

# ” دور تمكين العاملين في تعزيز الفاعلية التنظيمية ”

دراسة تطبيقية في عينة من العاملين في مديرية العمل والشؤون

الاجتماعية في كربلاء المقدسة

الأستاذ المساعد الدكتور

فرحان محمد حسن الذبحاوي

الباحث

أحمد عبد السادة عبد الواحد الفتلاوي

ahmed.abd.alfetlawy@gmail.com

جامعة الكوفة - كلية الإدارة والاقتصاد

**"The role of Employee Empowerment in enhancing  
organizational effectiveness"**

**Applied study in a sample of workers in the Directorate of  
Labor and Social Affairs in Karbala**

**Asst. Prof. Dr.**

**Farhan Mohammed Hasan**

**Researcher**

**Ahmed Abdul Sada Abdul Wahid**

**Kufa University - Faculty of Administration & Economy**

## **Abstract:-**

The current research aims at identifying the role of the empowerment of workers in terms of Science, knowledge, skills, communication, flow of information, freedom and independence, material and moral incentives, strength and trust between the leader and subordinates) Which is owned by the sample in enhancing the organizational effectiveness represented Functional performance, organizational development, and job satisfaction). In order to achieve the current research objective, the questionnaire was used as a main tool in collecting the necessary data and information about the sample. (170) questionnaires were distributed (170), and 170 (questionnaire) were retrieved. After the classification and standardization of the forms, it was found that there were (170) valid questionnaire for the statistical analysis, ie, the response rate was 100%. The researcher used a number of statistical methods, most notably the arithmetic mean, the standard deviation, the linear correlation coefficient Pearson, and the simple and multiple regression coefficient. The research found a positive statistical correlation between employee empowerment and organizational effectiveness, as well as a direct impact relationship to empower the workers in organizational effectiveness.

**Key words:** Empowerment of workers, organizational effectiveness, skill of workers, social affairs.

## **الملخص:**

يهدف البحث الحالي الى معرفة دور تمكين العاملين المتمثل بـ (العلم والمعرفة والمهارة، والاتصال وتدفق المعلومات) المشاركة بالمعلومات، والحرية والاستقلالية، والحوافز المادية والمعنوية (المكافأة)، والقوة، والثقة بين القائد والمرؤوسين) التي تمتلكه (العينة) في تعزيز الفاعلية التنظيمية المتمثلة بـ (الاداء الوظيفي، والتطوير التنظيمي، والرضا الوظيفي). ولأجل تحقيق هدف البحث الحالي تم استعمال الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات والمعلومات اللازمة حول عينة البحث. حيث تم توزيع (١٧٠) استبانة على (العينة)، وتم استرداد (١٧٠) استبانة، وبعد تبويب وتقنين الاستمارات تبين ان هنالك (١٧٠) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي، أي ان نسبة الاستجابة كانت (١٠٠٪). واستعمل الباحث مجموع من الاساليب الاحصائية لعل ابرزها تمثل بالوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط الخطي بيرسون، ومعامل الانحدار البسيط والمتعدد. وقد توصل البحث الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية موجبة بين تمكين العاملين والفاعلية التنظيمية، فضلا عن وجود علاقة تأثير مباشر لتمكين العاملين في الفاعلية التنظيمية.

**الكلمات المفتاحية:** تمكين العاملين، الفاعلية التنظيمية، مهارة العاملين، الشؤون الاجتماعية.

## المقدمة Introduction:-

يحتل تمكين العاملين مكانة مميزة ومرموقة بين منظمات الاعمال التي باتت تعمل في بيئة تتسم بالاضطراب وعدم الاستقرار فضلا عن كونها تتسم بالتعقيد في السيناريوهات التي تتبعها، الامر الذي يصيب المنظمات بالتعقيد في تحقيق اهدافها التي تسعى الى تحقيقها، مما جعل هذه المنظمات تتجه الى صوب واتجاه اخر من اجل تحقيق اهدافها الحالية والمستقبلية، من خلال موضوع تمكين العاملين، كونه وبلا أي شك يعمل على تعزيز فاعلية المنظمة وذلك بتعزيز قابليات ومهارات ومعرفة الافراد، فضلا عن تطوير خبراتهم في ابداع وابتكار استراتيجيات جديدة هدفها الاساس تيسير امور الاعمال الموكلة اليهم. اذ ان العاملين في أي منظمة هم المرتكز الاساس لها وحجر الزاوية الذي يتم من خلاله سير وانجاز العمليات والمهام بمختلف انواعها هذا من جهة، وكونهم يمثلون مورد استراتيجي في أي منظمة، فالتكنولوجيا الحديثة، والمعدات المتقدمة تعتبر غير ذي اهمية مقارنة بالعاملين كونهم يمثلون المحرك الاساس لهذه الادوات، فالعديد من المنظمات ترغب في التركيز على اكتساب ميزة تنافسية في السوق ويتم ذلك من خلال تعزيز فاعلية المنظمة تجاه الاهتمام بالعاملين لديها والعمل على تمكينهم قدر استطاعته. وسيتألف البحث من أربع مباحث وهي الجانب المنهجي للبحث، الجانب النظري للبحث، الجانب العملي للبحث والاستنتاجات والتوصيات.

### **المبحث الأول**

#### **الجانب المنهجي للبحث**

#### **أولاً: مشكلة البحث:**

إن مفهوم تمكين العاملين يعتبر من مفاهيم الفكر الاداري الحديث التي احدثت ضجة في السنوات الاخيرة من خلال الاصرار على منح الافراد العاملين السلطة في المشاركة بعملية اتخاذ القرارات الادارية دون الرجوع الى الادارة المركزية، مما يعزز علاقة الافراد العاملين بالمنظمة، الامر الذي يؤدي من جهة اخرى الى تحفيزهم على اداء اعمالهم بمستويات عالية، وتقديم افكار وابتكارات تصبوا في خدمة المنظمة، وبالتالي سعى العديد من الباحثين والكتاب والممارسين الى المناداة بتمكين العاملين وتقوية مراكزهم الفعلية في المنظمة، كون ان الافراد العاملين هم من المرتكزات الاساس التي تعزز الفاعلية التنظيمية

لأي منظمة، ففي العراق بعد اصدار قانون المحافظات رقم ٢١ لسنة ٢٠٠٨ النافذ والمعدل لسنة ٢٠١٠، ٢٠١٣، والذي يعد بمثابة ترسيخاً وتأكيداً للأسس والقواعد التي ثبتها الدستور العراقي والذي ينادي باللامركزية ومنح المزيد من الصلاحيات والسلطة والمسؤوليات والمهام للإدارات المحلي وتوزيع السلطة بين المركز والهيئات المحلية من اجل النهوض بالأداء الاقتصادي والاستراتيجي للعراق من خلال أعداد ملاكات تنمية وأداريه ومجتمعية مؤهلة لهذا الدور وبالتالي تعزيز فاعلية دوائر الادارات المحلية وضمان استدامة الموارد المادية والمالية والبشرية للبلد وبالتالي الاتجاه نحو تمكين هذه الملاكات بما يتناسب مع المرحلة القادمة. الامر الذي يمكن من خلاله تحديد مجموعة من التساؤلات التي من اهمها ما يلي:-

١- هل ان مفهوم تمكين العاملين يؤثر سلبا او ايجاباً على المنظمة المبحوثة؟ وكيف ذلك؟

٢- كيف يسهم تمكين العاملين المتمثل بـ (العلم والمعرفة والمهارة، والاتصال وتدفق المعلومات (المشاركة بالمعلومات)، والحرية والاستقلالية، والحوافز المادية والمعنوية (المكافأة)، والقوة، والثقة بين القائد والمرؤوسين) في تطوير وتحفيز العاملين، اذا ما تم تطبيقه في المنظمة المبحوثة؟

٣- ما مستوى توافر تمكين العاملين المتمثل بـ (الابعاد المذكورة سابقاً)، والفاعلية التنظيمية المتمثلة بـ (الاداء الوظيفي، والتطوير التنظيمي، والرضا الوظيفي) لدى العينة المبحوثة؟

٤- كيف يسهم تمكين العاملين في تعزيز الفاعلية التنظيمية للعينة المبحوثة؟

٥- ما علاقة تمكين العاملين بالفاعلية التنظيمية للعينة المبحوثة؟

٦- ما طبيعة ونوع العلاقة بين تمكين العاملين والفاعلية التنظيمية؟ وما طبيعة ونوع العلاقة بين ابعاد كل منهما؟

ثانياً: أهمية البحث:

(١) الأهمية العلمية: تنطلق أهمية البحث من خلال الوقوف على مجموعة من النقاط المهمة ولعل افضلها الاتي:-

• تهتم بشكل مباشر بالأفراد العاملين وتحديد غاياتهم وحاجاتهم ومساعدتهم على تحقيقها، فضلاً عن تعزيز انتاجية الافراد العاملين من خلال تطوير مقدراتهم ومواهبهم المتراكمة.

• انها تتناول مفهوما ادارياً حديث المستوى وهو تمكين العاملين الذي يعد موضوع ضروري من اجل الاهتمام بالأفراد العاملين كونهم حجر الزاوية الاساس في كل منظمة.

٢) الأهمية الميدانية: تنبع الأهمية الميدانية للبحث في تعريف العينة المبحوثة بأهمية تمكين العاملين وما الدور الذي يقومون به عند امتلاكهم السلطة المناسبة، اذ ان السلطة تمكنهم من تطوير مهاراتهم، وتطوير قدراتهم على الابداع والابتكار.

### ثالثاً: أهداف البحث:

تكمن اهداف البحث في النقاط الاتية:-

١- يهدف البحث الحالي في تعريف العينة المبحوثة بمفهوم تمكين العاملين وتقديم اطار نظري اكثر وضوحا حول الاهتمام بالعاملين.

٢- التعرف على العوامل المؤثرة في درجة ممارسة مفهوم تمكين العاملين، والفاعلية التنظيمية لدى العينة المبحوثة.

٣- التعرف على الاستراتيجيات المناسبة التي يمكن من خلالها الاهتمام بالأفراد العاملين.

٤- تحديد مستوى توافر مفهوم تمكين العاملين والفاعلية التنظيمية لدى العينة المبحوثة.

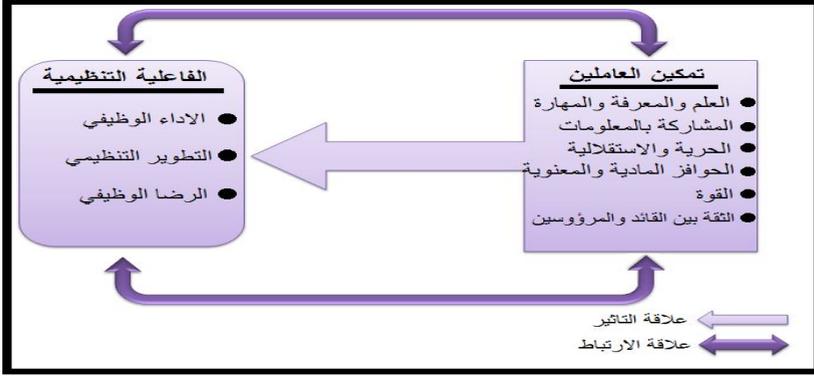
٥- قياس وتحديد طبيعة العلاقة والاثر بين تمكين العاملين والفاعلية التنظيمية.

رابعاً: مخطط الدراسة: في ضوء ما تم التطرق اليه من المنهجية العلمية للبحث واهدافه واهميته تم إعداد المخطط الفرضي للبحث، انظر الشكل (١)، للتعبير عن العلاقة بين متغيرات البحث. ويتمحور مخطط البحث حول مجموعة من العلاقات بين متغيرات البحث وكالاتي: -

١- المتغير المستقل:- ويتمثل بتمكين العاملين ويتضمن ستة ابعاد رئيسة هي (العلم

والمعرفة والمهارة، والاتصال وتدفق المعلومات (المشاركة بالمعلومات)، والحرية والاستقلالية، والحوافز المادية والمعنوية (المكافأة)، والقوة، والثقة بين القائد والمرؤوسين)، وتم اعتماد مقياس (نصار، ٢٠١٢).

٢- المتغير التابع:- ويتمحور بالفاعلية التنظيمية ويتضمن ثلاثة ابعاد رئيسة تمثلت بـ (الاداء الوظيفي، والتطوير التنظيمي، والرضا الوظيفي)، وتم اعتماد مقياس (علوان، ٢٠١٧: ١٠٢٨)



الشكل (١) المخطط الفرضي للبحث (من اعداد الباحث)

خامساً: فرضيات البحث: بعد صياغة مشكلة الدراسة والإطلاع على الجهود المعرفية السابقة ذات العلاقة واختيار مخطط الدراسة الفرضي وضع الباحث فرضيات تكون بمثابة حلول مؤقتة أو أولية يجري اختبارها بأساليب ووسائل مختلفة للتأكد من صحتها أو فيها و كما يلي:

١- فرضية علاقة الارتباط: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تمكين العاملين وأبعاده والفاعلية التنظيمية وابعادها بشكل مجتمع.

٢- فرضية علاقة التأثير: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لتمكين العاملين وأبعاده في الفاعلية التنظيمية وابعادها بشكل مجتمع.

سادساً: حدود البحث الزمانية والمكانية والبشرية: عدت المدة من تموز/٢٠١٨ ولغاية تشرين الأول/٢٠١٨ بوصفها حدود البحث الزمانية، وعدت مديرية العمل والشؤون الاجتماعية في كربلاء المقدسة الحدود المكانية للبحث. بينما تمثلت

الحدود البشرية للبحث في بعامل مديرية العمل والشؤون الاجتماعية في كربلاء المقدسة.

سابعاً: مجتمع وعينة البحث: بلغ إجمالي مجتمع البحث (510) وقد تم توزيع (170) واسترجاع (170) وكلها صالحة للتحليل الاحصائي ليكون حجم العينة المستهدفة هو (170) التي كانت نسبة تمثيلها من المجتمع هو (30%).

ثامناً: صدق الأداة وثباتها: صمم الباحث استبانة بشكل أولي بعد الاطلاع على عدد من الدراسات في مجال تمكين العاملين والفاعلية التنظيمية. وتم التأكيد على الصدق الظاهري وصدق المحتوى باستخدام أسلوب التحكيم لمجموعة من المتخصصين والأكاديميين.

ولقياس ثبات الاستبانة استخدم الباحث (Corrbach Alpha) بواسطة (SPSS.V.20) والذي حقق للبراعة التسويقية (0.988) بينما حقق لبصيرة الزبون (0.988) في حين حقق على مستوى الاستبانة (0.990) وهي نتيجة مقبولة لوتتم إعادة توزيع الاستبانة على العينة مرة اخرى.

## المبحث الثاني

### الجانب النظري للبحث

#### أولاً: مفهوم تمكين العاملين Concept Of Employee Empowerment

الجدول (٢) يوضح مجموعة من وجهات النظر لبعض الباحثين المتعلق بتمكين العاملين.

المفهوم	الباحث	
العملية التي يتقاسم بها القائد السلطة مع الآخرين أو يمكنهم من التصرف وفق صلاحياتهم.	El Salam et al.,2008:1174	1
الدوافع الداخلية التي يمكن تفسيرها بأربعة أبعاد مثيرة للإعجاب، والتي هي الاحساس والكفاءة والاختيار والتأثير.	Pelit et al.,2011: 785	2
أحد الأساليب الفعالة لزيادة الإنتاجية في الموظفين والاستخدام الأمثل لقدراتهم الفردية والجماعية من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية. أي بعبارة أخرى التمكين هو عملية يتم من خلالها تطوير وتوسيع النفوذ، واستعادة قدرات الأفراد والفرق على تحسين وتحسين الأداء المستمر.	Ganjini et al.,2013:38	3
عملية السماح للموظفين بالإسهام والتحكم في عملهم، والقدرة على المشاركة بشكل مفتوح في الاقتراحات والأفكار حول عملهم والمنظمة ككل، فـلموظفون المتمكنون ملتزمون ومخلصون وواضعون. كما إنهم يتوقعون إلى تبادل الأفكار ويمكن أن يكونوا بمثابة سفراء القوياء لمنظمتهم.	Ramesh&Kumar,2014:1242	4
أحد أساليب الإدارة التي تستعملها المنظمات من أجل الاستجابة للحاجة إلى تلبية عالم متنافسة أفضل والاحتفاظ بالموظفين من مغادرة وظيفتهم.	Rajalingam&Jauhar,2015:93	5
زيادة المعرفة والوعي للعاملين، لزيادة المهارات والخبرة، لتحصين القدرة على التكيف مع البيئة والقدرة على تحسين الوظيفة وجعل الفكرة عملية اعطاء مسؤوليات وسلطات اكبر للأفراد في المستويات الدنيا من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي والمبادرة لحل المشكلات بطريقة مباشرة دون الرجوع إلى المركز، واستعمال الخبرة الموجودة لدى الأفراد لتحسين أداء المنظمة.	حماد، 2017: 160-166	6
هو اعطاء العاملين السلطة وحرية أكبر في مجال المهام المحددة وابداء الرأي والمشاركة الفاعلة حسب الهيكل الوظيفي الخاص بها.	الثوري، 2018: 84	8

#### الجدول (٢) مفهوم تمكين العاملين لبعض من الباحثين

## ثانياً: أبعاد تمكين العاملين y Dimensions Of Employee Empowerment

يمكن قياس تمكين العاملين من خلال ستة ابعاد رئيسة هي:-

١- العلم والمعرفة والمهارة Explore opportunities: تعد الموجودات المعرفية من أبرز موارد منظمات اليوم إلى جانب رؤوس الأموال والموارد البشرية والمادية كون تلك المنظمات أخذت تسعى نحو بلوغ الإبداع والبقاء والاستمرار، فضلاً عن كونها مصدراً للميزة التنافسية وخاصة عندما تتغير الأسواق وتزداد التقانة وعدد المساهمين وتقدم المنتجات بسرعة (علي واحمد، ٢٠١٣: ٦).

٢- الاتصال وتدفق المعلومات (المشاركة بالمعلومات) Exploit Opportunities: الاتصال وتدفق المعلومات وتداولها والمشاركة الفاعلة بها عبر مستويات المنظمة جميعها من الركائز المهمة التي يمكن الاعتماد عليها من اجل الارتقاء بمستوى المنظمة، فالمعلومة تعد سلاحاً هاماً يعتمد عليه الموظف في اتخاذ القرار وفي معالجة مشاكل العمل. فضلاً عن الاتصال الفاعل في المنظمات الناجحة يعزز في تلك المنظمات مبدأ الإبداع. (ملحم، ٢٠٠٦: ٦٢).

٣- الحرية والاستقلالية Marketing flexibility: الاستقلالية تعنى توفير درجة عالية من الحرية والمرونة في اداء المهام، وتحمل المسؤولية، وممارسة الصلاحية، واعتماد الفرد على نفسه في اتخاذ القرار (جمعة، ٢٠١٣: ١٩٩).

٤- الحوافز المادية والمعنوية (المكافاة): المكافآت تعطي رسالة للموظف بأن سلوكه وتصرفاته وأداءه مقبول، كما أنها تشجع على بذل مزيد من الجهد والتحسين المستمر للأعمال (Ramesh&Kumar,2014:1244)

٥- القوة Power: هو تقاسم السلطة والذي سيؤدي إلى تمكين الأفراد من جميع الأبعاد، وقد يوفر ذلك للموظف سلطة أكبر في أداء مهامه، والمزيد من الحرية في المساهمة بأفكار عند مستويات أعلى من صنع القرار، وزيادة الثقة بالتفكير والبقاء كشركاء تنظيميين، واستراتيجية أفضل للتعامل بفعالية وبيئات إبداعية في بيئات عمل جديدة. (Rajalingam&Jauhar,2015:94)

دور تمكين العاملين في تعزيز الفاعلية التنظيمية.....(١٣١)

٦- الثقة بين القائد والمرؤوسين: توليد الثقة يرتبط بالعلاقة الوثيقة بين المنظمة والعاملين من اجل القيام بالتطوير والاهتمام بالعلاقات مع العاملين ومن اجل الوفاء بمتطلبات العاملين على مدار الوقت.(Doma,2013:73)

### ثالثاً: مفهوم الفاعلية التنظيمية Concept Of Organizational Effectiveness

على الرغم من أهمية الفاعلية في حياة منظمات الاعمال الا انه لم يتم الاجماع حول تعريف الفاعلية التنظيمية، والجدول (٣) يوضح بعض مفاهيم مختلفة لآراء مجموعة من الباحثين والكتاب والاكاديميين حول مفهوم الفاعلية التنظيمية.

المفهوم	الباحث	
قدرة المنظمة على تهيئة مراكز القوة من أجل الإنتاج والتكيف.	Haas,1975:268	1
قدرة المنظمة على استغلال بيئتها في الحصول على الموارد النادرة وذات القيمة للمحافظة على اديانها.	Sowa,2004:713	2
مدى القدرة على البقاء واداء مهمتها والمحافظة على ارباح المنظمة والموارد المالية وقيمة الموجودات المناسبة	Yuki,2008:709	3
درجة تحقيق المنظمة لاهدافها	Zheng et al.,2010:764	4
قدرة المنظمة على القيام باستثمار الفرص البيئية من أجل الحصول على موارد قيمة وناصرة لتأدية وظيفتها.	فاسم واحد، ٢٠١١ :١٢٨	5
مدى فعالية المنظمة في تحقيق النتائج التي تهدف المنظمة إلى إنتاجها	Malik&Awan,2015:117	6
مدى توازن المدخلات والمخرجات التنظيمية من خلال مجموعة من العمليات الداخلية والبرامج الخارجية لتحقيق اهداف محددة مسبقا	480 Willems et al.,2016:	7
عبارة عن مجموعة من المعايير التنظيمية والتي تتمثل بالمرونة التنظيمية، و غياب الاساسية داخل المنظمة، والإنتاجية، والصراع، وغوض الدور، والعلاقات الإنسانية، والقيادة، ودور المدراء، ومشاركة المرؤوسين وتقييمهم كمؤشرات للفاعلية التنظيمية.	Mishra&Misra,2017:72	8
نسبة المدخلات الي المخرجات، أي القدرة على استعمال أقل قدر من الجهود أو التكاليف لتوليد النتيجة المرجوة.	Tang,2017:1834	9
قدرة المنظمة على ان تقوم بالامر الصحيح بطريقة صحيحة	Yadav et al.,2017:90	10
قدرة المنظمة على تحقيق الاهداف التي يسعى اليها سواء كانت طويلة او قصيرة الامد والتي تعكس توزيع القوى للجهات ذات التأثير القوي عليها وتحديد مصالح الجهات المعنية من خلال التقييم ومرحلة النمو او التطوير التي تمر بها المنظمة خلال فترة حياتها.	الخصاب، ٢٠١٨ :١٢٣	11

### الجدول (٢) مفهوم الفاعلية التنظيمية لمجموعة من بعض الباحثين

### رابعاً: أبعاد الفاعلية التنظيمية Dimensions Of organizational effectiveness

هنالك ثلاثة ابعاد ركز عليها معظم الباحثين في قياس الفاعلية التنظيمية (Malik&Awan,2015:118 ; Flamholtz,1990:115 ؛ علوان، ٢٠١٧: ١٠٢٨) وهي:

١- الاداء الوظيفي Job performance: الأداء الوظيفي يتمثل في النواتج المتحققة من تفاعل أنشطة المنظمة ومواردها ويتمثل بإمكانية امتلاك المنظمة لأفراد عاملين جيدين والمحافظة على النتائج التنظيمية. (حاوي، ٢٠١١: ٥٤)

٢- التطوير التنظيمي Organizational Development: يعد التركيز على السلوك التنظيمي والهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية وطرق اجراءات العمل هي الاساس في تجديد العمليات التنظيمية والتي بمجملها تحقق التطوير التنظيمي الذي يعتبر من التطبيقات المهمة للتغير،(علوان، ٢٠١٧: ١٠٢٨) يرى (McCallum&David,2014:1)

ان المبدأ الأول في التطوير التنظيمي هو تطوير عملية المنظمة ونظمها وإجراءاتها.

٣- الرضا الوظيفي Job Satisfaction: هو حالة من الشعور بالسعادة والارتياح في العمل للموظف رئيساً كان ام مرؤوساً، ويتحقق من خلال اشباع لتلك الحاجه، مما ينعكس على استعدادة البدني والذهني ببذل اعلى قدر من العطاء بحيث يصبح الفرد العامل راغباً في عمله مسروراً به، ومقبلاً عليه دون تجهم وبالتالي يؤدي الى نمو وتطوير المنظمة (مطوف، ٢٠١٦: ٣٥٠).

### المبحث الثالث

#### الجانب العملي للمبحث

يتخصص هذا المبحث بعرض التحليل الإحصائي لعلاقات الارتباط والتأثير بين متغيري البحث (تمكين العاملين والفاعلية التنظيمية) التي سيتم اختبارها حسب ورودها في المخطط البحث:

**أولاً: اختبار فرضيات علاقات الارتباط بين متغيرات البحث الرئيسية والفرعية:**

الجدول (٤) مصفوفة علاقة الارتباط بين تمكين العاملين والفاعلية التنظيمية وبين ابعاد كل منهما

EJS	EMP	ERM	EHS	ECF	EKS	EEM	المتغير التابع ↓	المتغير المستقل ←
.955	.921	.948	.944	.931	.914	.945	Pearson Correlation	OPW
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
170	170	170	170	170	170	170	N	ODG
.961	.948	.945	.958	.897	.932	.960	Pearson Correlation	
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
170	170	170	170	170	170	170	N	OSW
.964	.944	.945	.955	.910	.951	.952	Pearson Correlation	
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
170	170	170	170	170	170	170	N	OGF
.978	.956	.964	.970	.930	.950	.970	Pearson Correlation	
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
170	170	170	170	170	170	170	N	

يبين الجدول (٤) مجموعه من الحقائق المهمة، والتي يمكن افرازها في النقاط التالية:-

١- قبول فرضية الارتباط التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين تمكين العاملين (EEM) والفاعلية التنظيمية (OGF). اذ يلاحظ ان قوة الارتباط حسب مقياس (Mukaka,2012) قوية جداً وقدرها (٠.٩٧٠)، وعند مستوى معنوية (P<0.01).

٢- قبول فرضية الارتباط التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين تمكين العاملين (EEM) وابعاد الفاعلية التنظيمية المتمثلة بـ (الاداء الوظيفي (OPW)، والتطوير التنظيمي (ODG)، والرضا الوظيفي (OSW). اذ يبين الجدول اعلاه ان قوة الارتباط حسب مقياس (Mukaka,2012) كان بواقع (الاداء الوظيفي (٠.٩٤٥)، والتطوير التنظيمي (٠.٩٦٠)، والرضا الوظيفي (٠.٩٥٢)، وعند مستوى معنوية ( $P < 0.01$ ).

٣- قبول فرضية الارتباط التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين العلم والمعرفة والمهارة (EKS) والفاعلية التنظيمية (OGF). اذ تشير النتائج الواردة في الجدول اعلاه ان قوة الارتباط قوية جداً حسب مقياس (Mukaka,2012) بلغت (٠.٩٥٠)، وعند مستوى معنوية ( $P < 0.01$ ).

٤- قبول فرضية الارتباط التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين العلم والمعرفة والمهارة (EKS) وابعاد الفاعلية التنظيمية المتمثلة بـ (الاداء الوظيفي (OPW)، والتطوير التنظيمي (ODG)، والرضا الوظيفي (OSW). اذ نلاحظ من الجدول اعلاه ان قوة الارتباط قوية جداً حسب مقياس (Mukaka,2012) كان بواقع (الاداء الوظيفي (٠.٩١٤)، والتطوير التنظيمي (٠.٩٣٢)، والرضا الوظيفي (٠.٩٥١)، وعند مستوى معنوية ( $P < 0.01$ ).

٥- قبول فرضية الارتباط التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الاتصال وتدفق المعلومات (المشاركة بالمعلومات) (ECF) والفاعلية التنظيمية (OGF). اذ نستنتج من الجدول اعلاه ان قوة الارتباط قوية جداً حسب مقياس (Mukaka,2012) قدرها (٠.٩٣٠)، وعند مستوى معنوية ( $P < 0.01$ ).

٦- قبول فرضية الارتباط التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الاتصال وتدفق المعلومات (المشاركة بالمعلومات) (ECF) وابعاد الفاعلية التنظيمية المتمثلة بـ (الاداء الوظيفي (OPW)، والتطوير التنظيمي (ODG)، والرضا الوظيفي (OSW). اذ يبين الجدول اعلاه ان قوة الارتباط قوية حسب مقياس (Mukaka,2012) كان بواقع (الاداء الوظيفي (٠.٩٣١)، والتطوير التنظيمي

(٠.٨٩٧)، والرضا الوظيفي (٠.٩١٠)، وعند مستوى معنوية ( $P < 0.01$ ).

٧- قبول فرضية الارتباط التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الحرية والاستقلالية (EHS) والفاعلية التنظيمية (OGF). اذ تشير النتائج الواردة في الجدول اعلاه ان قوة الارتباط قوية جداً حسب مقياس (Mukaka,2012) قوية جدا وقدرها (٠.٩٧٠)، وعند مستوى معنوية ( $P < 0.01$ ).

٨- قبول فرضية الارتباط التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الحرية والاستقلالية (EHS) وابعاد الفاعلية التنظيمية المتمثلة بـ (الاداء الوظيفي (OPW)، والتطوير التنظيمي (ODG)، والرضا الوظيفي (OSW). وهذا ما بينته النتائج في الجدول اعلاه، والتي تشير الى ان قوة الارتباط قوية جداً حسب مقياس (Mukaka,2012) كان بواقع (الاداء الوظيفي (٠.٩٤٤)، والتطوير التنظيمي (٠.٩٥٨)، والرضا الوظيفي (٠.٩٥٥)، وعند مستوى معنوية ( $P < 0.01$ ).

٩- قبول فرضية الارتباط التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الحوافز المادية والمعنوية (المكافاة) (ERM) والفاعلية التنظيمية (OGF). اذ نستنتج ان قوة الارتباط قوية جداً حسب مقياس (Mukaka,2012) قوية جدا وقدرها (٠.٩٦٤)، وعند مستوى معنوية ( $P < 0.01$ ).

١٠- قبول فرضية الارتباط التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الحوافز المادية والمعنوية (المكافاة) (ERM) وابعاد الفاعلية التنظيمية المتمثلة بـ (الاداء الوظيفي (OPW)، والتطوير التنظيمي (ODG)، والرضا الوظيفي (OSW). اذ يشير الجدول اعلاه ان قوة الارتباط قوية جداً حسب مقياس (Mukaka,2012) كان بواقع (الاداء الوظيفي (٠.٩٨٤)، والتطوير التنظيمي (٠.٩٤٥)، والرضا الوظيفي (٠.٩٤٥)، وعند مستوى معنوية ( $P < 0.01$ ).

١١- قبول فرضية الارتباط التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين القوة (EMP) والفاعلية التنظيمية (OGF). اذ يلاحظ ان قوة الارتباط قوية جداً حسب مقياس (Mukaka,2012) قوية جدا وقدرها (٠.٩٥٦)، وعند مستوى

معنوية ( $P < 0.01$ ).

١٢- قبول فرضية الارتباط التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين القوة (EMP) وابعاد الفاعلية التنظيمية المتمثلة بـ (الاداء الوظيفي (OPW)، والتطوير التنظيمي (ODG)، والرضا الوظيفي (OSW)). اذ يوضح الجدول اعلاه ان قوة الارتباط قوية جداً حسب مقياس (Mukaka,2012) كان بواقع (الاداء الوظيفي (٠.٩٢١)، والتطوير التنظيمي (٠.٩٤٨)، والرضا الوظيفي (٠.٩٤٤)، وعند مستوى معنوية ( $P < 0.01$ ).

١٣- قبول فرضية الارتباط التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الثقة بين القائد والمرؤوسين (EJS) والفاعلية التنظيمية (OGF)). اذ تشير النتائج الواردة في الجدول اعلاه ان قوة الارتباط قوية جداً حسب مقياس (Mukaka,2012) قوية جدا وقدرها (٠.٩٧٨)، وعند مستوى معنوية ( $P < 0.01$ ).

١٤- قبول فرضية الارتباط التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الثقة بين القائد والمرؤوسين (EJS) وابعاد الفاعلية التنظيمية المتمثلة بـ (الاداء الوظيفي (OPW)، والتطوير التنظيمي (ODG)، والرضا الوظيفي (OSW)). وهذا ما اشارت اليه النتائج في الجدول اعلاه ان قوة الارتباط قوية جداً حسب مقياس (Mukaka,2012) كان بواقع (الاداء الوظيفي (٠.٩٥٦)، والتطوير التنظيمي (٠.٩٦١)، والرضا الوظيفي (٠.٩٦٤)، وعند مستوى معنوية ( $P < 0.01$ ).

الجدول (٥) اختبار فرضيات التأثير بين تمكين العاملين وابعاده في الفاعلية التنظيمية.

قرار الباحث	الفاعلية التنظيمية (OGF)					R2
	معنوية قيمة †	قيمة المحسوبة	قيمة معلمة الانحدار	معامل التحديد المصحح	معامل التحديد R2	
قبول النموذج	اقل من (٠.٠٥)	٦١.١٢٤	٠.٣٦١	٠.٩٥٧	٠.٩٥٧	EEM
قبول النموذج	اقل من (٠.٠٥)	39.533	0.301	0.902	0.903	EKS
قبول النموذج	اقل من (٠.٠٥)	٣٢.٦٨٠	٠.٥٤٦	٠.٨٦٣	٠.٨٦٤	ECF
قبول النموذج	اقل من (٠.٠٥)	٥١.٩٦٩	٠.٦٣٤	٠.٩٤١	٠.٩٤١	EHS
قبول النموذج	اقل من (٠.٠٥)	٤٦.٩٠٤	٠.٧١٨	٠.٩٢٩	٠.٩٢٩	ERM
قبول النموذج	اقل من (٠.٠٥)	٥٢.١٣٩	٠.٦٠٩	٠.٩٤١	٠.٩٤٢	EMP
قبول النموذج	اقل من (٠.٠٥)	٤٢.٠٤٧	٠.٧٣٢	٠.٩١٣	٠.٩١٣	EJS

تشير النتائج في الجدول اعلاه الى مجموعة من النقاط التي يمكن تلخيصها في الاتي:-

١- قبول فرضية التأثير التي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية معنوية لتمكين العاملين (EEM) في الفاعلية التنظيمية (OGF). اذ يلاحظ انه عند زيادة تمكين العاملين بمقدار وحدة واحدة فان الفاعلية التنظيمية تزداد بمقدار (٠.٣٦١) عند ( $P < 0.05$ )، الأمر الذي يعني وجود تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية لتمكين العاملين في الفاعلية التنظيمية، فضلا عن ان هذا سيؤدي إلى إمكانية القول أن تمكين العاملين سيكون له دور إيجابي في تحقيق الفاعلية التنظيمية لدى العينة المبحوثة، وبما أن اختبار (t) لمعامل قيمة بيتا (B) قد بلغ (٦١.١٢٤) وهو دليل على معنوية معامل بيتا، كونها تمثل قيمة معنوية تحت مستوى دلالة (٠.٠٥) أي بمستوى ثقة قدره (٩٥).

كما يشير الجدول (٥) ان معامل التفسير ( $R^2$ ) بلغ (٠.٩٥٧) ومعامل التحديد المصحح قدره (٠.٩٥٧) والذي يبين أن قابلية تفسير معادلة الانحدار عالية والتي تدل على أن (٠.٩٥٧) من التغيرات التي تحدث في الفاعلية التنظيمية يعود لتمكين العاملين التي تمتلكها العينة المبحوثة، فضلا عن هذا فان النسبة المتبقية البالغة (٠.٠٤٣) تعود لمؤثرات خارجية وعشوائية أخرى غير داخلية في النموذج الدراسة.

٢- قبول فرضية التأثير التي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية معنوية للعلم والمعرفة والمهارة (EKS) في الفاعلية التنظيمية (OGF). اذ يلاحظ انه عند زيادة العلم والمعرفة والمهارة بمقدار وحدة واحدة فان هذا سوف يؤثر على الفاعلية التنظيمية بالزيادة بمقدار (٠.٣٠١) عند ( $P < 0.05$ )، الأمر الذي يعني وجود تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية للعلم والمعرفة والمهارة في الفاعلية التنظيمية، الامر الذي يؤدي إلى إمكانية القول أن للعلم والمعرفة والمهارة (EKS) سيكون له دور إيجابي في تحقيق الفاعلية التنظيمية لدى العينة المبحوثة، وبما أن اختبار (t) لمعامل قيمة بيتا (B) قد بلغ (٣٩.٥٣٣) وهو دليل على معنوية معامل بيتا، كونها تمثل قيمة معنوية تحت مستوى دلالة (٠.٠٥) أي بمستوى ثقة قدره (٩٥).

كما يشير الجدول (٥) ان معامل التفسير ( $R^2$ ) بلغ (٠.٩٠٣) ومعامل التحديد المصحح قدره (٠.٩٠٢) والذي يبين أن قابلية تفسير معادلة الانحدار عالية والتي تدل على أن (٠.٩٠٣) من التغيرات التي تحدث في الفاعلية التنظيمية يعود للعلم والمعرفة والمهارة التي

تمتلكها العينة المبحوثة، فضلا عن هذا فان النسبة المتبقية البالغة (٠.٠٩٧) تعود لمؤثرات خارجية وعشوائية أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة.

٣- قبول فرضية التأثير التي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية معنوية للاتصال وتدقق المعلومات (المشاركة بالمعلومات) (ECF) في الفاعلية التنظيمية (OGF). اذ يلاحظ انه عند زيادة الاتصال وتدقق المعلومات (المشاركة بالمعلومات) بمقدار وحدة واحدة فان الفاعلية التنظيمية تزداد بمقدار (٠.٥٤٦) عند ( $P < 0.05$ )، الأمر الذي يعني وجود تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية للاتصال وتدقق المعلومات (المشاركة بالمعلومات) في الفاعلية التنظيمية، الامر الذي يؤدي إلى إمكانية القول أن الاتصال وتدقق المعلومات (المشاركة بالمعلومات) سيكون له دور إيجابي في تحقيق الفاعلية التنظيمية لدى العينة المبحوثة، وبما أن اختبار (t) لمعامل قيمة بيتا (B) قد بلغ (٣٢.٦٨٠) وهو دليل على معنوية معامل بيتا، كونها تمثل قيمة معنوية تحت مستوى دلالة (٠.٠٥) أي بمستوى ثقة قدره (٩٥).

كما يشير الجدول (٥) ان معامل التفسير ( $R^2$ ) بلغ (٠.٨٦٤) ومعامل التحديد المصحح قدره (٠.٨٦٣) والذي يبين أن قابلية تفسير معادلة الانحدار عالية والتي تدل على أن (٠.٨٦٤) من التغيرات التي تحدث في الفاعلية التنظيمية يعود للاتصال وتدقق المعلومات (المشاركة بالمعلومات) التي تمتلكها العينة المبحوثة، فضلا عن هذا فان النسبة المتبقية البالغة (٠.١٣٦) تعود لمؤثرات خارجية وعشوائية أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة.

٤- قبول فرضية التأثير التي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية معنوية للحرية والاستقلالية (EHS) في الفاعلية التنظيمية (OGF). اذ يلاحظ انه عند زيادة الحرية والاستقلالية بمقدار وحدة واحدة فان الفاعلية التنظيمية تزداد بمقدار (٠.٦٣٤) عند ( $P < 0.05$ )، الأمر الذي يعني وجود تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية للحرية والاستقلالية في الفاعلية التنظيمية، الامر الذي يؤدي إلى إمكانية القول أن الحرية والاستقلالية سيكون له دور إيجابي في تحقيق الفاعلية التنظيمية لدى العينة المبحوثة، وبما أن اختبار (t) لمعامل قيمة بيتا (B) قد بلغ (٥١.٩٦٩) وهو دليل على معنوية معامل بيتا، كونها تمثل قيمة معنوية تحت مستوى دلالة (٠.٠٥) أي بمستوى ثقة قدره (٩٥).

كما يشير الجدول (٥) ان معامل التفسير ( $R^2$ ) بلغ (٠.٩٤١) ومعامل التحديد المصحح قدره (٠.٩٤١) والذي يبين أن قابلية تفسير معادلة الانحدار عالية والتي تدل على أن (٠.٩٤١) من التغيرات التي تحدث في الفاعلية التنظيمية يعود للحرية والاستقلالية التي تمتلكها العينة المبحوثة، فضلا عن هذا فان النسبة المتبقية البالغة (٠.٠٥٩) تعود لمؤثرات خارجية وعشوائية أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة.

٥- قبول فرضية التأثير التي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية معنوية للحوافز المادية والمعنوية (المكافاة) (ERM) في الفاعلية التنظيمية (OGF). اذ يلاحظ انه عند زيادة الحوافز المادية والمعنوية (المكافاة) بمقدار وحدة واحدة فان الفاعلية التنظيمية تزداد بمقدار (٠.٧١٨) عند ( $P < 0.05$ )، الأمر الذي يعني وجود تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية للحوافز المادية والمعنوية (المكافاة) في الفاعلية التنظيمية، الامر الذي يؤدي إلى إمكانية القول أن الحوافز المادية والمعنوية (المكافاة) سيكون له دور إيجابي في تحقيق الفاعلية التنظيمية لدى العينة المبحوثة، وبما أن اختبار (t) لمعامل قيمة بيتا (B) قد بلغ (٤٦.٩٠٤) وهو دليل على معنوية معامل بيتا، كونها تمثل قيمة معنوية تحت مستوى دلالة (٠.٠٥) أي بمستوى ثقة قدره (٩٥).

كما يشير الجدول (٥) ان معامل التفسير ( $R^2$ ) بلغ (٠.٩٢٩) ومعامل التحديد المصحح قدره (٠.٩٢٩) والذي يبين أن قابلية تفسير معادلة الانحدار عالية والتي تدل على أن (٠.٩٢٩) من التغيرات التي تحدث في الفاعلية التنظيمية يعود للحوافز المادية والمعنوية (المكافاة) التي تمتلكها العينة المبحوثة، فضلا عن هذا فان النسبة المتبقية البالغة (٠.٠٧١) تعود لمؤثرات خارجية وعشوائية أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة.

٦- قبول فرضية التأثير التي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية معنوية للقوة (EMP) في الفاعلية التنظيمية (OGF). اذ يلاحظ انه عند زيادة القوة بمقدار وحدة واحدة فان الفاعلية التنظيمية تزداد بمقدار (٠.٦٠٩) عند ( $P < 0.05$ )، الأمر الذي يعني وجود تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية للقوة في الفاعلية التنظيمية، الامر الذي يؤدي إلى إمكانية القول أن القوة سيكون له دور إيجابي في تحقيق الفاعلية التنظيمية

لدى العينة المبحوثة، وبما أن اختبار (t) لمعامل قيمة بيتا (B) قد بلغ (٥٢.١٣٩) وهو دليل على معنوية معامل بيتا، كونها تمثل قيمة معنوية تحت مستوى دلالة (٠.٠٥) أي بمستوى ثقة قدره (٩٥).

كما يشير الجدول (٥) ان معامل التفسير ( $R^2$ ) بلغ (٠.٩٤٢) ومعامل التحديد المصحح قدره (٠.٩٤١) والذي يبين أن قابلية تفسير معادلة الانحدار عالية والتي تدل على أن (٠.٩٤٢) من التغيرات التي تحدث في الفاعلية التنظيمية يعود للقوة التي تمتلكها العينة المبحوثة، فضلا عن هذا فان النسبة المتبقية البالغة (٠.٠٥٨) تعود لمؤثرات خارجية وعشوائية أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة.

٧- قبول فرضية التأثير التي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية معنوية للثقة بين القائد والمرؤوسين (EJS) في الفاعلية التنظيمية (OGF). اذ يلاحظ انه عند زيادة الثقة بين القائد والمرؤوسين بمقدار وحدة واحدة فان الفاعلية التنظيمية تزداد بمقدار (٠.٧٣٢) عند ( $P < 0.05$ )، الأمر الذي يعني وجود تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية للثقة بين القائد والمرؤوسين في الفاعلية التنظيمية، الامر الذي يؤدي إلى إمكانية القول أن الثقة بين القائد والمرؤوسين سيكون له دور إيجابي في تحقيق الفاعلية التنظيمية لدى العينة المبحوثة، وبما أن اختبار (t) لمعامل قيمة بيتا (B) قد بلغ (٤٢.٠٤٧) وهو دليل على معنوية معامل بيتا، كونها تمثل قيمة معنوية تحت مستوى دلالة (٠.٠٥) أي بمستوى ثقة قدره (٩٥).

كما يشير الجدول (٥) ان معامل التفسير ( $R^2$ ) بلغ (٠.٩١٣) ومعامل التحديد المصحح قدره (٠.٩١٣) والذي يبين أن قابلية تفسير معادلة الانحدار عالية والتي تدل على أن (٠.٩١٣) من التغيرات التي تحدث في الفاعلية التنظيمية يعود للثقة بين القائد والمرؤوسين التي تمتلكها العينة المبحوثة، فضلا عن هذا فان النسبة المتبقية البالغة (٠.٠٨٧) تعود لمؤثرات خارجية وعشوائية أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة.

### اختبار تأثير تمكين العاملين وابعاده في الاداء الوظيفي.

تتناول هذه الفقرة اختبار الفرضية مهمة، وكما موضح في الجدول (٦).

## الجدول (٦) اختبار فرضيات التأثير بين تمكين العاملين وابعاده في الاداء الوظيفي

المحور	الاداء الوظيفي (OPW)				
	معامل التحديد R2	معامل التحديد المصحح	قيمة معلمة الانحدار	قيمة المحسوبة	معنوية قيمة †
EEM	٠.٩١٢	٠.٩١١	٠.٤٠٠	٤١.٧٢٧	اقل من (٠.٠٥)
EKS	٠.٨٣٦	٠.٨٣٥	٠.١٨٢	٢٩.٢٤٤	اقل من (٠.٠٥)
ECF	٠.٨٦٨	٠.٨٦٧	٠.٤٩٨	٣٣.١٨٦	اقل من (٠.٠٥)
EHS	٠.٨٩١	٠.٨٩١	٠.٦٧٤	٣٧.١٣٣	اقل من (٠.٠٥)
ERM	٠.٨٩٨	٠.٨٩٨	٠.٧٢٤	٣٨.٥٢٨	اقل من (٠.٠٥)
EMP	٠.٨٩٣	٠.٨٩٢	٠.٦٤٨	٣٧.٤٣٣	اقل من (٠.٠٥)
EJS	٠.٨٤٨	٠.٨٤٧	٠.٧٩٦	٣٠.٦٠٤	اقل من (٠.٠٥)

## اختبار تأثير تمكين العاملين وابعاده في التطوير التنظيمي.

تتناول هذه الفقرة اختبار فرضية مهمة، وكما موضح في الجدول (٧).

## الجدول (٧) اختبار فرضيات التأثير بين تمكين العاملين وابعاده في التطوير التنظيمي

المحور	التطوير التنظيمي (ODG)				
	معامل التحديد R2	معامل التحديد المصحح	قيمة معلمة الانحدار	قيمة المحسوبة	معنوية قيمة †
EEM	٠.٩٢٤	٠.٩٢٤	٠.٢٧٢	٤٥.٣٣١	اقل من (٠.٠٥)
EKS	٠.٨٦٩	٠.٨٦٨	٠.٤٠٢	٣٣.٤٠٤	اقل من (٠.٠٥)
ECF	٠.٨٠٥	٠.٨٠٤	٠.٥٢١	٢٦.٣١٣	اقل من (٠.٠٥)
EHS	٠.٩١٧	٠.٩١٧	٠.٥٤٠	٤٣.٠٨٦	اقل من (٠.٠٥)
ERM	٠.٨٩٣	٠.٨٩٢	٠.٦٤٧	٣٧.٤٣٨	اقل من (٠.٠٥)
EMP	٠.٩٢٢	٠.٩٢١	٠.٥٠٧	٤٤.٥٠١	اقل من (٠.٠٥)
EJS	٠.٩٠٠	٠.٨٩٩	٠.٦٢٥	٣٨.٧٨٧	اقل من (٠.٠٥)

## اختبار تأثير تمكين العاملين وابعاده في الرضا الوظيفي.

تتناول هذه الفقرة اختبار فرضية مهمة، وكما موضح في الجدول (٨).

## الجدول (٨) اختبار فرضيات التأثير بين تمكين العاملين وابعاده في الرضا الوظيفي

المحور	الرضا الوظيفي (OSW)				
	معامل التحديد R2	معامل التحديد المصحح	قيمة معلمة الانحدار	قيمة المحسوبة	معنوية قيمة †
EEM	٠.٩٢٩	٠.٩٢٩	٠.٤١٠	٤٦.٨٩١	اقل من (٠.٠٥)
EKS	٠.٩٠٤	٠.٩٠٤	٠.٣١٨	٣٩.٨٤٣	اقل من (٠.٠٥)
ECF	٠.٨٢٧	٠.٨٢٦	٠.٦١٨	٢٨.٣٨١	اقل من (٠.٠٥)
EHS	٠.٩١٢	٠.٩١١	٠.٦٨٨	٤١.٦٨٢	اقل من (٠.٠٥)
ERM	٠.٨٩٤	٠.٨٩٣	٠.٧٨٢	٣٧.٦٣٤	اقل من (٠.٠٥)
EMP	٠.٩٠٧	٠.٩٠٦	٠.٦٧٣	٤٠.٣٦١	اقل من (٠.٠٥)
EJS	٠.٨٩١	٠.٨٩٠	٠.٧٧٦	٣٧.٠١٦	اقل من (٠.٠٥)

## المبحث الرابع

### الاستنتاجات والتوصيات

يعرض المبحث الرابع اهم الاستنتاجات والتوصيات التي اليها البحث وذلك بعد الانتهاء من اختبار فرضيات الارتباط والتأثير والوصول الى النتائج الاحصائية التي تم ذكرها سابقا:

#### أولاً: الاستنتاجات:

- ١- هنالك اهتمام واضح من قبل العينة المبحوثة بتوفير المعرفة اللازمة للعاملين لديها من اجل تقديم يد المساعدة في التعامل مع المواقف وحل المشكلات وأداء متطلبات العمل بكفاءة.
- ٢- تبين النتائج بأن العينة المبحوثة تحاول التعلم من الاخطاء والمشاكل التي تقع فيها من اجل تلافي الوقوع في الاخطاء والمشاكل..
- ٣- اظهرت النتائج ان العينة المبحوثة توفر قاعدة البيانات اللازمة لاداء العمل من اجل فهم الادوار المهمة وتوحيد الرؤية ووضوح الاهداف من اجل تحقيقها.
- ٤- افتتار العينة المبحوثة الى البحث عن طرائق جديد لتحسين اداء العمل وتطويره.
- ٥- اهتمام العينة المبحوثة بتوفير الحرية والاستقلالية للعاملين لديها من اجل اقتناص الفرص التي تخدم الدائرة.
- ٦- افتتار العينة المبحوثة الى التصرف السريع تجاه معالجة الازمات والحالات الطارئة.
- ٧- تهتم العينة المبحوثة بتقديم الحوافز المادية والمعنوية من اجل رفع كفاءة أداء العاملين بدرجة عالية، اذ انها تمنح المكافآت حسب الاستحقاق وبشكل عادل.
- ٨- تمتلك العينة المبحوثة القوة المناسبة لاتخاذ القرارات وتنفيذه، كونها تتمتع بمكانة عالية في تقديم المقترحات والإرشادات للإدارة العليا.
- ٩- تتسم الادارة العليا للعينة المبحوثة بدرجة عالية من التسامح في الأخطاء غير المقصودة، كونها تستعمل اسلوب قادر على زيادة ثقة العاملين بها.

- ١٠- تركز العينة المبحوثة على ربط رؤية المنظمة حول أهدافها ومخرجاتها واولوياتها مع رؤية ومصالح الزبائن والأفراد العاملين.
- ١١- تهتم العينة المبحوثة بما هو جديد، اذ انها تهتم بالاطلاع على المواقع الإلكترونية العالمية التي تتعلق بالعمل المنظمي لتحديث العروض المطلوبة وبشكل مستمر.
- ١٢- تؤكد العينة المبحوثة على توفير المناخ الملائم للأفراد العاملين بهدف تقديم أعمال ابداعية مستمرة.

### ثانيا: التوصيات:

- ١- يتعين على العينة المبحوثة التعامل مع الازمات والمشاكل على انها فرص حقيقية للتعلم منه، بغية تلافي الوقوع فيها في المستقبل.
- ٢- ضرورة قيام العينة المبحوثة بتطوير مهارات الاتصال للعاملين لديها من اجل تمكينهم نحو انجاز العمل المناط بهم.
- ٣- ضرورة قيام العينة المبحوثة بتعزيز قدرة العاملين على تحمل المسؤولية في توفير المعلومات المهمة من اجل معالجة الازمات التي تقع فيها الدائرة.
- ٤- ينبغي على العينة المبحوثة تعزيز قدرتها على اتخاذ القرارات التي من شأنها تمنح الحرية والاستقلالية في التعبير عن آرائهم.
- ٥- ينبغي على العينة المبحوثة استعمال الحوافز المادية والمعنوية في الدائرة بدرجة كبيرة وحسب استحقاق العمل.
- ٦- يتعين على العينة المبحوثة اعتماد المعايير الإدارية والقانونية في اعتماد الحوافز المادية والمعنوية
- ٧- ضرورة اهتمام العينة المبحوثة بامتلاك صلاحية تصحيح الانحرافات عند وقوعها دون الرجوع إلى الرئيس المباشر
- ٨- يتعين على العينة المبحوثة تعزيز ثقة العاملين بالإدارة العليا، الامر الذي الذي يزيد من ثقتهم وبالتالي انصاف الادارة لهم.

دور تمكين العاملين في تعزيز الفاعلية التنظيمية..... (١٤٣)

- ٩- ينبغي على العينة المبحوثة امتلاك رؤية استراتيجية محددة ومكتوبة وواضحة لتحقيق أهداف أصحاب المصالح المشتركة.
- ١٠- ينبغي على العينة المبحوثة تحقيق التوازن القيم والمعتقدات والثقافة التنظيمية لفريق الادارة من اجل تحقيق رؤية ورسالة وأهداف المنظمة الاستراتيجية.
- ١١- ضرورة ان تحرص العينة المبحوثة على التأكيد على امتلاك الافراد ذوي الخبرة والاختصاص الدقيق في مجال استعمال وتطوير المواقع الالكترونية.
- ١٢- ضرورة ان تحرص المنظمة المبحوثة على تخصيص جزءاً من وارداتها لتدريب العاملين على التقنيات الحديثة في مجال العمل المنظمي الإلكتروني.
- ١٣- يتعين على المنظمة المبحوثة ابتكار تحسينات مستمرة ومتميزة في أساليب تقديم الخدمات لتتوافق مع حاجات وتوقعات الزبائن الحالية والمستقبلية.

### قائمة المصادر

- ١- جمعة، محمود حسن، ٢٠١٣م " استراتيجية تمكين العاملين واثرها في تحقيق الابداع التنظيمي: دراسة تطبيقية في شركة ديالى العامة للصناعات الكهربائية" مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد ١٩، العدد ٧١.
- ٢- حماد، اباد، ٢٠١٧م " تأثير القيادة الموقفية على تمكين العاملين: دراسة ميدانية على العاملين في مستشفى دمشق" مجلة جامعة البعث، المجلد ٣٩، العدد ٢٠.
- ٣- الدوري، زكريا، ٢٠١٨م " اثر تمكين العاملين في الاداء الوظيفي في منظمات الاعمال: دراسة ميدانية على عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات الاردنية" المجلة العلمية لجامعة جيهان – السليمانية، المجلد ٢، العدد ١.
- ٤- علي، عالية/ احمد، سيف، ٢٠١٣م " اثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد " مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، المجلد ١، العدد ٣٦.
- ٥- ملحم، يحيى سليم. (٢٠٠٦). التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

(١٤٤) ..... دور تمكين العاملين في تعزيز الفاعلية التنظيمية

- ٦- نصار، علي، ٢٠١٢م " دراسة تأثير التمكين في سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين في دائرة صحة المشي " بحث دبلوم عالي في علوم ادارة المستشفيات، جامعة الكوفة.
- ٧- حاوي، ايمان، ٢٠١١م " الابداع التنظيمية وتأثيره في الاداء الوظيفي: دراسة تطبيقية في مستشفى ابن ماجد العامة " مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الادارة والاقتصاد، المجلد ٤، العدد ٨.
- ٨- الخشاب، حسان، ٢٠١٨م " اعتماد مدخل القيم المتعارضة في صياغة النموذج لتحقيق الفاعلية التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء القيادات الادارية في جامعة الموصل " مجلة تنمية الرافدين، المجلد ٣٧، العدد ١١٧.
- ٩- علوان، نوفل، ٢٠١٧م " العلاقة بين عوامل تنمية الابداع الاداري وممارسات القيادة التحويلية وتأثيرها في تحقيق الفاعلية التنظيمية: دراسة تطبيقية لآراء عينة من فنادق الدرجة الممتازة والاولى مدينة بغداد " مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد ١٤، العدد ٣.
- ١٠- قاسم، صبيحة/ احمد، حميد، ٢٠١١م " متطلبات تحقيق الفاعلية التنظيمية في اطار ادارة الابداع التنظيمي لمنظمات الاعمال: دراسة تطبيقية " مجلة تكريرت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد ٧، العدد ٢١.
- ١١- مطوف، نوار، ٢٠١٦م " الرضا الوظيفي واثره في الفاعلية التنظيمية: دراسة تطبيقية في دائرة صحة ذي قار " مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية، العدد ٢١.

**Reference:**

- 12- Doma, S. S. B. A. (2013). Relationship Quality as Predictor of B2B Customer Loyalty. Systemics, Cybernetics And Informatics, 11(1), 72-78.
- 13- El Salam, G. A., Ibrahim, M. M., Mohsen, M. M., & Hassanein, S. E. (2008). Relationship between organizational climate and empowerment of nurses in Menoufiya hospitals, Egypt. Eastern Mediterranean Health Journal, Vol. 14, No. 5, 1173-1184
- 14- GanjiNia, H., Gilaninia, S., & Sharami, R. P. M. (2013). Overview of Employees Empowerment in Organizations. Arabian Journal of Business and Management Review (Oman Chapter), Vol. 3, No.2, 38-43.
- 15- Pelit, E., Öztürk, Y., & Arslantürk, Y. (2011). The effects of employee empowerment on employee job satisfaction: A study on hotels in Turkey. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 23(6), 784-802
- 16- Rajalingam, Y., & Jauhar, J. (2015). A Study on the impact of empowerment on employee performance: The mediating role of appraisal. International Journal of Liberal Arts and Social Science, 3(1), 92-104.

- 17- Ramesh, R., & Kumar, K. S. (2014). Role of employee empowerment in organizational development. International Journal of scientific research and management (IJSRM), 2(8), 1241-1245 .
- 18- Roozitalab, A., & Majidi, M. (2017). Factors affecting on improvement employee empowerment: Case study: Saipa Corporation. International Review, (1-2), 9-17.
- 19- Zheng, W., Yang, B., & McLean, G. N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. Journal of Business research, 63(7), 763-771.
- 20- Yukl, G. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. The leadership quarterly, 19(6), 708-722.
- 21- Yadav S, Kohli N & Yadav A (2017). Organizational Effectiveness through the Lessons of Bhagwat Gita. International Journal of Indian Psychology, Vol. 4, (4), 89-95
- 22- Willems, J., Jegers, M., Faulk, L. 2016. Organizational effectiveness reputation in the nonprofit sector. Public Performance and Management Review. 39(2): 476–497.
- 23- Sowa, J. E., Selden, S. C., & Sandfort, J. R. (2004). No longer unmeasurable? A multidimensional integrated model of nonprofit organizational effectiveness. Nonprofit and voluntary sector quarterly, 33(4), 711-728.
- 24- Tang, H. (2017). A Study of the Effect of Knowledge Management on Organizational Culture and Organizational Effectiveness in Medicine and Health Sciences. E-urasia Journal of Mathematics, Science & Technology Education, 13(6), 1831-1845.
- 25- Mishra, P., & Misra, R. K. (2017). Entrepreneurial Leadership and Organizational Effectiveness: A Comparative Study of Executives and Non-executives. Procedia computer science, 122, 71-78.
- 26- McCallum, S. J., & David, C. (2014). Salt and leaven: Mission integration using organizational development principles. Conversations on Jesuit Higher Education, 46(1), 1-2.
- 27- Malik, M. S., & Awan, A. G. (2015). Role of work family conflict on organizational commitment and organizational effectiveness. Nigerian Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review, 62(1891), 1-12.
- 28- Flamholtz, E. G. (1990). Toward a holistic model of organizational effectiveness and organizational development at different stages of growth. Human Resource Development Quarterly, 1(2), 109-127.
- 29- Haas, J., 1975 " ORGANIZATIONS " American Sociological Association, Vol. 4, No. 3, pp. 267-269.

## ملحق (١) "بسمه تعالى"

جامعة الكوفة

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال م / الاستبانة

السيد المحترم.....

السيدة المحترمة.....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرني أن أضع بين أيديكم الكريمة الاستبانة التي أعدت كجزء من متطلبات انجاز البحث الموسوم (دور تمكين العاملين في تعزيز الفاعلية التنظيمية) وان نجاح هذه البحث مرهون بدرجة استجابتكم بما تمثله الإجابات من دقة وموضوعية على أمل أن تخرج بنتائج تخدم مسيرة البحث العلمي في بلدنا بشكل عام وادارة الكلية بشكل خاص.

شاكرين لكم سلفاً جهودكم المباركة وحسن تعاونكم معنا.. ومن الله التوفيق.

### الجزء الاول

#### معلومات عامة

خصائص الشخص المجيب:

١. المنصب الوظيفي الحالي:.....
٢. العمر:.....
٣. النوع الاجتماعي (الجنس):.....
٤. المؤهل الدراسي (الشهادة):.....
٥. عدد سنوات الخدمة الوظيفية:

### الجزء الثاني

متغيرات البحث

أولاً:- تمكين العاملين:- يمثل العملية التي تتضمن المشاركة في المعلومات والثقة والسلطة وصنع القرار والمسؤوليات والمسائلة

دور تمكين العاملين في تعزيز الفاعلية التنظيمية..... (١٤٧)

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
(١)	التعلم والمعرفة والمهارة:- هي مجموعة من الحقائق أو الآراء وأساليب العمل والخبرات والمعلومات والبيانات والمفاهيم والمبادئ التي يمتلكها الفرد والتي يمكن من خلالها بلوغ الإبداع والبقاء والاستمرار.					
١	لدي المعرفة اللازمة التي تساعدني في التعامل مع المواقف وحل المشكلات وأداء متطلبات العمل بكفاءة .					
٢	يشجئني رئيسي المباشر على البحث عن طرق جديدة لتحسين أداء العمل وتطويره .					
٣	أتعامل مع الأخطاء والموضوعات غير المألوفة علي إنها فرص حقيقية للتعلم .					
٤	لدي المهارة الكافية في اختيار أسلوب العمل .					
٥	أتحصب للمستقبل اعتمادا على الخبرة المتركمة ومعارفي التي امتلكتها في العمل .					
(٢)	الاتصال وتدفق المعلومات (المشاركة بالمعلومات):- حصول العاملين على المعلومات					
١	توفر الدائرة المعلومات اللازمة لأداء العمل وكافة العاملين .					
٢	يملك العاملون مهارات الاتصال التي تمكنهم من إنجاز العمل المناط بهم .					
٣	العاملون في الدائرة أكثر فهما لأدوارهم بسبب إتاحة المعلومات لهم .					
٤	تسعى الدائرة لزيادة استعداد الأفراد لتحمل مسؤوليات إضافية من خلال توفير المعلومات لهم .					
٥	تسهل إتاحة المعلومات في الدائرة حاليا في توحيد رؤية ووضوح الأهداف .					
(٣)	الحرية والاستقلالية:- منح الأفراد الاستقلالية وحرية التصرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها					
١	أتصرف بحرية لاقتناص الفرص التي تخدم الدائرة .					
٢	أناقش أفكارى بحرية مع كافة الملاكات وبمختلف المستويات في الدائرة					
٣	أمتلك حرية التصرف السريع لمعالجة الحالات الطارئة .					
٤	حدود حرיתי وتصرفاتي واضحة أمامي .					
٥	لدي القدرة على اتخاذ القرارات التي تتصل بعملتي وضمن مسؤولياتي دونما حاجة لاستحصل موافقات مسبقة .					
(٤)	الحوافز المادية والمعنوية (المكافأة):- هي نوع من أنواع متطلبات تمكين العاملين كونها تعطي رسالة للموظف بأن سلوكه وتصرفاته وأدائه مقبول.					
١	أحاول أن أعطي يوم عمل جاد وصادق عندما تكافئني الدائرة بسخاء .					
٢	تستخدم الحوافز المادية والمعنوية في الدائرة بدرجة كبيرة وحسب استحقاق العمل .					
٣	تسهل الحوافز المادية والمعنوية برفع كفاءة أداء العاملين بدرجة عالية .					
٤	تعتمد الدائرة المعايير الإدارية والقانونية في اعتماد الحوافز المادية والمعنوية .					
٥	تمنح المكافآت حسب الاستحقاق وبشكل عادل .					
(٥)	القوة:- هي القدرة على التأثير في الآخرين ليتصرفوا في طرق معينة					
١	أمتلك صلاحية تصحيح الانحرافات عند وقوعها دون الرجوع إلى الرئيس المباشر					
٢	لا تمارس علي رقابة شديدة ومباشرة بحيث تحد من قدراتي الإبداعية .					
٣	يفعل زملائي في العمل ما أريده منهم أن يفعلوه دائما .					
٤	أتمتع بمكانة عالية في تقديم المقترحات والإرشادات للإدارة العليا .					
٥	أمتلك القوة في اتخاذ القرار وتنفيذه .					
(٦)	الثقة بين القائد والمرووسين:- هي بناء الثقة المتبادلة بين ادارة المنظمة والعاملين فيها يمكن من خلال جسر المعلومات المشترك بينهما					
١	يحصل العاملون علي كل ما يحتاجونه من معلومات بما يعكس ثقة الإدارة بهم .					
٢	أسلوب تعامل الإدارة مع المعلومات حاليا يزيد من ثقتي بالإدارة .					
٣	تتمتع الإدارة العليا بدرجة عالية من الثقة وانصاف الآخرين .					
٤	تسمح الإدارة العليا بدرجة عالية من التسامح في الأخطاء غير المقصودة .					
٥	تمنح الإدارة العليا الأفراد العاملين ثقة عالية في تقديمهم للمعلومات الصحيحة واستعدادهم لتحمل مسؤولية ذلك .					

## ثانياً:- الفاعلية التنظيمية:- قدرة المنظمة على تلبية وتحقيق اهداف اصحاب المصالح

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا تماماً
الاداء الوظيفي:- يمثل الاثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالفقرات وادراك الدور او المهام ومن ثم يشير الى درجة تحقيق وانمام المهام المكونة لوظيفة الفرد						
١	امتلك رؤية استراتيجية محددة ومكتوبة وواضحة لتحقيق أهداف أصحاب المصالح المشتركة.					
٢	تعد القيم والمعتقدات والثقافة التنظيمية لفريق الادارة مؤثر فاعل في اداء العاملين وتحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية.					
٣	أحرص على ربط رؤية المنظمة حول أهدافها ومخرجاتها وأولوياتها مع رؤية ومصالح الزبائن والأفراد العاملين.					
٤	أوضح في رؤية المنظمة الخطوط العريضة لتوجيه عملية اتخاذ القرار واختيار سياسات التطوير المناسبة من بين السياسات المطروحة.					
٥	أعمل على الإحاطة بجميع مكونات المنظمة الداخلية والخارجية واستيعابها ذهنياً للتحرك باتجاه المستقبل.					
التطوير التنظيمي:- يُعد من التطبيقات الرئيسة للتغير بغرض تجديد العمليات التنظيمية من خلال التركيز على الثقافة التنظيمية ، والسلوك التنظيمي ، والهيكـل التنظيمي ، والاجراءات وطرق العمل						
١	امتلك عدد كاف من الأفراد العاملين ذوي الخبرة والاختصاص في مجال استخدام وتطوير المواقع الإلكترونية.					
٢	أهتم بالاطلاع على المواقع الإلكترونية العالمية التي تتعلق بالعمل المنظمي لتحديث العروض المطلوبة وبشكل مستمر.					
٣	أهتم بالمحافظة على امن المعلومات المتعلقة بالمنظمة من خلال تأمين شبكة لحماية قواعد بياناتها.					
٤	أعمل على استخدام تقنيات الحاسوب والمواقع الإلكترونية لإجراء دراسات اقيس بها مستوى تميز أداء الأفراد العاملين بالمنظمة.					
٥	أبذل قصارة جهدي من أجل تدريب الأفراد العاملين على التقنيات الحديثة في مجال العمل التنظيمي الإلكتروني.					
الرضا الوظيفي:- هو عبارة عن مستوى التوجه الذي يمتلكه الفرد العامل من أجل معرفة الاعمال الموكلة اليه وتحديد مستوى التناسق بين الافراد والمنظمة .						
١	أقوم بالاتصال بالإدارات التنظيمية بخصوص نشاطات الابداع وتقييم حالات النجاح والفشل.					
٢	أحرص على توفير المناخ الملائم للأفراد العاملين بهدف تقديم أعمال ابداعية مستمرة.					
٣	أهتم بمناخ عمل مبني على الانفتاح على الأفكار الابداعية.					
٤	أبتكر تحسينات مستمرة ومتميزة في أساليب تقديم الخدمات لتتوافق مع حاجات وتوقعات الزبائن الحالية والمستقبلية.					
٥	أخصص منجز للتدريب يهدف إلى اكتساب الأفراد العاملين الخبرات التي تساعد على تنمية ابداعاتهم.					

شاكـرين تعاملكم معنا....