

(دور إستراتيجية التمكين في تحسين الأداء المنظمي)
 دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة تكريت
 م.قاسم احمد
 م.غسان فيصل
 م.حكمت فليح

الملخص

استعرض البحث المتطلبات اللازمة لدعم تحسين الأداء للقيادات العلمية(رؤساء الأقسام) واستعدادها بتوفير وسائل وأدوات عصرية متمثلة بإستراتيجية التمكين في المنظمة المبحوثة. وكذلك بينت الدراسة بان أسلوب التمكين هو من الموضوعات الحديثة والمعاصرة في منظمات الأعمال تعبر عن فلسفة إدارية تهدف من خلال متطلباتها الأساسية إلى تحقيق تحسين الأداء، كما بينت الدراسة الميدانية إن هناك تأثير متبادل بين كل من إستراتيجية التمكين وتحسين الأداء، وهذا يتطلب استغلال واستثمار مستويات التمكين في المنظمة المبحوثة لكي تكون أداة بناء في تطوير القدرات العلمية فيها.

Abstract

This paper has represented the requirement of improving performance for scientific leaders and its readiness to modern means and tools that is "empowerment strategy" in the searched organization .

The study explained this strategy which is modern subject in the business organizations and as a managerial philosophy aims by its basic requirements to improve performance .

The field study explain that there is mutual effect between the empowerment strategy and performance improvement . This apply the usage of empowerment levels in the organization to be a positive tool in buildings and developing scientific capabilities in it .

المقدمة

من أولويات الإدارة هي رعاية الجانب الإنساني وإدارة الموارد البشرية وتنمية وتطوير طاقاتها وتهيئة بيئة ملائمة لها تجعل الفرصة كبيرة في تحقيق الأهداف وتحسين الأداء في المنظمة، لأن الإنسان هو المسئول الأول والأخير عن فشل أو نجاح المنظمة، لذلك كان الاهتمام به وإدارته وبنوئيه وتحفيزه من أهم الأعمال التي تكاد تفوق أهميتها كل النشاطات الأخرى المتعلقة بالمال والتكنولوجيا والهيكل والتصميم، وتكمن في هذا الإنسان معلم معرفية يصعب تحديده سواء كانت في المواقف والانطباعات والغرائز والدوافع التي لا يمكن رؤيتها وتحتاج إلى من يقدر أهمية التعامل معها، وتأخذ الإدارة على عاتقها مهام ونشاطات تتعلق بتطوير الإمكانيات والتدريب والمحافظة على العاملين وإعطائهم الحواجز والمكافآت المادية والمعنوية إلى غير ذلك من أساليب التحفيز وتطوير الأداء، إن النشاطات والمهام أعلاه ما كانت تحدث لولا وجود إدارة كفوءة قادرة على العمل بالأساليب الديمقراطية في المنظمة ، كما ويتعدد نجاحها أيضا من خلال قدرتها على تحويل رؤية المستقبل إلى واقع ملموس واستمزاج الوسائل والأدوات التحضيرية الحديثة والتي تجعل من تحسين الأداء هدفا واضح المعالم لكل العاملين في المنظمة، وإستراتيجية التمكين هي واحدة من هذه الأدوات العصرية والتي إذا ما استحسن استخدامها بكفاءة من شأنها أن تحسن أداء المنظمة.

والمؤسسات التعليمية ممثلة بقياداتها العلمية إذا ما أرادت أن ترقي إلى مصافى المنظمات أعلاه عليها أن تمتلك القدرات والإمكانات في تحضير هذه الأدوات وكذلك النظر بعين ثاقبة إلى المستقبل من خلال الاعتماد على هذه الأساليب الإدارية غير التقليدية التي تقود المؤسسة التعليمية إلى ناصية التفوق والنجاح.

إن نجاح القيادات العلمية يرتبط ب مدى القدرة على تحويل أعلاه إلى واقع ملموس ، والذي من شأنه أن يحقق أهداف المؤسسة العلمية وتحسين أدائها المستقبلي، إذ يعد التمكين أحد المداخل الحاكمة التي يمكن توظيفه نحو تحسين الأداء الأكاديمي من خلال ما يوفره من بيئة ايجابية في أداء الأعمال سواء في إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية والاستقلالية دون تدخل مباشر للإدارة، وبذلك أصبح التمكين أحد الوسائل التحفيزية التي يمكن إن تسخرها القيادات العلمية في خدمة الأداء الأكاديمي.

المحور الأول : منهجية البحث

أولاً: المشكلة: التحديات التي تواجه أنظمة التعليم العالي لا يمكن التصدي لها بالأساليب والطرق التقليدية القديمة، إذ لا بد من اعتماد إستراتيجية من شأنها تفعيل نشاطات وقدرات العاملين في المؤسسات التعليمية، وكذلك تبني إستراتيجية وقرارات تتصف بالمرونة والعقلانية وتوفير بدائل متعددة من الأنظمة يتم الاختيار فيما بينها وفقا لكتافتها وفاعليتها وابتکار حلول إبداعية للمعوقات التي تعاني منها أنظمة التعليم العالي.

ولعل من هذه البدائل لهذه الاستراتيجيات والتي تتصف بالخواص أعلاه إستراتيجية التمكين، والتي تعتبر بحق أحد العناصر الخاصة بتحفيز القيادات العلمية(رؤساء الأقسام) نحو تحسين الأداء وتحمّل المزيد من المسؤوليات، وعلى هذا النحو تعددت الرؤى والأساليب التي تربط بين إستراتيجية التمكين وتحسين الأداء في منظمات اليوم، وأن إستراتيجية التمكين وتحسين أداء المنظمي يرتبطان في جوهرهما بالرؤية الإستراتيجية للقيادة التعليمية في الميادين التي يقودونها، إذ لآرائهم انعكاس لدى استقبال فلسفة التمكين وتحسين الأداء في إداراتهم العلمية. لذلك تتلخص مشكلة البحث بالتساؤلات التالية:

١- ما هوية المنظمات المبحوثة تجاه إستراتيجية التمكين.

٢- هل يمكن اعتماد إستراتيجية التمكين في تحسين الأداء العلمي في المنظمات.

٣- ما طبيعة علاقات الارتباط والتأثير ونوعها بين إستراتيجية التمكين وتحسين الأداء المنظمي لدى المنظمة المبحوثة.

ثانياً: الأهمية: تأتي أهمية البحث من خلال السعي باتجاه إبراز الجوانب ذات الصلة بتهيئة وخلق بيئة لتحسين أداء ميدان البحث من خلال استثمار أبعد التمكين لدى القيادات التعليمية لتوظيفها في تحسين أدائهم وتحقيق الأهداف المرسومة.

ثالثاً: الهدف: يهدف البحث الحالي إلى دراسة العلاقة والتأثير بين إستراتيجية التمكين (كمتغير مستقل) وتحسين الأداء (كمتغير تابع) من خلال منح القيادات العلمية (رؤساء الأقسام) الصالحيات الواسعة لاتخاذ القرارات من أجل تحسين الأداء فضلاً عن إبراز دور المتغيرات المدروسة على المستويين الأكاديمي والتطبيقي، كما يتلخص البحث الأهداف الفرعية التالية:

١- وصف وتشخيص إستراتيجية التمكين والأداء المنظمي في المنظمات المبحوثة.

٢- تحديد العلاقة والتأثير بين إستراتيجية التمكين وتحسين الأداء في المنظمة المبحوثة.

رابعاً: الفرضية: لتحقيق هدف البحث تم اعتماد الفرضية الرئيسية التالية:

إن اعتماد إستراتيجية التمكين يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء إذا توفرت الأرضية المناسبة لممارستها إلى مستوى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة تكريت، ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات التالية:

١- توجد علاقة ارتباط معنوية بين المتغيرات (المفسرة) إستراتيجية التمكين والمتغيرات (المستجيبة) تحسين الأداء.

٢- هناك تأثير ذات دلالة معنوية لإستراتيجية التمكين في تحسين الأداء.

خامساً: أساليب جمع البيانات: لغرض تدعيم الجانب النظري تم الاعتماد في جمع البيانات على المراجع العلمية ذات الصلة بموضوع البحث وخدم أهدافه.

أما فيما يخص الجانب الميداني فقد تم جمع البيانات عن طريق الأساليب الآتية:

١- المقابلات الشخصية مع أفراد عينة البحث، بهدف توضيح فقرات الاستبانة لضمان الإجابة الصحيحة على الأسئلة الواردة.

٢- الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والتي يمكن أن تشخص العوامل الأساسية لمتغيرات البحث والتي تخدم أغراضه، وقد توزعت محتويات الاستبانة إلى مجموعتين من الأسئلة البحثية، المجموعة الأولى من التساؤلات خصصت للتعبير عن إستراتيجية التمكين، في حين تدور فقرات المجموعة الثانية من التساؤلات للتعبير عن تحسين الأداء في المنظمة المبحوثة ، إذ اعتمد في صياغتها على دراسة (سوادي، ٢٠٠٥) بعد تحويرها لما يلائم أهداف البحث، وتم استخدام مقياس ليكيرت (Likert) الخماسي الذي يرتكز على خمس خيارات (اتفاق تماماً - اتفق- محайд - لاتفاق - لا اتفق إطلاقاً) وتعطى إجابات المبحوثين حسب المقياس أعلاه (٥ - ٤ - ٣ - ٢ - ١).

أما الحدود المكانية للبحث تمثلت بمجموعة من الكلمات عينة البحث داخل جامعة تكريت.

سادساً: عينة البحث: تم جمع البيانات من خلال استبانة أعدت لهذا الغرض وأخضعت للمعالجة الإحصائية حيث تم توزيع (٣٠) استماراً على رؤساء الأقسام العلمية وتشكل ٥٠٪ من مجموعهم، لعدد من الكليات، استلمت بالكامل والتي في ضوء نتائجها تبين وجود تأثير متبادل بين كل من إستراتيجية التمكين وتحسين الأداء.

سابعاً: الأساليب الإحصائية المعتمدة: تم اعتماد الوسائل الإحصائية المستخدمة في برنامج الحاسوب (SPSS 10) للتعامل مع البيانات واستخراج النتائج لاختبار فرضيات البحث وكما يأتي :-

١- النسب المئوية والتكرارات.

- ٢- الوسط الحسابي ونسبة شدة الإجابة.
- ٣- تحليل الانحدار والارتباط.

المحور الثاني: الجانب النظري

أولاً: التمكين: المفهوم، الأهداف، الأبعاد، الفوائد

١- **مفهوم التمكين:** يعتبر التمكين أحد الأدوات العصرية ذات الصلة بالموارد البشرية وتحفيزهم نحو تحسين أدائهم على المستوى الفردي والجماعي.

التمكين المعنى والاصطلاح الأصل اللغوي لمفردة التمكين يعنى ممكناً (تمكيناً) من الشيء أي جعل له سلطاناً ومقدرة، وبمعنى أمكن فلاناً أي سهل له أو يسر له فعله وأداءه (المنجد، ١٩٨٦، ٧٧١) وفي القرآن الكريم وردت كلمة ممكناً ومشتقاتها بما يقرب من عشرين آية، اثننتي عشر منها دار مدلولها حول المعنى الذي نقصده في **هؤان الشبح** (جعفر علّم ممكناً لهم خلفاء في الأرض أي أئمة الناس والولاة عليهم وبهم تصلح البلاد وتخضع العباد) (الصابوني، ٢٠٠١، ح ٢)، إن من شأن هذا الأمر هو أن يسمح للممكناً لهم أي الناس أن تكون لهم اليد الطولى وبسط نفوذهم على من يقع تحت إمرتهم أو إدارتهم أو إشرافهم أو قيادتهم فيستطيعون من خلال ذلك الموقع فرض أنظمتهم وسن قوانينهم (جود وحسين، ٢٠٠٧، ١٠).

التمكين الإداري وفي السياق نفسه اعتبر كل من (Mckenna and Beech 2002) التمكين هو المشاركة بالفهم بين المدراء والعاملين ولاسيما العاملين الذين يتقدون ويقومون بهذه المشاركة، ذلك لأنهم في موقع تحمل المسؤولية ويسنون القرارات لدعم أهداف المنظمة (المحمود، ٢٠٠٦، ١١٢)، أما المدراء وهم يعملون كواسطة لترتيب الأهداف، ويبينون الموارد لقياسها في مناخ من الثقة (Block, p.1991, p.3) ، والتمكين ممارسة حديثة تهتم بتوسيع مسؤوليات العاملين وصلاحياتهم ومواردهم في الخط الأمامي وأنها ممارسة أوسع من التفويض لكون تأثيرها يتمثل باستخلاص طاقة الإبداع لدى العاملين وتوظيفها بشكل جيد من أجل تعظيم قدراتهم (المحمود، ٢٠٠٦، ١١٢، ٢٠٠٦).

وكثير من المنظمات تعمل على وضع برامج تدريب مكثفة تهدف منها إلى تمكين العاملين من خلال ملاحظة أحدهم الآخر وتصحيح الأخطاء بينهم، والمدراء يعملون بنفس السياق على تمكين عاملיהם، وعلى وفق هذا المنظور فإن التمكين يعرف بأنه زيادة مشاركة العاملين في صنع القرار (Stephen and Mary, 2005, p.442).

التمكين كاستراتيجية تحسين الأداء والتمكين إستراتيجية تلجم إليها المنظمات لإطلاق الطاقات الكامنة لدى إفرادها واستخدامها في تحقيق الأداء المنظمي ، وتنتمي هذه الإستراتيجية منح القيادات الإدارية في جميع المستويات فرص اتخاذ القرارات بصدق المواقف والمشكلات دون الرجوع إلى حسم تلك المواقف في المستويات الأعلى، على إن توفر تلك المنظمات التدفق المستمر للمعلومات التي تحتاجها تلك القيادات، فضلاً عن تعزيز المعرفة لديهم عن طريق تأهيلهم لممارسة هذه الإستراتيجية (الملوك، ٢٠٠٢، ١٧٨) أما (الطاهر والمرزوقي، ٢٠٠٧، ٧) فيعدان تمكين العاملين أحد المداخل الحاكمة لتحسين إدارة الأزمات والتعامل معها بكفاءة وفاعلية، حيث يعني إعطاء العاملين الصالحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفر كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة وتأهيلهم فنياً وسلوكياً لأداء العمل والثقة المطلقة فيهم، والتمكين العالي هو شعور كل شخص في المنظمة بأنه يستطيع أن يؤثر في تحسين إنتاجية المنظمة (Gervase, 1998, p.43).

وبعبارة أخرى فان التمكين كإستراتيجية إدارية لا تشير إلى قرارات تتخذها الإدارة فحسب، وإنما عليها توفير بيئتها، يتقدم ذلك تشجيعها للأفراد في امتلاك مهاراته وإثارة حماسهم واستعدادهم لممارسته في إطار آليات تتيح ذلك وتتوفر شروط نجاحه(محجوب، ٢٠٠٥، ١٥٥).

٢- **أهداف التمكين :** الغاية الرئيسة من التمكين هي إيقاف محاولات حفز العاملين بحافز خارجية المنشأ، والاستعاضة عنها ببناء بيئة للعمل تحفزهم داخلياً أي بحافز ذاتية داخلية المنشأ تتبع من ذات الأفراد العاملين، كالفخر بالانتماء إلى المنظمة والاعتزاز بممارسة العمل فيها، وقد لخص (الملوك، ٢٠٠٢) أهداف التمكين بالمؤشرات التالية:

أ- إبقاء المنظمة في المقدمة دائماً ومحاولة جعلها رائدة في المجال الذي تعمل فيه.

ب- الاستفادة الفاعلة من إمكانيات الموارد البشرية المتوافرة.

ت- زيادة ربحية المنظمة وزيادة المبيعات فيها ومن ثم تحقيق النمو.

والمهد من عملية التمكين هو استحداث قوة عمل قوية وممكنة ولديها قدرة لإنتاج خدمات وسلح تفوق توقعات المستهلك الداخلي والخارجي، ولابد للقيادة الإدارية في بناء ثقافة تنظيمية مناسبة من أجل تمكين الناس وذلك باستحداث ثقافة تركز الجودة الشاملة وذلك من خلال الالتزام بتحقيق رضا المستهلك، وفي الممارسة العملية نجد إنها تقى الضوء على الاستراتيجيات أو الآليات التي تعزز الثقة والفعالية في تحقيق أهداف الأعمال (مسودة، ٢٠٠٦، ٣)، ويرى(Bechtold, 1997) إن التمكين يضمن إزالة معوقات النفوذ والقوة ويعمل على إعادة التكامل بين التفكير والتنفيذ ، وإن إعادة التكامل هذه تمثل الاستخدام الصحيح للنفوذ والقوة (المحمود، ٢٠٠٦، ١١٣)

٣- **معيقات التمكين :** على الرغم من إن هناك دراسات عديدة تؤيد وتوافق أهمية التمكين ونشره في المنظمات المعاصرة استناداً إلى النتائج المتحققة جراء استخدامها التمكين، إلا أن هناك بعض الدراسات تشير إلى وجود معيقات للتمكين، فقد أشرت دراسة (Argyris 1998) على وجود عدد من المعيقات التي تواجه التمكين وهي (النوري، ٢٠٠٥، ٥٩)

أ- عدم ملائمة خطط التغيير والممارسات الداعمة للتمكين في تحقيق تطبيق فعلي له بسبب احتواء تلك الممارسات على تناقضات تعيق الإبداع في التمكين.

ب- عدم الموافقة بين خطط التمكين والنظم المتوافرة في المنظمة والساندة له، ولا سيما البناء المنظمي، فقد يكون الهيكل المنظمي المعتمد في المنظمة لا يشجع العاملين على تحمل مسؤوليات إعمالهم،

في حين أكدت دراسة (ملوك، ٢٠٠٢، ٥٤) معيقات التمكين بما يأتي:-

أ- شعور القيادات الإدارية بفقدان القوة نتيجة تفويضها للمستويات الأدنى.

ب- عدم الاعتراف بقوة الآخرين بسبب قوة الأنانية التي يتمتع بها بعض القادة الإداريين .

ت- لجوء بعض القادة الإداريين فضلاً عن العاملين في شبكات المعلومات إلى حجب المعلومات ظناً منهم إن ذلك قد يعزز من قوتهم وسيطرتهم.

٤- **فوائد التمكين :** يرى(Willi and Umiker 2007) إن التمكين يفيد كل من المنظمة والفرد والجدول (١) يبيّن هذه الفوائد(الطاهر، والمرزوقي، ٢٠٠٧، ٦):

جدول (١) فوائد التمكين

بالنسبة للفرد يحقق المزايا التالية	بالنسبة للمنظمة يحقق المزايا التالية
------------------------------------	--------------------------------------

<ul style="list-style-type: none"> - إشباع حاجات الفرد من تقدير واثبات الذات - ارتفاع مقاومة الفرد لضغط العمل - ارتفاع ولاء الفرد للمنظمة - إحساس الفرد بالرضا عن وظيفته ورؤسائه - ارتفاع الدافعية الذاتية للفرد - تنمية الشعور بالمسؤولية - ربط المصالح الفردية مع مصالح المنظمة 	<ul style="list-style-type: none"> - ارتفاع الإنتاجية - انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل - تحقيق مكانة متميزة - تحسين جودة الإنتاج أو الخدمات - زيادة القدرة التنافسية - زيادة التعاون على حل المشكلات - ارتفاع القدرات الابتكاريين
--	---

المصدر : اعداد الباحثون

و ضمن السياق نفسه قدمت دراسة (Blanchard, 1996) مجموعة من الفوائد ضمنتها
بالآتي:(الملوك، ٢٠٠٢، ٥٩)

١- **الثقة (Trust)** علاقات الثقة المتبادلة بين الإدارة والأفراد العاملين لغراض تطبيق إستراتيجية التمكين ذات أهمية متزايدة لدى المنظمات التي تبحث عن طريق تعزيز التعاون بين الأفراد وقوة العمل من جهة، والإدارات من جهة أخرى لتعزيز أدائهم، فعندما يسمح المدراء بمشاركة الأفراد العاملين للمعلومات المتاحة لديهم فأنهم بذلك يشيروا إلى ثقتهم بالإفراد واحترامهم لهم وبذلك فإنه ستكون هناك قيمة لإنفراد بالمشاركة في اتخاذ القرارات بسبب إحساسهم بقيمتهم.

٢- **المسؤولية (Responsibility)** إن مفهوم التمكين يرتبط ارتباطاً مباشراً بالتغييرات في الإدراك الفردي لتحمل المزيد من المسؤولية والتي دفعت المنظمات على أثرها إلى إعادة النظر في الأساليب الإدارية وبظهور أشكال وأوضاع منظمية جديدة كالمنظمة الواقعية (Virtual Organization) والتي يبدوا أنها مرحلة متقدمة في التطور المنظمي، يقع فيها عبئ الإدارة المنظمة على عاتق الأفراد المتمكين والقابلين طوعياً و اختيارياً على تحمل المزيد من المسؤولية.

٣- **الاتصال (Communication)** الاتصالات تعد اليوم إحدى الوسائل المهمة التي تل JACK إليها الإدارات لنفعيل الأفراد وتحثهم على دفع طاقاتهم الكامنة، ويتوقف اعتماد أنماط معينة من الاتصالات دون أخرى على حجم المنظمة والإمكانات المتوافرة والتأكيد على ضرورة استخدام تقانات لها قابلية التفكير والتركيب، استخدام تقانات متحركة كالهاتف المحمول والبريد الإلكتروني وشبكة الانترنت (Internet) والانترانيت (Intranet) والإنترانيت (Extranet) عموماً فان الشروع في التمكين من أجل إعادة الاتساع يمثل حتمية لنجاح الأخيرة، وبالتالي فعلى القيادات الأكاديمية المعنية بمصير جامعاتها وكلياتها وأقسامها، إجادة تحديد نقطة البداية و اختيار الخطوة المناسبة في الاتجاه الصحيح، وحسبنا لتحقيق ذلك امتلاك رؤية واضحة عن مهام ممارسة التمكين والتي توفرها دراسات حقيقة ومعرفة الأمر الذي يتسمق مع التفكير المنهجي السائد في الأوساط الأكاديمية بالضرورة (محجوب، ٢٠٠٥، ١٥٦).

٥- أبعاد التمكين

يرى (Spector) إن للتمكين بعدين رئيسيين هما:-
البعد المهاري: ويقصد به إكساب العاملين مهارات العمل الجماعي من خلال التدريب وخاصة مهارات حل النزاع والقيادة وبناء الثقة.
البعد الإداري: ويقصد به إعطاء حرية وصلاحية اتخاذ القرار لكل أعضاء المنظمة.

- كما يرى (Thomes and Velthouse) إن التمكين يتكون من أربعة أبعاد هي:-
- أ- حرية الاختيار: وتعني درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد في اختيار طرق تنفيذ مهام عمله.
 - ب- الفعالية الذاتية: وتعني قدرة الفرد على انجاز مهام عمله بنجاح استناداً إلى خبراته ومهاراته ومعرفته.
 - ت- معنى العمل: ويعني إدراك الفرد إن المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة بالنسبة له وللآخرين وللمنظمة.
 - ث- التأثير: ويعني اعتقاد الفرد بأن له تأثيراً على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها المنظمة خاصة المتعلقة بعمله (الطاهر، والمرزوقي، ٢٠٠١، ٨).
- وصنف (Slack, et, 2001) أبعاد التمكين بالاتي: (المحمود، ٢٠٠٦، ١١٣).
- أ- التمكين بالاقتراحات: وهي أقل درجات التمكين وتعني تمكين العاملين من المساهمة في تقديم الاقتراحات حول كيفية أداء العمل وأساليب تحسينه ومن ثم فإن العاملين لا يمتلكون الاستقلالية في تنفيذ التغييرات على العمل.
 - ب- التمكين المقيد: وهو أسلوب يذهب أبعد من سابقه حيث يتمكن العاملين من إعادة تصميم أعمالهم وذلك ضمن حدود تضعها الإدارة لعملية التغيير.
 - ت- التمكين عالي المستوى: ويقصد به تمكين العاملين من المشاركة في التوجه الاستراتيجي والأداء للمنظمة ككل، وهو أكثر أنواع التمكين التي تسهم في نجاح عمليات التغيير الجذري لجوانب عديدة في العمل وتحمل المسؤولية الكاملة عن الأداء.
- أما (النوري، ٢٠٠٥، ٦٢) فقد حدد ثلاث أبعاد للتمكين متمثلة بـ (امتلاك المعرفة، الاستقلالية وحرية التصرف وامتلاك المعرفة) وسيتم اعتماد هذه الأبعاد في هذا البحث، وهي كالتالي:-
- أ- امتلاك المعلومات وتوافرها: تعد المعلومات العنصر الأساسي في إستراتيجية التمكين وبخاصة توفيرها في المستويات الدنيا عبر استعمال التقارير أو فرق العمل سعياً من المنظمة لجعل العاملين أكثر فهماً حول أسلوب اتخاذ القرارات، وان هذه المعلومات لابد أن تصل إلى العاملين بشكل مباشر و اختيار الوسيلة المناسبة لذلك دون اللجوء إلى الوسيط والمساس بالمشاركة الحقيقة في المعلومات، فالتمكين الایجابي هو الذي يتفاعل مع مشكلات العاملين ويطلب منهم جمع المعلومات لحلها وإجماع الرأي حولها.
 - ب- الاستقلالية وحرية التصرف: وهذا البعد يتضمن منح الأفراد حرية التصرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها، وأكملت دراسة (Rofeg and Mohamed, 1998) بان هناك ثلاثة أنواع من حرية التصرف (الروتينية، والخلاقة، والمقيدة) وحرية التصرف الخلاقة في ممارسة العمل ألمكيني يستطيع بموجبه العاملين إيجاد البديل بأنفسهم لأداء المهام وممارسة الأدوار على وفق ما يرون مناسبًا لمواجهة المواقف المتغيرة.
 - وهذا يعني بالنتيجة أن الاستقلالية هي بحد ذاتها حرية تصرف من حيث منح العاملين سلطة واسعة في مجالات متعددة وإعادة هيكلة العمل وتوزيعه واستحداث فرق العمل الذاتية، أي بالنتيجة إن العاملين المعنيين بالتمكين على وفق بعد الاستقلالية سيقررون تفاصيل عمليات الإنتاج ومعايير العمل وتقسيم المهام وإجراء التحسين المستمر والسيطرة على وقت العمل.
 - ت- امتلاك المعرفة: لم تعد الموارد البشرية الرئيسية في منظمات اليوم تقتصر على رؤوس الأموال والأيدي العاملة والموارد المالية، بل اضحة الرساميل الفكرية المعرفية هي الأساس في انطلاق هذه المنظمات نحو الابتكار والإبداع ومن ثم النجاح والاستمرار.
- إن المنظمات المتعلمة تنقل المعرفة بفاعلية بعد أن تكتسبها وتوظفها على نحو مبدع وتنقلها إلى كل مفاصل المنظمة، ثم تطور نشاطاتها بما يعكس المعرفة الجديدة التي اكتسبتها، وإدارة المعرفة ضمن هذا المنحى طريق جديد للتفكير بإدارة المنظمات بمداخل جديدة تضمن المشاركة الفاعلة للموارد المبدعة والذكية (الملوك، ٢٠٠٢، ٥٩).

ثانياً: الأداء: المفهوم والأهمية و مجالاته الأساسية

١- **مفهوم الأداء وأهميته:** كلمة الأداء تعطي تفسير شمولي إذ انه ينطوي على النجاح والإخفاق والكفاءة والفاعلية والمخطط والفعلي كما ونوعا، ويمثل موضوع الأداء في الأدب الإداري بشكل عام والأدب الاستراتيجي بشكل خاص أهمية كبيرة لسبعين رئيسين، أولهما: كونه يعد معيار نجاح أو إخفاق أنظمة في قراراتها وتحقيق أهدافها، ولاختلاف نظر الباحثين على معايير محددة تعبر بشكل حقيقي وواعي عن أداء المنظمة، وثانيهما: قد ركزت الأدباء الاقتصادية على الإنتاج والإنتاجية والقيمة المضافة كونها مؤشرات لأداء المنظمات، وركزت الإسهامات في الوقت الذي كانت أفكار النظرية الاقتصادية تسهم في بلوغ نظرية الإدارة وذلك بتعزيز فكرة المنظمة بوصفها هدفا اقتصاديا يسعى لتعظيم الربح (الدليمي، ١٩٩٨، ٣١).

والأداء المنظمي من المصطلحات التي يقترح فصل العمل الجيد عن السيء، وبذلك أصبح الأداء المنظمي من المفاهيم الأساسية لمديرين في كافة المستويات التنظيمية وبكلفة المنظمات، لأن مخرجات هذا الأداء قد تكون ذات آثار ضارة بأرباح المنظمة، أو قد تكون الأساس في بقائهما ونموها وتعزيز قدراتها التنافسية (الخطيب، ١٩٧٨، ٧٨).

وأهمية الأداء تبرز كونه خطوة لتحديد الموقع الحالي ومدى ابعاده عن النهايات الأخيرة المرغوبة، أو مدى تطبيقها معا، وان معانينة عمليات المنظمة والتعريف على أدائها مسألة في غاية الأهمية لفهم كيفية عمل المنظمات من أجل تصحيح الانحرافات في المنظمة ورفع مستوى الأداء، وتصميم الهيكل التنظيمي بالشكل الذي يكون فيه فاعلاً وكفؤ، فضلاً عن إمكانية التعرف على مدى الحاجة إلى التغيير وكيفية إجرائه في المنظمة (خوين، ٢٠٠٠، ٢٧).

٢- **مجالات الأداء الأساسية:** تعمل المنظمة على تحديد المجالات الأداء الأساسية بحيث تعكس تلك المجالات الأبعاد الرئيسية التي تسعى المنظمة لتحقيقها، وقد تختلف أهمية تلك المجالات من منظمة إلى أخرى بحسب طبيعة نشاطها من ناحية، وبحسب الأولويات التي تضعها الإدارة العليا لتلك المجالات من ناحية أخرى، وهذه المجالات الأساسية للأداء تشمل (الخطيب، ١٩٧٨، ٧٩):-

- **الربحية:** يتم اعتماد مؤشرات عديدة لقياس الأداء المنظمي في هذا الميدان من أهمها وأكثرها ملائمة للتعبير عن ربحية المنظمة (العائد على الاستثمار ROI) و (العائد على حق الملكية ROE).

- **الحصة السوقية:** ويسمى أيضاً المركز السوقـي (Market Position) إن هذا المقياس هو أحد أكثر المقاييس ملائمة للتعبير عن أداء المنظمة، فهو يشير إلى فاعلية إستراتيجية المنظمة أو مدى نجاح عملها، ببرامجها، منتجاتها بالمقارنة مع منافسيها في السوق.

- **الإنتاجية:** هو معيار لقياس مدى قدرة المنظمة على تلبية طلبات العاملين والمستفيدين منها وبالتالي إشباع حاجات ورغبات هؤلاء الأفراد عن طريق السلع والخدمات التي تقدم إليهم من قبل المنظمة بالوقت والنوعية المطلوبة، وطبيعة هذه المخرجات المتحققة سواء كانت سلع أو خدمات تشكل جميعها الإطار الذي تستطيع من خلاله المنظمة تحقيق الموارنة والتكيف البيئي والانسجام القادر على مواصلة الأداء الفعال واستمرار بقاء المنظمة وديموتها (مجيد، ٢٠٠٦، ٢٠٠٦).

ثالثاً: تحسين الأداء في إطار التمكين:

إن الله سبحانه وتعالى يمنح التمكين لأنبيائه وللصالحين من عباده من خلال تمكهم بالدعوة وتبلیغ رسالته للناس فیمنهم تمكينا من عنده سبحانه وتعالى حماية لتلك الدعوة ومساندة لتلك الرسالة وتکریما لرسله وأنبيائه (وكذلك مكنا لیوسف في الأرض يتبوأ منها حيث يشاء نصیب برحمتنا من نشاء ولا نضیع أجر المحسنين) (یوسف آیة ٥٦) يحتل موضوع التمكين في هذه السورة بثقة الملك وامتلاك سیدنا یوسف عليه السلام لأسباب العلم والمعرفة وموهبه في تفسیر الأحلام، وفي موضوع التمكين يشجع الإسلام المسلم على حرية التصرف والاستقلالية في العمل والمشاركة في الرأي، وهناك الكثير من الممارسات للرسول محمد صلی الله عليه وسلم التي تحت

على منح الحرية للآخرين، ومن أشهر ما ورد عنه صلى الله عليه وسلم عندما عمل لديه أنس بن مالك لمدة عشرة أعوام يخدمه فلم يقل يوماً في أمر فعله أنس، لم يفعله؟ ولم يسأله عن أمر لم يفعله لم يفعله؟ وهذا درس في التمكين وحرية التصرف والاستقلالية والتعلم الذاتي والتعلم من الخطأ والمحاولة، وإعطاء الإنسان حرية في التصرف وتقليل المراقبة والتوجيه المستمر يعطي الإنسان ثقة في النفس واعتماداً أكبر على عملية المراقبة الذاتية والتعلم الذاتي، وبذلك يحقق الإنسان معنى أكبر للوظيفة والمهام ومن ثم تحسين الأداء الذي يقوم به، ومعرفة أبعاد التمكين المختلفة قد يساهم في تحسين مستويات الأداء، الأمر الذي قد يساهم في تغيير الطاقات الإبداعية الكامنة لدى العاملين في مختلف مستويات المنظمة (ملحم، ٢٠٠٦، ٣١٤)، وأشارت دراسة (Ginroodo, 1992) بأن التحول من الإدارة التقليدية إلى الاندماج ينتج من إدراك العاملين بأنهم يشاركون وبقوة في حل المشكلات، وأن الاندماج يتحول إلى التمكين والهدف منه هو الحصول على إنتاجية أكبر وجودة أفضل ورضا المستهلك، وأن التمكين يعني تعظيم وتعزيز الأداء الكلي في المنظمة، ومنح الفرصة لأي فرد في المنظمة للمشاركة في محيط مناسب لإدارة الجودة، ويمكن أن يحقق النجاح ويمنح سلطة دفع اتخاذ القرارات في إنجاز الأعمال، وترسخ إستراتيجية التمكين الحس لدى العامل بالولاء والانتفاء وتطوير المهارات والقدرات والمواهب (مسودة، ٢٠٠٦، ٦) تولي العديد من المؤسسات والشركات اهتماماً ملحوظاً بمواردها البشرية على طريق تبني مفهوم التمكين لما له من اثر فعال على تحسين الأداء والرضا الوظيفي، فالمشاركة والتمكين هما وجهاً لعملة واحدة حيث إن مفهوم التمكين يشير إلى كل ما من شأنه أن يطور مشاركة الفرد وينمي من قدراته ووعيه ومعرفته ومن ثم تحقيق ذاته على مختلف الأصعدة المادية والسيكولوجية والاجتماعية والسياسية وينتيج لديه كافة القدرات والإمكانات التي تجعله قادر على السيطرة على ظروفه والإسهام الحر الوعي في تحسين الأداء وبناء المجتمع (WWW.ngoce.org)، وتؤدي الحكومة الإلكترونية إلى تمكين العاملين من خلال إتاحة نفوذهم إلى المعلومات والتحسين والتفاعل مع شركات التجارة والصناعة، وتؤدي إلى تحسين تنفيذ خدمات الحكومة للمواطنين وزيادة كفاءة الإدارة الحكومية، وتمثل الفوائد الناجمة عن ذلك في تسهيل وتحسين كفاءة النظام الاقتصادي وزيادة الشفافية والحد من الفساد (مؤتمر منطقة غرب آسيا التحضيري للقمة العالمية، ٢٠٠٣)، ويرى (Willi and Umlker) إن إشباع حاجات الفرد من تقدير واثبات الذات وارتفاع مقاومة الفرد لضغط العمل وارتفاع الدافعية الذاتية للفرد وإحساسه بالرضا عن وظيفته رؤسائه كلها حواجز التمكين لتحسين أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم في المنظمة (الطاهر، المرزوقي، ٢٠٠٧، ٦)، وللإبداع مقومات عديدة تمثل في حياثتها استراتيجيات الإبداع، إذ أن التخطيط لها وتعزيز ممارستها يهيئ للإبداع بيئة ملائمة لتحسين الأداء وتطور الواقع، وتشير الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات إلى إن عنصر التمكين وتفويض القيادات ومزيداً من السلطات يعزز من إدارة الجودة الشاملة للمنظمات المبدعة (الطبع منه، يونس، ٢٠٠٦، ٨٩)، وتعتبر الاتصالات اليوم إحدى الوسائل المهمة التي تنجأ إليها الإدارات لتفعيل الأفراد وتحثهم على دفع طاقتهم الكامنة، ويتوقف اعتماد أنماط معينة من الاتصالات دون أخرى على حجم المنظمة والإمكانات المتوفرة والتأكد على ضرورة استخدام تقانات لها قابلية التفكير والتركيب، عموماً فإن الشروع في التمكين من أجل إعادة الاتجاه يمثل حتمية لنجاح الأخيرة، وبالتالي فعلى القيادات الأكاديمية المعنية بمصير جامعاتها وكلياتها وأقسامها، إجادة تحديد نقطة البداية و اختيار الخطوة المناسبة في الاتجاه الصحيح، وحسبنا لتحقيق ذلك امتلاك رؤية واضحة عن مهام ممارسة التمكين والتي توفرها دراسات حقيقة وعمقها الأمر الذي يتوقف مع التفكير المنهجي السائد في الأوساط الأكاديمية بالضرورة (محجوب، ٢٠٠٥، ١٥)، والتعزيز الإيجابي هو مكافأة عن فعل ما، ينتج عنها تكرار هذا الفعل مرات ومرات حتى يصبح عادة تلقائية لدى الموظف ولدى كل إنسان، بحيث يبدأ بتكرار الفعل دون أن يفكر في الحصول على المكافأة في كل مرة، وفي مجال التمكين يعتمد إبقاء شعلة الحماس في نفوس العاملين أولاً وأخيراً على قدرة القائد، وقدرة فرق العمل على

اكتشاف المثبطات الحقيقة وتقليها وزيادة المحفزات الحقيقة (أفendi, ٢٠٠٣، ٥٨)، وأشارت دراسة (Ecles, 1993) إن تمكين الأفراد يستخدم في الإسهام الفاعل نحو تحسين الإنتاجية وإعادة الربط الفاعل بين السلطة والمسؤولية ما يترتب على ذلك من حرية التصرف في عصر أضيق فيه الإرضاء الواسع من قبل الزبائن يتطلب مثل هذه الحرية التي يجب أن تتوافر عند كل المستويات ولغاية العاملين الذين يتعاملون مع الزبائن (النوري, ٢٠٠٥، ٥٧)، وخلصت دراسة (Appelbum, 1999) وزملائه إلى التأكيد على أن العديد من المنظمات قد تبنت التمكين وحاولت وضعه موضع التنفيذ سعياً إلى تحسين الأداء وزيادة في الإنتاجية ورفع جودة السلع والخدمات وزيادة الاستجابة لاحتياجات السوق وزيادة معدلات الابتكار والإبداع المقدم من قبل الأفراد الممكّن وارتفاع مستويات الحماس والمعنويات لديهم (الملوك, ٢٠٠٢، ٥٠).

المحور الثالث: الجانب الميداني

١- وصف واقع استراتيجية التمكين في المنظمة المبحوثة:

أظهرت نتائج التحليل إجابات أفراد العينة وكما موضح في الجدول (٢) ارتفاع الوسط الحسابي لجميع الفقرات والتي هي أعلى من الوسط الفرضي (٣) للمقياس الخماسي، وهذا يفسر بضمونها الإجمالي إن مضمون جميع الفقرات واضحة بدرجة كبيرة بالنسبة للمبحوثين (رؤساء الأقسام العلمية) وفقاً لوجهة نظرهم الشخصية، ويعزى هذا إلى وضوح رؤيتهم حول استجابة الإدارة العليا بمنحهم السلطات والقدرات والمسؤوليات بخصوص أفكارهم وقراراتهم وإجراءاتهم، فيما بلغت نسبة الإجابات إلى مساحة المقياس المستوى الثالث، الأمر الذي يؤشر اتخاذ معظم المبحوثين مواقف ايجابية بدرجة عالية إزاء مضمون هذه المتغيرات أيضاً.

وبشكل عام يمكن القول ومن خلال الجدول أعلاه وجود مواقف وأراء ايجابية للمبحوثين تجاه التعبير عن إستراتيجية التمكين، وهذا ما أشرته ترکز إجابات المبحوثين في المستوى الثالث لمساحة المقياس ولكلفة العبارات التي خصصت لقياس إستراتيجية التمكين.

جدول (٢) مؤشر ونتائج وصف إستراتيجية التمكين

شدة الإجابة للمقياس	الوسط الحسابي	لا اتفق تماماً		لا اتفق		محايد		أتفق		أتفق تماماً		المتغيرات
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
%٨٧	٤,٣٦٦	-	-	-	-	١٣	٤	٣٧	١١	٥٠	١٥	امتلاك المعلومات
%٧٣	٣,٦٦٦	-	-	٢٤	٧	١٠	٣	٤٣	١٣	٢٣	٧	
%٧٤	٣,٧	٦	٢	١٤	٤	٣	١	٥٧	١٧	٢٠	٦	
%٨٨	٤,٤	-	-	-	-	٦	٢	٤٧	١٤	٤٧	١٤	
%٨٢	٤,١	-	-	-	-	١٦	٥	٥٧	١٧	٢٧	٨	الاستقلالية وحرية التصرف
%٨٤	٤,٢٣٣	-	-	-	-	٧	٢	٦٣	١٩	٣٠	٩	
%٨١	٤,٠٦٦	-	-	-	-	٢٧	٨	٤٠	١٢	٣٣	١٠	

%٨٥	٤,٢٦٦	-	-	-	-	١٠	٣	٥٣	١٦	٣٧	١١	امتلاك المعرفة
%٨٨	٤,٤	-	-	-	-	١٠	٣	٤٠	١٢	٥٠	١٥	
%٨٥	٤,٢٦٦	-	-	-	-	١٠	٣	٥٣	١٦	٣٧	١١	

$$\text{الوسط الحسابي للإجابة} = \frac{\text{نسبة الإجابة إلى مساحة المقياس} \times 100}{\text{عدد درجات المقياس}}$$

وتقسم المساحة بشكل عام إلى:

المستوى الأول / يقع بين (0.32-0.01) ضعيف

المستوى الثاني / يقع بين (0.66-0.33) متوسط

المستوى الثالث / يقع بين (0.99-0.67) عالي

٢ - وصف واقع تحسين الأداء في المنظمة المبحوثة:

استناداً إلى مضمون الجدول (٣) وفي ضوء أداء رؤساء الأقسام العلمية، نعرض من خلال الآتي وصفاً عاماً لطبيعة تحسين الأداء في ميدان البحث.

أظهرت نتائج تحليل إجابات أفراد العينة ارتفاعاً في الوسط الحسابي لجميع الفقرات ونجد أن الوسط الحسابي هو أعلى من الوسط الفرضي (٣) للمقياس الخماسي، فيما بلغت نسبة الإجابات إلى مساحة المقياس المستوى الثالث، الأمر الذي يؤشر اتخاذ معظم المبحوثين مواقف ايجابية بدرجة عالية إزاء مضمون هذه المتغيرات.

ما تقدم يمكن القول من خلال نتائج الجدول (٣) إن مواقف المنظمة في التعبير تجاه تحسين الأداء كانت جيدة بشكل عام، وهذا ما يؤكد الوسط الحسابي ونسبة الإجابة إلى مساحة المقياس لكافة المتغيرات.

جدول (٣) مؤشر ونتائج وصف تحسين الأداء

شدة الإجابة للمقياس	الوسط الحسابي	لا أتفق تماماً		لا أتفق		محايد		أتفق		تفق تماماً		المتغيرات
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
%٨٦	٤,٣	-	-	٧	٢	-	-	٥٠	١٥	٤٣	١٣	X1
%٧٣	٣,٧	-	-	٢٠	٦	١٠	٣	٥٣	١٦	١٧	٥	X2
%٧٥	٣,٧	-	-	١٠	٣	١٧	٥	٦٠	١٨	١٣	٤	X3
%٧١	٣,٩	-	-	٤	١	٢٠	٦	٥٣	١٦	٢٣	٧	X4
%٨٠	٤,٠٣	-	-	١٣	٤	٢٠	٦	٥٠	١٥	١٧	٥	X5
%٨١	٤,١	-	-	٦	٢	١٧	٥	٤٠	١٢	٣٧	١١	X6
%٨٢	٤,١	-	-	٤	١	١٣	٤	٥٠	١٥	٣٣	١٠	X7
%٨٥	٤,٣	-	-	-	-	١٣	٤	٤٧	١٤	٤٠	١٢	X8
%٩٠	٤,٥	-	-	٤	١	٦	٢	٢٧	٨	٦٣	١٩	X9

٨٢%	٤,١	-	٧	٢	٦	٢	٥٧	١٧	٣٠	٩	X٠
-----	-----	---	---	---	---	---	----	----	----	---	----

٣- تحليل علاقات الارتباط (اختبار فرضية البحث الأولى):

لفرض اختبار صحة الفرضية الأولى التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين كل من متغيرات إستراتيجية التمكين ومتغيرات الأداء ، لابد من الوقوف على واقع العلاقة بين متغيرات البحث وباستخدام معامل الارتباط وكما في الجدول(٤) الآتي:-

يتضح من الجدول أعلاه وجود علاقات ارتباط موجبة ومحنوية بين معظم متغيرات إستراتيجية التمكين مع المتغيرات الخاصة بالأداء، وتتراوح قوتها بين المعتدلة والعالية إذ بلغ معامل الارتباط (%)٥٨

وتفسير هذه العلاقة هي أن القدرة على تحسين الأداء يرتبط باستخدام أحد أساليب التحفيز وهي إستراتيجية التمكين من قبل القيادات العلمية في المنظمة المبحوثة، وبناء على ما تقدم من نتائج تحليل الارتباط هذا، نتوصل إلى قبول فرضية البحث آنفا التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين إستراتيجية التمكين وتحسين الأداء.

جدول (٤) علاقة الارتباط بين إستراتيجية التمكين وتحسين الأداء

إستراتيجية التمكين	المستقل	
	المعتمد	
0.584		تحسين الأداء

P*< 0.01 N= 30

٤- تحليل علاقات التأثير:

يمثل علاقة التأثير هذه التحقق من صحة الفرضية الثانية التي تنص على وجود علاقة تأثير معنوية لمتغيرات إستراتيجية التمكين في تحسين الأداء ، والجدول (٥) يمثل تحليل التباين لغرض التعرف على معنوية التأثير للمتغيرات المفسرة (إستراتيجية التمكين) في المتغيرات المستجيبة (تحسين الأداء) .

جدول (٥) تحليل التباين

	T		Df	F		R ²
	table			table		
Level	٠.٠١			٠.٠١		
٢٩	2.457	3.811	١.٢٩	7.56	14.524	٠.٣٤٢

P*<0.01 N30

يوضح الجدول أعلاه وجود علاقة تأثير معنوية لمتغيرات إستراتيجية التمكين في متغيرات تحسين الأداء، ويدعم هذا قيمة F المحسوبة التي بلغت (٤,٥٢٤) والتي هي اكبر من قيمتها الجلدية البالغة (٧,٥٦)، ويدعم هذه النتيجة من خلال متابعة معامل B والتي تدل قيمتها إلى مقدار التغير في Y (تحسين الأداء) يبلغ ٥٨٪ عندما تتغير قيمة X (متغيرات التمكين) وحدة واحدة، وهناك علاقة تأثير معنوية موجبة بين الاثنين ، ويدعم هذا قيمة F المحسوبة التي بلغت قيمتها (٣,٨١١) وهي اكبر من الجلدية (٢,٤٥٧) عند درجة حرية (١,٢٩) ومستوى معنوية (٠,٠١)، ويستدل من قيمة معامل التحديد R² (٠,٣٤٢) بمعنى أن مقدار ماتفسره المتغيرات المستقلة من التغير في المتغيرات التابعة قد بلغ ٣٤٪ .

وبناءً على ما تقدم من نتائج علاقات التأثير بين إستراتيجية التمكين وتحسين الأداء نتوصل إلى قبول صحة الفرضية الرئيسية والمنبأة عنها الفرضية الفرعية الثانية أعلاه .

جدول (٦) علاقة إستراتيجية التمكين في تحسين الأداء المنظمي على المستوى الكلي

الجدولية	المحسوبة	F	R ²	B0	المستقل	
					استراتيجية التمكين B1	المعتمد تحسين الأداء
7.56	14.524	0.342	0.584			تحسين الأداء

P< 0.01 **N=30** **d.f (1.29)**

الاستنتاجات:

توصل الباحثون من خلال البيانات التي وردت في استمار الاستبيان إلى مجموعة من الاستنتاجات المهمة ذكر منها:-

- ١- تعتبر إستراتيجية التمكين من الموضوعات الحديثة والمعاصرة في منظمات الأعمال باعتبارها فلسفة إدارية تهدف من خلال متطلباتها الأساسية إلى تحقيق تحسين الأداء وترفع من كفاءة القيادات العلمية.
- ٢- ترتبط القدرة على تحسين الأداء وتطويره بين القيادات العلمية في المنظمة بتوفر مناخ تنظيمي ملائم لـ إستراتيجية التمكين .
- ٣- أوضحت نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط موجبة ومحضية بين إستراتيجية التمكين وتحسين الأداء.
- ٤- كشفت نتائج تحليل الانحدار البسيط عن وجود علاقة تأثير معنوية موجبة لـ إستراتيجية التمكين في تحسين الأداء.
- ٥- أوضحت نتائج الوصف والتشخيص وجود موافق وآراء إيجابية للقيادات العلمية تجاه التعبير عن إستراتيجية التمكين وتحسين الأداء المنظمي.

النوصيات:

في ضوء استنتاجات البحث نوصي بالتوصيات الآتية:-

- ١- على الرغم من المستويات التي أشرتها اختبارات التحليل الإحصائي للتمكين في المنظمة المبحوثة يستدعي الأمر إلى اهتمام القيادات العلمية لتفعيل آليات تعزز مؤشرات تصعيد

- مستويات التمكين نحو مستوياتها العالية، وذلك بمنح القيادات أعلى المزد من المعرفة ومنحهم الاستقلالية في أداء ومارسة نشاطهم.
- ٢- التخلّي عن أسلوب الرقابة المباشرة والسماح للقيادات العلمية في جميع المستويات للعمل باستقلالية في المنظمة المبحوثة.
- ٣- اختيار القيادات العلمية على وفق مواصفات خاصة محورها المعرفة والقدرة على تفويض السلطات والثقة بقدرات الآخرين ومنحهم القدرة الأزمة ضمن فلسفة التمكين.
- ٤- ضرورة استغلال واستثمار مستويات التمكين الموجدة لتكون أداة بناء في تطوير القدرات العلمية في المنظمة المبحوثة.

المصادر العربية:

- ١- الملوك، جلال سعد، ٢٠٠٢، دور التمكين في تعزيز الإبداع، رسالة ماجستير، جامعة لموصل
- ٢- الطاهر، عبد الباري محمد ومرزوق، عبد العزيز علي، ٢٠٠٧، تمكين العاملين مدخل لتحسين إدارة أزمات الحج، معهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج.
- ٣- سوادي، أمل فرحان، ٢٠٠٥، الجودة الشاملة في التعليم التقني وأثرها في تحسين الأداء، رسالة ماجستير ، جامعة البصرة.
- ٤- محجوب، بسمان فيصل، ٢٠٠٥، إعادة اختراع الجامعة مدخل استشرافي، ندوة الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات التعليمية، الإسكندرية، مصر.
- ٥- مسودة، مازن عبد العزيز، ٢٠٠٦ ، التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسسي، عمان الأردن.
- ٦- محمود، سعد فاضل عباس، ٢٠٠٦، بناء المنظمة الديمocratية وأثرها في ممارسة فلسفة الإدارة الذاتية، أطروحة دكتوراه، جامعة الموصل.
- ٧- النوري، عبد السلام علي حسين، ٢٠٠٥ ، اثر إستراتيجية التمكين في تنشيط رأس المال الفكري، رسالة ماجستير، جامعة كربلاء.
- ٨- ملحم، يحيى سليم، ٢٠٠٦ ، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية .
- ٩- وثيقة القاهرة، مصر ، مؤتمر منطقة غرب آسيا التحضيري للقمة العالمية لمجتمع المعلومات، بيروت، ٢٠٠٣ .
- ١٠- الصاعنة، محمد ويونس، طارق شريف، ٢٠٠٦ ، الإبداع: مقوماته ومعوقاته، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
- ١١- أفندي، عطية حسين، ٢٠٠٣ ، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
- ١٢- شبكة الإعلام العالمية(WWW.ngoce.org).
- ١٣- الصابوني، محمد علي، ٢٠٠١ ، مختصر تفسير ابن كثير، دار أحياء التراث الشعبي، بيروت لبنان.
- ١٤- بشير، سعد زغلول، ٢٠٠٣ ، البرنامج الإحصائي SPSS المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية، بغداد، العراق.
- ١٥- جواد، عباس حسين وحسين، عبد السلام علي، ٢٠٠٧ ، اثر إستراتيجية التمكين في تنشيط رأس المال الفكري، المجلة العراقية للعلوم الإدارية/ جامعة كربلاء العدد (١٦) .
- ١٦- الدليمي، انتصار عباس، اثر الموائمة بين أبعاد النسيج الثقافي والختار الاستراتيجي وأثرها في الأداء المنظمي، ١٩٩٨ ، أطروحة دكتوراه جامعة بغداد.
- ١٧- خوين، سندس خيري، اثر التغيير التنظيمي في الأداء المنظمي، ٢٠٠١ ، رسالة ماجستير الجامعة المستنصرية.

- ١٨- مجید،سمیة عباس، التقانة وعلاقتها برفع مستويات الأداء التنظيمي، ٢٠٠٦ ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العدد الثالث عشر ٢٠٠٦.
- ١٩- الخطيب،كاظم احمد،التخطيط مقاومات التغيير في التطوير الإداري مع التركيز على الجهاز الإداري العراقي في بغداد بعد عام ١٩٦٣، ١٩٧٨ ، رسالة ماجستير جامعة بغداد.
- ٢٠-المنجد في اللغة والاعلام، ١٩٧٣ ، دار المشرق، بيروت، لبنان، الطبعة الثالثة والعشرون.

المصادر الأجنبية:

- 1- Stephen p.Robbins and Mary coulter" Management " eighthedition Magro-Haull-Newxurk,2005
- 2-Block,p. The Empowered Manager: positive Skills at work .San Francisco : Jossey-Bass publishers,1991
- 3-Gervase R.Bushe ph .D.power and Empowered Organization: Faculty of Business Administration Simon Fraser University Bumaby ,BC,CANADA 1998

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.
This page will not be added after purchasing Win2PDF.