

أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي

The Empowerment Impact on Job Performance

دراسة على شركة HP في المملكة العربية السعودية

بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد الطالب:

معن أحمد صالح العبد الله | Maan_79464

إشراف:

د. إيمان شحور

2018

الإهادء

أهدى هذا العمل المتواضع قبلة إلى وطني الجريح الذي أنهكته ودمerte الحرب التي لا يستحقها...
بلدي سوريا، ومحافظتي إدلب، وقريري صريع

إلى الرجل الصالح الذي علمني النجاح وحب العلم ومخافة الله في كل شيء ولم يدخل على يوماً بشيء والذي علمني
أن الأعمال الكبيرة لا تتم إلا بالصبر والعزيمة والإصرار...
اللهم أرزقني بره ... والدي الغالي

إلى الشجرة الدائمة العطاء والتجدد، إلى من أصبح في بحرها عندما نكسوني الهموم والتي تداوي جراحي بصوتها
العنبر وكلماتها ..
اللهم أرزقني بربها ... والدتي الغالية

إلى صاحب القلب الطيب والتوايا الصادقة ويد العون لي في كل الأوقات ...
نصفي الآخر معذز

إلى من أتمنى أن أكون معهم بمكان واحد وتفرح الروح لذكرهم وتسر العين لقياهم...
إخوتي صالح وهاني ومحمد وسيدرا

إلى الروح الطاهرة التي كانت وقود حماسي للوصول لأهدافي رغم كل المصاعب ...
رشا برکات

إلى الزملاء الذين تميزوا بالوفاء والعطاء إلى من كانوا خير أصحاب خلال دراستي ...
أمجـد وربـي وهـاني

شكر وتقدير

لابد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفة نعود إلى أعوام قضيناها في رحاب الجامعة مع أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير باذلين بذلك جهوداً كبيرة في بناء جيل الغد لتبعد
الأمة من جديد...

إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة ومهدوا لنا طريق العلم والمعرفة...

إلى جميع أساتذتنا الأفاضل... في الجامعة الافتراضية السورية
وأخص بالذكر المشرفة التي تفضلت بالإشراف على هذا البحث فجزاها الله عنا كل خير
ولها مني كل التقدير والاحترام

د. إيمان شحرور

صفحة لجنة الحكم

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
ب	كلمة شكر وتقدير
ث	صفحة لجنة الحكم
ج	فهرس المحتويات
خ	فهرس الجداول
د	فهرس الأشكال
ذ	فهرس الملاحق
الفصل الأول: الصفحات الابتدائية للمشروع	
1	مقدمة الدراسة
1	مشكلة الدراسة
2	أهداف الدراسة
2	أهمية الدراسة
3	الدراسات السابقة
3	أ. الدراسات العربية
9	ب. الدراسات الأجنبية
12	تعقب على الدراسات السابقة
12	موضع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة
12	تساؤلات الدراسة
13	فرضيات الدراسة
14	حدود الدراسة
14	منهجية الدراسة
15	متغيرات الدراسة
الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة	
16	أولاً: التمكين الإداري
17	أ-. التمكين الإداري في العالم العربي
17	ب-. الفرق بين التمكين الإداري والمفاهيم الإدارية الأخرى
18	ت-. أبعاد التمكين الإداري
22	ث-. أبعاد التمكين الإداري المعتمدة في الدراسة
24	ج-. إسباب الأخذ بالتمكين الإداري
24	ح-. معوقات تطبيق التمكين الإداري
27	ثانياً: الأداء الوظيفي
28	أ-. العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي ومحدداته
29	ب-. أهمية تقييم الأداء الوظيفي
30	ت-. أنواع الأداء الوظيفي
31	ث-. عناصر الأداء الوظيفي
31	ثالثاً: التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي
الفصل الثالث: الإطار العملي للدراسة	

32	تمهيد
32	نبذة عن شركة HP في المملكة العربية السعودية
32	منهجية وإسلوب الدراسة
33	مجتمع وعينة الدراسة
35	أداة الدراسة
37	الأساليب الإحصائية المتبعة
37	صدق أداة الدراسة
37	ثبات أداة الدراسة
38	معيار تقدير الفقرات
38	تحليل أسلمة الدراسة
44	اختبار الفرضيات
44	الفرضية الرئيسية الأولى
44	أ. الفرضية الفرعية الأولى
46	ب. الفرضية الفرعية الثانية
47	ت. الفرضية الفرعية الثالثة
48	ث. الفرضية الفرعية الرابعة
50	ج. الفرضية الفرعية الخامسة
51	الفرضية الرئيسية الثانية
الفصل الرابع: النتائج والتوصيات	
55	نتائج الدراسة
59	توصيات الدراسة
60	البحوث المستقبلية المقترحة
61	ملخص الدراسة باللغة العربية
62	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
65	المصادر والمراجع
64	أ-. المراجع العربية
67	ب-. المراجع الأجنبية
68	ت-. الواقع الإلكتروني
69	الملاحق
69	الاستبيان

فهرس الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
18	أبعاد التمكين حسب بعض الباحثين	1/2
35	قيم أداة الدراسة وفق مقياس ليكرت الخمسى	1/3
38	قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لأداتي الدراسة	2/3
39	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات أفراد العينة حول البعد الأول	3/3
40	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات أفراد العينة حول البعد الثاني	4/3
41	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات أفراد العينة حول البعد الثالث	5/3
42	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات أفراد العينة حول البعد الرابع	6/3
42	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات أفراد العينة حول البعد الخامس	7/3
43	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات أفراد العينة حول الأداء الوظيفي	8/3
44	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات كل متغير	9/3
44	جدول Model Summary لمتغير تقويض السلطة	10/3
45	جدول تحليل التباين ANOVA حسب متغير تقويض السلطة	11/3
45	جدول Coefficient حسب متغير تقويض السلطة	12/3
46	جدول Model Summary حسب متغير العمل الجماعي	13/3
46	جدول تحليل التباين ANOVA حسب متغير العمل الجماعي	14/3
47	جدول Coefficient حسب متغير العمل الجماعي	15/3
47	جدول Model Summary لمتغير التدريب	16/3
48	جدول تحليل التباين ANOVA حسب متغير التدريب	17/3
48	جدول Coefficient لمتغير التدريب	18/3
49	جدول Model Summary لمتغير التحفيز	19/3
49	جدول تحليل التباين ANOVA حسب متغير التحفيز	20/3
49	جدول Coefficient حسب متغير التحفيز	21/3
50	جدول Model Summary لمتغير الاتصال الفعال	22/3
50	جدول تحليل التباين ANOVA حسب متغير الاتصال الفعال	23/3
50	جدول Coefficient حسب متغير الاتصال الفعال	24/3
51	اختبار التجانس حسب متغير المنصب الإداري	25/3
51	جدول تحليل التباين الأحادي لمتغير المنصب الإداري	26/3
52	اختبار التجانس حسب متغير سنوات الخبرة	27/3
52	جدول تحليل التباين الأحادي لمتغير سنوات الخبرة	27/3
53	اختبار التجانس حسب متغير المؤهل العلمي	28/3

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
16	العلاقة بين متغيرات الدراسة (المتغير التابع والمتغير المستقل)	1/1
33	توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي	1/3
34	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	2/3
34	توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	3/3
35	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة	4/3

فهرس الملاحق

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الملحق
69	الملحق (1) الاستبيان	1

الفصل الأول: الصفات الابتدائية للمشروع

مقدمة الدراسة

أعطت المنظمات المعاصرة اهتماماً كبيراً في أواخر القرن العشرين لمفهوم التمكين الإداري باعتباره يرتكز بالعنصر البشري في المنظمة المعاصرة من خلال الدور المحوري الذي من الممكن أن يساهم فيه الفرد في المنظمة. ولكن هذه الممارسة الإدارية لم تحظى بعد بالاهتمام الكافي من قبل الباحثين العرب.

يقصد بالتمكين تشجيع الموظفين على المبادرة باتخاذ القرارات المناسبة ومنحهم الحرية والثقة لأداء المهام المنوطة بهم دون تدخل مباشر من الإدارة وتحفيزهم للمشاركة في صنع القرار وقياس أدائهم حسب أهداف واضحة مما يجعلهم مسؤولين عن المخرجات بطريقة أو بأخرى بدافع مشاركتهم في الرؤية والقيادة وبالتالي تحسين الأداء.

ويهدف هذا البحث إلى إلقاء الضوء على أبعاد التمكين الإداري والتعرف على مدى تطبيقها من وجهة نظر العاملين في شركة HP في المملكة العربية السعودية، ويوضح أثر التمكين الإداري في أداء موظفي الشركة والتعرف على الاختلافات في تصورات أفراد العينة لمستوى التمكين الإداري باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية لهم.

وقد جاءت هذه الدراسة لإبراز أهمية التمكين وبحث تأثيره في الأداء الوظيفي بصفته مفهوماً إدارياً معاصرًا في ظل التحديات الحالية والتطورات المتتسارعة التي تشهدها بيئه العمل في ظل العولمة.

مشكلة الدراسة:

عانت الكثير من المنظمات خصوصاً في الدول العربية لعقود طويلة من مركزية القرار وربطها بالسلطات العليا وطول خطوط الاتصال والصلاحيات المحدودة التي تمنح للموظفين، والتي أصبحت عائقاً أمام تطورها واستمرارها خصوصاً في ظل المنافسة التي فرضتها العولمة. من هنا أصبحت الحاجة ملحة للبحث عن أفضل الممارسات والعناصر للنجاح وتحقيق الميزات التنافسية، وبما أن إدارة الموارد البشرية وتحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين يأتي في المرتبة الأولى ضمن اهتمامات وأولويات الإدارة لتحسين مستوى الخدمة المقدمة، فإن هذا البحث يحاول كشف أثر التمكين الإداري في شركة (HP) على أداء الموظفين وهل يحقق التمكين حافزاً لتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

- إلقاء الضوء على أبعاد التمكين الإداري والتعرف على مدى تطبيقها من وجهة نظر العاملين في شركة HP في المملكة العربية السعودية.
- توضيح أثر التمكين الإداري في أداء موظفي الشركة.
- التعرف على الاختلافات في تصورات أفراد العينة لمستوى التمكين الإداري باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية لهم.

أهمية الدراسة

الأهمية العلمية:

- توضيح مفهوم التمكين الإداري كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة والمهمة التي ينبغي الإلمام بها.
- إن تسلیط الضوء على هذا الموضوع من شأنه أن يحث اهتمام بعض الباحثین والدارسین عن هذا الموضوع.
- سوف تسهم هذه الدراسية في الإثراء المعرفي بالنسبة للتمكين الإداري ومفاهيمه وعلاقته بالأداء الوظيفي، ومن ناحية أخرى سوف تكون نتائج هذه الدراسة معيار لتساند بعض الدراسات السابقة أو تقديم توصيات لدراسات أخرى وربط التمكين الإداري بمتغيرات أخرى.
- التمكين الإداري للموظفين من أبرز أسباب اكتشاف وتجهيز المرشحين اللاحقين من القىاديين والإداريين المؤهلين الذين سيكونون أهم ضمادات استمرار عمل أي منظمة، ومن ناحية أخرى فإن التمكين الإداري يسهم في رفع معنويات الموظفين وانعکاس ذلك إيجاباً على الأداء بسبب شعورهم بثقة الإدارة فيهم وتقدیرها لهم وفرصة لإثبات ذاتهم وخبراتهم لحل المشكلات.

الأهمية العملية:

- إن هذه الدراسة ستمكن المنظمات من الاستفادة من نتائجها في توضيح أهمية دور التمكين الجوهري في نجاح واكتساب ميزات تنافسية.

- إن تطبيق الدراسة في شركة (HP) من شأنه أن يساهم بتعريف القيادات الإدارية في الشركة بالتمكين الإداري وتأثيره على الأداء الوظيفي.
- تقديم نصائح في الاستغلال الأمثل للموارد البشرية وزيادة كفاءتها وفعاليتها وتوفير قاعدة بيانات كافية عن مستوى تمكين العاملين في شركة HP بما يسهم لإيجاد الحلول للشركة في نقاط الضعف في مستوى التمكين الإداري إن وجدت.

الدراسات السابقة:

لقد تعددت الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع التمكين الإداري. ولقد أكدت هذه الدراسات في المجمل على دور التمكين البارز في تطوير وتحسين المنظمات سواء في القطاع الخاص أو الحكومي وفي كافة القطاعات المختلفة. ولقد قام الباحث بمراجعة ما أمكن الحصول عليه من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث، وهي على النحو التالي:

أ- الدراسات العربية

الدراسات العربية المتعلقة بالتمكين الإداري وأثره على الأداء الوظيفي

دراسة (شقرة، 2015) بعنوان: "متطلبات التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بثقافة الإنجاز لديهم"

هدفت إلى التعرف على درجة تقدير مدير المدارس الثانوية بمحافظات غزة لمتطلبات التمكين الإداري وعلاقتها بثقافة الإنجاز لديهم، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم تطبيق استبيانتين عليهم، الأولى لقياس درجة تقدير متطلبات التمكين الإداري، والثانية لقياس درجة تقدير ثقافة الإنجاز لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة.

توصلت الدراسة إلى أن المتطلبات الإدارية جاءت في أعلى المراتب يليه المتطلبات التنظيمية وأخيراً المتطلبات اللوجستية. وبعد وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتطلبات التمكين الإداري تعزي للمتغيرات الآتية: (الجنس، سنوات، الخدمة، المؤهل العلمي)، أما في متغير المنطقة التعليمية فقد اتضح أنه توجد فروق في معظم أبعاد متطلبات التمكين الإداري. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متطلبات تقديرات مدير المدارس الثانوية لثقافة الإنجاز لديهم تعزي للمتغيرات الآتية: (الجنس، المؤهل العلمي)، أما وبالنسبة

لمتغير سنوات الخدمة، فتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات التقديرات لوضوح المفهوم، حيث كانت الفروق لصالح (الأقل من 5 سنوات، وفي متغير المنطقة التعليمية تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات التقديرات على معظم أبعاد ثقافة الإنجاز والدرجة الكلية، ما عدا (وضوح المفهوم) وتبيّن وجود علاقة موجبة بين درجة تقدير مدير المدارس الثانوية بمحافظات غزة لمتطلبات التمكين الإداري وبين درجة تقديرهم لثقافة الإنجاز لدى أفراد العينة.

دراسة (عسيري والضامن، 2015) بعنوان: "أثر تطبيق التمكين الوظيفي على تحسين أداء العاملين: دراسة تطبيقية على مشرفات إدارة التربية والتعليم بعسيرة"

هدفت الدراسة للتعرف على أثر التمكين الوظيفي على تحسين أداء مشرفات إدارة التربية والتعليم بعسيرة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفات بإدارة التربية والتعليم بعسيرة وعددهم (200)، وتم التطبيق على (182) مشرفة لقياس أثر التمكين الوظيفي على تحسين الأداء لديهم.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعه من النتائج إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الوظيفي (الاستقلالية وحرية التصرف، المشاركة في المعلومات، دعم الإداره) على تحسين أداء العاملين. وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لدرجة تحسين الأداء ككل من خلال درجة التمكين الوظيفي.

دراسة (القرشي، 2014) أثر تمكين العاملين على تحسين الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على قطاع الخدمات الصحية بمدينة الطائف."

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تمكين العاملين على تحسين الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على قطاع الخدمات الصحية بمدينة الطائف. واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة (400) مفردة من الأطباء وهيئة التمريض والموظفين. وقد استخدم الباحث أسلوب المقابلة الشخصية عند جمع البيانات، وذلك من خلال قائمة استقصاء أعدت لهذا الغرض.

وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أراء العاملين في المؤسسات الصحية العاملة بمدينة الطائف (الأطباء، هيئة التمريض، العاملين) حول أبعاد تمكين العاملين) ووضوح الغرض، الأخلاقيات، الاعتراف والتقدير، العمل الجماعي، المشاركة)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أراء العاملين في المؤسسات الصحية محل الدراسة حول درجة ممارسات الأداء الوظيفي. وكما أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أراء العاملين في المؤسسات الصحية العاملة بمدينة

الطايف حول (وضوح الغرض والمشاركة والأخلاقيات و حول الاعتراف والتقدير والعمل الجماعي) كأبعاد تمكين العاملين في تأثيرها على تحسين مستوى الأداء الوظيفي.

دراسة (الزعيم، 2014) بعنوان: "درجة ممارسة مدير المدارس الثانوية بمحافظات غزة للإدارة بالتمكين وعلاقتها بمستوى أداء معلميهم".

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مدير المدارس الثانوية بمحافظات غزة للإدارة بالتمكين من وجهة نظر المعلمين، ومستوى أداء معلمى المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر مديرיהם في ضوء متغيرات الدراسة (الجنس، التخصص، عدد سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية)، والكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة مدير المدارس الثانوية بمحافظات غزة للإدارة بالتمكين ومستوى أداء معلميهم. واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (335) معلم ومعلمة. وتكونت أداة الدراسة من استبانة لقياس درجة ممارسة مدير المدارس الثانوية بمحافظات غزة للإدارة بالتمكين للمجالات الستة التالية: (النمو الشخصي، الاستقلالية، المشاركة في صنع القرارات، النمو المهني، الاتصال، الحوافز)، أما الاستبانة الثانية فقد كانت لقياس مستوى أداء المعلمين موزعة على مجالين (محددات الأداء، تقييم الأداء).

وأشارت النتائج إلى ممارسة مدير المدارس الثانوية بمحافظات غزة للإدارة بالتمكين بدرجة مرتفعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس والتخصص وسنوات الخدمة ولمتغير المنطقة التعليمية وبأن مستوى أداء معلمى المدارس الثانوية بمحافظتي غزة وشمال غزة للإدارة بالتمكين كانت درجته مرتفعة. وعدم وجود فروق دالة إحصائية لمستوى أداء المعلمين تعزى لمتغير الجنس والتخصص، وسنوات الخدمة، والمنطقة التعليمية. ووجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة التمكين الإداري ومستوى أداء المعلمين.

دراسة (الزاملي، 2013)"التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديرى مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة".

هدفت الدراسة التعرف إلى التمكين الإداري لدى مديرى المدارس في وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة من وجهة نظرهم. واستخدمت الاستبانة كأدلة للدراسة وقد تكونت من جزأين لقياس درجة التمكين الإداري والثاني لقياس درجة ممارسة الإبداع الإداري وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديرى ومديرات مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة للعام الدراسي (2013-2014)، والبالغ عددهم (245) مديرًا ومديرة.

توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة التمكين الإداري وممارسة الإبداع الإداري مرتفعة لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة. وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة التمكين الإداري تعزى لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المرحلة الدراسية). وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة التمكين الإداري تعزى لمتغير الدراسة (الجنس) لصالح الذكور وذلك في مجال (تفويض السلطة والاتصال وتدفق المعلومات). عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة التمكين الإداري تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، عدد سنوات الخدمة، المرحلة الدراسية) وكذلك متغير (المؤهل العلمي) باستثناء مجال الاحتفاظ بالاتجاه حيث كانت الفروق لصالح حملة شهادة البكالوريوس. وأشارت النتائج أيضاً إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة التمكين ودرجة ممارسة الإبداع الإداري.

دراسة (عفانة، 2013) بعنوان "التمكين وعلاقته بفاعلية فرق العمل"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده الخمسة (الاتصال ومشاركة المعلومات، بناء فرق العمل، التأثير، حفز العاملين، القوة) وفاعلية فرق العمل، ومستوى تطبيق كل منها في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسات الأهلية الدولية التي تعمل في قطاع غزة، والتي يبلغ إجمالي عددها (65) مؤسسة. وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة، تم توزيعها على (300) مبحوث وهم جميع العاملين في المؤسسات التي اختارها الباحث كعينة للدراسة، وتم استرجاع (236) استبانة، أي أن نسبة الاسترداد بلغت .(%) 79).

توصلت الدراسة إلى أن مستوى التمكين الإداري في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة كان مرتفعاً بنسبة 81 %، وكذلك فإن فاعلية فرق العمل كان مستواها مرتفعاً بنسبة 80 %. وأظهرت النتائج تفاوتاً في موافقة عينة الدراسة على وجود الأبعاد الخمسة التي حدتها الدراسة للتمكين الإداري، حيث احتل بعد القوة المرتبة الأولى، بينما احتل بعد بناء فرق العمل المرتبة الثانية، ثم بعد الاتصال ومشاركة المعلومات، ثم بعد التأثير، بينما كان بعد حفز العاملين في المرتبة الخامسة والأخيرة، وكشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول علاقة التمكين الإداري بفاعلية فريق العمل تعزى لمتغير (العمر). وعند قياس العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية فرق العمل في عينة الدراسة، أشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية قوية بينهما.

دراسة (مسعود، 2012) بعنوان: "درجة التمكين الإداري وتطوير الأداء والعلاقة بينهما من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية"

هدفت إلى تحديد درجة التمكين الإداري وتطوير الأداء والعلاقة بينهما من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية وبيان أثر المتغيرات المستقلة (الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والتخصص الأكاديمي والمرحلة التعليمية ومهارة استخدام الحاسوب والتأهيل والتدريب والعمر) في درجة إدراكيهم وتصوراتهم. وقد تكون مجتمع الدراسة من (759) مدير ومديرة في مديرية شمال الضفة وفقاً لبيانات وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية للعام (2010-2011). وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، حيث تم اختيار عينة الدراسة بصورة العينة الطبقية العشوائية وحدد الباحث المديريات التي شملتها الدراسة، بحيث أجريت الدراسة على المديريات والمديريات في مديرية التربية والتعليم في شمال الضفة الغربية وكان عددهم (300) مدير ومديرة بنسبة 40% من مجتمع الدراسة.

توصلت الدراسة لنتائج أهمها:

- إن درجة امتلاك مديري ومديريات المدارس الحكومية للتمكين الإداري في محافظات شمال الضفة الغربية في مجمل الأداء كانت كبيرة جداً.
- إن درجة امتلاك مديري ومديريات المدارس الحكومية لتطوير الأداء في محافظات شمال الضفة الغربية في مجمل الأداء كانت كبيرة جداً.
- توجد علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين التمكين الإداري وتطوير الأداء لدى مديري ومديريات المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمحافظات شمال الضفة الغربية للتمكين الإداري وتطوير الأداء تعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي، التخصص الأكاديمي، سنوات الخبرة مرحلة المدرسة، مهارة استخدام الحاسوب، والعمر.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمحافظات شمال الضفة الغربية للتمكين الإداري في مجالات (الجانب الشخصي، الجانب الإداري، الجانب الفني، جانب التدريب والتأهيل والمجال الكلي) تبعاً لمتغير التدريب والتأهيل ومتغير العمر.

دراسة (المعاني وأرشيد، 2009) بعنوان "التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية".

هدفت هذه الدراسة إلى: تعرف تصورات العاملين في الجامعة الأردنية نحو مفهوم التمكين الإداري وأثر ذلك في إبداعهم الإداري، واختبار الفروق في تلك التصورات تبعاً لاختلاف خصائصهم الديمografية والوظيفية. شملت الدراسة عينة عشوائية بلغت (295) موظفاً من العاملين في الجامعة.

توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري في مستوى الإبداع الإداري الذي يشعر به المبحوثين، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو مفهوم التمكين الإداري تعزى لخصائصهم الديمografية والوظيفية باستثناء متغيري العمر، والنوع الاجتماعي.

دراسة (بن نحيت، 2008) بعنوان "تمكين العاملين وعلاقته بتطوير أداء المنظمات الأمنية".

هدفت هذه الرسالة إلى التعرف على مدى مساهمة أسلوب تمكين العاملين في تطوير أداء المنظمات الأمنية، وما مدى إلمام العاملين بمفهوم التمكين كأسلوب إداري، وإلى أي مدى يتم تنفيذه، وما أبرز معوقات أسلوب التمكين التي تحول دون تطور أداء المنظمات الأمنية؟ واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، بمدخليه الوثائقى (الاستقرائي) والمسحى (من خلال الاستبانة) وتمت الدراسة على الضباط العاملين بالمديرية العامة للسجون وإدارة سجون منطقة الرياض، والمديرية العامة للدفاع المدني ومديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض من الضباط.

أشارت النتائج إلى العديد من النتائج كان أهمها ما يلي: إلمام العاملين في المنظمات الأمنية بمفهوم تمكين العاملين بدرجة كبيرة، إلى جانب تبني المنظمات الأمنية للتمكين كفلسفة ومنهج إداري بدرجة متوسطة، ثم التنفيذ الفعلى لأسلوب تمكين العاملين بدرجة كبيرة، وأن المستوى العام لنطورة المنظمات الأمنية متوسط، هناك معوقات تحد من تنفيذ أسلوب تمكين العاملين في المنظمات الأمنية بدرجة كبيرة، وأن هناك ارتباطاً طريدياً وقوياً ذي دلالة بين تبني المنظمات الأمنية محل الدراسة للتمكين كفلسفة، ومنهج إداري وبين درجة تطوير الأداء في هذه المنظمات.

دراسة (البلوي، 2008) بعنوان: "التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم"

هدفت الدراسة إلى معرفة التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى المعلمين العاملين في المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية، كما هدفت التعرف إلى تصورات المبحوثين لمستوى التمكين الإداري باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية لهم. وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي بواسطة الاستبانة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية في محافظة الوجه لتبلغ عينة الدراسة (372) معلماً ومعلمة.

توصلت الدراسة للنتائج التالية:

1. إن مستوى التمكين الإداري والأداء الوظيفي جاءا مرتفعين، وإن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي.
2. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للتمكين الإداري تعزى لمتغير النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي، بينما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي لصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي والخبرة.

ب. الدراسات الأجنبية

الدراسات الأجنبية المتعلقة بالتمكين الإداري وأثره على الأداء الوظيفي

1- دراسة (CHEN, 2011) بعنوان "دراسة حول أثر التمكين على أداء الموظفين في شركات صناعة السيارات في ماليزيا"

"Study on The Impact of Empowerment on Employee Performance in The Automotive Industry in Malaysia"

هدف هذا البحث إلى استكشاف العلاقة بين التمكين وأداء الموظفين في صناعة السيارات الماليزية. كما هدف إلى دراسة تأثير التمكين على أداء الموظفين وتحديد أي من أبعد التمكين الأربعة التي لها الأثر الأكبر على أداء الموظفين. وتم اعتبار الأبعاد التالية (التمكين والكفاءة وتقرير المصير والتأثير) كمتغيرات مستقلة، واعتبار أداء الموظف كمتغير تابع. أرسلت الاستبيانات إلى 107 شركات. وشارك في الدراسة الاستقصائية

89 مشاركا من 21 شركة. وشكلت الشركات المشاركة نسبة عائد بلغت 19.6% من الدعوات المرسلة إلى 107 شركة.

وتشير النتائج إلى أن العاملين في صناعة السيارات يجدون أن التمكين يؤثر بقوة على أداء الموظفين، وأن هناك ارتباط كبير بين أبعاد التمكين وأداء الموظفين. وهم يشعرون بأن أدائهم سيحسن بشكل كبير عندما يتمتعون بالاستقلالية والحرية والفرص للتأثير على صنع القرار في وظائفهم أو في منظماتهم. وتم مناقشة الآثار المترتبة على هذه النتائج، كما تم وضع مقترنات للبحوث المستقبلية.

دراسة (Amro, 2017) بعنوان تأثير نهج التمكين على الأداء الإبداعي للموظفين "

"The influence of an integrative approach of empowerment on the creative performance for employees"

هدفت هذه الدراسة إلى استعراض تأثير كل من (تمكين القيادة ومناخ التمكين والتمكين النفسي، وتأثيرها على الأداء الإبداعي للموظفين). اعتمد الباحث على الاستبانة فقام الباحث بتوزيع استبيانين مختلفين على المصارف الأردنية من أجل اختبار نموذج الدراسة. وقد تم تصميم أحد الاستبيانات لقياس سلوكيات وممارسات القيادة للتمكين، وقياس مناخ التمكين والتمكين النفسي للموظفين في القطاع المصرفي في الأردن. وقد صمم الاستبيان الثاني لقياس مدى إدراك المدراء للأداء الإبداعي لموظفيهم. وبناء على ذلك، تم توزيع 500 استبيان مطابق على الموظفين ومديريهم؛ تمت مطابقة 412 من هذه الاستبيانات التي هي قابلة للتحليل طبقاً للبحث. وقد تم إجراء اختبار مصفوفة الارتباط بين كل عامل هيكلی جديد، من أجل دراسة أي علاقة محتملة بين النهج التكاملي للتمكين والأداء الإبداعي.

وأشارت النتائج أن تمكين القيادة كان له تأثير إيجابي على كل من مناخ التمكين والتمكين النفسي. وبالمثل، فإن مناخ التمكين له تأثير إيجابي على التمكين النفسي وأن التمكين النفسي له تأثير إيجابي على الأداء الإبداعي. وبمدى أهمية التمكين وآثاره على الأداء الإبداعي للموظفين.

دراسة (Jiang, Flores, Leelawong And Manz, 2017) بعنوان تأثير تمكين الفريق على أداء الفريق "

"Impact of Team Empowerment on Team Performance"

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير العلاقة بين التمكين وأداء الفريق من خلال آليات تبادل المعرفة والنزاع داخل المجموعة.

وأشارت النتائج إلى أن تمكين الفريق يمكن أن يزيد من تبادل المعرفة والنزاع داخل مجموعات فرق العمل. ويسهم تقاسم المعرفة في تيسير أداء الفريق، في حين أن الصراع داخل المجموعة يضعف أداء الفريق على المدى الطويل والذي يختلف بحسب الثقافات ومدى القوة وحسب تفضيل المصلحة العامة.

دراسة (Emerson, 2008) بعنوان "لماذا يجب أن يكون تمكين الموظف أكثر من مجرد كلمة طنانة في شركتك"

Emerson, A., (2008)," Why Employee Empowerment should be more than just A Buzz word at your company"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الأسباب التي تجعل تمكين الموظف أكثر من مجرد شعار وتحقيق أهداف رضا الموظفين من خلال التمكين.

وقد توصلت الدراسة إلى ضرورة حرص الإدارة على ممارسة وتشجيع أسلوب تمكين العاملين مع الاهتمام بالموظفين والاهتمام بأخذ آرائهم مع ضرورة تقييم وسائل الاتصال بحيث يكون الاتصال في كلا الاتجاهين. كما يجب أن يكون لهم الرأي في القضايا التي تخصهم، بما يشعرهم بأهميتهم وتقدير المنظمة لجهودهم وفكرهم ومقترناتهم.

دراسة (Carter, 2009) بعنوان "مدراء يملكون العاملين"

"Managers Empowering Employees"

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين سلوك المنظمة وقوة التمكين للعاملين. لقد استخدمت الاستبانة لمعرفة مدة تمكين المديرين والعاملين في (310) شركات في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا والصين.

وأشارت نتائج الدراسة إلى أن معظم العاملين كانوا أكثر إنتاجية في حال تمكينهم من قبل الإدارة، وأكدت جميع المنظمات تقريباً على أهمية زيادة وقياس أداء الموظفين. فضلاً عن أن العديد من هذه الشركات وجدت أن الموظفين المشاركين يساهمون في دعم قرارات المدراء. ووجود مزيد من المسؤولية يولد المزيد من الإنتاجية ويسهم في رفع المعنويات والالتزام، كما أن التمكين يسهم في تعزيز الابتكار والإبداع والداعية ويغير القيم المشتركة ويخلق جو للتعلم والإنجاز.

تعقيب على الدراسات السابقة:

هدفت كلا من دراسة (Amro, 2017) ودراسة (عسيري والضامن، 2015) ودراسة (القرشي، 2014) ودراسة (محمد الزعيم، 2014) ودراسة (مسعود، 2012) ودراسة (CHEN, 2011) ودراسة (بن نحيت، 2008) ودراسة (البلوي، 2008) لتوضيح أثر تطبيق التمكين الوظيفي على تحسين أداء العاملين. وهدفت كل من دراسة (محمد شقورة، 2015) إلى التعرف على متطلبات التمكين الإداري وعلاقتها بالأداء.

بينما هدفت دراسة كلا من (Jiang, Flores, Leelawong And Manz, 2017) ودراسة (عفانة، 2013) للتعرف على العلاقة بين التمكين وفاعليه وأداء فرق العمل. وهدفت دراسة (المعاني وأرشيدة، 2009) ودراسة (Emerson, 2008) إلى معرفة أثار التمكين على ابداع العاملين

ولقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة في كل من دراسة (محمد شقورة، 2015) ودراسة (عسيري والضامن، 2015) ودراسة (القرشي، 2014) ودراسة (محمد الزعيم، 2014) ودراسة (عفانة، 2013) ودراسة (مسعود، 2012) ودراسة (بن نحيت، 2008) ودراسة (البلوي، 2008).

موضع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

كما نجد أن هذه الدراسة الحالية قد تشابهت مع معظم الدراسات السابقة من حيث المنهج المستخدم (المنهج الوصفي التحليلي) وكان التشابه أيضاً من حيث الأداة (الاستبانة) وقد تميزت عنها من حيث موقع الدراسة (المملكة العربية السعودية ومن حيث العينة (الموظفين في شركة HP) وحداثة هذا البحث الذي قد انجز في عام 2018.

تساؤلات الدراسة

تتحول مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

ما مدى أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة (HP)؟

وتنبع من السؤال الرئيس عدة تساؤلات فرعية، كما يلي:

- ما مستوى التمكين الإداري لدى العاملين في شركة (HP) من وجهة نظرهم؟
- هل توجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعد التمكين الإداري في أداء موظفي شركة (HP)؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية لأبعد التمكين الإداري تعزى إلى المتغيرات الديمografية (المنصب الإداري، الخبرة، المؤهل العلمي)؟

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى:

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، العمل الجماعي ، التدريب، التحفيز ، والاتصال الفعال) في الأداء الوظيفي.

الفرضيات الفرعية:

- 2 الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد تأثير لتفويض السلطة على الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

H2b الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد تأثير للعمل الجماعي على الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

- 3 الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد تأثير للتدريب على الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

- 4 الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد تأثير للتحفيز على الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

- 5 الفرضية الفرعية الخامسة:

لا يوجد تأثير للاتصال الفعال على الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الرئيسية الثانية:

H02: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصور أفراد عينة الدراسة حول تمكين العاملين في شركة (HP) في المملكة العربية السعودية تعزى إلى المتغيرات الديمografية (المنصب الإداري، الخبرة، المؤهل العلمي).

حدود الدراسة

أولاً - المجال البشري:

يتكون مجتمع هذا البحث من مدراء وموظفين في شركة (HP) المملكة العربية السعودية من مختلف الأقسام والتخصصات والوظائف.

ثانياً - المجال المكاني:

سوف يتم إجراء البحث في شركة (HP) فرع المملكة العربية السعودية في مدينة الرياض.

ثالثاً - المجال الزماني:

سوف يتم إنجاز هذا البحث في المدة الزمنية التالية: من تاريخ (30/12/2017) إلى تاريخ (14/02/2018).

رابعاً - المجال الموضوعي:

اقصر المجال الموضوعي في هذا البحث على تناول أبعاد التمكين الإداري والدور الذي تلعبه في تعزيز الأداء الوظيفي في شركة (HP) في المملكة العربية السعودية.

منهجية الدراسة

انطلاقاً من طبيعة البحث والمعلومات المراد الحصول عليها من أراء أفراد عينة الدراسة، استخدم الباحث أسلوب المنهج الوصفي التحليلي حسب الطريقة المعتمدة لدراسة ظاهرة موجودة في الواقع وبهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكميًّا وذلك من خلال مدخلين: الوثائق الاستقرائي والمنهج الميداني (الاستبانة). كما سوف نقوم بجمع وتحليل نتائج الدراسات والتقارير والدوريات والكتب المتعلقة بموضوع الدراسة.

متغيرات الدراسة

المتغير المستقل:

التمكين الإداري

متغيراته الفرعية:

- تقويض السلطة
- العمل الجماعي والفرقى
- التدريب
- التحفيز
- الاتصال الفعال

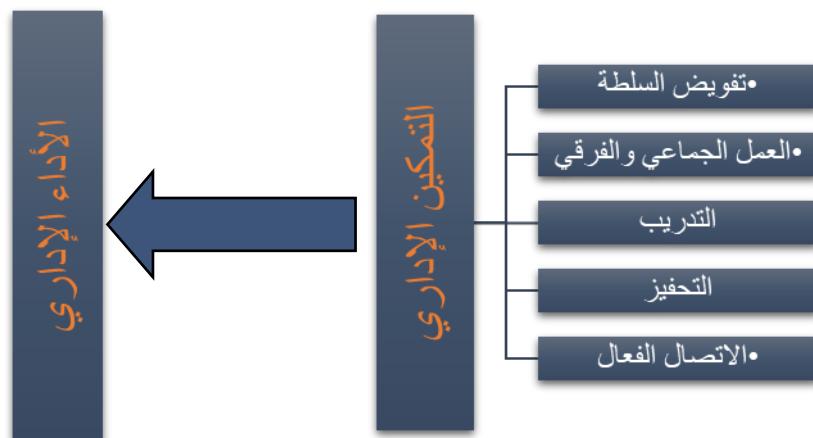
المتغير التابع: الأداء الوظيفي.

ويمكن تمثيل المتغيرات كما هو موضح في الشكل رقم (1/1) أدناه.

الشكل رقم (1/1) العلاقة بين متغيرات الدراسة

المتغير التابع

المتغير المستقل



الشكل من تصميم الباحث

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

أولاً: التمكين الإداري:

يعتبر (مسعود 2012) أن مفهوم التمكين الإداري يركز على كونه عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية وفي استخدام قدراتهم عن طريق تحفيزهم وتشجيعهم على اتخاذ القرارات، وتشجيع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير الطريقة التي يؤدون بها عملهم من خلال تقويض السلطة في اتخاذ القرارات على المستوى الأدنى.

ونجد أن (عفانة، 2013) يعتقد بأن تمكين العاملين من شأنه أن يجعلهم أكثر قدرة على القيام بأعمالهم بشكل أفضل، وأكثر كفاءة وقدرة على الإبداع والمشاركة الذاتية وخاصة في المنظمات والشركات التي تستخدم في أنشطتها فرق العمل التي تحتاج إلى كفاءات فردية وقدرات عالية تتبلور من خلال أفراد قد تم تمكينهم وإكسابهم ما يلزم من المهارات في مجالات أعمالهم.

ويرى كلا من بوين ولوير (Bowen and Lawle, 1992, 1995) بأن التمكين هو عبارة عن مجموعة من الممارسات التي تهدف إلى تبادل المعلومات والمكافآت والمعرفة المتعلقة بالوظيفة والسلطة مع الموظفين والذي بدوره سوف يكون بالتأكيد ذو تأثير إيجابي مباشر على الأداء.

وأكّد كلاً من بوين ولوير ولانغبين (Bowen and Lawler, 1992, 1995; Langbein, 2000) بأن التمكين الإداري بأنه السلطة المنوحة للموظفين الممكّن لهم حرية التصرف، وإن هذه السلطة هي التي تكسبه الموظفين المرونة في التكيف مع العوامل والظروف الغير متوقعة، أي من شأنها أن تقوم بتحسين جودة التعامل مع متقني الخدمة، والأداء من خلال الاستفادة المثلثة من وقتهم.

بينما يرى الباحث (النيادي، 2011) أن التمكين الوظيفي "كعنصر أساسى من أجل تحسين الأداء" والذي يحتاج إلى تغيير فكري وسلوكي وفني في المنظمة، وهذا التغيير لا يمكن أن يقوم به إلا المورد البشري المتمتع بإمكانيات إبداعية خلاقة والذي سينتاج عنه ميزة تنافسية للمنظمة، ويرى أن مفهوم التمكين من خلال فرق العمل هو المبدأ الجوهرى والأساسى من أجل تطوير الأداء.

أ. التمكين الإداري في العالم العربي

أكَدَ القربيُّ (2004، ص 1607-1636) بِأنَّهُ هنالك اهتمام متزايد في معظم الدول العربية، بتحسين ورفع كفاية الإدارة ومدى فاعليتها وخصوصاً على مستوى الإدارة الحكومية بسبب دورها البارز في تحقيق أهداف تنموية طموحة في تلك المجتمعات. ومن ثُقَّ اهتمام المعنيون بالتطوير الإداري باكتشاف مختلف العوامل التي من شأنها أن تسهم في الوصول إلى هذا الهدف.

ومن خلال دراسته التي شملت (455) شخصاً من فئة المدراء في عدة مؤسسات وهيئات حكومية ومؤسسات مستقلة أكَدَ على أنه في العديد من المؤسسات تكون إمكانيات الموارد البشرية في كثير من الأحوال أكبر كثيراً مما يستغل لعدة أسباب، وأهمها عدم قدرة كثيرة من المنظمات على الوصول بالعاملين إلى الشعور بالتمكن بالإضافة إلى أبرز المعوقات المتمثلة في أساليب الإشراف والإدارة التقليدية التي تعتمد على تشديد الرقابة على المرؤوسين، والبيروقراطية عوضاً عن منحهم الثقة وتعزيز شعورهم بالمسؤولية، وتعزيز مفهوم الرقابة الذاتية لديهم.

بـ- الفرق بين التمكين الإداري وبعض المفاهيم الإدارية الأخرى

قد يحصل التباس بين مفهوم التمكين مع بعض المفاهيم الإدارية الأخرى مثل التفويض والمشاركة، رغم وجود فرق كبير بين التمكين وبقي المفاهيم أنسنة الذكر، يمكن بيان ذلك من خلال ما يلي:

1. التمكين والتفويض

(1) وضحت الضمور (2008) بأنَّ قد يعتقد بأنَّ التفويض هو مرادف لمفهوم التمكين ولكن في الواقع يوجد اختلاف فيما بينهم، وبأنَّ التمكين أكثر إثراء من التفويض.

(2) يقصد بالتفويض إسناد بعض المهام لأشخاص ومحاسبتهم عليها من قبل الإدارة، إذا فالتفويض هو صلاحيات قد تمنح لفترة معينة وقد تلغى مرة أخرى (الهواري، ٢٠٠٢).

(3) وبشكل عام، وحسب (الجميلي، 2008) يمكن القول بأنَّ التمكين مختلف تماماً عن التفويض، لكون التمكين أكثر ثراء من التفويض، حيث نجد أنَّ التفويض مرتبط بتفويض المستوى الأعلى لل المستوى الأدنى في جزئية محددة، ولا يتتيح له إلا قدرًا يسيراً من المعلومات بالكاد ما يساعد على تنفيذ المهمة، وتكون المسؤلية عن النتائج منوطة بالمفوض، وليس بالمفوض إليه. بينما

نجد اختلافاً عن التمكين حيث يتوفر للمستوى الأدنى صلاحيات أكبر للمبادرة في إطار نطاق متفق عليه، وتكون المعلومات مشتركة بين الإدارة والعاملين، وتقع المسئولية عن النتائج على الموظف المعنى.

2. التمكين والمشاركة:

تختلف المشاركة كلياً عن التمكين حسب (Schermerhorn, 2003) أن المشاركة تعني السماح للموظف بأن يقوم بالتعبير عن وجهات نظره للمدير في بعض القرارات أو القضايا التي، بغض النظر عن مدى الأخذ بها من قبل المدير عند اتخاذ القرار النهائي.

ت - أبعاد التمكين الإداري

لقد كان لدى بعض الباحثين آراء مختلفة حول أبعاد التمكين مثل ما هو موضح في الجدول أدناه رقم (1/2)، ولكن هذه الاتجاهات والآراء لم تكن متناقضة بشكل حاد في تحديد وجهات النظر، على العكس فنجد أنها كانت تعطي تبريرات في الرؤى الفلسفية ولعل هذه التبريرات ما ألت إليه اتجاهات الباحثين ورواد التمكين في تحديد أبعاد التمكين مثل الساعدي (2006، ص65)

الجدول رقم (1/2) أبعاد التمكين حسب بعض الباحثين

الرقم	الباحث	السنة	الابعد
1	Dowen	1992	المشاركة بالمعلومات، المعرفة، القوة.
2	Eccles	1993	القوة، الموارد، الحرية.
3	Horine	1995	الحرية، المسئولية عن النتائج.
4	Brown	1996	الجود، السلطة، الموارد، المعلومات.
5	Gregorey	1996	فريق العمل، التقويض.
6	Ivancevich	1997	فريق العمل، المشاركة بالمعلومات، الهيكل.
7	Choi	1997	الحرية، المسئولية.
8	Argyris	1998	دعم المنظمة، حرية التصرف.
9	Rubbins	1998	الهيكل التنظيمي، الرقابة.
10	Griffin	1999	تأهيل العاملين، الرقابة.
11	Lloyd	1999	فرق العمل، الهيكل التنظيمي.
12	U gboro	2000	دعم المنظمات، المكافآت.
13	Daft	2001	الحرية، القوة، المشاركة بالمعلومات.
14	Hellrieg el et al	2001	السلطة، المهارات، الحرية.

المشاركة بالمعلومات، الحرية، فرق العمل.	2001	Blanchard et. al.	15
الجدول من إعداد الباحث			

وقد اقترح (العتبي، 2005) القيام بالخطوات العشر التالية:

1- تحديد أسباب الحاجة للتغيير

يتوجب على المدير أن يقوم بتحديد الهدف من القيام بتمكين المرؤوسين، فعلى سبيل المثال قد يكون الهدف أحد الأسباب مما يلي:

- تحسين خدمة العملاء
- رفع مستوى الجودة
- زيادة الإنتاجية
- تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين
- تخفيف عبء العمل عن المدير

رغم اختلاف السبب وراء القيام بذلك، فإن توضيح ذلك للمرؤوسين من شأنه أن يحد من درجة الغموض وعدم التأكد، وسيسهم في أن يساعد المرؤوسون في التعرف إلى توقعات الإدارة منهم. كما يجب على المدراء أيضاً شرح الهيئة والشكل الذي سيكون عليه التمكين، يحتاج المدراء لتقديم أمثلة واضحة ومحددة للعاملين وما يتضمنه المستوى الجديد للسلطات، حيث أنه لابد أن يحدد المدير بشكل دقيق المسؤوليات التي ستعهد للعاملين من جراء التمكين.

2- التغيير في سلوكيات المدراء:

تكمّن الخطوة الثانية في قيام المدراء بالتخلي أو التنازل عن بعض السلطات للمرؤوسين، وهذا يشكل خطوة هامة في تنفيذ التمكين واشك بضرورة وجود دعم المدراء بحيث يكون المدير هو المسهل والمدرب للعاملين وبذلك يسهل القيام بالتمكين ويحسّن أداء العمل من خلال زيادة قدرات

الموظفين لإدارتهم لأدائهم وهو ما أكده (Phillips, 1995, P.5-7) أيضًا. فالمدرب يهيء البيئة الصحية ويسعى الأفراد بقدرتهم على اتخاذ القرارات لأنفسهم عن طريق تطير الثقة بالنفس وبالأخرين ومساعدتهم ليصبحوا أفضل من السابق (Brown, 1997, P.34-36).

3- تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسون:

يجب تحديد نوع القرارات التي ستسند للمرؤوسين والتي سيتخلى عنها المديرين بشكل تدريجي. كما أنه يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم يومياً حتى يتمكن المدراء والمرؤوسون من تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشاركون فيها بشكل مباشر.

4- تكوين فرق العمل:

يجب أن تعمل المنظمة على إعادة هيكلة العمل واعتماد أسلوب فرق العمل لتبرز بشكل طبيعي، حيث يكون مخرجات الموظفين الذين يعملون بشكل جماعي وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفرداً. وإن فرق العمل جزء جوهري من عملية تمكين العاملين.

5- المشاركة في المعلومات:

يجب أن يحصل الموظفين الممكّنون على أذن الوصول للمعلومات والبيانات التي تساعدهم في اتخاذ قرارات بشكل أفضل لصالح المنظمة، وترزيد مساهمتهم في تفهم كيفية القيام بوظائفهم، والمشاركة في فرق العمل.

6- اختيار الأفراد المناسبين:

يتربّ على كاهل المدراء أن يقوموا ببذل الجهد اللازم من أجل اختيار الأفراد الذين يتمتعون بالقدرات والمهارات التي تؤهلهم للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وهذا يتطلب من المنظمة سن وتحديد معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.

7- توفير التدريب:

يعتبر التدريب من أبرز مكونات جهود تمكين العاملين. حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج تدريبية مختلفة حول العديد من القضايا المتعلقة بالتمكين مثل (حل المشكلات، والاتصال، وإدارة الصراع، والعمل مع فريق العمل، والتحفيز)، وذلك لرفع المستوى المهاري والفكري للعاملين.

8- الاتصال لتوضيح التوقعات وأهداف التمكين:

يجب أن يكونوا الموظفين على علم ودرأة بما هو مفهوم التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم، واستخدام خطة عمل الإدارة كوسيلة لتوصيل توقعات الإدارة للعاملين، فعلى سبيل المثال يحدد المدراء للمرؤوسين الأهداف التي يجب تحقيقها كل سنة، وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير.

9- وضع برنامج للمكافآت والتقدير:

ولضمان نجاح جهود التمكين يتوجب ربط المكافآت والتقدير الممنوحة للعاملين بأهداف المنظمة، وذلك عن طريق القيام بتصميم نظام مناسب للمكافآت يتناسب مع اتجاهاتها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل. فالمكافآت تعزز عملية التمكين من خلال الاعتراف وتقدير مهارات الأفراد وتقديم حواجز لهم للمشاركة مثل (شهادات وشعارات تقدير لمشاركتهم في البرنامج).

10- عدم استعجال النتائج:

لا شك بأنه لا يمكن تغيير بيئة العمل بعصى سحرية بين ليلة وضحاها. حيث ينبغي الحذر من "مقاومة التغيير" التي قد تنشأ عن ذلك، فقد يقوم الموظفين بمقاومة أية محاولة لإلزامهم ببرنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة. فيجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج فورية، فالتمكين عملية شاملة، وتحتاج وقتاً بعض الشيء وتحتضم جميع الأطراف في المنظمة.

بينما ذهب (المبيضين والطراونة، 2011) إلى أن عملية تمكين العاملين يجب أن تنفذ وفق مراحل معينة وعلى ستة خطوات متعددة، كما يأتي:

1- قياس قدرات الآخرين: يتوجب القيام بعملية قياس مهارات العاملين ومدى كفايتهم لجعل مهامهم تتناسب مع قدراتهم بما يمكنهم من النجاح.

2- تقديم النموذج العملي: يتم من خلال النموذج وتوضيح كيفية تأدية المهام المنوطة بهذه المسؤوليات، وتقديم لهم بذلك مثلاً عملياً يساعدهم على سرعة ونجاح تمكين العاملين.

3- توقع النجاح وصناعة الأمل: إن الإيمان الكامل بقدرات الآخرين يزيد من توقعات النجاح لهم، كما أن الإفصاح عن التوقعات والمساعدة في الوصول إلى الأهداف، سوف يزيد من فعالية تمكين الآخرين

ويتطور من مهاراتهم وقدراتهم. والإفصاح على المستوى الشخصي ضروري والأكثر إيجابية منه هو الإفصاح العلني العام.

4- تقويض السلطات مع المهام: إذا استطاع أحد المعاونين لقائد القيام بمهامه فعليه أن يفوضه بالوظيفة مع السلطات اللازمة، وذلك هو الطريق لإعداد القادة.

5- التغذية العكسية: إن ذلك يتطلب القيام بتقييم تجربة التمكين ونقل جوانب القصور إلى الأفراد، والثناء على نجاحاتهم.

6- الاستقلالية: إن الهدف النهائي من التمكين يجب أن يكون هو الاستقلالية في اتخاذ القرار.

نجد مما سبق بأن معظم الباحثون يتفقون على عناصر شبه مشتركة، لا بد من توافرها من أجل نجاح تطبيق مفهوم التمكين، ولقد قام (ملحم، 2008، ص 40-15) في كتابه بالاتفاق مع Bowen and Lawler، (1992؛ 1995) بحصر عناصر التمكين الإداري، في (العلم والمعرفة والمهارة والاتصال وتدفق المعلومات والثقة بين القائد والمرؤوسين والحوافز المادية والمعنوية).

ثـ. أبعاد التمكين الإداري المعتمدة في الدراسة

لقد أستخدم الباحث في هذه الدراسة الأربع الأبعاد التالية للتمكين الإداري (التدريب – الاتصال الفعال – تقويض السلطة – العمل الجماعي - التحفيز)، وفيما يلي شرح لكل عنصر:

1. التدريب:

لا شك أن عصرنا الحديث يفرض علينا القيام بمواكبة التطورات التكنولوجية والمعرفية والعلمية والتي تستدعي تغيرات في: الأنماط الإدارية التقليدية، وتغيير في إدارة الموارد البشرية، وتغيير في شكل العلاقات بين المدراء والمرؤوسين.

2. الاتصال الفعال وتدفق المعلومات:

إن العنصر الثاني الذي لا يقل أهمية عن المعرفة هو الاتصال الفعال وتدفق المعلومات وتداولها والمشاركة الفاعلة بها عبر مستويات المنظمة جميعها. حيث إن المعلومات تلعب دوراً هاماً في عملية اتخاذ القرار من قبل الموظف وتسهم بلا شك في حل المشاكل التي قد تواجهه العمل خلال عمله وحين

التعامل مع مشاكل الزبائن. فكيف سيستطيع الموظف أن يقوم بمواجهة المشاكل بدون المعلومة الصحيحة أو المعلومة المتتجدة، وإن الموظف يقف عاجزاً أمام اتخاذ التصرف الصحيح بدون المعلومة التي تمنه ثقة بالتصرف المناسب دون تردد أو القلق من أن يقدم على تصرف خاطئ. فالاتصال الفاعل في المؤسسات الناجحة يعزز في تلك المؤسسات مبدأ الإبداع. وهناك خمسة خصائص لأنظمة الاتصال التي تعزز الإبداع والابتكار.

3. تكوين فرق العمل:

يجب أن تعمل المنظمة على إعادة هيكلة العمل واعتماد أسلوب فرق العمل لتبرز بشكل طبيعي، حيث يكون مخرجات الموظفين الذين يعملون بشكل جماعي وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفرداً. وإن فرق العمل جزء جوهري من عملية تمكين العاملين.

4. التحفيز (الحوافز المادية والمعنوية)

لابد من سن نظام لتحفيز الموظفين من أجل تشجيعهم على أخذ المسؤولية على عاتقهم بصورة صحيحة، على أن تكون هذه الحوافز متصلة بشكل مباشر بـأداء الموظف الممكن. فمن خلال التحفيز نستطيع أن نحقق أهداف أكبر ونحفز الموظفين على الأبداع والتفكير المبدع والابتكار من خلال ربط التمكين بنتائج التمكين فكلما كان الأداء أعلى سوف حصل على حواجز أكبر وهكذا.

5. تفويض السلطات مع المهام:

لابد من قيام القائد بمنح أحد المعاونين بعض الصلاحيات للقيام ببعض من مهامه حسب قدراته وعن طريق تقويض السلطة يمكننا اعداد القادة المستقبليين والكشف عن الإمكانيات الموجودة لبعض المعاونين.

ولا شك بأن تبني مفهوم التمكين الإداري في المنظمات لا يعتبر بأي حال من الأحوال بالمهمة السهلة ولكن يمكننا أن نقول بأنه السهل الممتنع، حيث يتوجب على المنظمات الراغبة في تطبيق منهج التمكين الإداري بأن تقوم بهذه العملية بشكل تدريجي وعلى مراحل (Caudron, 1995) وهو ما قد أجمع عليه العديد من الباحثين في موضوع التمكين مثل (Bowen and Lawler, 1992) قسم المراحل إلى (التوجه ثم التحكم ثم الاندماج). ولقد برر كلا من (Ford and Foster, 1995) للحاجة إلى التدرج من أجل أن

تكون الإدارة قادرة على تقييم مدى جاهزية واستعداد الأفراد للتمكين ولجعل المدرِّين المتخلَّبين عن السلطة أكثر ارتباطاً.

جـ- أسباب الأخذ بالتمكين الإداري

لا شك بأن هنالك أسباب تدفع المنظمات لتبني مفهوم التمكين ومن وجهة نظر (عطية، 2003) تتبلور فيما يلي:

- 1) حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق.
- 1) تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية
- 2) الحاجة إلى عدم الانشغال بالإدارة العليا بالأمور اليومية وتركيزها على القضايا الاستراتيجية طويلة الأجل
- 3) الحاجة لاستغلال الموارد المتاحة بشكل أمثل وبالأخص الموارد البشرية.
- 4) أهمية سرعة اتخاذ القرارات.
- 5) إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية.
- 6) توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتقام.
- 7) الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية الغير ضرورية.
- 8) منح الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم بصورة إيجابية لأن العاملين في المنظمات هم قروتها الحقيقة التي يجب توجيهها لصالح العمل.

حـ- معوقات تطبيق التمكين

يرى (Forrester, 2000, P.67) أن أهم معوقات التمكين تكمن فيما يلي:

- (1) عدم رغبة المديرين في تطبيق مفهوم التمكين، ويرجع ذلك لخوفهم من فقدان السلطة والنفوذ.
 - (2) المساواة بين مفهومي التمكين وتقويض السلطة، واعتبار التقويض مرادفاً للتمكين.
 - (3) تطبيق التمكين عن طريق نقل ومحاكاة برامج التمكين الناجحة في المنظمات الأخرى ب رغم اختلاف ظروف كل منظمة.
 - (4) عدم مراعاة حاجات المشاركين في السلطة.
- بينما يرى (العتبي، 2005) بين بأنه من الممكن من أن تواجه المنظمات بالأخص العربية بعض التحديات التي تعيق وتأخر من إمكانية تطبيق مفهوم تمكين العاملين، ومن تلك التحديات والمعوقات ما يلي:
- (1) البناء التنظيمي الهرمي والمركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.
 - (2) خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة وخوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفهم والسلطة.
 - (3) عدم رغبة المنظمات في التغيير وتفضيل بأسلوب القيادة الإدارية التقليدية.
 - (4) خوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية بسبب الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة والابتكار.
 - (5) السرية في تبادل المعلومات.
 - (6) ضعف نظام التحفيز وعدم ملائمة نظام المكافآت.
 - (7) ضعف التدريب والتطوير الذاتي.

بينما ذهب (النيادي، 2011) ليضع المعوقات التالية التي تعيق تطبيق هذه الممارسة الإدارية:

1- معوقات تنظيمية:

ويعزى ذلك إلى اعتبار المنظمة نظاماً مغلقاً لا يتاثر بالبيئة الخارجية إطلاقاً. واتباع التنظيم الهرمي وتركيز السلطة في أعلى الهرم. واتباع وصف وظيفي للمهام والوظائف واحتضانات الإدارات بشكل جامد. فضلاً عن فرض السيطرة على الموظفين الذي يحد من إبداعهم من خلال نظام مراقبة لتقييد بالأنظمة والقوانين واللوائح والإجراءات.

2- المعوقات الإدارية:

والتي تنتج بسبب ضعف العملية الإدارية وضعف نظام المعلومات والاتصالات وعدم هشاشة نظم إدارة الموارد البشرية وعدم إيلاء أي اهتمام بالتدريب وتقييم الأداء والتحفيز.

3- المعوقات البشرية:

والتي تعزى إلى نقص في الموارد البشرية المؤهلة لاعتماد مفهوم التمكين وتطبيقه.

4- المعوقات الاجتماعية:

تكون هذه المعوقات مرتبطة بالبيئة الثقافية والحضارية والاجتماعية للأفراد التي تؤثر على المفاهيم الوظيفية.

5- معوقات فنية:

تكون هذه المعوقات نتيجة التكنولوجيا المتاحة في المنظمة والإمكانات المرصودة لذلك.

6- معوقات البيئة الخارجية:

وتتمثل هذه المعوقات في الأوضاع الاقتصادية والضغط السياسي والتشريعية والسوق التي تكون حاجز أمام تطبيق مفهوم التمكين الوظيفي.

كما وضعت (ياسين، 2013) عدة شروط من أجل ضمان نجاح التمكين الوظيفي وتحسين إداء الموظفين وزيادة إنتاجيتهم من حيث الكمية والنوعية، وهي:

- (1) مستوى قدرة العامل على العمل وكفاءته.
- (2) وجود حافز عند العامل يحفزه على العمل والنشاط.
- (3) إن يدرك العامل السياسة التي تنظم الحوافز، وإن هذه السياسة تتصرف بالعدالة والمساواة والكفاءة.
- (4) تدريب العامل لزيادة معلوماته وقدرته وكفاءته.
- (5) أن يكون العامل راضياً عن عمله.
- (6) أن يكون العامل راضياً عن الأجور التي يتلقاها.

- 7) أن تعرف الإدارة بجهود العامل وتشيد به.
- 8) الثقة في الإدارة والذي تنتج عادة من وفاء الإدارة بوعودها.
- 9) ثراء الوظيفة بحيث تجارب العامل لبذل الجهد غير عادية، واستغلال إمكاناته ومهاراته في الارتقاء بمستوى الأداء.
- (10) إشراك العاملين وأخذ رأيهم في نوعية الأعمال التي يقومون بأدائها.

بينما أقترح (العتبي) اقتراحات لإنجاح عملية التمكين في بيئه المنظمات وبالاخص للمنظمات العربية، نذكر منها ما يلي:

- 1) تطبيق الإدارة العقائدية.
- 2) الاتجاه نحو البناء التنظيمي المرن.
- 3) التحول لتطبيق مفهوم القيادة التحويلية.
- 4) بناء المنظمة التي تشجع على التعلم الذاتي.
- 5) السماح بتداول المعلومات.
- 6) التحول من نظام الأشراف القائم على التوجيه والتحكم.
- 7) إعادة النظر في نظام المكافآت.
- 8) توفر التدريب الملائم لقيادات الإدارية.

ثانياً: الأداء الوظيفي:

هناك العديد من التعريف للأداء الوظيفي حيث عرفه (هلال، 1996، ص1) بأنه: بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها.

وذكر في قاموس الأعمال في اللغة الإنجليزية (Job Performance) بأنه الأنشطة ذات الصلة بالعمل المتوقع من الموظف ومدى تنفيذ تلك الأنشطة. بينما يعرف (هاینز، 1989) الأداء الوظيفي بأنه "نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح". بينما عند (توفيق، 2006، ص 3)، يعرف الأداء،

بأنه المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها. بينما ذهب البعض الآخر لوصف الأداء بأنه هو "ناتج عمل معين يبله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين" (بدوی، 1984، ص 87).

أ- العوامل المؤثرة في الأداء ومحدداته:

لا شك بأنه هنالك عوامل تسهم في تحديد مستوى أداء العاملين، فذهب "سلیمان" إلى أن الأداء يتحدد من خلال العوامل التالية:

1. الدافع الفردي على العمل:

ويقصد به مجموع القوى الداخلية التي تنبع من ذاتية الفرد والتي تحرك وتوجه سلوكه في اتجاه معين.

2. بيئة / مناخ العمل:

ويقصد به البيئة الداخلية للمنظمة والبيئة الخارجية المحيطة بها، فلاؤلى تتمثل في جميع مكونات المنظمة، بينما اللاحقة فإنها تتكون من البيئة العالمية والبيئة الإقليمية والبيئة المحلية، ورغم كون هذه البيئات لها خارج المنظمة إلا ان لها تأثير كبير على المنظمة.

3. القدرة على العمل:

ويقصد به أنه يتوجب على إدارة المنظمة أن تكون على دراية كافية بقدرات منسوبيها ودرافهم واتجاهاتهم حتى تكون قادرة على القيام بتقسيم المهام والعمل فيما بينهم بصورة صحيحة وهو ما يقال عنه وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

وذكر (أبو شرخ، 2010) في دراسته بأن محددات الأداء الوظيفي تتحصر في ثلاثة عوامل رئيسية كما يلي:

1- الجهد المبذول: ويقصد به درجة انسجام الفرد لأداء عمله، أي مدى دافعية الفرد لأداء عمله.

2- القدرات والخصائص الفردية: ويقصد به مقدرات الموظف والخبرات السابقة لديه التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول.

3- إدراك الفرد لوظيفته: ويقصد به تصورات الفرد وانطباعاته عن الأنشطة التي يتكون منها عمله، وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة.

بـ أهمية تقييم الأداء الوظيفي

يؤمن (ماضي، 2014) بأن الأداء الوظيفي المتميز يسهم في تعزيز عوامل النجاح الرئيسية للمنظمات والتي يمكن حصرها في (التكاليف والجودة والوقت والابتكار والإبداع)، ومن شأنه أيضاً أن يسمح للمنظمة بأن تستخدم مواردها بالطريقة الأمثل سواء الموارد المادية أو البشرية أو المالية.

بينما ذهب كلاً من (الهبيتي والخاجي، 2013، ص 206) في كتابهم إلى أن تقييم الأداء عملية منظمة تهدف إلى تقييم قدرة الموظف وقابليته لتحقيق المهام المطلوب منه إنجازها، ونمو شخصيته وتطور أدائه، واتفقت (الشريف، 2013) معهم في ذلك، بأن المنظمات المعاصرة تعتبر هذه العملية كأداة هامة تسهم في المساعدة وتقديم العون في العديد من مهام التخطيط والتنظيم المتعلقة بشؤون الموظفين، وتكمّن مجالات الأهمية هذه في النقاط التالية:

1- الترقية والنقل: حيث تكشف عمليات تقييم الأداء عن قدرات العاملين وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى، كما تساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تناسب قدراته.

2- تقييم المشرفين والمديرين: حيث تساعد العملية في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.

3- تعديل المرتبات والأجور: حيث تساهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، واقتراح زيادة مرتبات وأجور العاملين أو إنقاذهما، واقتراح نظام حواجز معينة.

4- تقديم المشورة: حيث تشكل وسيلة لتقييم جوانب الضعف في أداء العاملين واقتراح إجراءات لتحسين ذلك الأداء، عن طريق التدريب مثلًا.

وقام (ماضي، 2014) بحصر أهمية الأداء الوظيفي في النقاط التالية:

- 1- يساهم الأداء الوظيفي في تحديد مدى قدرة المنظمة على استثمار القدرات الكامنة وتوظيف الطموحات والمهارات والمعارف لدى العاملين.
- 2- يؤدي الأداء الفعال إلى خلق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال الابتكار والإبداع في العمل وتخفيض التكاليف وترشيد الموارد بأنواعها.
- 3- يسهم في تحديد مدى نجاح قسم الموارد البشرية وسلامة برامجه وخططه المعدة للمنظمة.
- 4- يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف لدى قوة العمل في منظمات الأعمال.
- 5- يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف لدى قوة العمل في منظمات الأعمال.

ت- أنواع الأداء

يصنف الأداء عند (أبو شرخ، 2010) إلى ثلاثة أنواع وهي كما يلي:

1. أداء المهام:

ويقصد به السلوكيات التي تسهم في إنجاز عمليات جوهرية في المنظمة مثل الإنتاج المباشر للبضائع والخدمات، والبيع، وجرد المخزون، إدارة التابعين، وكل أداء يسهم بشكل مباشر، أو غير المباشر في تنفيذ عمليات المنظمة.

2. الأداء الظرفى:

ويقصد به كل السلوكيات التي تسهم بشكل غير مباشر في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية في المنظمة، وهذه السلوكيات تسهم في تشكيل كل من الثقافة، والمناخ التنظيمي، والأداء هنا ليس دوراً إضافياً في طبيعته وإنما يكون خارج نطاق مهام الوظيفية الأساسية ويعتمد على الظرف الذي تجري فيه معالجة العمليات.

3. الأداء المعاكس أو المواجهة:

ويقصد به السلوك السلبي في العمل مثل التأخر عن مواعيد العمل أو الغياب، كما تشمل أيضاً سلوكيات أخرى مثل الانحراف والعدوان وسوء الاستخدام والعنف وروح الانتقام والمهاجمة.

ثــ عــنــاصــرــ الأــدــاءــ الوــظــيفــيــ:

يتكون الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر ذكرت (عند الحسيني، 1994) أهمها:

1. المعرفة بمتطلبات الوظيفة:

وتشمل المعرفة العامة، والمهارات الفنية، والمهنية، والخلفية العامة عن الوظيفة وال مجالات المرتبطة بها.

2. نوعية العمل:

وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة قدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

3. كمية العمل المنجز:

أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادلة للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

4. المثابرة والوثوق:

وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحدد، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

ثالثاً: التمكين الوظيفي وعلاقته بالأداء:

يعتقد بعض الباحثين مثل (ياسين، 2013) بأن التمكين الوظيفي "مظهر أساسى من مظاهر العمل الكفاء، فهو حسب رأيه يؤدى إلى إلزام الأشخاص بعملهم وقيامهم بأعباء عملهم بفاعلية، وبالتالي تحقيق ما يصيرون إليه من أهداف". وأضاف إلى ذلك بأن التمكين من خلال موائمه بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، وتحفيز ما لديهم من بوادر لتحقيق أفضل النتائج الممكنة.

(Thomas, K.W and Velthouse, W 1990 p). كلاً من توماس وفيلثوس. حيث أنهم يعتقدون بأن "الأشخاص الممكّنون هم أكثر نشاطاً وإنجازية من الأفراد الذين لا يتمتعون بالتمكين".

كما أكد كوك (Cook, S 1994, 28) بأن "الموظفون الممكّنون يتمتعون بمعرفة كاملة عن عملهم، ولذلك فإنهم يكونون قادرين بشكل أكبر على تحطيط وجدولة عملهم، ويكونون قادرين على تحديد وحل أي عقبات أمام أدائهم".

الفصل الثالث: الإطار العملي للدراسة

تمهيد

يحتوي هذا الفصل معلومات عن عينة الدراسة المختارة، وتصنيف لأداء الدراسة، وطريقة إعدادها، فضلاً عن الخطوات المتبعة من أجل التحقق من صدق الأداة وثباتها. كما يتضمن الأساليب الإحصائية المستخدمة من أجل استخلاص النتائج.

نبذة عن شركة HP في المملكة العربية السعودية

تعد شركة (HP) المملكة العربية السعودية كأحد فروع شركة HP العالمية. وتقع شركة HP في المملكة العربية في العاصمة، مدينة الرياض في حي العليا على طريق الملك فهد السريع. لا شك بأن شركة بشهرتها الكبيرة غنية عن التعريف، حيث أنها من أبرز رواد صناعة أجهزة الحواسيب المحمولة واللوحية وأجهزة الحواسيب المكتبية والشاشات. كما تنتج العديد من الملحقات والعتاد التي ترتبط بمحال الطابعات ومسحوق الحبر وأنظمة الصوتية وأجهزة العرض. يتبلور هدف الشركة حسب تصريحها بأنها تهدف إلى خلق التقنية التي تجعل حياة الجميع أفضل في أي مكان ولأي شخص، أو لأي منظمة ولأي مجتمع في جميع أنحاء الدنيا.

موقع الشركة الرسمي على الانترنت: (<http://www8.hp.com/sa/ar/home.html>)

منهجية وأسلوب الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها وفروضها، قام الباحث بإتباع المنهج الوصفي المتضمن الأسلوب الميداني في جمع البيانات بواسطة الاستبانة وذلك للوصول إلى أهداف الدراسة، وتم وتوصف وتحليل البيانات، والكشف عن العلاقات بين المتغيرات، واختبار صحة الفرضيات.

كما قد اعتمد الباحث أسلوب الدراسة المكتبية للاستفادة من الكتب والدوريات العلمية في بناء الإطار النظري وللحصول على البيانات اللازمة لتحقيق أهداف البحث.

ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

البيانات الأولية:

تم الاعتماد على البيانات الأولية اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة من خلال قائمة الاستبيان التي تم توجيهها إلى الفئات المختلفة للعاملين في شركة (HP) المملكة العربية السعودية محل الدراسة وذلك بغرض جمع البيانات التي تتطلبها طبيعة مشكلة الدراسة.

البيانات الثانوية:

اعتمد الباحث على مجموعة من البيانات الثانوية اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة من مصادرها المختلفة، وتمثل أهم هذه المصادر في المراجع العربية والأجنبية، والمجلات والدوريات، والبحوث المنشورة التي تتناول موضوع الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من (35) فرداً من الموظفين في شركة (HP) في المملكة العربية السعودية، وضمن فئات (موظف - مشرف - مدير)، وكان عدد المشاركون في الاستبيان كما يلي: (29) موظفاً، وعدد المشرفين (3) وعدد المدراء (3) وهم مجتمع البحث. ومن الجدير بالذكر بأننا قمنا بتوزيع الاستبيان على موظفي الشركة في الإدارة العامة التابعين للشركة فقط، لأن الشركة تستعين بشركات أخرى ل القيام بنشاطات من أعمالها وتقديم خدماتها. ومن الجدير بالذكر بأن الشركة تتعامل في شركات أخرى من أجل باقي الخدمات مثل الصيانة والتوزيع وباقى الأنشطة.

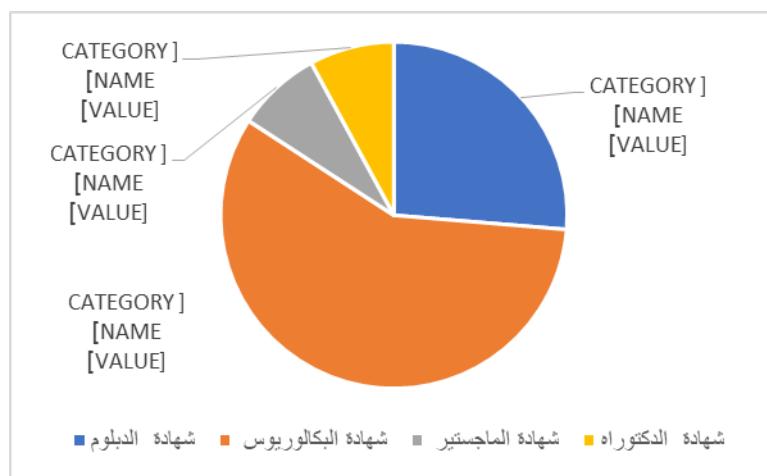
قام الباحث بتوزيع الاستبانة عن طريق خدمة جوجل السحابية على كامل مفردات المجتمع، وقد قام الباحث بجمع قوائم الاستقصاء باستخدام برنامج اكسيل 2016 ومراجعتها للتأكد من أن الإجابات كاملة على جميع الأسئلة واستبعاد القوائم التي لا تصلح للتحليل، وقد استرد الباحث (35) استبانة صالحة لأغراض التحليل الإحصائي أي كانت نسبة الاسترداد بنسبة (100%).

ولقد بلغ عدد الذكور (35) فرد من مجموع أفراد عينة الدراسة أي بنسبة (100%). كما هو موضح في الشكل رقم (1/3)



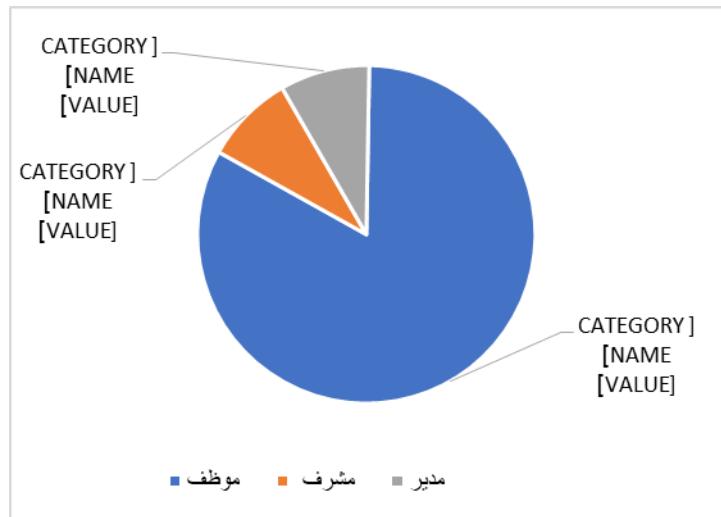
الشكل رقم (1/3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي

وبلغ عدد الحاصلين على المؤهل العلمي الدبلوم (10) أفراد أي بنسبة (28.6%) من مجموع أفراد عينة الدراسة. بينما كان عدد الحاصلين على المؤهل العلمي بكالوريوس (22) فرد أي بنسبة (62.9%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، وعدد الحاصلين على المؤهل العلمي الماجستير (3) أفراد أي بنسبة (8.6%) من مجموع أفراد عينة الدراسة ولم يكن أي شخص حاصل على المؤهل العلمي الدكتوراه. كما هو موضح أدناه في الشكل رقم (2/3).



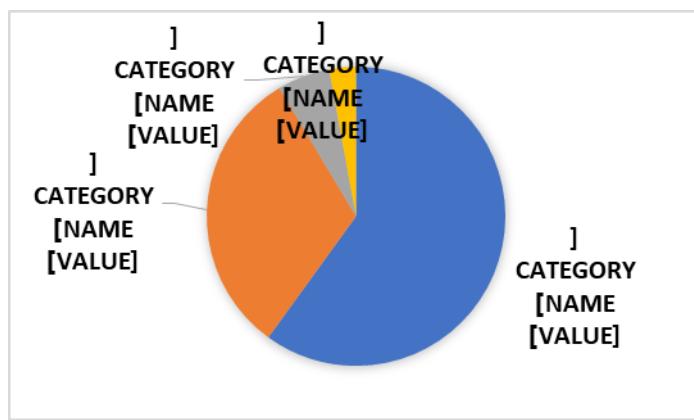
الشكل رقم (2/3) التوزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

وبلغ عدد الأفراد ذو المسمى الوظيفي "موظف" (29) أي بنسبة (82.9%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، بينما تراوح عدد الأفراد ذو المسمى الوظيفي "مشرف" (3) أي بنسبة (8.6%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، بينما كان عدد الأفراد ذو المسمى الوظيفي "مدير" (3) أي بنسبة (8.6%) من مجموع أفراد عينة الدراسة. كما هو موضح في الشكل رقم (3/3).



الشكل رقم (3/3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

أما فيما يخص عدد سنوات الخبرة لأفراد العينة بلغ عدد الأفراد ممن لديهم سنوات خبرة "5 سنوات فأقل" (21) فرداً أي بنسبة (60%)، وترواح عدد الأفراد ذو الخبرة بين "سنوات 6-10 سنوات" (11) فرداً أي بنسبة (31.4%)، وبلغ عدد الأفراد ذو الخبرة التي تراوحت بين "11-15 سنة" (2) فرد أي بنسبة (5.7%) أما عدد الأفراد التي كانت خبرتهم من "16 سنة - فأكثر" (1) فرد أي بنسبة (2.9%) من مجموع أفراد عينة الدراسة. كما هو موضح في الشكل رقم (4/3).



الشكل رقم (4/3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

أداة الدراسة:

تمثلت أداة الدراسة في الاستبانة، حيث قام الباحث بتطوير وبناء استبانة لقياس العلاقة بين التمكين الإداري وأثرها على الأداء بعد الاطلاع على الجانب النظري والدراسات السابقة لموضوع التمكين الوظيفي وأداء العاملين. ولقد تمت الاستقادة من أبعاد التمكين التي اقترحها كل من (Robbins, 1993) و (Luthans , 1999).

صممت استبانة البحث تبعاً للمقياس الذي وضعه العالم عام 1932 م، (Rensis Likert) واستخدم المقياس ذو الخمس نقاط. ويعرف بمقاييس ليكرت (Likert Scale) يعطي خمسة إجابات لكل فقرة من فقرات الاستبانة، حيث تعرض فقرات الاستبانة على المبحوثين ومقابل كل فقرة خمس إجابات تحدد مستوى موافقهم عليها (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، وتعطى فيه الإجابات أوزاناً رقمية تمثل درجة الإجابة على الفقرة، حتى يتمكن من تحويل المفاهيم الوصفية المجردة إلى قيم كمية يسهل إخضاعها للتحليل الإحصائي واختبار فروض الدراسة، كما هو موضح بالجدول أدناه رقم (1).

جدول رقم (1/3): أداة الدراسة وفق مقياس ليكرت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الإجابة
1	2	3	4	5	الدرجة

الجدول من إعداد الباحث

أقسام أداة الدراسة

تضمنت الأداة المستخدمة في الدراسة ثلاثة أقسام حسب الآتي:

القسم الأول:

وهو الجزء المتعلق بالمتغيرات الديموغرافية والوظيفية للعاملين وتم قياس (4) متغيرات. ويتكون من (4) فقرات، ويقيس خصائص المجتمع التالية (الجنس- المؤهل العلمي-المسمى الوظيفي- سنوات الخبرة).

القسم الثاني:

جاء هذا القسم ضمن مقياس الدراسة لقياس مستوى التمكين الإداري وأثره على الأداء في شركة (HP) في المملكة العربية السعودية. وينقسم إلى محورين رئيسيين على النحو الآتي:

1- المحور الأول

اعتمد الباحث في هذا المحور لقياس أبعاد التمكين الوظيفي، على المقياس الذي صممته (عفانة، 2013) وهو مقياس مكون من اثنان وأربعون عبارة ويتضمن المتغير المستقل "التمكين الوظيفي" بأبعاد عملية التمكين الوظيفي مقسمة على خمسة أبعاد على النحو الآتي:

- **البعد الأول:** (الاتصال الفعال) ويتكون من (9) فقرات.
- **البعد الثاني:** (بناء فرق العمل) ويتكون من (10) فقرات.

- **البعد الثالث:** (التفويض) ويكون من (9) فقرات.
- **البعد الرابع:** (حفز العاملين) ويكون من (7) فقرات.
- **البعد الخامس:** (التدريب) ويكون من (7) فقرات.

2- المحور الثاني

اعتمد الباحث في هذا المحور لقياس الأثر على الأداء، حسب المقياس الذي صممه كلا من (القرشي والحميدان، 2014) وهو مقياس مكون من ثمانية عشر عبارة ويتضمن المتغير التابع "الأداء الوظيفي".

الأساليب الإحصائية المتبعة

1- **مقياس الإحصاء الوصفي** وذلك لوصف خصائص مجتمع الدراسة اعتماداً على النسب المئوية والتكرارات والمتosteات الحسابية وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات مفردات الدراسة عن الفقرات وال المجالات الرئيسية، والانحرافات المعيارية للتعرف على مدى انحراف استجابات مفردات الدراسة لكل فقرة من الفقرات عن وسطها الحسابي، إلى جانب المجالات الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفاض تشتيتها.

2- **مقياس ألفا كرونباخ** لقياس الثبات في بيانات أداة المستخدمة.

3- **مقياس الانحدار البسيط** لقياس أثر مجالات المتغير المستقل (متطلبات التمكين الوظيفي الإدارية والشخصية) على المتغير التابع (أداء الموظفين)

4- اختبار **تحليل التباين الأحادي أنوفا** وذلك لاختبار فروقات في آراء أفراد عينة الدراسة حول التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية.

5- **اختبار ليفين** وذلك من أجل اختبار التجانس.

صدق أداة الدراسة:

إن الأداة المستخدمة في هذه الدراسة هي أداة معتمدة أساساً ومستخدمة في دراسات سابقة في كلا من دراسة (عفانة، 2013) ودراسة (القرشي والحميدان، 2014) وتم اعتمادها من قبل محكمين عدة ذوي الخبرة والمحترفين بالموضوع قيد البحث، الذين أكدوا على صدق وصلاحية كل فقرة من فقرات الاستبانة.

ثبات أدلة البحث:

تم حساب ثبات أداتي الدراسة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ. ويبيّن الجدول رقم (2/3) أدناه قيم معاملات الثبات لأداتي الدراسة. حيث بلغت قيمة مقياس ألفا كرونباخ لأداة التمكين الإداري (.970)، بينما بلغت قيمة مقياس ألفا كرونباخ لأداة التمكين الإداري (.975).

وإن هذه النتائج، جاءت توكيدياً ودعماً على تمنع أدلة الدراسة بدرجة كبيرة من الثبات في البيانات التي قد تم جمعها من أفراد عينة الدراسة.

الجدول رقم (2/3) قيم معاملات الثبات لأداتي الدراسة

معامل الثبات	الأداة
.970	التمكين الإداري
.975	الأداء الوظيفي

الجدول من إعداد الباحث (من مخرجات برنامج SPSS)

معيار تقدير الفقرات

لقد استخدم الباحث المعيار المبين أدناه من أجل الحكم على تقدير فقرات الاستبانة وهو نفس المعيار الموضوع في دراسة البلوبي (2013) كالتالي:

- أقل من أو يساوي 2.33 (ضعيف).

- أكبر من 2.33 وأقل من 3.67 (متوسط).

- أكبر من أو يساوي 3.67 (مرتفع).

تحليل أسئلة الدراسة:

سوف يتم تحليل فقرات المجال الأول "التمكين الإداري" الذي يتكون من (42) فقرة وموزعة على خمسة أبعاد استجابة لها أفراد العينة وفق مقياس ليكرت الخماسي، حيث تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والتقدير لكل فقرة من فقرات المجال، وفيما يلي تحليل نتائج كل بعد من أبعاد المجال بشكل منفصل.

إن البعد الأول ضمن مجال التمكين الإداري "هو الاتصال الفعال ومشاركة المعلومات" ويتكون من (7) فقرات، وفيما يلي تحليل لهذه الفقرات من خلال حساب المتوسط والانحراف المعياري لكل فقرة من الفقرات. كما نرى في الجدول رقم (3/3) أدناه، بأن الفقرة رقم 9 (الاتصالات ما بين المستويات الإدارية تتسم بالبطء في نقل المعلومات) كان مستوى الموافقة عليها متوسطاً، أما باقي الفقرات فكان مستوى الموافقة عليها مرتفعاً حسب تصورات افراد العينة، ولم يوجد أي فقرة كان مستوى الموافقة عليها منخفضاً حسب تصورات افراد العينة، وكان أكبر قيمة للوسط الحسابي للفقرة 2(تسعى الشركة لإتاحة المعلومات للعاملين) والفقرة 3(العاملون في الشركة أكثر فهماً لأدوارهم بسبب إتاحة المعلومات لهم)، وأقل قيمة للوسط الحسابي للفقرة 9 (الاتصالات ما بين المستويات الإدارية تتسم بالبطء في نقل المعلومات).

جدول رقم (3/3) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الأول

الرقم	البعد الأول: الاتصال الفعال ومشاركة المعلومات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
.1	أحصل على المعلومات اللازمة لإنجاز عملي في أي وقت أشاء.	4.57	.558	مرتفع
.2	تسعى الشركة لإتاحة المعلومات للعاملين.	4.74	.505	مرتفع
.3	العاملون في الشركة أكثر فهماً لأدوارهم بسبب إتاحة المعلومات لهم.	4.74	.505	مرتفع
.4	تسهم إتاحة المعلومات في الشركة حالياً في توحيد رؤية ووضوح الأهداف.	4.63	.598	مرتفع
.5	أشارك الآخرين من زملائي بالمعلومات والبيانات.	4.29	.622	مرتفع
.6	مهارات الاتصال لدى العاملين عالية، وتسهم في تسهيل إنجاز المهام.	4.57	.698	مرتفع
.7	أجد سهولة في التواصل مع رئيسي في العمل.	4.46	.852	مرتفع
.8	توجد قنوات اتصال بين المستويات الإدارية للحصول على المعلومات.	4.54	.886	مرتفع
.9	الاتصالات ما بين المستويات الإدارية تتسم بالبطء في نقل المعلومات.	3.14	1.593	متوسط
	الدرجة الكلية للبعد الأول	4.4095	.47887	مرتفع

الجدول من إعداد الباحث (من مخرجات برنامج SPSS)

بشكل عام فإنه من الممكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات (البعد ككل) بلغ (4.4095) وبانحراف معياري (.47887). لذلك يعتبر محور "الاتصال الفعال" ذو درجة مرتفعة من الموافقة من وجهة نظر موظفي شركة HP.

ويرجح ذلك إلى كون المؤسسة ذات تجربة دولية وسبق لها أن عملت في بيئة عمل متنوعة مما جعلها تتبنى أنظمة اتصالات فعالة تسهل عملية التواصل والاتصال ما بين مختلف المستويات الإدارية.

أما بالنسبة للبعد الثاني ضمن مجال التمكين الإداري فهو "فرق العمل" ويكون هذا البعد من (10) فقرات، وفيما يلي تحليل لهذه الفقرات من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من الفقرات.

ويبين الجدول (4/3) أدناه بأن جميع الفقرات كان مستوى الموافقة عليها حسب تصورات أفراد العينة مرتفعاً، ولا توجد أي فقرة كان مستوى الموافقة عليها حسب تصورات أفراد العينة متوسطاً أو منخفضاً، وكان أكبر قيمة للوسط الحسابي للفقرة 10 (التزم بشكل عالي تجاه المهام عندما أعمل ضمن مجموعة)، وكانت أقل قيمة للوسط الحسابي للفقرة 14 (تحرص الشركة على اجتذاب ذوي الخبرات العالية لتعيينهم).

جدول رقم (4/3) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الثاني

الرقم	البعض الثاني: فرق العمل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
.10	التزم بشكل عالي تجاه المهام عندما أعمل ضمن مجموعة.	4.54	.701	مرتفع
.11	تحاجات المجموعة تقدم على حاجاتي الشخصية.	4.23	.843	مرتفع
.12	تلجأ الشركة لحل المشكلات عن طريق اللجوء لفرق العمل.	4.40	.812	مرتفع
.13	تهتم الإدارة بإكساب العاملين المهارات الجديدة بشكل مستمر كجزء من ثقافتها.	4.51	.818	مرتفع
.14	تحرص الشركة على اجتذاب ذوي الخبرات العالية لتعيينهم.	4.11	.758	مرتفع
.15	تنسم علاقتي مع رؤسائي بأنها علاقة تعاونية تسودها الثقة.	4.49	.853	مرتفع
.16	يعمل الأفراد داخل الشركة بروح الفريق الواحد.	4.46	.741	مرتفع
.17	أفضل وزملائي العمل بشكل جماعي على العمل بشكل فردي.	4.17	1.098	مرتفع
.18	أقدر وأحترم آراء زملائي في العمل.	4.51	.702	مرتفع
.19	تشجع الشركة على العمل الجماعي وتحرص على بناء فرق العمل.	4.51	.742	مرتفع
	الدرجة الكلية للبعد الثاني	4.3943	.66904	

الجدول من إعداد الباحث (من مخرجات برنامج SPSS)

ونلاحظ بشكل إجمالي بأن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات (للبعد كل) بلغ (4.3943) وبانحراف معياري (.66904). لذلك يعتبر محور "فرق العمل" ذو درجة مرتفعة من الموافقة من وجهة نظر موظفي شركة HP.

مما قد يعني أن الشركة تؤمن بأهمية رأي كل فرد منتسب إليها في العمل، مما جعلها تسعى إلى الاستعانة بإنشاء فرق العمل لإيجاد أفضل الحلول فيما يخص العمل، ويرجح ذلك إلى خبرة وتجارب الشركة على المستوى الدولي في بيوت عمل متنوعة.

أما بالنسبة للبعد الثالث ضمن مجال التمكين الإداري فهو "تفويض السلطة" ويكون هذا البعد من (9) فقرات، وفيما يلي تحليل لهذه الفقرات من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من الفقرات.

ونجد في الجدول رقم (5/3) أدناه بأن الفقرة رقم 23 (أسهم في وضع أهداف وخطط الشركة في الجانب الذي أعمل به) كان مستوى الموافقة عليها حسب تصورات أفراد العينة متوسطاً، أما باقي الفقرات فكان مستوى الموافقة عليها مرتفعاً، ولم يوجد أي فقرة كان مستوى الموافقة عليها منخفضاً حسب تصورات أفراد العينة، وكان أكبر قيمة للوسط الحسابي للفقرة 22 (يتأتى لي الحرية في الأسلوب المناسب لإنجاز أعمالى) والفقرة 28 (أستطيع أن أقنع رئيسى المباشر بأى أفكار إيجابية)، وأقل قيمة للوسط الحسابي للفقرة 23 (أسهم في وضع أهداف وخطط الشركة في الجانب الذي أعمل به).

جدول رقم (5/3) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الثالث

الرقم	البعد الثالث: تفويض السلطة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
.20	أقوم بالمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال الإدارية.	3.74	1.039	مرتفع
.21	تلقى مبادرات واجتهادات الموظف تشجيع ودعم الإدارة.	4.31	.758	مرتفع
.22	يتاح لي الحرية في الأسلوب المناسب لإنجاز أعمالى.	4.40	.775	مرتفع
.23	أسهم في وضع أهداف وخطط الشركة في الجانب الذي أعمل به.	3.37	1.262	متوسط
.24	أساهم إيجابياً في مساعدة الآخرين لإنجاز أعمالهم.	4.29	.825	مرتفع
.25	يسمح لي بإيجاد حلول مبتكرة لمشكلات عملى.	4.26	.919	مرتفع
.26	لدي دور فعال لما يحدث في عملي.	4.34	.873	مرتفع
.27	عندما تكون لدى فكرة أو طرح ما، أقنع الآخرين به.	3.83	.822	مرتفع
.28	أستطيع أن أقنع رئيسى المباشر بأى أفكار إيجابية.	4.40	.847	مرتفع
الدرجة الكلية للبعد الثالث				.63368
الجدول من إعداد الباحث (من مخرجات برنامج SPSS)				

وكان المتوسط الحسابي لجميع الفقرات (للبعد كل) بلغ (4.1048) وبانحراف معياري (.63368). لذلك يعتبر محور "تفويض السلطة" ذو درجة مرتفعة من الموافقة من وجهة نظر موظفي شركة HP.

هذا ومن الممكن قوله بأن شركة HP في المملكة العربية السعودية كشركة دولية تتمتع بخبرة الدولية تمنح الموظف فرصة كافية لإنجاز عمله بالصورة التي يراها الموظف مناسبة له وحسب نوع وطبيعة المهمة الموكلة له، فضلاً عن إشراكه في عملية اتخاذ القرار المرتبطة بعمله إلى حد ما ضمن القواعد القوانين المعمول بها ضمن الشركة.

وفيما يخص البعد الرابع ضمن مجال التمكين الإداري فهو "تحفيز العاملين" ويكون هذا البعد من (7) فقرات، وفيما يلي تحليل لهذه الفقرات من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من الفقرات.

وكما هو موضح في الجدول رقم (6/3) أدناه أن الفقرة رقم 29 (يقوم رؤسائي بتحفيزي على تحمل مسؤوليات أكبر) كان مستوى الموافقة عليها حسب تصورات أفراد العينة متوسطاً، أما باقي الفقرات فكان مستوى الموافقة عليها حسب تصورات أفراد العينة مرتفعاً، ولم يوجد أي فقرة كان مستوى الموافقة عليها منخفضاً، وكان أكبر قيمة للوسط الحسابي للفقرة 32 (توقع إدارتي مني النتائج والأعمال الجيدة باستمرار)، وأقل قيمة للوسط الحسابي للفقرة 29 (يقوم رؤسائي بتحفيزي على تحمل مسؤوليات أكبر).

جدول رقم (6/3) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الرابع

الرقم	البعد الرابع: تحفيز العاملين	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
29	يقوم رؤسائي بتحفيزي على تحمل مسؤوليات أكبر.	3.37	1.087	متوسط
30	نظام الحوافز المعتمل به يحقق العدالة للجميع.	4.20	.759	مرتفع
31	يشعرني مديرني بأهمية وظيفتي ومكانتها كجزء حيوي بالنسبة للشركة.	4.51	.818	مرتفع
32	توقع إدارتي مني النتائج والأعمال الجيدة باستمرار.	4.63	.731	مرتفع
33	تلقي مبادراتي واجتهاداتي الشخصية تشجيع ودعم الإدارة.	4.09	.818	مرتفع
34	يشجع رؤسائي الأفكار المتعلقة بتحسين الأداء.	4.54	.852	مرتفع
35	أتلقى مكافآت مادية أو معنوية عندما أقوم بأعمال إبداعية.	4.40	.736	مرتفع
الدرجة الكلية للبعد الرابع				
الجدول من إعداد الباحث (من مخرجات برنامج SPSS)				

ونلاحظ بشكل إجمالي بأن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات (للبعد كل) بلغ (4.2490) وبانحراف معياري (.59241). لذلك يعتبر محور "تحفيز العاملين" ذو درجة مرتفعة من الموافقة من وجهة نظر موظفي شركة HP. من خلال النتيجة الكلية للبعد الرابع من الممكن القول بأن شركة (HP) في المملكة العربية السعودية تتبنى مفهوم التحفيز المادي والمعنوي والذي ينعكس إيجاباً لتحفيز الموظفين على التطوير المستمر في طريقة أداء أعمالهم.

أما بالنسبة للبعد الخامس ضمن مجال التمكين الإداري فهو "التدريب" ويكون هذا البعد من (7) فقرات، وفيما يلي تحليل لهذه الفقرات من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من الفقرات.

ونجد من الجدول (7/3) أدناه بأن جميع الفقرات كان مستوى الموافقة عليهم حسب تصورات أفراد العينة مرتفعاً، ولا توجد أي فقرة كان مستوى الموافقة عليها متوسطاً أو منخفضاً، وكان أكبر قيمة للوسط الحسابي للفقرة 42 (لدي من المهارات والمعلومات ما يمكنني من التعامل مع مسؤوليات وأعباء وظيفي)، وكانت أقل قيمة للوسط الحسابي للفقرة 41 (أسيطر بدرجة كبيرة على الطرق التي أؤدي بها).

جدول رقم (7/3) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الخامس

الرقم	البعد الخامس: التدريب	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
.36	أثق من قدرتي على القيام بعملٍ.	4.71	.667	مرتفع
.37	تتوفر لدى المهارات الضرورية ل القيام بمهام وظيفي.	4.71	.667	مرتفع
.38	هناك ثقة بمقدار الموظفين على أداء أعمالهم بكفاءة.	4.57	.739	مرتفع
.39	إن عملي يعتبر ذات أهمية بالنسبة لي.	4.57	.698	مرتفع
.40	مهام عملي لها معنى وقيمة بالنسبة لزمالي في العمل ورئيسي المباشر.	4.60	.736	مرتفع
.41	أسيطر بدرجة كبيرة على الطرق التي أؤدي بها.	4.31	.718	مرتفع
.42	لدي من المهارات والمعلومات ما يمكنني من التعامل مع مسؤوليات وأعباء وظيفي.	4.74	.611	مرتفع
الدرجة الكلية للبعد الخامس				
	الجدول من إعداد الباحث (من مخرجات برنامج SPSS)	4.6041	4.61794	مرتفع

ونلاحظ بشكل إجمالي بأن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات (البعد كل) بلغ (4.6041) وبانحراف معياري (61794). لذلك يعتبر محور "التدريب" ذو درجة مرتفعة من الموافقة من وجهة نظر موظفي شركة HP، مما يعني أن موظفي شركة HP في المملكة العربية السعودية يتمتعون بدرجة مرتفعة من التدريب. وهو ما قد يعزى إلى خبرة الشركة الدولية ومستوى إدراكيها ومعرفتها بأهمية التدريب والتطوير المستمر لتعزيز قدرات موظفيهم بشكل مستمر وتدريبيهم لكي يتمتعوا بالمهارة الازمة والقدرة لإنجاز الأعمال الموكلة لهم مما يعزز أدائهم و يجعلهم ينتمون إليه.

وفيما يلي تم تحليل فقرات "الأداء الوظيفي" الذي يتكون من (18) فقرة وموزعة على خمسة أبعاد استجاب لها أفراد العينة وفق مقياس ليكرت الخماسي، حيث تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والتقدير لكل فقرة من فقرات المجال، وفيما يلي تحليل نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول رقم (8/3):

جدول رقم (8/3) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الأداء الوظيفي

الرقم	فقرات الأداء الوظيفي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
-------	----------------------	---------------	-------------------	---------

مرتفع	.591	4.66	نحرص على تحقيق الأهداف العامة للشركة.	43
مرتفع	.611	4.54	يتم إنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد لإنجازه.	44
مرتفع	.598	4.63	توجد قدره للعاملين لتحمل مسؤولية الأعباء اليومية للعمل.	45
مرتفع	.658	4.49	يوجد التزام وتقيد بأنظمة وقوانين العمل لدى العاملين.	46
مرتفع	.701	4.54	توجد قدرة للعاملين على التكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل.	47
مرتفع	.655	4.57	يتم التنسيق والتعاون مع الآخرين لأداء العمل.	48
مرتفع	.701	4.46	يحرص العاملون على تنفيذ العمل وفقاً للخطط والبرامج المرسومة.	49
مرتفع	.695	4.60	توفر الإدارة التدريب المناسب للعاملين لتمكنهم من أداء أعمالهم بصورة جيدة.	50
مرتفع	.657	4.54	الالتزام بالإدارة بجودة الأداء يساعد في تحسين مستوى أداء العاملين.	51
مرتفع	.731	4.37	يتوفر لدى العاملين القدرة على الإبداع والتجديد وتطوير العمل.	52
مرتفع	.725	4.34	توجد قدرة لدى العاملين على تصحيح الأخطاء الناتجة من قيامهم بأداء العمل.	53
مرتفع	.657	4.46	الإشراف المباشر والمتابعة المستمرة من قبل الرؤساء يؤدي إلى تحسين مستوى أداء العاملين.	54
مرتفع	.655	4.43	يحافظ العاملون على الالتزام بأوقات العمل الرسمية.	55
مرتفع	.707	4.17	تتوافق لدى العاملون الرغبة والحماس لإنجاز العمل.	56
مرتفع	.701	4.46	يبذل العاملون الوقت الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة.	57
مرتفع	.658	4.49	يبذل العاملون الجهد الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة.	58
مرتفع	.695	4.60	تتوافق لدى العاملين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤدونها.	59
مرتفع	.881	4.40	تنفيذ الأوامر والتعليمات الصادرة من المسئول المباشر فيما يخص العمل.	60
مرتفع	.66358	4.5286	الدرجة الكلية لفقرات الأداء الوظيفي ككل	

الجدول من إعداد الباحث (من مخرجات برنامج SPSS)

يتبيّن من الجدول (8/3) بأن جميع الفقرات كان مستوى الموافقة عليها حسب تصورات أفراد العينة مرتفعاً، ولا توجد أي فقرة كان مستوى الموافقة عليها متوسطاً أو منخفضاً حسب تصورات أفراد العينة، وكان أكبر قيمة للوسط الحسابي للفقرة (نحرص على تحقيق الأهداف العامة للشركة)، وكانت أقل قيمة للوسط الحسابي للفقرة (تتوافق لدى العاملون الرغبة والحماس لإنجاز العمل).

وفيمَا يلي تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل من فقرات التمكين مجتمعة وفقرات الأداء مجتمعة، وكان التقدير مرتفع لكليهما. كما هو موضح في الجدول رقم (9/3) أدناه.

الجدول (9/3) تقدير الفقرات مجتمعة لكل متغير

التقدير	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	فقرات التمكين
مرتفع	.49663	4.6571	
مرتفع	.66358	4.5286	فقرات الأداء

الجدول من إعداد الباحث (من مخرجات برنامج SPSS)

اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى:

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، العمل الجماعي والفرقى، التدريب، التحفيز والاتصال الفعال) في الأداء الوظيفي.

ومن أجل اختبار أثر كل متغير بشكل منفرد سوف يتم القيام بتحليل الانحدار البسيط لكل بعد كما يلى:

الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد تأثير لتفويض السلطة على الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

من الجدول رقم (10/3) أدناه، نجد أن قيمة R square هي 22% أي ان المتغير المستقل "تفويض السلطة" يشرح 22% من انحرافات أو تغيرات المتغير التابع "الأداء". وكما يظهر وجود علاقة ارتباط .(%47)

جدول Model Summary رقم (10/3) لمتغير "تفويض السلطة"

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.471 ^a	.221	.198	.59430
a. Predictors: (Constant), التفويض				

الجدول من إعداد الباحث (من مخرجات برنامج SPSS)

كما بينت المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (11/3) أدناه، لاختبار تحليل التباين (ANOVA) بأن مستوى دلالة الاختبار أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية ($\alpha \leq 0.05$)، إذا فترفض نظرية العدم وتقبل الفرضية البديلة بوجود تأثير لتفويض السلطة على الأداء الوظيفي.

جدول رقم (11/3) اختبار تحليل التباين ANOVA حسب متغير "تفويض السلطة"

المتغير	المستوى	مجموع المربعات المجموع	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة المحسوبة (f)	مستوى الدلالة جدولية
تفويض السلطة	بين المجموعات	3.316	1	3.316	9.389	.004 ^b
	داخل المجموعات	11.655	33	.353		
	المجموع	14.971	34			

الجدول من إعداد الباحث (من مخرجات برنامج SPSS)

ومن الجدول رقم (12/3) أدناه، يمكننا القول بأن $B = 49\%$ ومعدلة الانحدار هي:

$$\text{الأداء} = 2.506 + .493 \times \text{تفويض السلطة}$$

نلاحظ أن معلمة الميل B_1 تشير إلى أن هنالك زيادة بتقويض السلطة بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في الأداء بمقدار 0.493

جدول Coefficient رقم (12/3) المتغير المستقل "تفويض السلطة"

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.506	.668		3.752	.001
	تفويض السلطة	.493	.161	.471	3.064	.004

a. Dependent Variable: الأداء

الجدول من إعداد الباحث (من مخرجات برنامج SPSS)

تنقق هذه النتيجة مع دراسة (الزاملي، 2013)، ولا شك بأن اهتمام الإدارة بتقويض السلطة من خلال ومشاركة الأفراد في السلطة له دور كبير في مواجهة المشكلات خلال ممارستهم مهام أعمالهم اليومية وتحفزهم على الاطلاع على المعلومات الحديثة المرتبطة بعملهم وتخصصهم، مما من شأنه أن يؤثر إيجابياً في تحسين مستويات الأداء الوظيفي بالشركة.

الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد تأثير للعمل الجماعي والفرقى على الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

من الجدول رقم (13/3) أدناه، نجد أن قيمة R square هي 43% أي أن المتغير المستقل "العمل الجماعي" يشرح 43% من انحرافات أو تغيرات المتغير التابع "الأداء". وكما يظهر وجود علاقة ارتباط .(65%).

جدول Model Summary رقم (13/3) المتغير المستقل "العمل الجماعي"

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.656 ^a	.431	.413	.50823
a. Predictors: (Constant), العمل الجماعي				

الجدول من إعداد الباحث (من مخرجات برنامج SPSS)

وكما نجد أن المعطيات الإحصائية قد بينت في الجدول رقم (14/3) أدناه، لاختبار تحليل التباين (ANOVA) بأن مستوى دلالة الاختبار أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية ($\alpha \leq 0.05$)، إذا يمكن استخدام اختبار الانحدار.

جدول رقم (14/3) اختبار تحليل التباين ANOVA حسب متغير "العمل الجماعي"

مستوى الدلالة جدولية	قيمة (f) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المستوى	المتغير
.000 ^b	24.961	6.447	1	6.447	بين المجموعات	العمل الجماعي
		.258	33	8.524	داخل المجموعات	
			34	14.971	المجموع	

الجدول من إعداد الباحث (من مخرجات برنامج SPSS)

ومن خلال الجدول رقم (15/3) Coefficient رقم (15/3) أدناه، يمكننا القول بأن $B = 65\% = 0.65$ ومعادلة الانحدار هي:

$$\text{العمل الجماعي} = 1.668 + 0.651 \cdot \text{الأداء}$$

نلاحظ أن معلمة الميل B_1 تشير إلى أن هناك زيادة بالعمل الجماعي والفرقى بمقدار وحدة واحدة يؤدى إلى زيادة في الأداء بمقدار 0.651.

جدول رقم 15/3 المتغير المستقل "العمل الجماعي"

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.668	.579		2.882	.007
	العمل الجماعي	.651	.130	.656	4.996	.000

a. Dependent Variable: الأداء

الجدول من إعداد الباحث (من مخرجات برنامج SPSS)

بناءً على النتائج السابقة، يعتقد الباحث أن هذه النتيجة تبدو مقبولة، من حيث أن تبني مفهوم العمل الجماعي وبناء فرق العمل لحل المشكلات له دور كبير في حل المشكلات ومنح المرؤوسين الفرصة لممارسة التقويض وتحمل المسئولية، والذي من شأنه تحفيز الموظفين وبدوره تحسين الأداء الوظيفي

بالشركة محل الدراسة. كما نجد أن هذه النتيجة تتفق مع دراسة (عفانة، 2013)، وتختلف مع دراسة (القرشي، 2014).

الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد تأثير للتدريب على الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

من الجدول رقم (16/3) أدناه، نجد أن قيمة R square هي 35% أي أن المتغير المستقل "التدريب" يشرح 35% من انحرافات أو تغيرات المتغير التابع "الأداء". وكما يظهر وجود علاقة ارتباط (59%).

جدول رقم (16/3) لمتغير "التدريب" Model Summary

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.592 ^a	.350	.331	.54286
a. Predictors: (Constant), التدريب				

الجدول من إعداد الباحث (من مخرجات برنامج SPSS)

كما تبين المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (17/3) أدناه، لاختبار تحليل التباين (ANOVA) بأن مستوى دلالة الاختبار أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية ($\alpha \leq 0.05$)، إذا يمكن استخدام اختبار الانحدار.

جدول رقم (17/3) لاختبار تحليل التباين ANOVA حسب متغير "التدريب"

المتغير	المستوى	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة المحسوبة (f)	مستوى الدلالة جدولية
التدريب	المجموع	14.971	34	.295	17.802	.000 ^b
	داخل المجموعات	9.725	33			
	بين المجموعات	5.246	1	5.246		

الجدول من إعداد الباحث (من مخرجات برنامج SPSS)

ومن خلال الجدول رقم (18/3) أدناه، يمكننا القول بأن $B = 63\%$ ومعادلة الانحدار هي:

$$\text{الأداء} = 1.602 + .636 \cdot \text{(التدريب)}$$

ونلاحظ أن معلمة الميل B_1 تشير إلى أن هنالك زيادة بالتدريب بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في الأداء بمقدار .636.

جدول رقم (18/3) لمتغير "التدريب"

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.602	.700		.2289 .029
	التدريب	.636	.151	.592	4.219 .000

a. Dependent Variable: الأداء

الجدول من إعداد الباحث (من مخرجات برنامج SPSS)

تفق هذه النتيجة مع دراسة (مسعود، 2012) ودراسة (الزاملي، 2013)، ولا شك بأن منح الموظفين التدريب اللازم سوف يجعلهم أكثر قدرة على القيام بالأعمال المنوطة بهم وانجازها بطريقة أفضل وأسر، أي تحسين الأداء الوظيفي.

الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد تأثير للتحفيز على الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

من الجدول رقم (19/3)، نجد أن قيمة R^2 هي 54% أي أن المتغير المستقل "التحفيز" يشرح 54% من انحرافات أو تغيرات المتغير التابع "الأداء". وكما يظهر وجود علاقة ارتباط (%)73.

جدول رقم (19/3) لمتغير "التحفيز"

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.735 ^a	.540	.526	.45679

a. Predictors: (Constant), التحفيز

الجدول من إعداد الباحث (من مخرجات برنامج SPSS)

كما بينت المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (20/3) أدناه، لاختبار تحليل التباين (ANOVA) بأن مستوى دلالة الاختبار أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية ($\alpha \leq 0.05$)، إذا يقبل اختبار الانحدار.

جدول رقم (20/3) اختبار تحليل التباين ANOVA حسب متغير "التحفيز"

مستوى الدلالة جدولية	قيمة (f) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المستوى	المتغير
.000b	38.750	8.086	1	8.086	بين المجموعات	التحفيز
		.209	33	6.886	داخل المجموعات	
		34		14.971	المجموع	

الجدول من إعداد الباحث (من مخرجات برنامج SPSS)

ومن خلال الجدول رقم (21/3) أدناه، يمكننا القول بأن $B = 82\%$ ومعادلة الانحدار هي:

$$\text{التحفيز} = 1.031 + .823 \cdot \text{الأداء}$$

ونلاحظ أن معلومة الميل B_1 تشير إلى أن زيادة بالتحفيز بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في الأداء بمقدار .823.

جدول a رقم (21/3) Coefficients لمتغير "التحفيز"

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	1.031	.567		1.818	.078
	التحفيز	.823	.132	.735	6.225	.000

a. Dependent Variable: الأداء

الجدول من إعداد الباحث (من مخرجات برنامج SPSS)

نجد أن هذه النتيجة تتفق مع دراسة (عفانة، 2013).

الفرضية الفرعية الخامسة:

لا يوجد تأثير للاتصال الفعال على الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

من الجدول رقم (22/3) نجد أن قيمة R square هي 22% أي أن المتغير المستقل "الاتصال الفعال" يشرح 22% من انحرافات أو تغيرات المتغير التابع "الأداء". وكما يظهر وجود علاقة ارتباط (%) 47.

جدول Model Summary رقم (22/3) لمتغير "الاتصال الفعال"

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.559 ^a	.312	.291	.55869

a. Predictors: (Constant), الاتصال الفعال

الجدول من إعداد الباحث (من مخرجات برنامج SPSS)

كما بينت المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (23/3) أدناه، لاختبار تحليل التباين (ANOVA) بأن مستوى دلالة الاختبار أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية ($\alpha \leq 0.05$)، إذا فقبل نظرية العدم.

جدول رقم (23/3) تحليل التباين ANOVA لمتغير "الاتصال الفعال"

المتغير	المستوى المجموع	داخل المجموعات	بين المجموعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة المحسوبة (f)	مستوى الدلالة جدولية
الاتصال الفعال	المجموع			14.971	34	.312	14.965	.000b
	داخل المجموعات			10.300	33	.312		
	بين المجموعات			4.671	1	4.671		

الجدول من إعداد الباحث (من مخرجات برنامج SPSS)

ومن خلال الجدول رقم (24/3) أدناه، يمكننا القول بأن Coefficient B = 77% ومعادلة الانحدار هي:

$$\text{التحفيز} = 1.115 + .774 \cdot \text{الأداء}$$

ونلاحظ أن معلمة الميل B_1 تشير إلى أن زيادة الاتصال بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في الأداء بمقادير .774.

جدول^a Coefficients رقم (24/3) لمتغير "التحفيز"

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.115	.887		1.257	.218
	الاتصال الفعال	.774	.200	.559	3.869	.000

a. Dependent Variable: الأداء

الجدول من إعداد الباحث (من مخرجات برنامج SPSS)

الفرضية الرئيسية الثانية:

H02: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصور أفراد عينة الدراسة حول مستوى تمكين العاملين في شركة (HP) في المملكة العربية السعودية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (المنصب الإداري، الخبرة، المؤهل العلمي).

لقد تم استخدام نتائج تحليل التباين (one way ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى التمكين الإداري حسب والتي تعزى للمتغيرات التالية (المنصب الإداري، الخبرة، المؤهل العلمي) وفيما يلي اختبار كل متغير على حدة.

يوضح لنا الجدول رقم (25/3) لاختبار التجانس حسب متغير المنصب الإداري، بأن قيمة sig المرافقة لاختبار التجانس Levene's تساوي (0.057) وبالتالي هي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على أن تباين المجموعات متجانس.

الجدول رقم (25/3) اختبار التجانس حسب متغير المنصب الإداري

Test of Homogeneity of Variances			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
3.147	2	32	.057

الجدول من إعداد الباحث (من مخرجات برنامج SPSS)

ولقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) لاختبار الفرضية العدمية (H0) التي تفترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التمكين الإداري في شركة HP في المملكة العربية السعودية تعزى لمتغير المنصب الإداري، والجدول رقم (26/3) يوضح نتيجة الاختبار.

جدول رقم (26/3) تحليل التباين الأحادي لمتغير "المنصب الإداري"

المتغير	المستوى	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f المحسوبة	مستوى الدلالة جدولية
المنصب الإداري	بين المجموعات	.391	2	.196	.783	.465
	داخل المجموعات	7.994	32	.250		
	المجموع	8.386	34			

الجدول من إعداد الباحث (من مخرجات برنامج SPSS)

كما تشير المعطيات الإحصائية في الجدول (26/3) أعلاه، بأن اختبار نتائج تحليل التباين (ANOVA) لم يظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغت قيمة (f) المحسوبة (783). والدلالة الإحصائية (465). وبناء على ذلك نستنتج أنه " لا يوجد فروق لمتغير المسمى الإداري في مستوى التمكين الإداري في شركة HP المملوكة العربية السعودية من وجهة نظر المبحوثين".

تفق هذه النتيجة مع دراسة (المعاني وأرشيد، 2009)، ويرى الباحث أن هذه النتيجة تبدو مقبولة بالاعتماد على النتائج السابقة، حيث أن الشركة ذات خبرة دولية كبيرة مكنتها من التعامل بحيادية مع جميع الموظفين وبمختلف مناصبهم حيث تؤمن بأهمية المساواة في تمكين الموظفين لديها بغض النظر عن المرتبة الوظيفية لكل شخص منهم ومنهم قدر مرتفع من الثقة لجميع العاملين بالشركة، مما من شأنه أن يسهم بطريقة أو بأخرى في تنمية وتطوير أدائهم الوظيفي.

المتغير الثاني: سنوات الخبرة

يوضح لنا الجدول رقم (27/3) لاختبار التجانس حسب متغير المنصب الوظيفي، بأن قيمة sig المرافقة لاختبار التجانس Levene's تساوي (0.057) وبالتالي هي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على أن تباين المجموعات متجانس.

الجدول رقم (27/3) اختبار التجانس حسب سنوات الخبرة

Test of Homogeneity of Variances			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
3.147	2	32	.057

الجدول من إعداد الباحث (من مخرجات برنامج SPSS)

وتم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) لاختبار الفرضية العدمية (H_0) التي تفترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التمكين الإداري في شركة HP المملوكة العربية السعودية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، والجدول رقم (28/3) يوضح نتيجة الاختبار.

جدول رقم (28/3) تحليل التباين الأحادي لمتغير سنوات الخبرة

مستوى الدلالة جدولية	قيمة (f) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المستوى	المتغير
.218	1.564	.367	3	1.102	بين المجموعات	سنوات الخبرة
		.235	31	7.284	داخل المجموعات	
			34	8.386	المجموع	

الجدول من إعداد الباحث (من مخرجات برنامج SPSS)

كما بينت المعطيات الإحصائية في الجدول (28/3) أعلاه، بأن اختبار نتائج تحليل التباين (one way ANOVA) لم يظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغت قيمة (f) المحسوبة (1.564) والدلالة الإحصائية (218)، وبناء على ذلك نستنتج أنه "لا يوجد فروق لمتغير سنوات الخبرة في مستوى التمكين الإداري في شركة HP بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر المبحوثين".

تفق هذه النتيجة مع دراسة (الزعيم، 2014) ودراسة (مسعود، 2012)، ويرى الباحث أن هذه النتيجة تبدو مقبولة بالاعتماد على النتائج السابقة، حيث أن الشركة ذات خبرة دولية كبيرة مكنتها من التعامل بحيادية مع جميع الموظفين وبمختلف سنوات خبرتهم حيث تؤمن بأهمية المساواة في تمكين الموظفين لديها بغض النظر عن سنوات الخبرة لكل شخص منهم ومنهم قدر مرتفع من الثقة لجميع العاملين بالشركة. مما من شأنه أن يسهم بطريقة أو بأخرى في تنمية وتطوير أدائهم الوظيفي. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (شقرة، 2015).

المتغير الثالث: المؤهل العلمي

يوضح لنا الجدول رقم (29/3) لاختبار التجانس حسب متغير المنصب الوظيفي، بأن قيمة sig المرافقة لاختبار التجانس Levene's تساوي (0.052) وبالتالي هي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على أن تباين المجموعات متجانس.

الجدول رقم (29/3) اختبار التجانس حسب المؤهل العلمي

Test of Homogeneity of Variances			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
3.442	2	32	0.52

الجدول من إعداد الباحث (من مخرجات برنامج SPSS)

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) لاختبار الفرضية العدمية (H_0) التي تفترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في استجابات أفراد عينة الدراسة حول التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل شركة HP في المملكة العربية السعودية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، والجدول رقم (29/3) يوضح نتيجة الاختبار.

الجدول رقم (30/3) تحليل التباين الأحادي لمتغير المؤهل العلمي

المتغير	المجموع	المستوى	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f) المحسوبة	مستوى الدلالة جدولية
المؤهل العلمي	.276	بين المجموعات	2	.138	.544	.586
	8.110	داخل المجموعات	32	.253		
	8.386	المجموع	34			

الجدول من إعداد الباحث (من مخرجات برنامج SPSS)

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول (30/3) أعلاه، بأن اختبار نتائج تحليل التباين (one way ANOVA) لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغت قيمة (f) المحسوبة (544.586) والدلالة الإحصائية (5.586). وبناء على ذلك نستنتج أنه "لا يوجد فروق لمتغير المؤهل العلمي في مستوى التمكين الإداري في شركة HP بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر المبحوثين".

وتنتفق هذه النتيجة مع دراسة (شقرة، 2015) ودراسة (الزعيم، 2014) ودراسة (الزاملي، 2013) ودراسة (البلوي، 2008) ويرى الباحث أن هذه النتائج تؤكد على العلاقة الإيجابية بين أبعاد تمكين العاملين لتحسين مستوى الأداء الوظيفي، حيث يرى العديد من الباحثين أن انتشار أبعاد تمكين العاملين المتعددة، والتي تتضمن: وضوح الغرض، والأخلاقيات، والاعتراف والتقدير، والعمل الجماعي، والمشاركة، كل ذلك يسهم بشكل كبير في تحسين مستويات الأداء الوظيفي، ويرى الباحث أن هناك عوامل أخرى قد تؤثر بدرجة أو بأخرى على تحسين مستويات الأداء الوظيفي منها اعتماد الإدارة على إتباع األساليب والمداخل المعاصرة في الإدارة والتنظيم كأسلوب الجودة الشاملة، وتوفير بيئة تتسم بجودة حياة العمل، الاستعداد التنظيمي للتغيير، ورفع مستوى سلوك التعلم لفريق العمل، بجانب ثقافة تنظيمية تتسم بالقوة والشمول، وتطبيق النظم الإدارية ذات الكفاءة العالمية، وتتوفر نظم معلومات إدارية تتسم بالجودة، هذا بالإضافة إلى وجود الأدوات والأساليب المعاصرة والفعالة لتقديم الخدمة.

هذا ويرى الباحث أن هذه النتائج أعلاه، تؤكد على العلاقة الإيجابية بين أبعاد تمكين العاملين وتحسين مستوى الأداء الوظيفي، كما يتتفق هذا الرأي مع العديد من الباحثين في الدراسات التي قاموا بها لأثر أبعاد تمكين العاملين المتعددة الإيجابي ودوره الكبير في تحسين مستويات الأداء الوظيفي ذكر منهم على سبيل المثال لا الحصر، (شقرة، 2015) ودراسة (عسيري والضامن، 2015) ودراسة (الزعيم، 2014) ودراسة (القرشي، 2014) ودراسة (ياسين، 2013) ودراسة (النيادي، 2011) ودراسة (البلوي، 2008) ودراسة دراسة (Carter, 2009) ودراسة (Amro, 2008) ودراسة (CHEN, 2017). وكما أكدت دراسة (مسعود، 2012) بوجود علاقة ارتباطية قوية. واحتلت الدراسات السابقة فيما بينما في أبعاد التمكين المذكورة في كل دراسة.

الفصل الرابع النتائج والتوصيات

أولاً: نتائج التحليل الوصفي لعبارات الاستبيان

نتائج تحليل فقرات التمكين الإداري

1- بعد الأول ضمن مجال التمكين الإداري "الاتصال الفعال"

أظهرت النتائج أن بعد "الاتصال الفعال ومشاركة المعلومات" دالاً إحصائياً وجود درجة مرتفعة من الموافقة على هذا بعد، حيث كان مستوى الموافقة على العبارات بشكل عام مرتفعاً حسب تصورات افراد العينة، ماعدا الفقرة رقم 9 (الاتصالات ما بين المستويات الإدارية تتسم بالبطء في نقل المعلومات) كان مستوى الموافقة عليها متوسطاً، ولم يوجد أي فقرة كان مستوى الموافقة عليها منخفضاً حسب تصورات افراد العينة. وكان أكبر قيمة للوسط الحسابي للفقرة 2(تسعى الشركة لإتاحة المعلومات للعاملين) والفقرة 3(العاملون في الشركة أكثر فهماً لأدوارهم بسبب إتاحة المعلومات لهم)، وأقل قيمة للوسط الحسابي للفقرة 9 (الاتصالات ما بين المستويات الإدارية تتسم بالبطء في نقل المعلومات).

2- بعد الثاني ضمن مجال التمكين الإداري "فرق العمل"

أظهرت النتائج أن بعد "بناء فرق العمل" دالاً إحصائياً وجود درجة مرتفعة من الموافقة على هذا بعد، حيث كان مستوى الموافقة على جميع الفقرات مرتفعاً حسب تصورات أفراد العينة، ولم يكن أي فقرة كان مستوى الموافقة عليها متوسطاً أو منخفضاً حسب تصورات أفراد العينة، وكان أكبر قيمة للوسط الحسابي للفقرة 10 (الالتزام بشكل عالي تجاه المهام عندما أعمل ضمن مجموعة)، وكانت أقل قيمة للوسط الحسابي للفقرة 14(تحرص الشركة على اجتذاب ذوي الخبرات العالية لتعيينهم).

3- بعد الثالث ضمن مجال التمكين الإداري "تفويض السلطة"

أظهرت النتائج أن بعد "تفويض السلطة" دالاً إحصائياً وجود درجة مرتفعة من الموافقة على هذا بعد، حيث كان مستوى الموافقة على العبارات حسب تصورات افراد العينة بشكل عام مرتفعاً، ماعدا الفقرة رقم 23 (أسهم في وضع أهداف وخطط الشركة في الجانب الذي أعمل به) كان مستوى الموافقة عليها حسب تصورات افراد العينة متوسطاً، ولم يوجد أي فقرة كان مستوى الموافقة عليها منخفضاً حسب تصورات افراد العينة، وكان أكبر قيمة للوسط الحسابي للفقرة 22(يتاح لي الحرية في الأسلوب المناسب لإنجاز أعمالي)

والفقرة 28(أستطيع أن أقنع رئيسي المباشر بأي أفكار إيجابية)، وأقل قيمة للوسط الحسابي للفقرة 23 (أسهم في وضع أهداف وخطط الشركة في الجانب الذي أعمل به).

4. البعد الرابع ضمن مجال التمكين الإداري "تحفيز العاملين "

أظهرت النتائج أن البعد "تحفيز العاملين" دالاً إحصائياً وجود درجة مرتفعة من الموافقة على هذا البعد، حيث كان مستوى الموافقة على العبارات حسب تصورات افراد العينة مرتفعاً، ماعدا الفقرة رقم 29 (يقوم رؤسائي بتحفيزي على تحمل مسؤوليات أكبر) كان مستوى الموافقة عليها حسب تصورات افراد العينة متوسطاً، ولم يوجد أي فقرة كان مستوى الموافقة عليها منخفضاً، وكان أكبر قيمة للوسط الحسابي للفقرة 32 (توقع إدارتي مني النتائج والأعمال الجيدة باستمرار)، وأقل قيمة للوسط الحسابي للفقرة 29 (يقوم رؤسائي بتحفيزي على تحمل مسؤوليات أكبر).

5- البعد الخامس ضمن مجال التمكين الإداري "التدريب "

أظهرت النتائج أن البعد "تحفيز العاملين" دالاً إحصائياً وجود درجة مرتفعة من الموافقة على هذا البعد، حيث كان مستوى الموافقة على العبارات مرتفعاً حسب تصورات افراد العينة، لم توجد أي فقرة كان مستوى الموافقة عليها متوسطاً أو منخفضاً، وكان أكبر قيمة للوسط الحسابي للفقرة 42 (لدي من المهارات والمعلومات ما يمكنني من التعامل مع مسؤوليات وأعباء وظيفي)، وكانت أقل قيمة للوسط الحسابي للفقرة 41 (أسيطر بدرجة كبيرة على الطرق التي أؤدي بها).

نتائج تحليل فقرات تحليل فقرات "الأداء الوظيفي"

أظهرت النتائج أن مستوى الموافقة على جميع الفقرات كان مرتفعاً حسب تصورات افراد العينة، وتوجد أي فقرة كان مستوى الموافقة عليها متوسطاً أو منخفضاً حسب تصورات افراد العينة، وكان أكبر قيمة للوسط الحسابي للفقرة (نحرص على تحقيق الأهداف العامة للشركة)، وكانت أقل قيمة للوسط الحسابي للفقرة (تتوفر تتوافر لدى العاملون الرغبة والحماس لإنجاز العمل).

كما أظهرت النتائج بأن مستوى الموافقة على فقرات التمكين الوظيفي بشكل مجتمع كانت مرتفعة حسب تصورات افراد العينة، وكما كانت مستوى الموافقة على فقرات الأداء مجتمعه كانت مرتفعة حسب تصورات افراد العينة.

ثانياً: نتائج اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية الأولى:

أظهرت نتائج اختبار أثر كل متغير بشكل منفرد كما هو موضح أدناه:

1- نتائج الفرضية الفرعية الأولى

أظهرت نتائج تحليل الانحدار البسيط بأنه يوجد وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين آراء العاملين في شركة HP في المملكة العربية السعودية، حول تأثير "تفويض السلطة" كأحد أبعاد تمكين العاملين في تأثيره على تحسين مستوى الأداء الوظيفي في جدول رقم (11/3)، ونتيجة لذلك تم رفض الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى.

2- نتائج الفرضية الفرعية الثانية

أظهرت نتائج أسلوب التحليل الانحدار البسيط إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين آراء العاملين في شركة HP في المملكة العربية السعودية، حول تأثير "العمل الجماعي والفرقى" كأحد أبعاد تمكين العاملين في تأثيره على تحسين مستوى الأداء الوظيفي في جدول رقم (14/3)، ونتيجة لذلك تم رفض الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى.

3- نتائج الفرضية الفرعية الثالثة

أظهرت نتائج أسلوب التحليل الانحدار البسيط إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين آراء العاملين في شركة HP في المملكة العربية السعودية، حول تأثير "التدريب" كأحد أبعاد تمكين العاملين في تأثيره على تحسين مستوى الأداء الوظيفي في جدول رقم (17/3)، ونتيجة لذلك تم رفض الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى.

4- نتائج الفرضية الفرعية الرابعة

أظهرت نتائج أسلوب التحليل الانحدار البسيط إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين آراء العاملين في شركة HP في المملكة العربية السعودية، حول تأثير "التحفيز" كأحد أبعاد تمكين العاملين في تأثيره على تحسين مستوى الأداء الوظيفي في جدول رقم (20/3)، ونتيجة لذلك تم رفض الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الأولى.

5- نتائج الفرضية الفرعية الخامسة

أظهرت نتائج أسلوب التحليل الانحدار البسيط إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين آراء العاملين في شركة HP في المملكة العربية السعودية، حول تأثير "الاتصال الفعال" كأحد أبعد تمكين العاملين في تأثيره على تحسين مستوى الأداء الوظيفي في جدول رقم (23/3)، ونتيجة لذلك تم قبول الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الأولى

الفرضية الرئيسية الثانية

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية لأبعد تمكين الإداري تعزى إلى المتغيرات الديمografية (المنصب الإداري، الخبرة، المؤهل العلمي)؟

فيما يلي نتائج تحليل أثر كل متغير من متغيرات التمكين:

1- نتائج أثر متغير "المنصب الإداري" على مستوى التمكين الإداري:

أظهرت نتائج تحليل ANOVA إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة في مستوى التمكين الإداري في شركة HP بالمملكة العربية السعودية جدول رقم (26/3) تعزى لمتغير "المنصب الإداري"، ونتيجة لذلك تم قبول الفرضية الفرعية لمتغير "المنصب الإداري" من الفرضية الرئيسية الثانية.

2- نتائج أثر متغير "سنوات الخبرة" على مستوى التمكين الإداري:

أظهرت نتائج تحليل ANOVA إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة في مستوى التمكين الإداري في شركة HP بالمملكة العربية السعودية جدول رقم (28/3) تعزى لمتغير "سنوات الخبرة"، ونتيجة لذلك تم قبول الفرضية الفرعية لمتغير "سنوات الخبرة" من الفرضية الرئيسية الثانية.

3- نتائج أثر متغير " المؤهل العلمي" على مستوى التمكين الإداري:

أظهرت نتائج تحليل ANOVA إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة في مستوى التمكين الإداري في شركة HP المملكة العربية السعودية جدول رقم (30/3) تعزى لمتغير "المؤهل العلمي"، ونتيجة لذلك تم قبول الفرضية الفرعية لمتغير لمتغير "المؤهل العلمي" من الفرضية الرئيسية الثانية.

توصيات الدراسة

في ضوء النتائج السابقة التي نتجت إليه الدراسة، فإن الباحث يقترح مجموعة من التوصيات وذلك النحو الآتي:

- ينصح بأن تقوم الشركة بتعزيز الاتصالات ما بين المستويات الإدارية وذلك من خلال العمل على تسريع نقل المعلومات لكي تكون متوفرة في الوقت المناسب للموظف مما سيعزز من أداء الموظفين بصورة أكبر.
- ينصح بأن تحرص الشركة على الاستمرار في استخدام فرق العمل في إنجاز العمل وحل المشكلات والقيام بالمهام وتعمق مفهوم وأهمية فرق العمل، مما له من دور إيجابي في ترسیخ المسؤولية الجماعية وبالتالي المسؤولية عن القرارات والحلول والالتزام بتنفيذها وإعطاء الموظفين تحفيز للعمل بشكل أفضل من خلال اشراكه وبالتالي تحسين الأداء الوظيفي.
- ينصح بأن تمنح الشركة موظفيها مزيداً من السلطات والمسؤوليات الإدارية المناسبة لإشراكهم في أعداد وصياغة أهداف ورؤى الشركة وتشجيع الموظفين على القيام باتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، وتشجيعهم على المبادرة على تحمل مزيداً من المسؤوليات مما يزيد من قدرتهم على الإبداع والابتكار والذي سينعكس إيجاباً على الأداء.
- ينصح بأن تمنح الشركة موظفيها الفرص المناسبة لإظهار قدراتهم وإمكانياتهم والاستفادة منها بصورة أكبر من خلال منهم مزيداً من المسؤوليات والتي تكون أكبر من مهامه المعتادة، مما قد يكون فرصة لظهور الأفكار الخلاقة وتحفيز الابتكار لدى الموظفين وبنفس الوقت رفع مستوى الأداء لديهم.

- ينصح بأن تحافظ الشركة على النهج الذي تتبعه في التدريب لما له دور كبير في معرفة الموظف لمهامه وتعزيز قدرته في انجاز مهام عمله بصورة صحيحة.
- تنصح الشركة بالاهتمام بموضوع التمكين الإداري لما له من أثر كبير في تحسين الإداء الوظيفي وتحقيق أهداف المنظمة.

البحث المستقبلية المقترحة:

يوصي الباحث بالدراسات التالية:

- القيام بنفس هذه الدراسة في الفروع الأخرى لشركة HP في المملكة العربية السعودية، الموجودة في الدول الأخرى للتحقق من مستوى توافر أبعاد التمكين الإداري وتأثيره على الأداء ومقارنتها بهذه الدراسة.
- دراسة أثر التمكين الوظيفي على متغيرات أخرى مثل الرضا الوظيفي وغيره.
- إجراء دراسات معمقة في موضوع التمكين الإداري باستخدام أساليب بحثية مختلفة مثل الاختبارات والمقابلات المعمقة والملاحظة.

ملخص المشروع باللغة العربية

العنوان	أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي	عن أحمد صالح العبد الله
الجامعة	جامعة الافتراضية السورية	جامعة الافتراضية السورية
إشراف الدكتور	إيمان شحور	إيمان شحور
ام:	عام 2018	عام 2018

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على أبعاد التمكين الوظيفي والتعرف على مدى تطبيقها من وجهة نظر العاملين في شركة (HP) في المملكة العربية السعودية. وتوضيح أثر التمكين الإداري في أداء موظفي الشركة، والتعرف على الاختلافات في تصورات أفراد العينة لمستوى التمكين الإداري باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية لهم. حيث بلغ عدد عينة الدراسة من (35) موظف ولقد تم توزيع (35) استبيان عليهم وقد استخدم الباحث الأساليب الإحصائية في برنامج SPSS 25 لعرض وتحليل نتائج الدراسة.

وانتهت الدراسة بالنتائج التالية:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين آراء العاملين في شركة HP في المملكة العربية السعودية، حول تأثير "تفويض السلطة" و"العمل الجماعي والفرقى" و"التدريب" و"التحفيز" كأبعاد تمكين العاملين في تأثيره على تحسين مستوى الأداء الوظيفي. وعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين آراء العاملين في شركة HP في المملكة العربية السعودية، حول تأثير "الاتصال الفعال" كأحد أبعاد تمكين العاملين في تأثيره على تحسين مستوى الأداء الوظيفي. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة في مستوى التمكين الإداري في شركة HP في المملكة العربية السعودية تعزى لمتغير "المنصب الإداري" أو "سنوات الخبرة" و"المؤهل العلمي".

في ضوء النتائج السابقة التي نتجت عن الدراسة، أوصى الباحث بمجموعة من التوصيات كما يلي:

ينصح بأن تقوم الشركة بتعزيز الاتصالات ما بين المستويات الإدارية والاستمرار في استخدام فرق العمل لإنجاز العمل. وبأن تقوم الشركة بمنح موظفيها مزيداً من السلطات والمسؤوليات الإدارية المناسبة لإشراكهم في إعداد وصياغة أهداف ورؤى الشركة. وينصح بأن تتح الشركة موظفيها مزيداً من الفرص المناسبة لإظهار قدراتهم وإمكانياتهم والاستفادة منها بصورة أكبر من خلال منهم مزيداً من المسؤوليات والتي تكون أكبر من مهامه المعتادة، مما قد يكون فرصة لظهور الأفكار الخلاقة وتحفيز الابتكار لدى الموظفين وبنفس الوقت رفع مستوى الأداء لديهم. وينصح بأن تحافظ الشركة على النهج الذي تتبعه في التدريب لما له دور كبير في معرفة الموظف لمهامه وتعزيز قدرته في إنجاز مهام عمله بصورة صحيحة. كما تناصح الشركة بالاهتمام بموضوع التمكين الإداري لما له من أثر كبير في تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق أهداف المنظمة.

الملخص باللغة الإنجليزية

Abstract

Student	:	Maan Ahmad Saleh Al-Abdullah
Title	:	The Empowerment Impact on Job Performance
University	:	SVU University
Supervisor	:	Dr. Iman Shahrour

The purpose of this study is to shed light on the dimensions of empowerment and discover the extent of the empowerment from the perspectives of HP Saudi Arabia's employees. Moreover to clarify the impact and level of empowerment of HP Saudi Arabia's employees according to their demographic variables. The survey respondents consist of (35) HP Saudi Arabia employees. The method used to survey these staff members was a questionnaire, which was distributed to the employees of the selected organizations (35) questionnaires. (35) questionnaires were retrieved, with a response rate of 100%. The researcher used statistical methods in the SPSS 25 program to present and analyze the results of the study.

The study concluded the following results:

There is statistically significant impact among the estimations means of HP EMPLOYEES concerning the impact of "delegation of authority", "teamwork", "training" and "motivation", as the dimensions of employees' empowerment, to influence their performance improvement. There is no statistically significant impact among the estimations means of HP EMPLOYEES concerning the impact of "effective communication", as a dimension of employees' empowerment, to influence their performance improvement. There are no statistically significant differences at the significant level $\alpha = 0.05$ among the estimations means of HP EMPLOYEES concerning the administrative empowerment requirements in the light of the excellence administration due to the job title variable, experience variable, and academic qualification variable.

The study recommendations are:

The company is recommended to reinforce the communication between all administrative levels and continue using team's policy to achieve work. Furthermore, the HP Company should grant its employee's more appropriate administrative skills and responsibilities to involve them in the preparation and formulation of the HP Company's objectives and vision. It is recommended that employees should be given the opportunity to demonstrate their potential and to make optimal use of their energies by giving them more challenging responsibilities than their usual tasks, which may be an opportunity to create creative ideas and motivate innovation while improving their performance. It is recommended that the company maintain its approach to training, which has a significant role in the employee's knowledge of his functions and enhances his ability to accomplish tasks correctly. The company is also advised to pay more attention to the issue of administrative empowerment, because of its significant impact in improving the performance and achieve the objectives of the organization.

Keywords: Empowerment; Empowerment Dimensions; Performance.

قائمة المراجع

المصادر العربية

- أبو شرخ، نادر. (2010) **تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين**، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر بغزة كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال.
- البلوي، محمد (2008) **التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه - المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم**، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة.
- تومي، عبد الرحمن، (2014) **بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي، مجلة مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية**، العدد 23، ص 7-5
- توفيق، محمد عبد المحسن. (2006) **اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء سنة سبعة سبعين وبطاقة القياس المتوازن**، ص 3 دار الفكر العربي.
- جابر، زكية (2012) **واقع التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية بمنطقة جدة التعليمية**، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- الحسيني، أحمد بن عبدالله. (1994)، **علاقة الإشراف الإداري بكفاءة أداء العاملين: دراسة تطبيقية على المستشفيات العسكرية**، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الخفاجي والهبيتي، نعمة وصلاح الدين. (2013) **تحليل أسس الإدارة العامة: منظور معاصر**، ط 1، دار البيازوري العلمية.
- الزعيم، محمد (2014) **درجة ممارسة مديرى المدارس الثانوية بمحافظات غزة للإدارة بالتمكين وعلاقتها بمستوى أداء معلميهم**، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة.
- الساعدي، مؤيد يوسف (2006) "قياس استعداد منشأة الأعمال للعمل باستراتيجية التمكين"، **المجلة العراقية للعلوم الإدارية** (3)، العدد (11) ص 43 – 55.
- سالم، بهاء الدين (2016) **متطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية بغزة في ضوء إدارة التميز**، رسالة ماجستير، معهد البحث والدراسات العربية، جامعة الدول العربية.

- الشريف، ريم (2013) دور أدارة التغير في التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز.
- شقرة، محمد (2015) متطلبات التمكين الإداري لدى مديرى المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بثقافة الإنجاز لديهم، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر بغزة.
- الضامن، رولا، (2015) أثر تطبيق التمكين الوظيفي على تحسين أداء العاملين : دراسة تطبيقية على مشرفات إدارة التربية والتعليم، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة جامعة بور سعيد، العدد 1- ص 282-303
- الضمور، صفاء (2008) "العوامل المؤثرة على التمكين الإداري: دراسة حالة، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية.
- العتيبي، سعد (2005) جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، جامعة الملك سعود، الرياض المملكة العربية السعودية.
- عطية، حسين أندى، (2003) تمكين العاملين: مدخل للتطوير والتحسين المستمر، ط 1 ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- عفانة، حسن. (2013) التمكين الإداري وعلاقته بفاعليه فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمادة الدراسات العليا، جامعة الأزهر.
- القرشي والحميدان، سليم وعبد الله (2014) أثر تمكين العاملين على تحسين الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على قطاع الخدمات الصحية بمدينة الطائف رسالة ماجستير، كلية التجارة جامعة بور سعيد مصر
- القربيوني، محمد. (2004) آراء المديرين من مستوى الإدارة الوسطى في الأردن بشأن العوامل المعززة للشعور بالتمكّن: دراسة ميدانية، 2004، أبحاث اليرموك.
- المبيضين والطراونة، محمد ومحمد (2009)، أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، العدد 2، ص 480- 505
- ماضي، خليل، (2014) جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة قناة السويس.
- مسعود، مؤيد (2012) درجة التمكين الإداري وتطوير الأداء والعلاقة بينهما من وجهة نظر مديرى المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية.

- المعاني وأخو أرشيدة، أيمن وعبد الحكيم (2009) التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد 2، ص 234-259.
- ملحم، يحيى. (2006) التمكين: مفهوم إداري معاصر، الطبعة 2، دار المنظمة العربية للنشر
- نافع، عبد الستار، (2010) التمكين الوظيفي وأثره على أداء العاملين في جامعة الطائف، المجلة العلمية للإدارة بالسعودية، العدد 4، ص 37-82.
- نحيت، أيوب (2008) تمكين العاملين وعلاقته بتطوير أداء المنظمات الأمنية، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- النيادي، شافع (2011) تأثير التمكين الوظيفي على تطوير أداء قطاع خدمة المجتمع بجامعة الامارات العربية المتحدة، حوليات آداب عين شمس، العدد خاص، ص 123-163.
- هاينز، ماريون إي. (1989) إدارة الأداء: دليل شامل للإشراف الفعال، الرياض، معهد الإدارة، ترجمة محمد مرسي وزهير الصباغ.
- ياسين، فاطمة (2013) أثر التمكين الوظيفي على الأداء من وجهة نظر الموظفين: دراسة ميدانية، مجلة الاقتصادي، كلية الاقتصاد بجامعة عدن، المجلد 6، العدد 6.7، ص 421-459.

المراجع الأجنبية

- Brown, R. (1997). “**Coaching helps you reach for the stars**”. Works Management, April, pp.34-36.
- Chen, Kok, (2011) **A study on the impact of empowerment on employee performance in the automotive industry in Malaysia**, Centre for Graduate Studies, Open University Malaysia.
- Emerson, A, (2008),” **Why Employee Empowerment should be more than just A Buzz word at your Cu**”, credit union Journal, Vol.12.
- Forrester, R. (2000). **Empowerment rejuvenating a potent idea**, The Academy of Management Executive, P:67.
- Hart, P. & Saunders, C. (1997), **Power and trust: Critical factors in the adoption and use of electronic data interchange**, Organization Science, 8 (1), 23-42., Mayer, R. C., Davis, S. H., and Schoorman, F. D. (1995), **An Integrative Model Organizational Trust**, Academy of Management Review, 20, 709-734.
- Jongsoo Park, MPA (2017) **How Does Employee Empowerment Contribute to Higher Individual and Workgroup Performance? An Empirical Assessment of a Trickle-down Model in Law Enforcement Agencies in Ohio**, The Ohio State University
- Phillips, R. (1995). “**Coaching for higher performance**”. Executive Development. Vol.8, No.7, pp.5-7.
- Schermerhorn, (2003) “**Organizational Behavior**”, John Wiley&Sons, Inc.; 8th Edition
- Thomas, K.W. and Velthouse, B.A. (1990) **Cognitive elements of empowerment: an “interpretive” model of intrinsic task motivation**. Academy of Management Review, 15 (4), 666-681.

الموقع الالكترونية

- **Business Dictionary (2017)** definition, www.businessdictionary.com. Access date 20/12/2017
- **HP Saudi Arabia (2017)** About Us, www8.hp.com/sa/ar/home.html Access date 05/12/2017

الملحق

الملحق (1) الاستبيان



الجامعة الافتراضية السورية
SYRIAN VIRTUAL UNIVERSITY

الجامعة الافتراضية السورية

وزارة التعليم العالي

ماجستير إدارة الأعمال

رقم الاستمارة

السادة والسيدات، موظفي وموظفات شركة (HP) المحترمين....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.... وبعد

يقوم الباحث من خلال هذه الاستبانة بدراسة (أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي)، وذلك لاستكمال متطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

حيث إن لتعاونكم الفعال من خلال تعبئة الاستبانة باللغ الأثر في الحصول على أفضل النتائج، لذلك أود أن أحيطكم علمًا بأن كل ما تدونون به من أراء أو بيانات ستكون موضوع اهتمام الباحث، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وباعتبار أن رأيكم مهم جداً لإتمام هذه الدراسة نشكركم مسبقاً على الإجابة على أسئلة هذا الاستبيان بكل دقة وحيادية علمًا أن إجاباتكم سيكون لها الأثر الإيجابي في نتائج الدراسة.

إشراف: د. إيمان شحور

الباحث: معن أحمد العبد الله

لأي استفسار يمكنك/ - بي التواصل معي بأي وقت:

الجوال: 0534545738 | البريد الإلكتروني: maanalabdullah@gmail.com

القسم الأول: البيانات الشخصية

فيما يلي مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالمعلومات الديموغرافية:

الجنس	أنثى	ذكر	○
المؤهل العلمي	دبلوم	○	○
	ماجستير	○	○
المسمي الوظيفي	موظف	○	○
	مدير	○	○
سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	○	○
	15-11 سنة	○	○
10-6 سنوات	○	○	○
16- فأكثر	○	○	○

القسم الثاني: مستوى التمكين الإداري

المحور الأول

البعد الأول: الاتصال الفعال ومشاركة المعلومات

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مدى فعالية الاتصال ومشاركة المعلومات من وجهة نظرك.
اختر الإجابة التي تعبّر عن مدى مطابقة الوصف في كل عبارة.

1- أحصل على المعلومات اللازمة لإنجاز عملي في أي وقت أشاء.	<input type="radio"/> موافق بشدة	<input type="radio"/> موافق	<input type="radio"/> غير موافق	<input type="radio"/> محيد	<input type="radio"/> غير موافق بشدة
2- تسعى الشركة لإتاحة المعلومات للعاملين.	<input type="radio"/> موافق بشدة	<input type="radio"/> موافق	<input type="radio"/> غير موافق	<input type="radio"/> محيد	<input type="radio"/> غير موافق بشدة
3- العاملون في الشركة أكثر فهماً لأدوارهم بسبب إتاحة المعلومات لهم.	<input type="radio"/> موافق بشدة	<input type="radio"/> موافق	<input type="radio"/> غير موافق	<input type="radio"/> محيد	<input type="radio"/> غير موافق بشدة
4- تسهم إتاحة المعلومات في الشركة حالياً في توحيد رؤية ووضوح الأهداف.	<input type="radio"/> موافق بشدة	<input type="radio"/> موافق	<input type="radio"/> غير موافق	<input type="radio"/> محيد	<input type="radio"/> غير موافق بشدة
5- أشارك الآخرين من زملائي بالمعلومات والبيانات.	<input type="radio"/> موافق بشدة	<input type="radio"/> موافق	<input type="radio"/> غير موافق	<input type="radio"/> محيد	<input type="radio"/> غير موافق بشدة
6- مهارات الاتصال لدى العاملين عالية، وتسهم في تسهيل إنجاز المهام.	<input type="radio"/> موافق بشدة	<input type="radio"/> موافق	<input type="radio"/> غير موافق	<input type="radio"/> محيد	<input type="radio"/> غير موافق بشدة
7- أجد سهولة في التواصل مع رئيسي في العمل.	<input type="radio"/> موافق بشدة	<input type="radio"/> موافق	<input type="radio"/> غير موافق	<input type="radio"/> محيد	<input type="radio"/> غير موافق بشدة

<input type="radio"/> موافق بشدة	<input type="radio"/> غير موافق بشدة	<input type="radio"/> محيد	<input type="radio"/> غير موافق	<input type="radio"/> موافق	<input type="radio"/> موافق بشدة
8- توجد قنوات اتصال بين المستويات الإدارية للحصول على المعلومات.					
<input type="radio"/> موافق بشدة	<input type="radio"/> غير موافق	<input type="radio"/> محيد	<input type="radio"/> غير موافق	<input type="radio"/> موافق	<input type="radio"/> موافق بشدة
9- الاتصالات ما بين المستويات الإدارية تتسم بالبطء في نقل المعلومات.					
<input type="radio"/> موافق بشدة	<input type="radio"/> غير موافق	<input type="radio"/> محيد	<input type="radio"/> غير موافق	<input type="radio"/> موافق	<input type="radio"/> موافق بشدة

البعد الثاني: بناء فرق العمل

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مدى بناء فرق العمل من وجهة نظرك. اختر الإجابة التي تعبر عن مدى مطابقة الوصف في كل عبارة.

<input type="radio"/> موافق بشدة	<input type="radio"/> غير موافق	<input type="radio"/> محيد	<input type="radio"/> غير موافق	<input type="radio"/> موافق	<input type="radio"/> موافق بشدة
1- التزم بشكل عالي تجاه المهام عندما أعمل ضمن مجموعة.					
<input type="radio"/> موافق بشدة	<input type="radio"/> غير موافق	<input type="radio"/> محيد	<input type="radio"/> غير موافق	<input type="radio"/> موافق	<input type="radio"/> موافق بشدة
2- حاجات المجموعة تقدم على حاجاتي الشخصية.					
<input type="radio"/> موافق بشدة	<input type="radio"/> غير موافق	<input type="radio"/> محيد	<input type="radio"/> غير موافق	<input type="radio"/> موافق	<input type="radio"/> موافق بشدة
3- تجأّل الشركة لحل المشكلات عن طريق اللجوء لفرق العمل.					
<input type="radio"/> موافق بشدة	<input type="radio"/> غير موافق	<input type="radio"/> محيد	<input type="radio"/> غير موافق	<input type="radio"/> موافق	<input type="radio"/> موافق بشدة
4- تهتم الإدارة بإكساب العاملين المهارات الجديدة بشكل مستمر كجزء من ثقافتها.					
<input type="radio"/> موافق بشدة	<input type="radio"/> غير موافق	<input type="radio"/> محيد	<input type="radio"/> غير موافق	<input type="radio"/> موافق	<input type="radio"/> موافق بشدة
5- تحرص الشركة على اجتذاب ذوي الخبرات العالية لتعيينهم.					
<input type="radio"/> موافق بشدة	<input type="radio"/> غير موافق	<input type="radio"/> محيد	<input type="radio"/> غير موافق	<input type="radio"/> موافق	<input type="radio"/> موافق بشدة
6- تتسم علاقتي مع رؤسائي بأنها علاقة تعاونية تسودها الثقة.					
<input type="radio"/> موافق بشدة	<input type="radio"/> غير موافق	<input type="radio"/> محيد	<input type="radio"/> غير موافق	<input type="radio"/> موافق	<input type="radio"/> موافق بشدة
7- يعمل الأفراد داخل الشركة بروح الفريق الواحد.					
<input type="radio"/> موافق بشدة	<input type="radio"/> غير موافق	<input type="radio"/> محيد	<input type="radio"/> غير موافق	<input type="radio"/> موافق	<input type="radio"/> موافق بشدة
8- أفضل وزملائي العمل بشكل جماعي على العمل بشكل فردي.					
<input type="radio"/> موافق بشدة	<input type="radio"/> غير موافق	<input type="radio"/> محيد	<input type="radio"/> غير موافق	<input type="radio"/> موافق	<input type="radio"/> موافق بشدة
9- أقدر وأحترم آراء زملائي في العمل.					
<input type="radio"/> موافق بشدة	<input type="radio"/> غير موافق	<input type="radio"/> محيد	<input type="radio"/> غير موافق	<input type="radio"/> موافق	<input type="radio"/> موافق بشدة
10- تشجع الشركة على العمل الجماعي وتحرص على بناء فرق العمل.					
<input type="radio"/> موافق بشدة	<input type="radio"/> غير موافق	<input type="radio"/> محيد	<input type="radio"/> غير موافق	<input type="radio"/> موافق	<input type="radio"/> موافق بشدة

البعد الثالث: التأثير "تفويض السلطة"

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مدى التأثير "تفويض السلطة" من وجهة نظرك. اختر الإجابة التي تعبّر عن مدى مطابقة الوصف في كل عبارة.

1- أقوم بالمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال الإدارية.	<input type="radio"/> موافق بشدة	<input type="radio"/> موافق	<input type="radio"/> محيد	<input type="radio"/> غير موافق	<input type="radio"/> غير موافق بشدة
2- تلقى مبادرات واجتهادات الموظف تشجيع ودعم الإدارية.	<input type="radio"/> موافق بشدة	<input type="radio"/> موافق	<input type="radio"/> محيد	<input type="radio"/> غير موافق	<input type="radio"/> غير موافق بشدة
3- يتاح لي الحرية في الأسلوب المناسب لإنجاز أعمالي.	<input type="radio"/> موافق بشدة	<input type="radio"/> موافق	<input type="radio"/> محيد	<input type="radio"/> غير موافق	<input type="radio"/> غير موافق بشدة
4- أسهم في وضع أهداف وخطط الشركة في الجانب الذي أعمل به.	<input type="radio"/> موافق بشدة	<input type="radio"/> موافق	<input type="radio"/> محيد	<input type="radio"/> غير موافق	<input type="radio"/> غير موافق بشدة
5- أسهم إيجابياً في مساعدة الآخرين لإنجاز أعمالهم.	<input type="radio"/> موافق بشدة	<input type="radio"/> موافق	<input type="radio"/> محيد	<input type="radio"/> غير موافق	<input type="radio"/> غير موافق بشدة
6- يسمح لي بإيجاد حلول مبتكرة لمشكلات عملي.	<input type="radio"/> موافق بشدة	<input type="radio"/> موافق	<input type="radio"/> محيد	<input type="radio"/> غير موافق	<input type="radio"/> غير موافق بشدة
7- لدى دور فعال لما يحدث في عملي.	<input type="radio"/> موافق بشدة	<input type="radio"/> موافق	<input type="radio"/> محيد	<input type="radio"/> غير موافق	<input type="radio"/> غير موافق بشدة
8- عندما تكون لدى فكرة أو طرح ما، أقنع الآخرين بها.	<input type="radio"/> موافق بشدة	<input type="radio"/> موافق	<input type="radio"/> محيد	<input type="radio"/> غير موافق	<input type="radio"/> غير موافق بشدة
9- أستطيع أن أقنع رئيسي المباشر بأي أفكار إيجابية.	<input type="radio"/> موافق بشدة	<input type="radio"/> موافق	<input type="radio"/> محيد	<input type="radio"/> غير موافق	<input type="radio"/> غير موافق بشدة
10- 11- محيد	<input type="radio"/> موافق بشدة	<input type="radio"/> موافق	<input type="radio"/> محيد	<input type="radio"/> غير موافق	<input type="radio"/> غير موافق بشدة
12- غير موافق	<input type="radio"/> موافق بشدة	<input type="radio"/> موافق	<input type="radio"/> محيد	<input type="radio"/> غير موافق	<input type="radio"/> غير موافق بشدة
13- غير موافق	<input type="radio"/> موافق بشدة	<input type="radio"/> موافق	<input type="radio"/> محيد	<input type="radio"/> غير موافق	<input type="radio"/> غير موافق بشدة

البعد الرابع: تحفيز العاملين

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مدى التأثير على تحفيز العاملين. اختر الإجابة التي تعبر عن مدى مطابقة الوصف في كل عبارة.

1- يقوم رؤسائي بتحفيزي على تحمل مسؤوليات أكبر.	<input type="radio"/> موافق بشدة	<input type="radio"/> موافق	<input type="radio"/> محيد	<input type="radio"/> غير موافق	<input type="radio"/> غير موافق بشدة
2- نظام الحوافز المعمول به يحقق العدالة للجميع.	<input type="radio"/> موافق بشدة	<input type="radio"/> موافق	<input type="radio"/> محيد	<input type="radio"/> غير موافق	<input type="radio"/> غير موافق بشدة
3- يشعرني مديرني بأهمية وظيفتي ومكانتها كجزء حيوي بالنسبة للشركة.	<input type="radio"/> موافق بشدة	<input type="radio"/> موافق	<input type="radio"/> محيد	<input type="radio"/> غير موافق	<input type="radio"/> غير موافق بشدة
4- تتوقع إدارتي مني النتائج والأعمال الجيدة باستمرار.	<input type="radio"/> موافق بشدة	<input type="radio"/> موافق	<input type="radio"/> محيد	<input type="radio"/> غير موافق	<input type="radio"/> غير موافق بشدة
5- تلقى مبادراتي واجتهاداتي الشخصية تشجيع ودعم الإدارة.	<input type="radio"/> موافق بشدة	<input type="radio"/> موافق	<input type="radio"/> محيد	<input type="radio"/> غير موافق	<input type="radio"/> غير موافق بشدة
6- يشجع رؤسائي الأفكار المتعلقة بتحسين الأداء.	<input type="radio"/> موافق بشدة	<input type="radio"/> موافق	<input type="radio"/> محيد	<input type="radio"/> غير موافق	<input type="radio"/> غير موافق بشدة
7- ألتلقى مكافآت مادية أو معنوية عندما أقوم بأعمال إبداعية.	<input type="radio"/> موافق بشدة	<input type="radio"/> موافق	<input type="radio"/> محيد	<input type="radio"/> غير موافق	<input type="radio"/> غير موافق بشدة

البعد الخامس: التدريب

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مدى التدريب. اختر الإجابة التي تعبر عن مدى مطابقة الوصف في كل عبارة.

1- أثق من قدرتي على القيام بعملي.	<input type="radio"/> موافق بشدة	<input type="radio"/> موافق	<input type="radio"/> محيد	<input type="radio"/> غير موافق	<input type="radio"/> غير موافق بشدة
2- تتوفر لدى المهارات الضرورية للقيام بمهام وظيفي.	<input type="radio"/> موافق بشدة	<input type="radio"/> موافق	<input type="radio"/> محيد	<input type="radio"/> غير موافق	<input type="radio"/> غير موافق بشدة
3- هناك ثقة بمقدرة الموظفين على أداء أعمالهم بكفاءة.	<input type="radio"/> موافق بشدة	<input type="radio"/> موافق	<input type="radio"/> محيد	<input type="radio"/> غير موافق	<input type="radio"/> غير موافق بشدة
4- إن عملي يعتبر ذات أهمية بالنسبة لي.	<input type="radio"/> موافق بشدة	<input type="radio"/> موافق	<input type="radio"/> محيد	<input type="radio"/> غير موافق	<input type="radio"/> غير موافق بشدة

<input type="radio"/> موافق بشدة	<input type="radio"/> موافق	<input type="radio"/> غير موافق	<input type="radio"/> محيد	<input type="radio"/> غير موافق	<input type="radio"/> موافق	<input type="radio"/> موافق بشدة
5- مهام عملى لها معنى وقيمة بالنسبة لزملائي في العمل ورئيسى المباشر.						
<input type="radio"/> موافق بشدة	<input type="radio"/> موافق	<input type="radio"/> غير موافق	<input type="radio"/> محيد	<input type="radio"/> غير موافق	<input type="radio"/> موافق	<input type="radio"/> موافق بشدة
6- أسيطر بدرجة كبيرة على الطرق التي أؤدي بها.						
<input type="radio"/> موافق بشدة	<input type="radio"/> موافق	<input type="radio"/> غير موافق	<input type="radio"/> محيد	<input type="radio"/> غير موافق بشدة	<input type="radio"/> موافق	<input type="radio"/> موافق بشدة
7- لدى من المهارات والمعلومات ما يمكنني من التعامل مع مسؤوليات وأعباء وظيفي.						
<input type="radio"/> موافق بشدة	<input type="radio"/> موافق	<input type="radio"/> غير موافق	<input type="radio"/> محيد	<input type="radio"/> غير موافق	<input type="radio"/> موافق	<input type="radio"/> موافق بشدة

المotor الثاني: أداء الموظفين

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى أداء الموظفين. اختر الإجابة التي تعبر عن مدى مطابقة الوصف في كل عبارة.

<input type="radio"/> موافق بشدة	<input type="radio"/> موافق	<input type="radio"/> غير موافق	<input type="radio"/> محيد	<input type="radio"/> غير موافق	<input type="radio"/> موافق	<input type="radio"/> موافق بشدة
1- نحرص على تحقيق الأهداف العامة للشركة.						
<input type="radio"/> موافق بشدة	<input type="radio"/> موافق	<input type="radio"/> غير موافق	<input type="radio"/> محيد	<input type="radio"/> غير موافق	<input type="radio"/> موافق	<input type="radio"/> موافق بشدة
2- يتم إنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد لإنجازه.						
<input type="radio"/> موافق بشدة	<input type="radio"/> موافق	<input type="radio"/> غير موافق	<input type="radio"/> محيد	<input type="radio"/> غير موافق	<input type="radio"/> موافق	<input type="radio"/> موافق بشدة
3- توجد قدره لدى العاملون لتحمل مسؤولية الأعباء اليومية للعمل.						
<input type="radio"/> موافق بشدة	<input type="radio"/> موافق	<input type="radio"/> غير موافق	<input type="radio"/> محيد	<input type="radio"/> غير موافق	<input type="radio"/> موافق	<input type="radio"/> موافق بشدة
4- يوجد التزام وتقيد بأنظمة وقوانين العمل لدى العاملين.						
<input type="radio"/> موافق بشدة	<input type="radio"/> موافق	<input type="radio"/> غير موافق	<input type="radio"/> محيد	<input type="radio"/> غير موافق	<input type="radio"/> موافق	<input type="radio"/> موافق بشدة
5- توجد قدرة لدى العاملون على التكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل.						
<input type="radio"/> موافق بشدة	<input type="radio"/> موافق	<input type="radio"/> غير موافق	<input type="radio"/> محيد	<input type="radio"/> غير موافق	<input type="radio"/> موافق	<input type="radio"/> موافق بشدة
6- يتم التنسيق والتعاون مع الآخرين لأداء العمل.						
<input type="radio"/> موافق بشدة	<input type="radio"/> موافق	<input type="radio"/> غير موافق	<input type="radio"/> محيد	<input type="radio"/> غير موافق	<input type="radio"/> موافق	<input type="radio"/> موافق بشدة
7- يحرص العاملون على تنفيذ العمل وفقاً للخطط والبرامج المرسومة						
<input type="radio"/> موافق بشدة	<input type="radio"/> موافق	<input type="radio"/> غير موافق	<input type="radio"/> محيد	<input type="radio"/> غير موافق	<input type="radio"/> موافق	<input type="radio"/> موافق بشدة
8- توفر الإدارة التدريب المناسب للعاملين لتمكنهم من أداء أعمالهم بصورة جيدة						
<input type="radio"/> موافق بشدة	<input type="radio"/> موافق	<input type="radio"/> غير موافق	<input type="radio"/> محيد	<input type="radio"/> غير موافق	<input type="radio"/> موافق	<input type="radio"/> موافق بشدة
9- التزام الإدارة بجودة الأداء يساعد في تحسين مستوى أداء العاملين.						
<input type="radio"/> موافق بشدة	<input type="radio"/> موافق	<input type="radio"/> غير موافق	<input type="radio"/> محيد	<input type="radio"/> غير موافق	<input type="radio"/> موافق	<input type="radio"/> موافق بشدة

10- يتتوفر لدى العاملين القدرة على الإبداع والتجديد وتطوير العمل.	<input type="radio"/> موافق بشدة	<input type="radio"/> موافق	<input type="radio"/> غير موافق	<input type="radio"/> محايد	<input type="radio"/> غير موافق بشدة
11- توجد قدرة لدى العاملين على تصحيح الأخطاء الناتجة من قيامهم بأداء العمل.	<input type="radio"/> موافق بشدة	<input type="radio"/> موافق	<input type="radio"/> غير موافق	<input type="radio"/> محايد	<input type="radio"/> غير موافق بشدة
12- الإشراف المباشر والمتابعة المستمرة من قبل الرؤساء يؤدي إلى تحسين مستوى أداء العاملين.	<input type="radio"/> موافق بشدة	<input type="radio"/> موافق	<input type="radio"/> غير موافق	<input type="radio"/> محايد	<input type="radio"/> غير موافق بشدة
13- يحافظ العاملون على الالتزام بأوقات العمل الرسمية.	<input type="radio"/> موافق بشدة	<input type="radio"/> موافق	<input type="radio"/> غير موافق	<input type="radio"/> محايد	<input type="radio"/> غير موافق بشدة
14- تتوافر لدى العاملون بالشركة الرغبة والحماس لإنجاز العمل.	<input type="radio"/> موافق بشدة	<input type="radio"/> موافق	<input type="radio"/> غير موافق	<input type="radio"/> محايد	<input type="radio"/> غير موافق بشدة
15- يبذل العاملون الوقت الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة.	<input type="radio"/> موافق بشدة	<input type="radio"/> موافق	<input type="radio"/> غير موافق	<input type="radio"/> محايد	<input type="radio"/> غير موافق بشدة
16- يبذل العاملون الجهد الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة.	<input type="radio"/> موافق بشدة	<input type="radio"/> موافق	<input type="radio"/> غير موافق	<input type="radio"/> محايد	<input type="radio"/> غير موافق بشدة
17- تتوافر لدى العاملين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤدونها.	<input type="radio"/> موافق بشدة	<input type="radio"/> موافق	<input type="radio"/> غير موافق	<input type="radio"/> محايد	<input type="radio"/> غير موافق بشدة
18- تنفيذ الأوامر والتعليمات الصادرة من المسئول المباشر فيما يخص العمل	<input type="radio"/> موافق بشدة	<input type="radio"/> موافق	<input type="radio"/> غير موافق	<input type="radio"/> محايد	<input type="radio"/> غير موافق بشدة

وأخيراً أشكركم لتخصيصكم جزءاً من وقتكم لتعبئة هذه الاستبانة

وتفضلاً بقبول فائق الاحترام والتقدير...

----- نهاية الاستبيان -----