.75	3.65	0.32	4.38	1.09	3.59
المعلومات	0.38	4.41	0.68	2.25	0.69	3.82	0.33	4.53	1.05	3.72
المعدل الإجمالي	0.24	4.25	0.56	2.19	0.33	3.69	0.27	4.33	0.99	3.62

:

:-

(1.00 3.43)

(0.65 1.99)

(0.40 4.26)

(0.88 3.73)

4.40)

(0.90 2.49)

(0.28

(0.95 3.57)

-)	()	(
(0.43 4.19)				
			(0.66 2.18)	
			(1.09 3.59)	
(0.60 2.02)		(0.32 4.38)		
(1.05 3.72)				
4.53)		(0.68 2.25)		(0.33
		-:		

-
-
-
-
-

جدول (٨) تحليل التباين لعوامل التمكين الإداري والانشطة في القطاع العام



Source	Sum of square	df	Mean square	R ²	F	Sig.
Activities	32.841	3	10.947	0.63	46.440	.000
Factores	4.441	4	1.112		4.716	.002
Error	21.687	92	0.236			
Corrected total	58.975	99				

:

(R²)
(63%)
(F)
(%)
(37%)

جدول (٩) تحليل التباين لعوامل التمكين الإداري والأنشطة في القطاع الخاص

Source	Sum of square	df	Mean square	R ²	F	Sig.
Activities	71.480	3	23,827	0.88	211.13	.000
Factores	1.672	4	0.418		3.705	..008
Error	10.382	92	0.113			
Corrected total	83.535	99				

:

(R²)
(88%)
(F)
(%)
(12%)

-) () (

جدول (١٠) تحليل التباين لعوامل التمكين الإداري ونوع القطاع

Source	Sum of square	df	Mean square	R ²	F	Sig.
Factores	0.831	4	0.208	0.60	3.914	.008
Sectores	2.714	1	2.714		51.13	..000
Error	2.336	44	5.308E-02			
Corrected total	5.881	49				

:

(R²)

(60%)

(F)

(40%)

(%)

الاستنتاجات والتوصيات :-

أولاً- الاستنتاجات :

- - - - - --:



- - - :
- - -
- - - :
- - - :
- - -

(3.62) .

ثانياً-التوصيات :

-)

()

.....

.

..

(



-:

-

-

-

-:

-

-

-

-

-



-
-
-
-

المصادر

أولاً- المصادر العربية

_____ () .

_____ () & _____ .

_____ / _____

_____ () _____

_____ () _____

_____ () & _____ .

_____ / _____

_____ () _____

_____ () & _____ .

_____ / _____

_____ () ()

-) () (

.....
_____ ()

_____ ()

_____ /
- () ()

ثانياً-المصادر الأجنبية

1. Brown,D.R. & Harvery,D.(2006),**An External Approach to Organaizational Development**, New Jersey.Prentice Hall.
2. Carter.Tony.J.D.,(2009),**Managers Empowering Employees**, American Journal of economics and business Administration.1(2),p.39-44.
3. Daft,R.,(2001),**Organization Theory and Design**,7 th,South Western College Publishing.New York.U.S.A.
4. Guzel.T., Tukelturk. A.& Ozkul.E.,(2008) ,**Importance and Effect of empowerment in Hotel enterprises**,Ege Academic Bakis/Ege Academic Review,8(2)p 419-436.
5. Ratmawati. D.,(2007),**Managerial Competency and Management To Employee Empowerment:Banking Companies Case**,Proceedings of the 13th Asia Practic Management Conference.Melbourne .Australia,p556-562.
6. Schermerhorn,J.,R., Hunt.G.& Osborne,R.N.,(1997), **Organizational Behavior** , John Willy & Sons,inc., New York.
Yukel.G.A. & Becker.W.,(2006),**Effective Empowerment in Organaization**, Organaization Management Journal,Linking theory & practice :Eam White Paper Series. VOL.(3),NO.(3),P210-231.

()





/		..	
/		..	
/		...	
/		...	
/		...	

()

/

-:

ت	الرمز	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
١	X ₁	الصلاحيات الممنوحة للأفراد كافية لتحقيق اهداف المنظمة					
٢	X ₂	يتاح لي الحريه في اختيار الاسلوب المناسب لأداء عملي					
٣	X ₃	أطبق التعليمات الرسمية الصادرة لي بمرونة					
٤	X ₄	تثق الإدارة بقدرتي على اداء عملي بكفاءة					
٥	X ₅	توفر الإدارة أنظمة اتصالات فاعله لأداء عملي بشكل متكامل					

() () -)

-:

ت	الرمز	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لااتفق	لااتفق بشدة
١	X ₆	تعمل منظمتي على توفير برامج لتنمية القدرات والمهارات الذاتية للأفراد بشكل مستمر					
٢	X ₇	تسعى ادارة المنظمة لتجديد معارف الأفراد بما ينسجم مع التطورات التكنولوجية					
٣	X ₈	تؤكد برامج التدريب على تنمية المهارات وتطبيقاتها الموضوعية بدلاً من تأكيدها على المفاهيم فقط					
٤	X ₉	توفر ادارة المنظمة اساليب متنوعة لرسم المسار الوظيفي للأفراد					
٥	X ₁₀	اسهمت البرامج التدريبية التي اشتركت بها في اغناء معرفتي					

-:

ت	الرمز	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لااتفق	لااتفق بشدة
١	X ₁₁	تشكل منظمتي فرق عمل لعملياتها المختلفة					
٢	X ₁₂	تشجع منظمتي مبادرات ومقترحات فرق العمل					
٣	X ₁₃	توفر منظمتي الاتصالات التي تضمن التماسك بين الجماعات					
٤	X ₁₄	تشجع منظمتي تبني اسلوب فريق العمل لتحسين كفاءة اداء الأعمال					
٥	X ₁₅	تتصف فرق العمل في منظمتي بالخبرات والاختصاصات المتنوعة					

-:

ت	الرمز	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لااتفق	لااتفق بشدة
١	X ₁₆	أجد سهولة في التواصل مع مسؤولي في العمل					
٢	X ₁₇	أشارك مع الاخرين في تشخيص المشكلات ووضع الحلول المناسبة لها					
٣	X ₁₈	تساعد الإدارة الأفراد العاملين معها في حل مشكلاتهم					
٤	X ₁₉	يسمح للأفراد بالتعبير عن ارائهم بحرية عند اتخاذ القرارات					



					تشارك منظمتي اعضائها من اجل كفاءة تحقيق اهدافها	X ₂₀	٥
--	--	--	--	--	---	-----------------	---

- :

ت	الرمز	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة	لا اتفق بشدة
١	X ₂₁	اجد سهولة في الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات وتنفيذها					
٢	X ₂₂	يطلعني مسؤولي على كل المعلومات الجديدة الواردة اليه					
٣	X ₂₃	تتصف المعلومات في منظمتي بالحدثة والتجديد					
٤	X ₂₄	تتصف المعلومات في منظمتي بالحدثة والتجديد					
٥	X ₂₅	توفر منظمتي قنوات اتصال فاعلة لتبادل المعلومات مع الاخرين					