

دور تمكين العاملين في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية في شركات الإتصالات العاملة في إقليم كردستان- العراق

محمد خورشيد محمد، طالب دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتصرف، جامعة صفاقس، تونس
الاستاذ الدكتور رمضان خماس، استاذ التعليم العالي، كلية العلوم الاقتصادية والتصرف، جامعة صفاقس، تونس

العدد: 3

المجلد: 5

تاريخ نشر البحث: 2023/05/06

تاريخ استلام البحث: 2023/04/20

الملخص:

تهدف الدراسة إلى التعرف على دور تمكين العاملين في تحسين الأداء العاملين في الشركات الإتصالات (كورك تيليكوم، آسيا سيل، زين العراق) العاملة في إقليم كردستان-العراق، من خلال الإجابة على التساؤل التالي: (كيف يمكن لتمكين العاملين أن تحسن الأداء المؤسسي في شركات الإتصالات العاملة في إقليم كردستان؟)، نظراً لأهمية متغيرات الدراسة ومضامينها وأبعادها فقد تم اختيار عينة من العاملون الذين يشغلون المناصب الإدارية والفنية في الشركات المبحوثة بوصفهم مجتمع الدراسة، والبالغ عددهم (400) عاملاً، وتم توزيع استمارة الاستبانة عليهم استرجعت منها (378) استمارة، تم اعتماد على المنهج النوعي بدراسة المتغيرات الكامنة واعتمدت أيضاً على المنهج الكمي في تحليل البيانات والمعطيات باستخدام برنامج الإحصائية (SPSS V26) و (AMOS V26)، وتوصلت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتمكين العاملين بأبعاده: (المشاركة بالمعلومات، والحرية والاستقلالية)، في تحسين أداء العاملين، توصي الدراسة الدقة في اختيار العاملين الذين تمنح لهم صلاحيات التمكين ممن يتمتعون بالمهارة والخبرة وقوة الشخصية لضمان نجاحهم في أداء مهامهم في العمل.
الكلمات المفتاحية: تمكين العاملين - أداء العاملين- شركات الإتصالات.

The Role of Empowering Workers in Improving the Performance of Workers: A Field Study in Telecommunications Companies Operating in the Kurdistan Region – Iraq

Muhammad Khurshid Muhammad, Faculty of Economics and Management, University of Sfax, Sfax, Tunisia

Prof. Dr. Ramadan Khammakhem, Faculty of Economics and Management, University of Sfax, Sfax, Tunisia

Corresponding Author: Prof. Dr. Ramadan Khammakhem, **E-mail:** rm.khemakhem@gmail.com

RECEIVED: 20 April 2023

PUBLISHED: 06 May 2023

DOI: 10.32996/jefas.2023.5.3.4

Abstract

The study aims to identify the role of empowering workers in improving the performance of workers in telecommunications companies (Korek Telecom, Asia Cell, Zain Iraq) operating in the Kurdistan Region-Iraq, by answering the following question: (How can empowering workers improve institutional performance in companies Communications operating in the Kurdistan region?), due to the importance of the study variables, its contents and dimensions, a sample of workers who occupy administrative and technical positions in the companies surveyed were selected as the study community, and their number is (400) workers, and the questionnaire was distributed to them, from which (378) forms were retrieved The qualitative approach was adopted to study the latent variables, and it was also relied on the quantitative approach in analyzing data and data using the statistical program (SPSS V26) and (AMOS V26). The results of the study found that there was statistically significant effect at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) to empower workers with its dimensions: (participation of information, freedom and independence), in improving the performance of workers. To ensure their success in performing their duties at work.

Keywords: Empower Workers, Employee Performance, Telecommunications Companies

المقدمة

نتيجة التحول في الفكر الإداري الحديث الذي أصبح يولي اهتماماً بالغاً بالموارد البشري حتى أصبحت تُقاس قوة المنظمة وتفوقها من خلال مخزونها المعرفي الذي تمتلك من الموارد البشرية، فقد تختلف نتائج عن منظمين على الرغم من تماثل توافر الموارد: المادية، والمالية، والتكنولوجية، والمعلوماتية فيها، حيث قد يرجع هذا الاختلاف إلى تباين كفاءة وأداء وإبداع العاملين في كل منهما، وهذا يتطلب من المنظمات بالاعتماد على أساليب إدارية جديدة، لعل أبرزها التمكين العاملين الذي حظي باهتمام العديد من رواد دراسات السلوك التنظيمي، يحتوي البحث الحالي من أربعة محاور رئيسية، تشمل المحور الأول الإطار العام للبحث ومنهجيته، والمحور الثاني تضمنت الإطار النظري، وجاء في المحور الثالث نتائج البحث واختبار الفرضيات، وأخيراً في المحور الرابع تم التطرق بالاستنتاجات والتوصيات.

المحور الأول الإطار العام للبحث ومنهجيته أولاً: الإطار العام للبحث.

1. مشكلة البحث:

استمدت مشكلة البحث من خلال الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بالتمكين العاملين وما يقترن به من موضوعات ذات صلة قريبة منه، وذلك بهدف تحديد دوره في الأداء العاملين، والذي على رغم من شيوع مفاهيمه في شركات الاتصالات إلا أن هناك نقص معرفي في إيجاد المداخل الإدارية التي تساعد على تطبيقه في نجاح شركات الاتصالات ، ومن هنا التساؤل الرئيسي يتبلور في :
"هل هناك دور لتمكين العاملين في تحسين أداء العاملين لدى العاملين في شركة الاتصالات العاملة في إقليم كردستان-العراق؟"

2. أهمية البحث:

تكمن أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

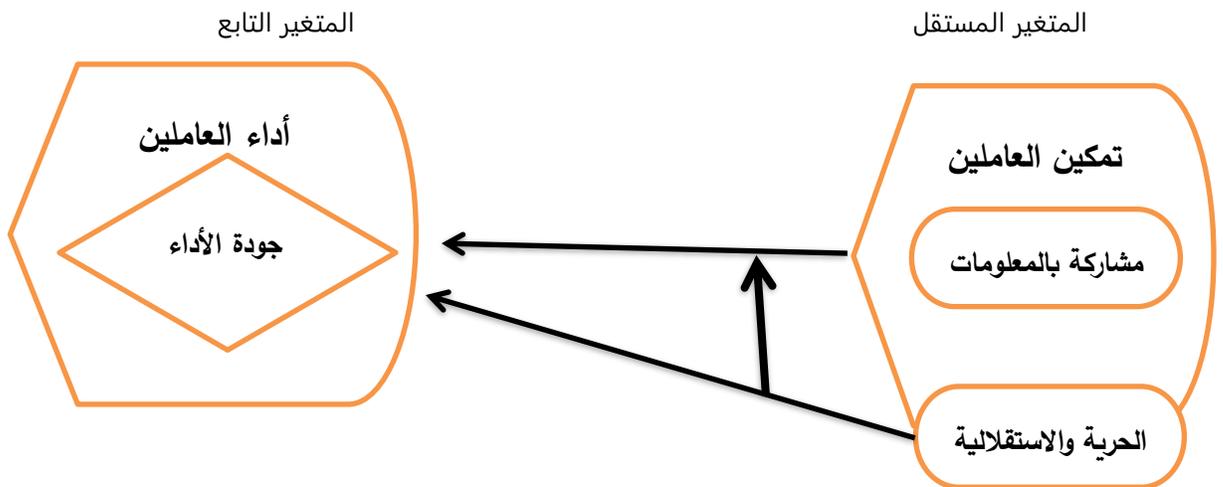
- إعطاء نظرة جديدة حول نظرية تمكين العاملين.
- تسعى هذه الدراسة إلى تحسين أداء العاملين من خلال العلاقة التي تربطه مع تمكين العاملين.

3. أهداف البحث:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف يمكن توضيحها فيما يلي:

- التعرف على واقع العلاقات التي تربط تمكين العاملين بالشركات الاتصالات العاملة في إقليم كردستان العراق.
- طرح مجموعة من الاقتراحات التي تساعد في تمكين العاملين من حيث العلاقات التي تربطهم.
- طرح نموذج بحث مفاهيمي يساعدنا في حل هذه المشكلة عن طريق تقديم فرضيات واقتراحات.
- إعطاء نظرة جديدة للشركات الاتصالات العاملة في إقليم كردستان العراق أو
- العاملين في إطار تمكين العاملين من أجل تحسين أدائهم.

4. نموذج البحث:



5. فرضيات البحث:

تماشياً مع أهداف الدراسة ويهدف اختبار العلاقات الواردة في مخططها، فقد تم اعتماد على الفرضية الرئيسية والفرعية وعلى النحو الآتي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة بالمعلومات على جودة الأداء.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحرية والاستقلالية على جودة الأداء.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتمكين العاملين بأبعاده: (المشاركة بالمعلومات، والحرية والاستقلالية) وأداء العاملين ببعده الرئيسي: (جودة الأداء).

ثانياً: منهجية البحث.

اعتمدت الباحث في منهج البحث على منهج الوصفي والتحليلي ووفق الخطوات التالية:

1. مجتمع وعينة الدراسة:

يمثل مجتمع الدراسة الأفراد العاملون في شركات الاتصالات (كورك تيليكوم، آسيا سيل، زين العراق) العاملة في اقليم كردستان- العراق ونظراً لأهمية متغيرات الدراسة ومضامينها وأبعاده فقد تم اختيار عينة من العاملون الذين يشغلون المناصب الإدارية والفنية في الشركات المبحوثة، اعتمدت الباحث في هذه الدراسة على عينة عشوائية بسيطة وفق طريقة معادلة Steven Thompson، حيث تم توزيع (400) استبانة على عينة الدراسة واستعيد منها (339) استبانة وهذا يمثل 85% وهي نسبة مقبولة إحصائياً لغرض تعميم نتائج الدراسة.

2. منهج البحث:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة تبين أن المنهج المناسب للدراسة هو المنهج الوصفي والتحليلي، لأنها منهجاً مساعداً على تحليل الشامل ومستفيض للمشكلة البحث، فعلى صعيد الدراسة الوصفية يستم اعتماد على البحوث النظرية والميدانية في هذا المجال.

أما على صعيد البحث الميداني التحليلي، تم إجراء البحث ميدانياً بالاعتماد على استمارة الاستبيان المعدة لذلك من تحليل كافة البيانات باستخدام الطرق الإحصائية المناسبة لمعالجتها.

3. أداة الدراسة:

تم اعداد مقياس البحث استناداً الى مقاييس توصلت اليها الدراسات السابقة، وقام الباحث بتصميم وتطوير استمارة استبيان معتمداً على مقياس (Nemeh & Yami, 2012) لقياس متغير تمكين العاملين وعلى مقياس (Ritala et al., 2012) لقياس متغير الأداء العاملين، لغرض الإجابة عن تساؤلات البحث، وتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية (AMOS) Analysis of Moment Structures ، لاستخراج النتائج المتعلقة بالوصف الإحصائي واختبار الفرضيات.

المحور الثاني**الإطار النظري****أولاً: مفهوم التمكين.**

ويعرّف الباحثان (Conger and Kanango, 2017) التمكين بأنه: إجراء يؤدي إلى توطيد إيمان الشخص بقدراته الذاتية، وهو شعور والتزام وظيفي ناتج عن إحساس العامل بالقدرة على اتخاذ القرارات وحمل المسؤولية، كما عرّف (Barton, 2016) التمكين: هو اللامركزية في سلطة صنع القرار والمسؤولية في نتائجها، مما يتيح لهم حرية التصرف من تلقاء أنفسهم دون الرجوع إلى الإدارة العليا، وعرّف (Mullins, 2005) التمكين: هو منح العاملين بعض ملامح القوة والتأثير بما يمكنهم من اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم وتحمل المسؤوليات الناتجة عنها، فضلاً عن قدر من اتخاذ القرارات بأعمالهم وتحمل المسؤوليات الناتجة عنها قدر من الاستقلال في تحديد أهداف العمل والرقابة الذاتية في إطار الأهداف والسياسات العامة للمنظمة، وعرّف أيضاً الباحثان (Sivaneson and Syvester 2016) التمكين: هو عبارة عن استراتيجية و فلسفة تمكين العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفهم ومساعدة العاملين لامتلاك حق التصرف في عملهم وتحمل مسؤولية النتائج، وبيّن (Daft, 2010) أن التمكين ينتج عن التحديات الخارجية كنتيجة للمستويات المرتفعة للمنافسة، والتغيرات في هيكل المنظمة العامل والتوقعات المرتفعة للعملاء والتحديات الداخلية عن طريق المحافظة على العاملين والتحفيز والتطوير، كما عرف (Gilletal, 2010) التمكين: هو منح الأفراد وفرق العمل السلطة اللازمة لاتخاذ القرارات، وتحمل المسؤوليات، والثقة بقدراتهم المعرفية والشخصية التي تؤدي لظهور الإبداع وروح المبادرة والثقة بالنفس لدى الأفراد، وزيادة التزامهم واثماتهم بالشكل الذي يجعلهم قادرين على تقديم الحلول التي ستؤثر في نجاحهم ونجاح منظماتهم.

ثانياً: أبعاد تمكين العاملين.

يوجد تباين واضح بين الباحثين حول تحديد أبعاد تمكين العاملين، وبناءً عليه، فقد تم اختيار الأبعاد التي يتفق عليها معظم الكتاب والباحثون، نحاول عرضها كالآتي:

• المشاركة المعلومات:

تُقدّم بها المعلومات اللازمة لصنع القرارات التي يحصل عليها المديرون، ويحتفظون بها؛ لعدم ثقتهم بالعاملين، لذلك فهي تعد من الأبعاد الرئيسية لاحتوائها على: المشاركة، والثقة، والمعلومة، وتعد المعلومات جانباً مهماً يُعتمد عليه في عملية اتخاذ القرار، وفي حل المشكلات التي تواجههم في المنظمة، فبدون ذلك لا يمكن للعامل التصرف بالطريقة الصحيحة التي تمنحه الثقة بالتصرف، كما أن الاتصال الفاعل في المؤسسات الناجحة يعزز مبدأ الإبداع والابتكار، حيث يساهم في سهولة انسياب الاتصالات وسرعة تبادل المعلومات وإمكانية حصول كل فرد في المنظمة عليها في الوقت المناسب التي تساعد في نجاح عملية تمكين العاملين، وكذلك يساهم في تمكين القائد من نقل: أفكاره، ومشاعره، واتجاهاته: فاعلية، وصورة ملائمة، ومرونة كافية للمستقبل، مما يترتب عليه نجاحه في تحقيق الهدف من الاتصال من خلال التأثير الفاعل في المستقبل (Hui et al , 2004).

• الحرية والاستقلالية:

وهي الثقة بالعاملين وإعطاؤهم فرصة ومساحة أكبر وحرية واستقلالية في التصرف في ممارسة أعمالهم، وكذلك تتضمن الرقابة الذاتية على أعمالهم، ويؤكد البعض أن تمكين العاملين هو منح العاملين القدرة والاستقلالية في صنع القرارات وإمكانية التصرف كشركاء في العمل مع التركيز على المستويات الدنيا، وتمكين العاملين هو الأسلوب الذي من خلاله يتم تزويد العاملين بالمهارات من خلال ممارسة أدوار مختلفة، ومنهم: الصلاحيات الكافية، والتدريب، واكتساب الخبرات، وتحمل المسؤوليات، وتمتعهم بالثقة بالنفس، وثقة الرؤساء بهم، وهو يساعد في إزالة الظروف التي تسبب حالة الضعف عند عدم تفويض الصلاحية، ويزيد شعور العاملين بالقدرة الذاتية لديهم على ممارسة الأعمال، وفي حل المشكلات العمل التي تواجههم في المنظمة (Hui et al , 2004).

ثالثاً: أداء العاملين.

تركزت معاملة أداء الفرد في المنظمات تقليدياً على تقييم الأداء وتحديد المكافآت، وعادةً عد الأداء بأنه: "نتيجة التفاعل بين قدرة الفرد والدافعية"، كما تُدرك المنظمات وعلى نحو متزايد أن تخطيط الأداء وجعله أمراً ممكناً يكون له تأثير حيوي في أداء الفرد (Torrington, 2002). عرف كل من (Marler and Fisher, 2010) للأداء على أنّ العملية التي يتم التعرف من خلالها على أداء الفرد لمهامه وقدراته على القيام بالأداء المطلوب والخصائص اللازمة لتأدية العمل بنجاح، ويبيّن كل من (Levy and Williams, 2004) أن الأداء عبارة عن التزام مشترك وأداء عالي المستوى، وتتضمن أداء ذا فاعلية كبيرة وتعليمياً مستمراً ينبغي أن يكون مشجعاً، ويقدم الإسناد للعاملين، وهو يقيس الاستقلال الذاتي للعاملين ومدى تحملهم للمسؤولية على المستوى الفردي والتنظيمي، كما بيّنه (Schuler and Jackson, 2005) هو تخطيط أداء شامل ونظام تقييم الذي يكون فاعلاً خلال سنة كاملة، وليس خلال مدة عملية تقييم أداء الفرد، ويتم عن طريق التعاون ومشاركة كل من المديرين والعاملين في حوار متبادل الذي يتم من خلاله تطوير الأهداف والتوقعات، حيث يقدم ربطاً بين أداء الفرد وتعديلات الراتب، ويحدد فيها إذا كان الفرد مؤهلاً أو لا.

رابعاً: بعد أداء العاملين.

خَلَص الباحث من خلال استعراض هذا الجزء من الإطار النظري وتحليله وتأمله في هذه الدراسة وفي غيرها من الدراسات، إلى أنه يمكن التعبير عن أداء العاملين وقياس مؤشرات من خلال البعد الرئيسي التالي:

• جودة الأداء

خلو الأعمال المنجزة من الأخطاء أو قلتها، والحرص على جودتها، يعتبر الخطأ واحتماليته صفة أساسية من صفات العنصر البشري، لأنه لا يمكن أن يؤدي وينجز أعماله من غير أخطاء، لذا ما يعنيننا هنا، قلة هذه الأخطاء إلى الحد الأدنى الذي يحقق الدقة في إنجاز هذه الأعمال، بل يتعداه إلى ضرورة خلو هذه الأعمال من الأخطاء خصوصاً في الجانب المالي والقانوني منها، وفي أغلب المنتجات والخدمات، فجودة وخلو الأعمال من العيوب والنواقص تقتضي الالتزام بمعايير الجودة الصارمة من تخطيط وضمان وضبط وتطوير لهذه الجودة التي تحقق رضا العملاء ورؤية المنظمات، الذي ينعكس بالضرورة على بقاء ونمو هذه المنظمات وتحقيق أهدافها، وينبغي للمنظمات أخذ أبعاد جودة ودقة منتجاتها وخدماتها في الاعتبار من حيث مدى قدرة هذه المنتجات على القيام بالوظائف المطلوبة منها وتحقيق أقصى مدة لبقائها، وأن يكون هذا المنتج صالحاً للاستخدام مع سهولة إصلاحه بكلفة ووقت أقل، مع المحافظة على أناقته وجاذبيته من خلال الالتزام بالمعايير والمواصفات المطلوبة للحفاظ على سمعة هذه المنظمات (Cherry, 1990).

المحور الثالث

تحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة"

أولاً: وصف عينة الدراسة.

تم توزيع (400) استمارة استبانة على عينة من المديرين في الشركات المبحوثة في إقليم كردستان-العراق والمتمثلة بالشركات (كورك تيليكوم، آسيا سيل، زين العراق) واسترجعت منها (378) استمارة، وبعد مراجعة إجابات المُستجيبين للاستمارات المُعدة

وتدقيقها تبين أن (39) من هذه الاستثمارات غير صالحة للتحليل لذا تم استبعادها وبذلك أصبح العدد الفعلي للاستثمارات التي اعتمدها الدراسة (339) والجدول (1) الآتي يوضح تفاصيل توزيع الاستثمارات.

الجدول (1): استثمارات الاستبانة الموزعة على المستجيبين

ت	عينة الشركات	عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المسترجعة والصالحة للتحليل	نسبة الاسترجاع (%)
1	شركة كورك تيليكوم	172	147	%87
2	شركة آسيا سيل	156	135	%86
3	شركة زين العراق	72	57	%79
	المجموع	400	339	%85

المصدر: الجدول إعداد الباحث.

ثانياً: فحص القيم الشاذة.

يعد هذا الاختبار من اولويات العمل الاحصائي قبل اجراء اي تحليل ، حيث يتم من خلاله الكشف عن الاستثمارات ذات القيم الشاذة (البعيدة عن النسق العام للاستثمارات الاخرى)، علماً ان وجود القيم الشاذة من شأنه تحرف نتائج التحليل الاحصائي عن النتائج الحقيقية لذا ستكون الاستنتاجات مضللة .

قمنا باستخدام معيار (Cook's Distance Measure) لفحص القيم الشاذة وتبين لدينا ان هناك (32) استمارة شاذة، لذا تم حذفها لتصبح عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل (307) استمارة .

ثالثاً: وصف وتشخيص اجابات المبحوثين عن ابعاد ومتغيرات الدراسة.

1. وصف وتشخيص اجابات المبحوثين عن ابعاد متغير تمكين العاملين

يشير مضمون هذه الفقرة إلى وصف ابعاد متغير تمكين العاملين وتشخيصه بدلالة الابعاد المعبرة عنه في ضوء اجابات المبحوثين عن الفقرات المجسدة لكل منها وعلى النحو الآتي:

أ. مشاركة المعلومات.

تؤشر نتائج الجدول (2) إلى أن بُعد مشاركة المعلومات تمثل بالفقرات الفرعية (X1-X6)، وبنسبة بلغت (60%) من المبحوثين نحو الاتفاق (اتفق بشدة، أتفق) على اجمالي فقرات هذا البعد ونسبة عدم الاتفاق (لا أتفق، لا أتفق بشدة) قدرها (18%) ونسبة غير المتأكدين من اجاباتهم (22%) ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي (3.53) وانحراف معياري (1.09) وبمعامل اختلاف (31%) وشدة استجابة (71%)، حيث اسهمت الفقرة (X1) بأعلى نسبة اتفاق بلغت (66%) بوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (1.13) وشدة استجابة (74%) والتي تنص على (اتاحة المعلومات المطلوبة لإنجاز الاعمال بسهولة)، وجاءت اقل الاسهامات من الفقرة (X5) بنسبة بلغت (52%) وبوسط حسابي (3.35) وانحراف معياري (1.13) وشدة استجابة (67%) والتي تشير الى ان (السماح للعاملين بالمساهمة الفاعلة في صنع القرارات).

الجدول (2) وصف وتشخيص بُعد مشاركة المعلومات

نسبة الاستجابة %	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الفقرات
				لا اتفق بشدة (1)		لا اتفق (2)		غير متأكد(3)		اتفق (4)		اتفق بشدة (5)		
				%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
74.40	30.50	1.13	3.72	3.58	11	15.31	47	14.66	45	38.44	118	28.01	86	X1
71.07	28.32	1.01	3.55	5.86	18	9.12	28	20.20	62	53.42	164	11.40	35	X2
71.07	29.39	1.04	3.55	5.86	18	9.12	28	24.10	74	45.60	140	15.31	47	X3
67.88	31.30	1.06	3.39	5.54	17	14.66	45	27.69	85	39.22	120	13.03	40	X4
66.91	33.89	1.13	3.35	7.82	24	15.64	48	24.43	75	38.44	118	13.68	42	X5

72.51	31.45	1.14	3.63	9.45	29	3.91	12	22.15	68	43.65	134	20.85	64	X6
70.64	30.81	1.09	3.53	6.35		11.29		22.20		43.13		17.05		المعدل العام
						17.64		22.20				60.17		المجموع

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد الى نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS V26 n=307

ب. الحرية والاستقلالية

يشير الجدول (3) إلى أن بُعد الحرية والاستقلالية تمثل بالفقرات الفرعية (X7-X13)، ونسبة بلغت (55%) من المبحوثين نحو الاتفاق (أتفق بشدة، أتفق) على اجمالي فقرات هذا البعد ونسبة عدم الاتفاق (لا أتفق، لا أتفق بشدة) قدرها (19%) ونسبة غير المتأكدين من اجاباتهم (26%) ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي (3.42) وانحراف معياري (1.13) وبمعامل اختلاف (33%) وشدة استجابة (68%)، حيث اسهمت الفقرة (X7) بأعلى نسبة اتفاق بلغت (65%) بوسط حسابي(3.62) وانحراف معياري(1.09) وشدة استجابة (72%) والتي تنص على ان (نشر مبادئ الحرية باتخاذ القرار) ، وجاءت اقل الاسهامات من الفقرة (X13) بنسبة بلغت (48%) وبوسط حسابي(3.41) وانحراف معياري (1.12) وشدة استجابة (68%) والتي تشير الى ان (عدم التدخل في تفاصيل انجاز المهام الفردية).

الجدول (3) وصف وتشخيص بُعد الحرية والاستقلالية

نسبة الاستجابة %	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الفقرات
				لا أتفق بشدة (1)		لا أتفق (2)		غير متأكد(3)		اتفق (4)		اتفق بشدة (5)		
				%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
72.31	30.19	1.09	3.62	5.86	18	10.75	33	18.57	57	45.60	140	19.22	59	X7
66.51	35.03	1.17	3.33	11.73	36	10.42	32	22.48	69	44.30	136	11.07	34	X8
69.06	31.94	1.10	3.45	9.77	30	5.54	17	27.69	85	43.65	134	13.36	41	X9
70.16	30.17	1.06	3.51	5.86	18	10.42	32	26.06	80	42.35	130	15.31	47	X10
66.91	32.93	1.10	3.35	7.82	24	12.05	37	31.60	97	34.85	107	13.68	42	X11
65.41	37.92	1.24	3.27	14.66	45	9.12	28	24.43	75	38.11	117	13.68	42	X12
68.27	32.84	1.12	3.41	5.86	18	14.01	43	31.92	98	29.32	90	18.89	58	X13
68.38	33.00	1.13	3.42	8.79		10.33		26.11		39.74		15.03		المعدل العام
						19.13		26.11				54.77		المجموع

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد الى نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS V2 n=307

ت. خلاصة وصف متغير تمكين العاملين.

تكشف معطيات الجدول (4) عن وجود اتفاق بنسبة (57.47%) من المبحوثين على اجمالي الفقرات المعبرة عن الابعاد الاثني عشر لمتغير تمكين العاملين والمتمثلة بـ(مشاركة المعلومات ، الحرية والاستقلالية) وبوسط حسابي الذي بلغ (3.48) وانحراف معياري (1.11) ومعامل اختلاف (31.91%) ونسبة استجابة (69.51%) وحقق بُعد مشاركة المعلومات اعلى اسهامات الاتفاق وعلى نحو جعله في المرتبة الأولى مقارنة بالابعاد الاخرى بنسبة اتفاق(60.17%)، بينما امتلك بُعد الحرية والاستقلالية المرتبة الثانية بنسبة اتفاق بلغت (54.77%).

الجدول (4) ملخص وصف وتشخيص متغير تمكين العاملين

المعطيات						الاتفاق (أتفق بشدة واتفق) %	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة الاستجابة	الترتيب
الاول	70.64	30.81	1.09	3.53	60.17						
الثاني	68.38	33	1.13	3.42	54.77	الحرية والاستقلالية					
	69.51	31.91	1.11	3.48	57.47	المعدل					

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرمجية SPSS V26 n=307

2. وصف وتشخيص اجابات المبحوثين عن متغير جودة أداء العاملين

يشير مضمون هذه الفقرة إلى وصف متغير جودة أداء العاملين وتشخيصه في ضوء اجابات المبحوثين عن الفقرات المجسدة لها، حيث يشير الجدول (5) إلى أن بُعد جودة الاداء تمثل بالفقرات الفرعية (Y1-Y10)، وبنسبة بلغت (64%) من المبحوثين نحو الاتفاق (أتفق بشدة، أتفق) على اجمالي فقرات هذا البعد ونسبة عدم الاتفاق (لا أتفق، لا أتفق بشدة) بنسبة قدرها (14%) ونسبة غير المتأكدين من اجاباتهم (22%) ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي (3.71) وانحراف معياري (1.03) وبمعامل اختلاف (28%) وشدة استجابة (74%)، حيث اسهمت الفقرة (Y7) بأعلى نسبة اتفاق بلغت (82%) بوسط حسابي(4.07) وانحراف معياري(0.88) وشدة استجابة (81%) والتي تنص على (تحفيز العاملين على انجاز العمل بسرعة) ، وجاءت اقل الاسهامات من الفقرة (Y8) بنسبة بلغت (55%) وبوسط حسابي(3.54) وانحراف معياري (1.17) وشدة استجابة (71%) والتي تشير الى ان (التدريب على عمل الشيء الصحيح من البداية والاستمرار بهذا النهج) .

الجدول (5) وصف وتشخيص بُعد جودة الاداء

نسبة الاستجابة %	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الفقرات
				لا اتفق بشدة (1)		لا اتفق (2)		غير متأكد(3)		اتفق (4)		اتفق بشدة (5)		
				%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
71.27	29.99	1.07	3.56	3.58	11	14.66	45	22.80	70	39.74	122	19.22	59	Y1
68.08	30.13	1.03	3.40	5.86	18	13.03	40	25.73	79	45.60	140	9.77	30	Y2
70.94	22.10	0.78	3.55	0.00	0	10.42	32	32.25	99	49.51	152	7.82	24	Y3
75.24	30.30	1.14	3.76	5.86	18	5.54	17	27.69	85	28.34	87	32.57	100	Y4
70.42	31.25	1.10	3.52	3.91	12	16.94	52	21.50	66	38.44	118	19.22	59	Y5
76.35	26.36	1.01	3.82	1.95	6	11.07	34	16.29	50	44.63	137	26.06	80	Y6
81.30	21.54	0.88	4.07	1.95	6	3.58	11	12.70	39	49.51	152	32.25	99	Y7
70.81	33.18	1.17	3.54	7.49	23	9.77	30	28.01	86	30.62	94	24.10	74	Y8
82.08	20.60	0.85	4.10	0.00	0	5.54	17	14.33	44	44.30	136	35.83	110	Y9
75.50	33.50	1.26	3.78	7.82	24	9.45	29	18.24	56	26.38	81	38.11	117	Y10
74.20	27.90	1.03	3.71	3.84		10.00		21.95		39.71		24.50		المعدل العام
						13.84		21.95		64.20				المجموع

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد الى نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS V26 n=307

رابعاً: التحليل العاملي التوكيدي

يتيح استخدام التحليل العاملي التوكيدي (CFA) Confirmatory factor Analysis إمكانية اختبار مدى صحة ودقة نماذج محددة يتم بناؤها وفقاً لمعطيات وأسس نظرية، ويمكن الباحثين من تحديد ووضع عوامل محددة مسبقاً، ويُعد واحداً من تطبيقات أنموذج المعادلة البنائية (SEM) (Structural Equation Modeling). وتُعد (SEM) من منهجيات البحث المهمة والمعاصرة والمستخدمه لتحليل البيانات الخاصة بالظواهر الاجتماعية السلوكية، وتُمكن هذه المنهجية من وصف العلاقات المتداخلة بين عناصر الظاهرة التي يتم تصميمها ودراستها وصفاً كمياً، فضلاً عن تفسيرها تفسيراً شاملاً دون تجزئة، وتُعد أسلوباً رياضياً قائماً على التحليل الإحصائي، وهي امتداد للأنموذج الخطي الذي يسمح بتحليل واختبار لمجموعة من معادلات الانحدار وعلى نحو مُتكامل ومتزامن التي تحدد طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة المشاهدة والمتغيرات الكامنة، ان الهدف من أنموذج المعادلة البنائية (SEM) هو تحديد مدى المطابقة بين الجانب النظري للدراسة والبيانات الميدانية. وذلك من خلال التحقق من فقرات متغيرات الدراسة .

وبعد اجراء التحليل العاملي التوكيدي تبين لدينا وجود ثلاثة اسئلة ضمن المتغير التابع يجب حذفها من الانموذج كون قيم تشبعها اقل من (0.50) وهذه الاسئلة موضحة في الجدول (6) الاتي .

الجدول (6) الاسئلة المستبعدة من التحليل

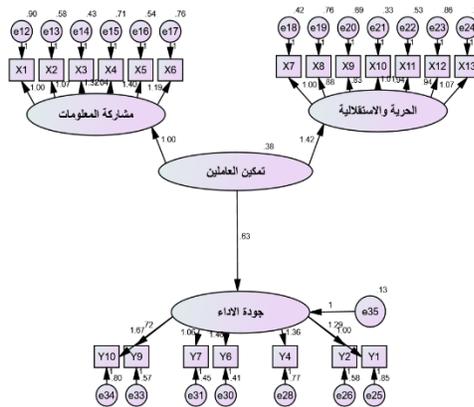
ت	الرمز في الانموذج	قيمة التشبع	المحتوى
1	Y3	0.306	تنمية مهارات العاملين الخاصة برقابة معايير جودة الخدمات المُقدمة.
2	Y5	0.161	التحفيز المستمر للعاملين على عمل الشيء الصحيح من البداية والاستمرار بهذا النهج.
3	Y8	0.482	التدريب على عمل الشيء الصحيح من البداية والاستمرار بهذا النهج.

رابعاً: التحقق من فرضيات الدراسة

تشتمل هذه الفقرة على اختبار فرضيات الدراسة وعلى النحو الاتي:

الفرضية الرئيسية الاولى : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ لتمكين العاملين بأبعاده (المشاركة بالمعلومات، والحرية والاستقلالية) في (جودة الأداء).

يبين الشكل (1) والجدول (7) وجود تأثير طردي ومعنوي ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين في جودة الاداء في المنظمة المبحوثة ، وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار (Estimate(β) التي بلغت (0.631) وبقيمة احتمالية بلغت (0.009) وهي اقل من (0.05)، فضلاً عن تشابه اشارات كل من الحدين الأدنى (Lower) والأعلى (Upper) لحدود الثقة (95% Confidence Interval) عند مستوى معنوية (0.05)، وفي ذلك اشارة الى ان التغيير في تمكين العاملين بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة مقدارها (0.631) في جودة الاداء في المنظمة المبحوثة.



الشكل(1) تأثير تمكين العاملين في جودة الاداء

الجدول (7) نتائج تأثير تمكين العاملين في جودة الاداء

P-value	95% Confidence Interval		SRW	Estimate(β)	المتغير المعتمد	اتجاه التأثير	المتغير المستقل
	Upper	Lower					
0.009	0.925	0.438	0.728	0.631	جودة الاداء	←	تمكين العاملين

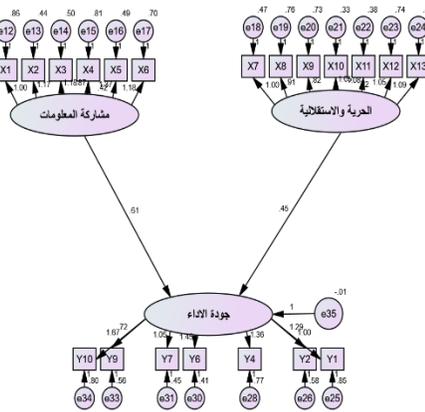
الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الاولى:

1- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد تمكين العاملين (المشاركة بالمعلومات، والحرية والاستقلالية) كل على حدى في (جودة الأداء).

يبين الشكل (2) والجدول (9) نتائج تأثير كل بعد من ابعاد تمكين العاملين في جودة الاداء وكالاتي :

أ. وجود تأثير طردي ومعنوي ذو دلالة إحصائية للمشاركة بالمعلومات في جودة الاداء في المنظمة المبحوثة ، وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار Estimate(β) التي بلغت (0.607) وبقيمة احتمالية بلغت (0.013) وهي اقل من (0.05)، فضلا عن تشابه اشارات كل من الحدين الادنى والاعلى لحدود الثقة عند مستوى معنوية (0.05). وفي ذلك اشارة الى ان التغير في المشاركة بالمعلومات بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة مقدارها (0.607) في جودة الاداء في المنظمة المبحوثة.

ب. وجود تأثير طردي ومعنوي ذو دلالة إحصائية للحرية والاستقلالية في جودة الاداء في المنظمة المبحوثة ، وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار Estimate(β) التي بلغت (0.446) وبقيمة احتمالية بلغت (0.010) وهي اقل من (0.05)، فضلا عن تشابه اشارات كل من الحدين الادنى والاعلى لحدود الثقة عند مستوى معنوية (0.05)، وفي ذلك اشارة الى ان التغير الحرة والاستقلالية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة مقدارها (0.446) في جودة الاداء في المنظمة المبحوثة.



الشكل (2) تأثير ابعاد تمكين العاملين في جودة الاداء
الجدول (8) نتائج تأثير ابعاد تمكين العاملين في جودة الاداء

P-value	95% Confidence Interval		SRW	Estimate(β)	المتغير المعتمد	اتجاه التأثير	المتغير المستقل
	Upper	Lower					
0.013	0.874	0.408	0.739	0.607	جودة الاداء	←	المشاركة بالمعلومات
0.010	0.607	0.324	0.708	0.446		←	الحرية والاستقلالية

2- يتباين تأثير أبعاد تمكين العاملين في (جودة الأداء)، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
 للتحقق من هذه الفرضية سنستعين بقيم معاملات الانحدار المعيارية (SRW) والموضحة في الجدول (8) ، حيث يتبين لدينا ان بعد (المشاركة بالمعلومات) قد جاء في المرتبة الاولى من حيث قوة التأثير في جودة الاداء وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار المعياري والتي بلغت (0.739) ، اما بالنسبة لبعدها (الحرية والاستقلالية) فقد جاء في المرتبة الثانية من حيث التأثير في جودة الاداء وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار المعياري والتي بلغت (0.708).

المحور الرابع الاستنتاجات والتوصيات اولاً: الاستنتاجات.

- أ. الاستنتاجات الخاصة بتمكين العاملين:
 1. تمكين العاملين يركز على منح العاملين السلطة المطلوبة للمشاركة في اتخاذ القرارات في أعمالهم، وتوسيع مهامهم، وتحمل مسؤوليات أعمالهم؛ من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة، وهذا يؤدي إلى تحفيز العاملين من أجل إظهار مهاراتهم وقدراتهم.
 2. يمكن دراسة تمكين العاملين من مداخل عدة هي (المدخل الإداري، المدخل الهيكلي، المدخل النفسي).
 3. يؤدي التمكين دوراً كبيراً في تحسين الجودة، لأن تحقيق الجودة يتطلب الأفراد القادرين على التغيير في طرائق العمل، مما يجعل القيادة ملتزمة بتحقيق رضا العاملين كجزء مكمل لإدارة الجودة، وبالتالي تحقيق الغاية النهائية هي التحسين المستمر.
 4. وجود تأثير طردي ومعنوي ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين في جودة اداء العاملين في المنظمة المبحوثة ، وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار والقيمة الاحتمالية ، فضلا عن تشابه اشارات كل من الحدين الادنى والاعلى لحدود الثقة عند مستوى معنوية (0.05).
 5. وجود تأثير طردي ومعنوي ذو دلالة إحصائية لكل من (المشاركة بالمعلومات) و (الحرية والاستقلالية) في جودة اداء العاملين في المنظمة المبحوثة ، وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار والقيمة الاحتمالية ، فضلا عن تشابه اشارات كل من الحدين الادنى والاعلى لحدود الثقة عند مستوى معنوية (0.05)، لكل منهما .
- ب. الاستنتاجات الخاصة بأداء العاملين:
 1. إن الأداء هو الجهود التي يبذلها العاملون في القيام بالأعمال الموكلة إليهم، والذي يهدف إلى استخدام قدرات العاملين وإمكانياتهم لتحقيق نتائج إيجابية ملموسة، تحقيق الأهداف العامة والخاصة للمنظمة.
 2. تكمن أهمية إدارة الأداء في (ضمان التعاون المتواصل بين المديرين والعاملين، توضيح معايير أداء الوظيفة للعاملين، دفع العاملين لتحسين قدراتهم، فهم العاملين لأهداف المنظمة).
 3. تسعى إدارة الأداء إلى تحقيق مجموعة من الأهداف هي (تطوير مهارات العاملين وقابلياتها، تعزيز روح التعاون والابتكار، تحسين أداء العاملين وتطويره، قيادته نحو إنجاز النتائج والأهداف المحددة التي تسعى إلى تنفيذ الاستراتيجية المنظمة، وخلق الثقافة المشتركة للمنظمة بين العاملين والفرق).
 4. هناك العديد من العوامل المؤثرة في أداء العاملين وهي (عوامل تنظيمية، الظروف المادية للعمل، عوامل شخصية).
 5. أن إدارة الأداء تبغي تحسين الأداء الأقل تميزاً الذي لا يصل إلى المستويات المحددة في خطط الأداء المعتمدة، ثم تهتم إدارة الأداء كذلك برفع الأداء إلى مستويات أفضل باستمرار وتطوير عناصره.

ثانياً: التوصيات.

1. ضرورة زيادة وعي العاملين والمدراء الى تعزيز الاعتقاد بان اهدافهم متوافقة اكثر مما هي متناسقة او مستقلة وذلك لعلاقة كل ذلك بتطوير آليات تمكين العاملين وتطوير آليات الاداء.
2. ضرورة ان تقوم المنظمة بالنشاط التنسيقي بين الاقسام من خلال توزيع الموارد بأنواعها (البشرية، المادية، المالية، التكنولوجية) بعدالة وشفافية بالشكل الذي يتناسب وطبيعة احتياجات الاقسام.
3. يجب على المنظمة المبحوثة توفير البيئة المناسبة والمناخ التنظيمي الملائم وتعزيز الثقة بين العاملين ، ومنح المرونة الكافية واستخدام الصلاحيات المناسبة.
4. الدقة في اختيار العاملين الذين تمنح لهم صلاحيات التمكين ممن يتمتعون بالمهارة والخبرة وقوة الشخصية لضمان نجاحهم في اداء مهامهم في العمل.
5. تدريب وحث الرؤساء والمرؤوسين لجعلهم مؤهلين لتبني أسلوب التمكين وتطبيقه.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية.

- [1] أبو سلطان، صبحي. (2012). "التمكين الإداري وعلاقته بالأبداع العاملين في شركة الاتصالات الخلية الفلسطينية". رسالة ماجستير. جامعة القدس. القدس.
- [2] أبو عليم، طالب محمد. (2014). "أثر التمكين الإداري في الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في عمان". (أطروحة ماجستير). كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن
- [3] أبو عليم، طالب. (2014) أثر التمكين الإداري في الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في عمان. رسالة كاجستير غير منشورة. كلية الأعمال. جامعة الشرق الأوسط. عمان.
- [4] الألمعي، علي. (2020) الدور الوسيط لتمكين العاملين في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الاستراتيجي للفنادق الخمس نجوم بالسعودية. *مجلة القانون والاقتصاد*. 7. 1-22
- [5] برني، لطيفة. (2015) "أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية: دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستثنائية الخاصة بولاية بسكرة" رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة محمد خيضر. الجزائر.
- [6] البوعينين، محمد. (2018). "الدور الوسيط لتمكين العاملين في العلاقة بين التوجهات الاستراتيجية والأداء المؤسسي الأثر المعدل للمرونة الاستراتيجية". رسالة دكتوراة. كلية الدراسات العليا. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. الخرطوم.
- [7] مفتاح، المجذوب؛ حسب الله، عبدالحفيظ. (2012). أثر المشاركة المعرفية وتمكين العاملين في الأداء الوظيفي: دراسة على عينة في الشركات العاملة في قطاع البترول بالسودان. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*. 13 (2). 16-31

ثانياً: المراجع الاجنبية.

1. Hansen, J.A. & Pihl-Thingvad, S. (2019) Managing employee innovative behaviour through transformational and transactional leadership styles, *Public Management Review*, 21 (6), 918-944
2. Kang, M. & Sung, M. (2017), How symmetrical employee communication leads to employee engagement and positive employee communication behaviors The mediation of employee-organization relationships, *Journal of Communication Management*, 21 (1), 82 – 102.
3. Kundu, S.C. & Gahlawat, N. (2016), Effects of employee retention practices on perceived firm and innovation performance. *International Journal of Innovation and Learning*, 19 (1), 25-43.
4. Klerk, D. S., & Stander, M. W. (2014). Leadership empowerment behavior, work engagement and turnover intention: the role of psychological empowerment. *Journal of Positive Management*, 3, 28-45
5. Fernandez, S. and Moldogaziev, T. (2012). Using Employee Empowerment to Encourage Innovative Behavior in the Public Sector, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23 (1), 155-187.
6. Gupta, V., Singh, S., Kumar, S., & Bhattacharya, A. (2012). Linking Leadership to Employee Creativity: A Study of Indian R&D Laboratories. *Indian Journal of Industrial Relations*, 48(1), 120-136.
7. Baird, K. & Wang, H. (2010). Employee empowerment: extent of adoption and influential factors. *Personnel Review*. Farnborough, 39 (5), 574-599.