

أثر التمكين الوظيفي للعاملين في التطوير التنظيمي

دراسة تطبيقية

أ. نعيمه محمد وناس

المعهد العالي للمهن الشاملة درنة

Naima _ moh 2000 @ yahoo. com

ملخص الدراسة:

استهدفت هذه الدراسة دراسة واقع ممارسة التمكين الوظيفي للعاملين بإبعاده المتمثلة في (تفويض السلطة، بيئة العمل، التدريب، التحفيز، المعلومات والاتصالات، فرق العمل)، كما استهدفت الدراسة التعرف على العلاقة والأثر لممارسة التمكين الوظيفي للعاملين في التطوير التنظيمي في مؤسسات العمل بالتطبيق على صندوق الضمان الاجتماعي بمدينة درنة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم طرح عدد من الفرضيات، وللإجابة على تساؤلات الدراسة والتحقق من صحة الفرضيات تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، ومن خلال مراجعة أدبيات الدراسة والدراسات السابقة تم تصميم استمارة استبيان واستخدامها كأداة لجمع البيانات، وإخضاعها للمعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام بعض الأساليب الإحصائية المناسبة للدراسة والمتوفرة بالبرنامج الإحصائي spss ، وتوصلت الدراسة إلى بعض النتائج أهمها أن المستوى العام لممارسة التمكين الوظيفي لدى العاملين جاء مرتفعا بقيمة (3.881)، وكذلك بينت الدراسة أن المستوى العام للتطوير التنظيمي جاء مرتفعا بقيمة (4.060)، وأوضحت الدراسة وجود علاقة إحصائية بين مستوى ممارسة التمكين التنظيمي وتطبيق التطوير التنظيمي عند مستوى دلالة معنوية (1%)، كما أظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين ممارسة أبعاد التمكين التنظيمي وتطبيق التطوير التنظيمي، وقدمت الدراسة بعض التوصيات لدعم ممارسة التمكين التنظيمي للعاملين سعيا لتحقيق التطوير الفردي والمؤسسي.

الكلمات المفتاحية: (التمكين الوظيفي-التطوير التنظيمي-صندوق الضمان الاجتماعي-درنة).

Abstract:

This study aimed to study the reality of the practice of career empowerment for employees with its dimensions of (delegation of authority, work environment, training, motivation, information and communications, work teams), and the study also aimed to identify the relationship and impact of practicing career empowerment for workers in organizational development in

labor institutions by applying to Social Security Fund in Derna, and to achieve the study objectives, a number of hypotheses were put forward, and to answer the questions of the study and verify the validity of the hypotheses, the descriptive analytical approach was adopted, and through reviewing the study literature and previous studies, a form was designed Explain and use it as a tool to collect data and subject it to statistical processing of spss of data using some of the statistical methods appropriate to the study available in the statistical program. The study reached some results, the most important of which is that the general level of organizational empowerment practice among workers came at a high value of (3.881), and the study also showed that the general level of organizational development came up with a value of (4.060), the study showed that there is a statistical relationship between the level of organizational empowerment practice and the application of organizational development at the level of significant significance (1%), as the study showed a statistically significant effect between the practice of organizational empowerment dimensions J and organizational development application, and the study provided some recommendations to support the practice of organizational empowerment of employees in order to achieve individual and institutional development.

keywords: Empowering employees - organizational development - social security fund - Derna

مقدمة الدراسة:

أدى ظهور التطورات العالمية في عصر المعلومات والمعرفة إلى إحداث العديد من التغيرات والتحويلات في بيئة الأعمال وفى مختلف المجالات والتي نتج عنها ظهور العديد من المفاهيم الإدارية الحديثة ومنها مفهوم التمكين الوظيفي للعاملين والذي ظهر نتيجة بروز أهمية و دور العنصر البشرى والتوجه العالمى للتنمية البشرية والتي تمثل مرتكز اساسى في التنمية المستدامة, ونظرا لحاجة المنظمات إلى مواكبة هذه التطورات وتحقيق التفوق والنمو والقدرة التنافسية لضمان البقاء والاستمرار ومواجهة المنافسة العالمية والصراعات الدولية توجهت إلى تبني المفاهيم الحديثة في مجال تنمية العنصر البشرى الذي أصبح محور التحول والتغيير والتطوير. ويعد التمكين الوظيفي من أهم

وأحدث مجالات التنمية البشرية وركيزة أساسية للتطوير التنظيمي الذي يمثل ضرورة حتمية ودائمة للمنظمات المعاصرة لمواكبة ومسايرة التغيرات والتطورات المتلاحقة , ولقد أشارت العديد من الدراسات إلى وجود فجوة بين تنمية رأس المال البشري والمعرفي من جهة وبين الإصلاح المؤسسي من جهة أخرى, مما يستدعى الضرورة لتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة والتي تساهم في تنمية العنصر البشري وتمكينه من تفعيل دوره في الإصلاح والتطوير المؤسسي.

مشكلة وتساؤلات الدراسة:

نظرا لما تشهده بيئة الأعمال المعاصرة من أحداث وتغيرات وتطورات رافقها العديد من الآثار والظواهر الايجابية و السلبية، أصبح تمكين العاملين ضرورة ملحة في إطار التوجه لتنمية وتطوير أداء العاملين والذي ينعكس على كفاءة المنظمة وقدرتها على المنافسة، ورغم الإشارة من قبل الباحثين والعديد من الدراسات إلى أهمية دور التمكين الوظيفي لمساعدة المنظمات في تفعيل دور العنصر البشري، إلا انه لازال بعيدا عن التطبيق في الكثير من المنظمات في عالمنا العربي، وحيث إننا في بيئتنا المحلية تواجه مؤسسات العمل ظهور العديد من الأزمات التي تتعلق بالظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية سواء كانت محلية او عالمية، فان منظماتنا بحاجة إلى تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة لتنمية وتطوير العنصر البشري الذي هو أساس قوتها وكفاءتها وجوده أدائها، والنهوض بمجتمعها، في هذا الوضع الراهن، وفي هذا السياق فان مشكلة الدراسة تتمحور في البحث عن درجة توافر ممارسة التمكين الوظيفي والعلاقة والأثر في تطبيق التطوير التنظيمي. ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

- ما درجة توافر ممارسة التمكين الوظيفي للعاملين في صندوق الضمان الاجتماعي

بدرنة؟

- ما درجة التوجه لتطبيق التطوير التنظيمي للعاملين في صندوق الضمان الاجتماعي بدرنة؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الوظيفي للعاملين وبين التطوير التنظيمي؟

- هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لممارسة التمكين الوظيفي للعاملين على تطبيق التطوير التنظيمي؟

أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من الاعتبارات التالية:

- أهمية الاستثمار في العنصر البشري وتنمية قدراته ومهاراته بمنحة الاستقلالية والثقة لتفعيل دوره في تحسين وتطوير العمل.

- أهمية التمكين الوظيفي للعاملين باعتباره من أهم الأساليب الإدارية الحديثة لتحقيق مشاركة العاملين بتقديم مبادراتهم وأفكارهم وتجسيد الخبرة والمعرفة لديهم في حل مشاكل العمل وتحسين وتطوير الأداء و تحسين أداء المنظمة وتحقيق أهدافها بفاعلية ومواكبة حاجة المنظمات لإحداث التطوير التنظيمي المستمر لمواجهة التحديات والتغيرات

- أهمية مواكبة التطورات المعاصرة والتي لا تتحقق إلا بإرادة وقناعة وجهود الموارد البشرية.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تقديم إطار نظري عن مفهوم التمكين الوظيفي وأهمية تطبيقه وكذلك مفهوم التطوير التنظيمي.

- التعرف على درجة ممارسة التمكين الوظيفي في صندوق الضمان الاجتماعي فرع درنة من وجهة نظر العاملين

- التعرف على درجة تطبيق التطوير التنظيمي في صندوق الضمان الاجتماعي فرع درنة من وجهة نظر العاملين

- التعرف على مدى وجود علاقة بين ممارسة أبعاد التمكين الوظيفي(تفويض الصلاحية، بيئة العمل، التدريب، التحفيز، المعلومات والاتصالات، العمل الجماعي، والتطوير التنظيمي.

- التعرف على مدى وجود اثر لممارسة أبعاد التمكين الوظيفي على التطوير التنظيمي.

- تقديم بعض التوصيات فيما يخص الاهتمام بتمكين العاملين لغرض تحفيزهم نحو الانجاز المتميز الذي يساهم في إنجاح جهود التطوير التنظيمي.

فرضيات الدراسة:

للإجابة على تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها فقد تمت صياغة الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى: لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين لدرجة ممارسة التمكين الوظيفي من خلال الأبعاد التالية (تفويض الصلاحية، بيئة العمل، التدريب، التحفيز، الاتصالات، العمل الجماعي).

- الفرضية الثانية: لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين لعلاقة واثر لممارسة أبعاد التمكين الوظيفي في تطبيق التطوير التنظيمي.

ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض الصلاحية والتطوير التنظيمي.

- الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل والتطوير التنظيمي.

- الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير التنظيمي.

- الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والتطوير التنظيمي.

- الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعلومات والاتصالات والتطوير التنظيمي.

- الفرضية الفرعية السادسة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العمل الجماعي والتطوير التنظيمي.

مجتمع وعينة الدراسة:

تحدد مجتمع الدراسة في العاملين في صندوق الضمان الاجتماعي فرع درنة التابع لإدارة الشؤون الاجتماعية بوزارة الشؤون الاجتماعية وحيث بلغ عددهم (120) وقد تم تحديد حجم العينة (92) حسب جدول مرجان Morgan، وتم توزيع عدد (92) استثماراً استبيان وتم اعتماد عدد (70) من الاستثمارات الصالحة للتحليل الإحصائي.

محددات الدراسة:

استخدمت الدراسة موضوع التمكين الوظيفي للعاملين والذي ركزت فيه الدراسة على عدد من عناصر التمكين الوظيفي مستهدفة التعرف عن مدى ممارسة هذه العناصر أو الأبعاد وأثرها على التطوير التنظيمي والمؤسسي.

وتحدد مجتمع الدراسة في العاملين بصندوق الضمان الاجتماعي فرع درنة باستثناء الوظائف القيادية بالإدارات العليا والوسطى.

هيكلية الدراسة:

تتكون هيكلية الدراسة من جانبين هما:

- الجانب النظري: تضمن هذا الجانب بناء الإطار النظري من خلال ما تناولته الكتب والمصادر العلمية الأخرى من الدوريات والرسائل العلمية المتعلقة بموضوع الدراسة.
 - الجانب الميداني: الذي انطوى على تجميع البيانات والمعلومات ذات العلاقة بموضوع الدراسة من مفردات مجتمع الدراسة باستخدام استمارة الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات من خلال إجابات المبحوثين على العبارات الواردة بها.
- الدراسات السابقة:

- دراسة على، عالية جواد محمد وأحمد، سيف الدين عماد، (2013)

استهدفت الدراسة التعرف على مدى وجود علاقة ارتباط بين أبعاد التمكين الوظيفي و التطوير التنظيمي، وكذلك التعرف على مدى وجود اثر للتمكين الوظيفي على التطوير التنظيمي، بالشركة العامة للصناعات الصوفية ببغداد، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد التمكين الوظيفي المستخدمة في الدراسة (امتلاك المعلومات، الاستقلالية وحرية التصرف) وبين التطوير التنظيمي وكذلك وجود علاقة تأثير معنوي بين التمكين الوظيفي والتطوير التنظيمي.

- يعقوب، صفاء (2016)

استهدفت الدراسة تحديد مستوى تمكين العاملين والتطوير التنظيمي لدى العاملين والتعرف على الأثر بين أبعاد تمكين العاملين (التدريب، التفويض، الحرية والاستقلالية، المشاركة في اتخاذ القرارات، امتلاك المعلومات وتوفرها) والتطوير التنظيمي وذلك التعرف على مدى تأثير العاملين في تطوير ونجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى وجود اثر

ذو دلالة ضعيفة بين تمكين العاملين والتطوير التنظيمي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العينة المبحوثة للتطوير التنظيمي بسبب اختلافاتهم الشخصية.

- دراسة برسولي، فوزية (2018)

استهدفت الدراسة تحليل اثر التمكين بشقية النفسي والهيكلية على الأداء البشرى لدى العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة الجزائرية واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت إلى وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لأبعاد التمكين النفسي (الشعور بالمعنى - الحرية - الكفاءة - والمقدرة والتأثير في العمل) , وكذلك وجود اثر ذو دلالة إحصائية بالنسبة لأبعاد التمكين الهيكلية (التفويض - المشاركة - فرق العمل - الاتصال - التحفيز - التدريب والتعليم) على الأداء البشرى لدى العاملين, كما توصلت نتائج الدراسة إلى وجود اثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين النفسي وأبعاد التمكين الهيكلية على الأداء البشرى يفسر بنسبة (18.6%) من قيمة التباين في الأداء البشرى للعاملين وبينت الدراسة انه لا يوجد اختلاف في آراء العاملين تجاه متغيرات الدراسة باختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية باستثناء رؤيتهم للتمكين النفسي من منظور العمر وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي.

- دراسة مسعود, مؤيد محمد صادق (2012)

استهدفت الدراسة تحديد درجة التمكين الادارى وتطوير الأداء والعلاقة بينهما من وجه نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية بفلسطين, وبيان اثر المتغيرات الشخصية في درجة إدراكهم وتصوراتهم باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة التمكين الادارى مرتفعة جدا، وكذلك توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية بين التمكين الادارى وتطوير الأداء , وعدم

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في إجابات عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتمكين الإداري في مجالات التمكين (المجال الشخصي، المجال الإداري، المجال الفني، مجال التأهيل والتدريب، المجال الكلي).

- دراسة بن نحييت، أيوب بن حجاب (2008)

استهدفت الدراسة التعرف على مدى مساهمة أسلوب تمكين العاملين في تطوير أداء المنظمات الأمنية بالرياض، والتعرف على مدى إمام العاملين بمفهوم التمكين ومدى تنفيذه من خلال أبعاد التمكين (تفويض السلطة، العمل الجماعي، التدريب، التحفيز، الاتصال الفعال ومشاركة المعلومات) ومعوقات التنفيذ، وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي توصلت نتائج الدراسة إلى تهتم العاملين لمفهوم التمكين بدرجة مرتفعة، ووجود معوقات تحد من تنفيذه بدرجة كبيرة، كما توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط قوى ذو دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وبين تطوير أداء المنظمات.

- دراسة القاضي، نعيم سلامه (2018)

هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر إستراتيجية تمكين العاملين على جودة الخدمات المقدمة في شركات التأمين الإسلامية الأردنية باستخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال أبعاد التمكين (التدريب، الثقافة التنظيمية، تفويض السلطة، الإثراء الوظيفي، زيادة المعرفة للعاملين) وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود اثر معنوي لتطبيق إستراتيجية تمكين العاملين في خصائص جودة الخدمة المقدمة (الاعتمادية، الأمان، الاستجابة، الملموسية، التعاطف).

- دراسة الكعبي، حميد سالم (2017)

استهدفت الدراسة التعرف على مستوى التمكين الإداري ودوره في تعزيز الابتكار التنظيمي لدى العاملين في كلية الرافدين جامعة المثنى بغداد بالعراق باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود اتجاه إيجابي لدى العاملين نحو أبعاد التمكين الإداري (المعلومات، المكافآت، القوة، المعرفة)، كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق دالة إحصائية في إجابات المبحوثين على دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي ووجود علاقة ارتباط قوية وتأثير إيجابي بين أبعاد التمكين الإداري والابتكار التنظيمي.

- دراسة محمدية، عمر جهاد عبد الرحيم (2016)

استهدفت الدراسة تحديد اثر التمكين الوظيفي في السلوك الابداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية بالأردن، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى التمكين الوظيفي بإبعاده (تفويض الصلاحية، المشاركة في اتخاذ القرارات، التحفيز الذاتي، بيئة العمل، بناء الثقة) لدى العاملين كان مرتفعا كذلك بالنسبة لمستوى السلوك الابداعي والذي جاء مرتفعا، وجاء مستوى تأثير أبعاد التمكين الوظيفي في السلوك الابداعي ايجابيا.

- دراسة الضلاعين، على (2010) م

استهدفت الدراسة التعرف على اثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي لمنظمات الأعمال في شركة الاتصالات الأردنية وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى إدراك العاملين لأبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، تطوير الشخصية، التقليد للمتميزين، المحاكاة، السلوك الابداعي، المشاركة) جاء مرتفعا، كما توصلت نتائج الدراسة إلى وجود اثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري في التميز التنظيمي (تميز القيادة، تميز الأعضاء، تميز الإستراتيجية، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة التنظيمية).

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض بعض الدراسات السابقة والتي استخدمت مفهوم التمكين الوظيفي والعلاقة والأثر في العديد من المفاهيم الإدارية ومنها التطوير التنظيمي والأداء الوظيفي والسلوك الإبداعي والابتكار التنظيمي والالتزام التنظيمي والتميز التنظيمي وجودة الخدمة، نستخلص أوجه التشابه والاختلافات فيما بينها والدراسة الحالية، حيث تشابهت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في كونها استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمدت معظم الدراسات السابقة العاملين في مختلف مؤسسات العمل كعينة للدراسة، كما تشابهت الدراسة الحالية في أبعاد التمكين الوظيفي التي اعتمدها في الدراسة مع بعض الدراسات المتعلقة بعلاقة واثر التمكين في التطوير والأداء مع إضافة بعد بيئة العمل والذي اتفقت فيه مع دراسة (محمدي)، كما اتفقت الدراسة مع معظم نتائج الدراسات السابقة في وجود علاقة واثر بين التمكين الوظيفي للعاملين والتطوير التنظيمي.

الجانب النظري:

مفهوم وأهمية التمكين الوظيفي للعاملين:

يعد مفهوم التمكين الوظيفي للعاملين من المفاهيم المعاصرة والهامة في مجال التنمية البشرية والذي أولى اهتماما كبيرا بالعنصر البشري حيث يتحقق من خلال التطبيق الفعال للتمكين في بيئة العمل العديد من المفاهيم الإدارية ومنها الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي والولاء والإبداع والابتكار، وظهرت العديد من التعريفات لمفهوم التمكين وإن اختلفت في الصياغة وفي تركيزها على بعض عناصر المفهوم تنفق في محورها الاساسى وهو العنصر البشرى. حيث عرف (دايفيد، 2001: 501) التمكين الوظيفي بأنه منح الأفراد العاملين ما يكفى من السلطة والقوه لصنع القرارات والمشاركة

في اتخاذها. كما عرف (الكبيسي، 2004: 136) التمكين الوظيفي بأنه زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم، وإثراء كمية المعلومات التي تعطى لهم، وتوسيع فرص المبادرة والمبادأة لاتخاذ قراراتهم، ومواجهة مشكلاتهم التي تعترض أدائهم. ووصفه (افندي، 2003: 11) بأنه إستراتيجية إدارية تقوم على منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم وحل مشكلاتها والتفكير الابداعي وتحمل المسؤولية والرقابة الإدارية الذاتية. وعرف (ابو المجد، 2008: 33) التمكين بأنه مشاركة المرؤوسين لرؤسائهم في سلطتي صنع واتخاذ القرارات في إطار عمل قائم على تحديد المسؤولية والثقة المتبادلة والتدريب والدعم من اجل التميز في تحقيق المنظمة والعاملين والعمل على تحسينها، ويشير (ملحم، 2006: 6) إلى مفهوم التمكين الوظيفي بأنه تحرير الإنسان من القيود وتشجيع الفرد وتحفيزه ومكافأته على ممارسة روح المبادرة والإبداع.

وعرف (Murrell & Meredith, 2000 P 56) التمكين بأنه تمكين شخص ما لتولى القيام بمسؤوليات اكبر وسلطة من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي. ويرى (الهورى، 2002: 224) أن التمكين الوظيفي يحدث عندما يعطى الأفراد أو اللجان ميزانيات وأموال وبارومترا (معايير ومعدلات) وموارد والحرية في حل المشكلات وتنفيذ الحلول التي يرونها دون الحاجة إلى الحصول على موافقة من أعلى. وتعرف الباحثة التمكين الوظيفي للعاملين بأنها إستراتيجية إدارية تقوم على تفويض السلطة و منح الثقة والصلاحيه والاستقلالية للعاملين لتحمل المسؤولية والمشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتوفير التدريب والتعليم المستمر والتحفيز والدعم التنظيمي والبيئة الصحية وإتاحة الفرصة لإبراز قدراتهم ومهاراتهم بما يحقق المساهمة الفعلية لتحسين وتطوير أداء العمل.

وتحدد أهمية تمكين العاملين في الآتي:

- استجابة أكثر لحاجات العملاء طالما أن الإجابات يمكن أن تعطى والقرارات يمكن أن تتخذ بواسطة الأفراد العاملين في موضوعات كانوا في السابق مطالبين إلى إحالتها إلى مدير أعلى في السلم الوظيفي.

- شعور العاملين برضاء أكبر حيث يمارسون مسؤوليات أكبر ويطورون مهارات جديدة.

- إقدام العاملين على إبداء أفكار عملية أكثر لتحسين الخدمة أفضل من المديرين الذين لديهم تعامل أقل مع العملاء.

- الخدمة الحسنة تبنى ولاء العميل وسمعة الأعمال. (افندي، 2003: 22)

وترى الباحثة أن ما يتحقق من خلال التطبيق الجيد للتمكين فيما يتضمنه من المشاركة الفعلية للعاملين ومنحهم الثقة والاستقلالية في أداء العمل والحرية في طرح الآراء والأفكار وتقديم الحلول للمشاكل وتنفيذها تنعكس على تحقيق الرغبة في العمل والثقة في النفس وخلق الشعور بالانتماء والولاء والمسؤولية والتشجيع على المبادرة والمخاطرة والإبداع والابتكار وبذل الجهود للرفع من مستوى الأداء الفردي والمؤسسي وتطوير العمل وذلك بتفعيل القدرات والمهارات الشخصية لدى العاملين.

عناصر وأبعاد التمكين:

تباين الباحثين في تحديد عناصر أو أبعاد التمكين ومنهم من أشار إليها كمتطلبات للتمكين وان اتفقوا في البعض منها، وقد شملت هذه العناصر أو الأبعاد عدة تصنيفات منها البعد المهاري والبعد الإداري والبعد الإدراكي والبعد الوصفي ومن أكثر العناصر أو الأبعاد التي اعتمدها العديد من الدراسات واعتمدها الدراسة الحالية ومنها: تفويض السلطة، التحفيز، العمل الجماعي، الاستقلالية، التدريب، الاتصال الفعال، مشاركة المعلومات، بيئة العمل.

تفويض الصلاحية:

يشير (بن نحيث، 2008: 62) إلى أن تفويض السلطة ومنح الصلاحية من

الخطوات التمهيديّة للتمكين، لأن تفويض السلطة ومنح الصلاحية لقيام المرؤوسين بأعمال من اختصاصات رؤسائهم تعد من قبيل تدريبهم على رأس العمل و على تولى مهام من اختصاص مستويات إدارية أعلى ومن ثم فتح الباب أمام تمكينهم لمواجهة المشكلات التي تواجه العمل من خلال مشاركتهم فعلياً في محاولة إيجاد حل لهذه المشكلات التي تعترضهم إثناء القيام بالمهام المكلفين بانجازها.

المعلومات والاتصالات:

أن نجاح التمكين يتطلب من المنظمات توفير المزيد من المعلومات للعاملين ولكافة المستويات الإدارية من أجل الوصول إلى الاستعداد الكامل لتحمل المسؤولية وخلق الطاقات المبدعة. (على وأحمد، 2013: 169)، وأكد (الكبيسي، 2004: 140) أهمية مشاركة الجميع في تداول المعلومات وتبادل تغذيتها وتوظيفها دون قيود أو حواجز تعيق حركتها فلا احتكار ولا أعدار يتعلل بها البعض لكتمان ما يعلمه وما يعرفه عن الآخرين فيجب التمكين عنهم ويحول بينهم وبين اتخاذ القرارات التي تبنى عادة على المعلومات. وأشار (ارثر بيل، 1999، 61) لكي يتم تدفق الأفكار والبيانات والتعليمات والمعلومات الهامة بطرق سلسلة فيجب أن يم التأكد من وسائل الاتصال التي تتم عملية الاتصال من خلالها، فكل عضو في المنظمة يعتبر متصل سواء كان هذا العضو المنفذ أو الوسيط أو قائد الفريق أو احد أعضاء فريق العمل.

التحفيز:

أثبتت الدراسات إسهام الحوافز المادية والمعنوية بنصيب وافر في تمكين العاملين من خلال زيادة دافعيتهم ورضاهم الوظيفي عندما تسهم هذه الحوافز في إشباع احتياجاتهم في الوقت المناسب إلى جانب أهمية ربطها بنظام تقويم الأداء لكي لا تمنح هذه الحوافز إلا لمستحقيها ولكي تكون بمثابة دافع حقيقي لتطوير أداء العاملين

والمنظمات كنتاج نهائي. (بن نحيث، 2008: 56) وويؤكد (ملحم، 2008، 95) على ضرورة توفير نظام للحوافز يشجع العاملين على تحمل المسؤولية بشكل صحيح وهذه الحوافز يجب أن تكون مرتبطة بشكل مباشر بأداء الممكن من العاملين.

العمل الجماعي:

يرى (الكبيسي، 2004:140) إن العمل الجماعي ينبغي أن يكون بديلا للعمل الفردي وان ترسم الأدوار وتعرف المهام للجماعات وليس للأفراد وان تؤدي المهام والأعمال من قبلهم ذاتيا كل حسب اختصاصه وقدرته وما يتطلبه الموقف منه دون الرجوع لمن هو أعلى لاستحصال الموافقات المسبقة أو اللاحقة. ويشير (السيد، 2001: 343) إلى أن فريق العمل يكون أكثر فعالية من الأفراد، لأنه يتمتع بموارد أكثر ومهارات متنوعة، وسلطة أكبر في اتخاذ القرارات، فضلا عن إمكانيات أفضل للحصول على المعلومات، وبجانب ذلك يجب أن يمنح المديرون فريق العمل سلطة كافية لتنفيذ قراراته وتطبيق التحسينات التي يقترحها. ويضيف (الطويل، 2006) أن الجماعة لكي تتصف بالكفاءة والفاعلية لا بد أن تكون محققة لتطلعات الإدارة المتعلقة بدور الجماعة وقدرتها على الإسهام في تحقيق غايات النظام وأهدافه، فالجماعة الناضجة هي التي تسود بأفرادها علاقات قبول وثقة متبادلة، والقادرة على وضع قرارات وتطوير الدوافع الجماعية إضافة للدوافع الفردية التي تقل فيها الحاجة للضبط الخارجي نظرا لممارسة أفرادها لضبط ذاتي نابع من أنفسهم، وبذلك يكون الانجاز الجماعي أعلى من الانجاز الفردي للأعضاء بسبب التنسيق والتعاون فيما بينهم.

التدريب والتعليم المستمر:

أصبح التدريب والتنمية حاجة ملحة في المنظمة المعاصرة وسلاح تستخدمه في مواجهة تحديات البيئة والتغيرات السريعة المذهلة في التكنولوجيا وتجهيزات العمل

وأساليبها التي يشهدها العالم اليوم، فهذه التجهيزات والأساليب لم تعد بسيطة بل أصبحت معقدة تحتاج إلى مهارات متعددة ومتنوعة وبمستوى عالي، وهذا لا يمكن تلبيته إلا من خلال التدريب والتنمية، فالموارد البشرية التي تحتاجها المنظمات اليوم موارد تمتلك تشكيلة من المهارات الحديثة والمعرفة الإدارية المعاصرة وأساليب وطرق العمل الجديدة والعمل في عدة مواقع أو وظائف. وان المنظمة المعاصرة اليوم هي منظمة تعلم تتصف بوجود جهود مستمرة فيها من أجل تعليم مواردها البشرية وبشكل دائم أشياء جديدة وكيف يطبقوا ما تعلموه في واقع عملهم. (عقيلي، 2005: 436، 442).

والتدريب عملية مدروسة لتعديل الاتجاه أو المعرفة أو السلوك المهاري من خلال اكتساب بعض الخبرة لتحقيق أداء فعال في نشاط واحد أو مجموعة من الأنشطة ويتمثل الهدف من هذه العملية في المواقف الخاصة بالعمل في تطوير قدرات الأفراد وفي تلبية احتياجات الأشخاص العاملين في المنظمة في الوقت الحاضر وفي المستقبل (باري كشواي، 2006: 118). ويتطلب تمكين العاملين توفير تدريب مستمر ومنظم لأجل تعليم المهارات الجديدة وينبغي على المنظمة أن توفر نظام طموح لتطوير العاملين لكي يتزودوا بالمعرفة والمهارات الضرورية كمهارات التفاوض ومهارات اتخاذ القرارات ومهارات حل الصراع، ومهارات القيادة، فالجهود التدريبية تمكن العاملين من بناء المعرفة والمهارات والقدرات، ليس فقط لأداء أعمالهم بل أيضا تعليم مهارات واقتصاديات المنظمات الكبيرة (راضى، 2010: 64). ويرى (Dimitiriades, 2005) أن من بين خصائص المنظمات الممكنة توفير برامج تدريبية لتدريب العاملين على مهارات اتخاذ القرارات وإدارة الصراع، وحل المشكلات، ومهارات الاتصال والعمل مع فريق العمل. نقلا عن (المعاني واخو لرشيدة، 2009: 240)

بيئة العمل:

يشير كل من (كوكس و كوفر: 2004) إلى أن إيجاد بيئة مشجعة على الإبداع والابتكار من أهم أساليب المدير الناجح لتمكين العاملين من خلال تشجيع التجريب بامتداح الإخفاقات أو الاجتهادات، والتشجيع على المرح واللهو للتخفيف من قواعد المطابقة العتيقة والتشجيع على التلقائية بإعلام الأفكار والرؤى الجديدة. نقلا عن (القحطاني، 2011: 71). ويرى كل من (الحراشة والهيبي، 2006: 248) أن من إجراءات ضمان نجاح جهود التمكين إيجاد مناخ العمل الهادف وغير القابل للتأويل، لأن تمكين الأفراد دون إيجاد المناخ التعاوني الودود يعتبر مضيعة للوقت.

التطوير التنظيمي:

تعتبر عملية التطوير التنظيمي جهد شمولي مخطط يهدف إلى تغيير وتطوير العاملين عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم عن طريق تغيير التكنولوجيا المستعملة وكذلك العمليات والهيكل التنظيمية وذلك سبيلا لتطوير الموارد البشرية والمادية أو تحقيق للأهداف التنظيمية أو الهدفين معا (القريوتي ، 2000: 322). ووصف (ماهر، احمد، 2007: 586) التطوير التنظيمي بأنه خطة طويلة المدى لتحسين أداء المنظمة في طريقة حلها للمشاكل وتجديدها وتغييرها لممارستها الإدارية، وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإداريين، وعلى الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المنظمة، وعلى التدخل من طرف خارجي، وعلى التطبيق الفعلي للعلوم السلوكية. وأشار (باري كشواي، 2006: 119) إلى عملية التطوير بأنها منح الأفراد المعرفة والمهارات والخبرة اللازمة التي تمكنهم من القيام بادوار ومسؤوليات اكبر وذات متطلبات أكثر. كما وصف (ويندل وسيسل، 2000: 62) تطوير المنظمات بأنها عبارة عن جهد طويل المدى يدار ويدعم من قبل الإدارة العليا لتطوير الرؤية المستقبلية للمنظمة والتمكين والتعلم وعمليات حل المشاكل من خلال العمليات الجماعية المستمرة

لإدارة ثقافة المنظمة مع التركيز بصفة خاصة على ثقافة فرق العمل وتشكيلات الفرق باستخدام دور المستشار التسهيلي ونظريات وتقنيات علم السلوك بما في ذلك البحث العلمي.

ويشير (الصيرفي، 2007، 89-91) إلى عناصر التطوير التنظيمي:

- نشاط تنموي مخطط: يشمل في طياته خطط واستراتيجيات للاستفادة من الموارد المادية والبشرية.

- جهد يشمل التنظيم ككل: فالجهد التطويري ينصب على الجوانب التنظيمية والسلوكية والإجراءات.

- إشراف الإدارة العليا: لتوفير المعرفة والالتزام بأهداف وبرامج التنمية والتطوير.

- زيادة الكفاءة التنظيمية: أن برامج التطوير التنظيمي تحاول أن تنقل المنظمة من ما هو كائن إلى ما يجب أن يكون أو ما يسمى بالوضع النموذجي.

- التدخل المخطط: يعتمد السلوك التنظيمي على عدد من وسائل واستراتيجيات التدخل سواء في المجالات السلوكية أو التنظيمية أو البناء التنظيمي.

- استخدام علوم السلوك: الإنسان هو وسيلة التطوير وهو الغاية منه هو يمثل عنصرا هاما وأساسيا كمدخل للتطوير ولذلك تلجا عمليات التطوير إلى علوم السلوك التطبيقي للاستفادة منها.

- الربط بين البحث العلمي وبين استراتيجيات البحث الموجه نحو العمل: ويتم ذلك عن طريق جمع المعلومات عن مجريات التنظيم ومن ثم استخدامها في تخطيط إستراتيجية التطوير.

- التركيز على دور الجماعة: الأساس في إحداث التطوير لما لدور الجماعات من تأثير يفوق دور الأفراد مهما كان مستوى تدريبهم.

علاقة التمكين الوظيفي بالتطوير التنظيمي:

لم يرد في أدبيات الدراسة في المصادر العلمية تحديدا واضحا وشاملا للعلاقة بين التمكين الوظيفي للعاملين والتطوير التنظيمي رغم إشارة بعض المؤلفين لوصف هذه العلاقة، وتأكيد نتائج العديد من الدراسات التطبيقية إلى وجود علاقة بين التمكين الوظيفي والتطوير التنظيمي، ويمكن وصف هذه العلاقة في أن تفعيل وتطوير قدرات ومهارات العاملين تتحقق من خلال تطبيق التمكين الوظيفي للعاملين بمنح الثقة والاستقلالية والتشجيع والتحفيز والمشاركة في العمل والتدريب والتعليم وتوفير المعلومات والدعم التنظيمي والبيئة الصحية والتي تساهم في تحقيق إنجاز جهود التطوير التنظيمي.

ويرى (البشاشة، 2008: 215) أن التطورات والتحويلات الحاصلة في مجال تنمية العنصر البشري داخل التنظيمات أكدت على أهمية التمكين لما له من دور في تحسين العلاقة بين المدير والعاملين، حيث أن هذه العلاقة تشكل حجر الأساس لتبني أساليب التطوير داخل المنظمات وإنجاحها. وهناك من وضع العلاقة من خلال وصف تمكين العاملين (Antonios, 2002)) بأنها إستراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة ومدخلا فعالا للتطوير والتحسين الإداري المستمر، ويتمثل في منح العاملين المزيد من قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية في إدارة المنظمات. نقلا عن (ديوب، 2014: 205). وأوضح (القريوتي، 2003: 17) أن التمكين إستراتيجية ومهارة تنظيمية تستهدف التطوير والتحسين المستمر، وهو الأمر الذي يتطلب من العاملين مواكبة التغيرات التي تفرضها البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة. كما اشار (ويندل وسيسل، 2000: 63) إلى التمكين بأنه يعنى سلوكيات القيادة وممارسات الموارد البشرية التي تساعد أعضاء المنظمة على التطوير والاستفادة من مهارتهم بشكل كلى نحو تحقيق

أهداف الأفراد التطويرية ونجاح المنظمة، ويصبح التمكين طريقة للحياة يجب أن تدخل في نسيج المنظمة، في الإستراتيجية، وفي الهيكل وفي العمليات وفي الثقافة. ويرى (افندي، 2003: 10) أن علاقة الرؤساء والعاملين في المنظمة هي حجر الأساس لنجاح تبنى أساليب التطوير داخل التنظيمات الإدارية، ويستوجب على المديرين الإيمان بان إعادة الحيوية لمنظماتهم تستلزم تطورا لدى جميع المستويات الإدارية، مما يتطلب إعادة بناء للمنظمات وفق فلسفة التمكين.

الجانب العملي للدراسة:

- خصائص عينة الدراسة:

جدول رقم (1)

خصائص أفراد عينة الدراسة

م	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
1	النوع	ذكور	60	86%
		إناث	10	14%
المجموع				
2	مدة الخدمة	1-5	25	36%
		6-10	30	42%
		11-15	6	9%
		16-20	5	7%
		21-25	4	6%
		اكثر من 25	0	0%
المجموع				
3	المؤهل العلمي	دراسات عليا	1	1%
		بكالوريوس - ليسانس	20	29%
		دبلوم عالي	23	32%
		ثانوية - دبلوم متوسط	27	38%
المجموع				
	العمر	اقل من 30 سنة	10	14%
		30 - 40	40	57%
		40 - 50	31	19%

7	50 فأكثر	
10%		
70	المجموع	
100%		

تبين من الجدول رقم (1) الذي يوضح الخصائص الشخصية والديموغرافية لعينة الدراسة أن غالبية أفراد العينة كانوا من الذكور بنسبة (86%) بينما بلغت نسبة الإناث (14%) من مجموع أفراد العينة، وفيما يتعلق بمتغير مدة الخدمة وضحت إجابات أفراد عينة الدراسة أن نسبة الفقرتين الأولى والثانية اقل من 10 سنوات جاءت بأعلى نسبة حيث مثلت (78%) في مجموعهما من عدد أفراد عينة الدراسة، وفي المقابل جاءت نسبة الفقرة الثالثة والرابعة والخامسة في مجموعهما بنسبة ضعيفة (22%)، وجاءت الفقرة الأخيرة أكثر من 25 سنة مدة الخدمة خالية من الإجابة مما يدل على أن نسبة كبيرة من العاملين بديوان صندوق الضمان الاجتماعي فرع درنة تم تعيينهم مؤخرا، أما بالنسبة للمؤهل العلمي جاءت نسبة الحاصلين على المؤهل العلمي المتوسط على نسبة (38%) بينما جاءت نسبة الحاصلين على المؤهل العلمي العالي والتي مثلت في مجموعهما نسبة (61%) من حجم أفراد العينة أما بالنسبة لفقرة الدراسات العليا جاءت اقل نسبة (1%)، كما يوضح الجدول بالنسبة لمتغير العمر جاءت الفئة العمرية الثانية (30-40) اكبر نسبة (57%) من العينة وان اقل نسبة (10%) هم في الفئة العمرية أكثر من 50 سنة.

- أداة جمع البيانات:

من خلال ما تم استخلاصه من أدبيات الدراسة والدراسات السابقة تم تصميم وإعداد استمارة استبيان من قبل الباحثة وذلك لاستخدامها كاداه لجمع البيانات اللازمة للإجابة على تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها والتحقق من فرضياتها، وتكونت استمارة الدراسة من ثلاثة أجزاء: الجزء الأول يختص بجمع البيانات الشخصية للمبحوثين والجزء الثاني يتعلق بجمع البيانات التي تعكس واقع ممارسة التمكين الوظيفي للعاملين

وعدها (32) عبارة، والجزء الثالث المتعلق بالتطوير التنظيمي وعددها (12) عبارة، وتم ترميز استمارة الاستبيان وذلك لاستخدامها لقياس درجة توافر ممارسة التمكين الوظيفي وعلاقته وأثره في إحداث التطوير التنظيمي، من خلال مقياس ليكرت 5 Piont Likert المتدرج الخماسي لمستويات الإجابة (موافق جدا - موافق - غير متأكد - غير موافق - غير موافق جدا) ووفق توزيع الدرجات على التوالي (5،4،3،2،1) بالنسبة للمقياس المتعلق بأبعاد التمكين الوظيفي وكذلك بالنسبة لعبارات التطوير التنظيمي، والجدول رقم (2) يبين ترقيم العبارات الخاصة بكل بعد من أبعاد الدراسة الخاص بأبعاد التمكين الوظيفي.

جدول رقم (2)

عبارات الاستبيان الخاصة بمتغيرات الدراسة

م	متغيرات الدراسة	العبارات
	التمكين الوظيفي	1 - 24
1	تقويض السلطة	1 - 4
2	بيئة العمل	5 - 8
3	التدريب	9 - 12
4	التحفيز	13 - 16
5	المعلومات والاتصالات	17 - 20
6	العمل الجماعي	21 - 24
	التطوير التنظيمي	1 - 12

أساليب تحليل البيانات:

حيث تم تحليل البيانات المتحصل عليها من صحيفة الاستبيان باستخدام برنامج الحقيبة الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) Statistical Package For Social Sciences وفق الأساليب التي تتناسب مع أهداف وفرضيات الدراسة:

- التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي للتعرف على تكرار فئات متغيرات الدراسة ووصف عينة الدراسة.

- اختبار ثبات مقياس الدراسة Reliability .

- اختبار صدق مقياس الدراسة Statistical Validity.

- اختبار التوزيع الطبيعي Normality Test .

- مقاييس النزعة المركزية Measures of Central Tendency المتمثلة في المتوسطات الحسابية The Arithmetic Mean. كذلك تم استخدام مقاييس التشتت Measures Dispersion مثل الانحراف المعياري Standard Deviation. لقياس نسبة توافر أبعاد التمكين الوظيفي والتطوير التنظيمي لدى العاملين.

- معامل ارتباط بيرسون Pearson's correlation لقياس علاقة الارتباط بين أبعاد التمكين الوظيفي للعاملين وبين التطوير التنظيمي.

- اختبار الانحدار البسيط لاختبار اثر التمكين الوظيفي على التطوير التنظيمي.

التوزيع الطبيعي للبيانات:

تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي لكافة بيانات مقياس الدراسة وذلك للتعرف على مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي ووضحت نتائج الاختبار أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي من خلال قيمة P-Value والتي جاءت اكبر من (5%) لمتغيرات الدراسة.

وللتأكد من افتراض التوزيع الطبيعي للبيانات فقد تم حساب قيمة معامل الالتواء للمتغيرات وكما يشير الجدول رقم (3) فان قيمة معامل الالتواء لجميع متغيرات الدراسة المستقلة جاءت اقل من (1)، وعلية يمكن إجراء الاختبارات الإحصائية التي تعتمد على نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.

جدول رقم (3)

نتائج معامل الالتواء لمتغيرات الدراسة

م	المتغيرات	معامل الالتواء
1	تفويض السلطة	-0.861
2	بيئة عمل صحية	-0.661
3	التدريب	-0.518
4	التحفيز	-0.392
5	الاتصالات والمعلومات	-0.141
6	فرق العمل الجماعي	-0.075
7	التمكين الوظيفي	-0.409
8	التطوير التنظيمي	-0.731

مقياس الصدق والثبات:

- ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات بيانات أداة الدراسة (الاستبانة) وتقدير التجانس الداخلي للبيانات فقد تم إجراء اختبار معامل الثبات الداخلي (الاتساق الداخلي) من خلال استخدام اختبار الفا كرونباخ باستخدام البرنامج الاحصائي (Spss Alpha Cronbach).

ويتبين من خلال الجدول رقم (4) قيم معامل الثبات بالنسبة لمتغيرات الدراسة ويتضح ان قيمة معامل الثبات بالنسبة للدرجة الكلية لمقياس الدراسة قد بلغت (0.905) وهى قيمة مرتفعة، وجاءت قيمة معامل الثبات بالنسبة للتمكين الوظيفي مرتفعة (0.894)، وكذلك بالنسبة لقيم معامل الثبات لأبعاد التمكين الوظيفي والتي تراوحت بين القيم (0.690) إلى (0.845) وهى قيم مرتفعة مما يشير إلى ثبات أداة الدراسة وقوة تماسكها الداخلي، وكذلك بالنسبة للتطوير التنظيمي حيث جاءت قيمة الثبات الكلى مرتفعة (0.843).

- صدق أداة القياس:

لحساب صدق أداة الدراسة تم استخدام طريقة الصدق الذاتي او الاحصائي حيث جاءت درجة معامل الصدق مرتفعة (0.945) بالنسبة لمتغير التمكين الوظيفي, وكذلك جاءت درجة معامل الصدق مرتفعة بالنسبة لمتغير التطوير التنظيمي (0.918) وبالتالي جاءت درجة معامل الصدق الكلي للمقياس مرتفعة (0.951). ونظرا لارتفاع قيم معامل ثبات وصدق أداة القياس الدراسة وهو ما يشير إلى صلاحية الأداة للتطبيق والجدول رقم (4) يوضح نتيجة اختبار الصدق والثبات لمقياس الدراسة.

جدول رقم (4)

نتائج معامل الثبات والصدق لمقياس الدراسة

المتغيرات	معاملات الثبات	معاملات الصدق
تفويض السلطة	.690	.831
بيئة عمل	.831	.912
التدريب	.841	.917
التحفيز	.770	.877
المعلومات والاتصالات	.795	.892
فرق العمل	.845	.921
التمكين الوظيفي	.894	.945
التطوير التنظيمي	.843	.918
الدرجة الكلية للمقياس	.905	.951

تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات:

أولاً: الإجابة عن السؤال المتعلق بمدى ممارسة التمكين الوظيفي للعاملين:

جدول رقم (5)

إجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة التمكين الوظيفي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات
.7300	3.842	تفويض السلطة
.8488	3.878	بيئة العمل
.7242	4.078	التدريب
.7292	3.857	التحفيز
.7874	3.785	الاتصالات
.8133	3.842	فرق العمل
.6257	3.881	متغير التمكين الوظيفي
.6035	4.060	متغير التطوير الوظيفي

يتضح من الجدول رقم (5) والذي يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد التمكين الوظيفي للعاملين أن المتوسط العام لدرجة ممارسة التمكين الوظيفي للعاملين جاء بقيمة (3.881) وهى أعلى من قيمة المتوسط المعتمد في الدراسة (3) وبانحراف معياري بقيمة (.6257). أما بالنسبة لأبعاد التمكين الوظيفي فقد جاءت بقيم مرتفعة وتصدر بعد التدريب المرتبة الأولى حيث جاء بقيمة متوسط حسابي مرتفعة (4.078), وكذلك جاء المتوسط العام للتطوير التنظيمي مرتفعاً بقيمة (4.060) وبانحراف معياري بقيمة (.6035).

جدول رقم (6)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين عن فقرات بعد تفويض الصلاحية

م	تفويض الصلاحية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
1	تمنح الثقة في القدرات الوظيفية للعاملين على انجاز المهام والعمل بشكل صحيح	4.25	0.862	85	1
2	تتوفر المرونة الكافية لإفساح المجال للعاملين لحرية التصرف في العمل	3.77	1.023	75.4	3
3	منح الاستقلالية للعاملين في اتخاذ القرارات المناسبة وحل مشاكل العمل دون الرجوع للإدارة	3.52	1.176	70.4	4
4	تشجيع العاملين على الرقابة الذاتية وتحمل المسؤولية في العمل	3.81	0.967	76.2	2
	المستوى العام	3.84	0.730	76.8	

** معنوية عند مستوى 1%

يتضح من الجدول رقم (6) أن المتوسط العام لبعث تفويض الصلاحية بلغ نسبة (3.84) وبانحراف معياري (0.730) وجاءت المتوسطات الحسابية لجميع العبارات الخاصة بالبعث مرتفعة وقد احتلت الفقرة رقم (1) المتعلقة بمنح الثقة في القدرات الوظيفية للعاملين المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (4.25) وأهمية نسبية مرتفعة.

جدول رقم (7)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات
بعد بيئة العمل

م	بيئة العمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	منح العاملين الحرية في اختيار طريقة أداء مهام العمل وفق المعرفة والخبرة التي لديهم	3.94	1.047	78.8	2
2	تتوفر الشفافية و العدالة والإنصاف في المعاملة والاهتمام بأوضاعهم الوظيفية والشخصية	3.62	1.144	72.41	4
3	منح العاملين حرية التعبير عن الرأي وتقديم الأفكار المبدعة والخلاقة لتطوير العمل	3.84	0.957	76.8	3
4	توفير الإمكانيات والتجهيزات الحديثة والمتطورة والظروف الجيدة للعمل بشكل أفضل	4.10	1.009	82	1
	المستوى العام	3.87	0.848	77.4	

** معنوية عند مستوى 1%

يتبين من الجدول رقم (7) والذي يتضمن نتائج إجابات المبحوثين الخاصة بدرجة توافر بيئة عمل جيدة، أن قيمة المتوسط العام لبعده بيئة العمل جاء بدرجة مرتفعة (3.87) وانحراف معياري (0.848)، كما أن غالبية قيم المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد جاءت مرتفعة وجاءت فقرة ما يتعلق بتوافر الإمكانيات والتجهيزات المستحدثة في العمل بأعلى قيمة للمتوسط الحسابي (4.10).

جدول رقم (8)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد التدريب

م	التدريب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	إتاحة التدريب المستمر للعاملين على التطورات والمستحدثات في طرق وأساليب العمل	4.32	8.114	86.4	1
2	تدريب العاملين على إكساب مهارات التفكير التحليلي الإبداعي لأداء العمل بطريقة أفضل	4.14	0.905	82.8	2
3	تدريب العاملين على استخدام المنهج العلمي في إيجاد الحلول للمشاكل التي يواجهونها في العمل	3.97	0,900	79.4	3
4	تدريب العاملين على البحث والتنبه لإشارات الإنذار في العمل والتي قد تؤدي إلى حدوث الأزمة	3.87	0.899	77.4	4
	المستوى العام	4.07	0.724	81.4	

يوضح الجدول رقم (8) نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة بخصوص الفقرات المتعلقة بالتدريب والتي جاءت بمتوسطات حسابية مرتفعة، كما يتضح أن قيمة المتوسط العام للبعد جاءت مرتفعة (4.07) وبانحراف معياري (0.724) وتراوحت قيم المتوسطات للفقرات بين (4.32-3.87) وحيث جاءت فقرة ما يتعلق بتوفير التدريب المستمر بالمرتبة الأولى، كما يتضح أن قيم الانحراف المعياري لفقرات البعد لها دلالة إحصائية.

جدول رقم (9)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد التحفيز

م	التحفيز	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	تقدير أداء العاملين وإشعارهم بأهمية دور كل منهم وأهمية ما يقومون به من عمل	3.91	0.912	78.2	2
2	تشجيع العاملين على تقديم الأفكار المبتكرة والمبادرات الجيدة في العمل	3.72	0.931	74.4	4
3	الاعتراف بإنجازات العاملين والإبداع في العمل ومكافأتهم وتقديم الحوافز والدعم اللازم	3.81	1.025	76.2	3
4	ربط الحوافز بالأداء الحيد والتميز لزيادة دافعية العاملين للعمل	3.97	0.916	79.4	1
	المستوى العام	3.85	0.729	77	

يشير الجدول رقم (9) إلى نتائج إجابات المبحوثين أفراد عينة الدراسة المتعلقة بفقرات بعد التحفيز والمتوسط العام للبعد والذي جاء بقيمة مرتفعة (3.85) وانحراف معياري (0.729)، كما جاءت المتوسطات الحسابية لفقرات البعد بقيم مرتفعة وتصدرت الفقرة المتعلقة بربط الحوافز بالأداء الجيد الرتبة الأولى.

جدول رقم (10)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد المعلومات والاتصالات

م	المعلومات والاتصالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	توافر شبكة اتصالات فاعلة لمساعدة العاملين على التعرف على الأحداث والتطورات والتواصل الداخلي والخارجي	3.74	1.175	74.8	2
2	توفير نظام معلومات جيد لتسهيل نقل وتبادل المعلومات بين الإدارات والعاملين	3.72	0.991	74.4	3
3	تزويد العاملين بالمعلومات اللازمة وتبادلها مع الإدارة لاستخدامها في العمل	3.82	0.884	76.4	1
4	دعم قدرات العاملين وتزويدهم بالمعلومات المستحدثة لتأهيلهم لتقديم الأفكار الإبداعية والابتكار في العمل	3.82	0.926	76.4	1
	المستوى العام	3.78	0.787	75.6	

يوضح الجدول رقم (10) والذي يتضمن نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة بخصوص فقرات بعد المعلومات والاتصالات حيث جاءت قيمة المتوسط العام للبعد مرتفعة (3.78) وبانحراف معياري (0.787)، كما يوضح الجدول قيم فقرات البعد والتي جاءت بقيم مرتفعة بخصوص الاهتمام بتوفير المعلومات وتزويد العاملين بها.

جدول رقم (11)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات
بعد العمل الجماعي وفرق العمل

م	العمل الجماعي وفرق العمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	تشجيع العاملين على العمل الجماعي والتعاون على تشخيص المشاكل وإيجاد الحلول المناسبة	3.94	1.034	78.8	1
2	تشجيع العاملين لتشكيل فرق عمل بأهداف مشتركة ومهام واضحة ومسؤولية جماعية	3.81	0.982	76.2	3
3	تشجيع فرق العمل لتقديم الأفكار والمبادرات واتخاذ القرارات اللازمة	3.74	0.911	74.8	4
4	توفير الدعم اللازم لفرق العمل للقيام بالبحث والتحليل والتشخيص والتخطيط لمواجهة الأزمات	3.87	1.006	77.4	2
	المستوى العام	3.84	0.813	76.8	

يتضمن الجدول رقم (12) نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة بخصوص درجة ممارسة فقرات البعد المتعلق بالعمل الجماعي وفرق العمل والذي يوضح قيمة المتوسط العام للبعد (3.84) وانحراف معياري (0.813) إما بالنسبة لقيم المتوسطات الحسابية لفقرات البعد فقد تراوحت بين (3.74-3.94) وهي قيم مرتفعة بالنسبة لمتوسط الدراسة وتتصدر الفقرة المتعلقة بتشجيع العاملين على العمل الجماعي والتعاون المرتبة الأولى.

جدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لإجابات المبحوثين عن فقرات
مقياس التطوير التنظيمي

م	التطوير التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	يتم إجراء الدراسة والتقييم لبيئة العمل والبيئة الخارجية استعدادا للتغيير والتطوير	4.02	1.102	80.4	6
2	الحرص على التفهم والوعي لدى العاملين بمبررات وأهمية التطوير وأهمية دورهم فيه	4.22	0.854	84.4	2
3	وضوح الرؤية والرسالة والأهداف وخطط العمل لدى العاملين	4.05	1.005	81	4
4	تشجيع التعاون والعمل الجماعي للعاملين وبناء فرق العمل	4.12	0.946	82.4	3
5	التحديث المستمر لطرق وأساليب ونظم العمل بهدف التطوير واستخدام التكنولوجيا في أداء العمل	4.24	1.041	84.8	1
6	تحفيز العاملين على تقديم الأفكار والحلول الابتكارية لحل مشاكل العمل والتحسين	4.02	0.947	80.4	6
7	الاهتمام بنتائج تقييم أداء العمل والعاملين وتحليلها لكشف مجال التحسين والتطوير	4.04	0.954	80.8	5
8	يتم منح الصلاحيات وتفويض السلطة للعاملين لحرية التصرف في تحسين أداء العمل	3.94	0.976	78.8	8
9	يتوفر نظام فعال للمعلومات والاتصالات بين الإدارات و العاملين داخل المؤسسة	4.12	1.006	82.4	3
10	تحرص الإدارة على مشاركة العاملين في وضع الأهداف والخطط واتخاذ القرارات	3.84	1.137	76.8	9
11	الاهتمام بالتخطيط المهني للعاملين وتدريب العاملين وتنمية مهاراتهم وتحديث خبراتهم	4.07	0.906	81.4	4
12	الحرص على ترشيد الاستخدام الأمثل للطاقات والموارد المتاحة في تحسين الأداء	3.98	1.056	79.6	7
	الدرجة الكلية للمقياس	4.06	0.603	81.2	

يتضح من الجدول رقم (12) والذي يبين إجابات أفراد عينة الدراسة بخصوص

الشروع في تطبيق التطوير التنظيمي أن الدرجة الكلية للمقياس جاءت مرتفعة (4.06)

وبانحراف معياري (0.603) أما بالنسبة لقيم الفقرات الخاصة بالتطوير التنظيمي جاءت مرتفعة وتراوحت بين القيم (3.84-4.24) حيث جاءت الفقرة المتعلقة بالتحديث المستمر لطرق وأساليب ونظم العمل بهدف التطوير واستخدام التكنولوجيا في أداء العمل بالترتيب رقم (1) وبمتوسط حسابي مرتفع (4.24)، تليها الفقرة المتعلقة بحرص المؤسسة على توعية العاملين بمبررات وأهمية التطوير التنظيمي.

- اختبار الفرضيات المتعلقة بطبيعة العلاقة بين التمكين الوظيفي وبين التطوير التنظيمي.

أولاً: اختبار العلاقة بين التمكين التنظيمي وبين التطوير الوظيفي:

جدول رقم (13)

معامل ارتباط بيرسون بين التمكين الوظيفي والتطوير التنظيمي

معامل ارتباط بيرسون	التمكين الوظيفي	التطوير التنظيمي
.698**		

من خلال الجدول رقم (13) والذي يوضح نتائج تحليل معامل الارتباط بين التمكين الوظيفي والتطوير التنظيمي، يتبين وجود علاقة ارتباط موجبة بين التمكين التنظيمي والتطوير التنظيمي حيث بلغ معامل الارتباط (0.698^{**}) وهى ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01)، مما يشير إلى رفض قبول الفرضية الصفرية والتي تنص على عدم وجود علاقة ارتباط بين التمكين الوظيفي وبين التطوير التنظيمي وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود علاقة ارتباط موجبة بين أبعاد التمكين الوظيفي والتطوير التنظيمي كما هو موضح بالجدول رقم (14).

جدول رقم (14)

نتائج تحليل الارتباط بين أبعاد التمكين الوظيفي والتطوير التنظيمي

مستوى الدلالة Sig	معامل بيرسون	أبعاد التمكين الوظيفي	التطوير التنظيمي
.000	.532**	تفويض السلطة	
.000	.619**	بيئة العمل	
.000	.512**	التدريب	
.000	.610**	التحفيز	
.000	.620**	المعلومات والاتصالات	
.000	.496**	فرق العمل	

- ثانيا اختبار التأثير بين متغيرات الدراسة:

لاختبار التأثير بين متغير التمكين الوظيفي والتطوير التنظيمي تم استخدام اختبار نموذج الانحدار الخطى البسيط لبيان تأثير العلاقة بين تمكين العاملين والتطوير التنظيمي والجدول رقم (15) يوضح نتائج تحليل بيانات الدراسة.

جدول رقم (15)

تحليل الانحدار الخطى البسيط

المتغيرات	معامل الارتباط R	معامل التحديد 2R	قيمة F	قيمة الدلالة sig
التمكين الوظيفي	0.698	0.488	64.758	.000

تشير نتائج التحليل الواردة بالجدول رقم (15) وجود ارتباط طردي ذو دلالة إحصائية بين التمكين الوظيفي والتطوير التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.698). عند مستوى دلالة (1%)، كما جاءت قيمة F المحسوبة (64.758) وهي معنوية عند مستوى دلالة (1%)، كما تشير النتائج الى أن قيمة معامل التحديد للتمكين الوظيفي يفسر نسبة (49%) من التباين في مستوى التطوير التنظيمي وتفسير اثر المتغير

المستقل في المتغير التابع، بينما نسبة (51%) من قيمة التغيرات في مستوى التطوير التنظيمي تعزى لمتغيرات أخرى، وهذا ما يشير إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود اثر ذو دلالة احصائية للتمكين الوظيفي في التطوير التنظيمي.

الاستنتاجات:

من خلال نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة واختبار فرضيات الدراسة تم

التوصل إلى الاستنتاجات التالية:

- أن أهم ما يتعلق بالخصائص الديموغرافية بالنسبة لعينة الدراسة ان غالبية أفراد عينة الدراسة هم من جنس الذكور حيث شكلت نسبة الذكور (86%) بينما شكلت نسبة الإناث (14%)، أما بالنسبة لمدة الخدمة تبين أن نسبة (78%) هم اقل من 10 سنوات في الخدمة، مما يوضح إصدار قرارات تعيينات جديدة ومتابعة خلال هذه الفترة.
- أوضحت الدراسة أن المستوى العام للتمكين الوظيفي لدى العاملين بصندوق الضمان الاجتماعي جاء مرتفعا حيث بلغ المتوسط العام (3.881) وبانحراف معياري (0.6257).
- بينت الدراسة ان متغير التدريب حظي بالترتيب الأول على متغيرات التمكين الوظيفي وبدرجة ممارسة مرتفعة بمتوسط حسابي (4.078).
- أظهرت الدراسة أن المستوى العام لمدى السعي لتطبيق التطوير التنظيمي من وجهة نظر العاملين في صندوق الضمان الاجتماعي مجتمع الدراسة بلغ (4.060) وبانحراف معياري (0.6035).
- كشفت الدراسة عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الوظيفي وبين التطوير التنظيمي عند مستوى دلالة إحصائية (1%)، كما بينت الدراسة وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين التمكين الوظيفي والتطوير التنظيمي حيث جاءت قيمة معامل ارتباط بيرسون (**0.698).

- كشفت الدراسة وجود اثر معنوي لأبعاد التمكين الوظيفي على ممارسة التطوير التنظيمي في صندوق الضمان الاجتماعي، حيث تبين أن معامل التحديد للتمكين الوظيفي حول التطوير التنظيمي يفسر بنسبة (49%) من التباين في تطبيق التطوير التنظيمي، كما أن نسبة (51%) من التغيرات تعزى لمتغيرات أخرى.

التوصيات:

- من خلال ما تم التوصل إليه من استنتاجات نقترح التوصيات التالية:
- توفير الفهم والقناعة برؤية ورسالة وأهداف المنظمة وسياسات وبرامج العمل والخطط الإستراتيجية والتطويرية لكافة العاملين وتوضيح الوصف الوظيفي المتعلق بأعمالهم.
 - توفير وسائل تكنولوجية حديثة لتسهيل عملية الاتصال وتبادل المعلومات بين العاملين في كافة الأقسام والإدارات والفروع التابعة.
 - العمل على إيجاد مناخ تنظيمي يساعد على ممارسة مفهوم التمكين الوظيفي للعاملين من خلال منح الثقة والاستقلالية في أداء العمل واتخاذ القرارات المتعلقة بإعمالهم.
 - وضع سياسة عادلة ومحفزة لنظام المكافآت والحوافز يتم من خلالها منح الفرص المتساوية والمتكافئة للأفراد العاملين للترقية والتحفيز لتعزيز القدرة على الإبداع.
 - توفير التدريب المستمر باستخدام الأساليب التكنولوجية المتطورة وإتاحة الفرص العادلة للتدريب لكافة العاملين بما يتناسب مع تخصصاتهم ومجالات أعمالهم ومساراتهم الوظيفية.
 - توفير دعم الإدارة العليا لممارسة التمكين الوظيفي والتوجه للتطوير التنظيمي وتذليل العقبات والمعوقات التي تواجه العاملين والمنظمة.
 - اعتماد الشفافية في توفير المعلومات والمعرفة لكافة العاملين في جميع المستويات التنظيمية بما يحقق توفير الثقة التنظيمية.

- إقامة دورات تاهيليه وتثقيفية للقيادات الإدارية لتعزيز الوعي بمفهوم وأهمية التمكين الوظيفي واليات التطبيق والقناعة بضرورة التطوير التنظيمي.

المصادر

أولاً: الكتب:

- 1- أبو المجد، محمد جمال (2008) "التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية"، دار ابن حزم للنشر، القاهرة، مصر.
- 2- الصيرفي، محمد (2007) "الإصلاح والتطوير الإداري كمدخل للحكومة الإلكترونية"، دار الكتاب القانوني، مصر.
- 3- الكبيسي، عامر (2004) "إدارة المعرفة وتطوير المنظمات"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.
- 4- افندى، عطيه حسين (2003) "تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
- 5- ارثر بيل (2003) "بناء فرق العمل"، دار الفاروق للنشر والتوزيع، ترجمة تيب توب لخدمات التعريب والترجمة، مصر.
- 6- الهواري، سيد (2002) "الإدارة الأصول والأسس العلمية للقرن 21"، دار الجيل للطباعة، القاهرة، مصر.
- 7- القريوتي، محمد قاسم (2000) "السلوك التنظيمي دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- 8- الطويل، هانى (2006) "السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في النظم"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- 9- بارى كشواى (2006) "إدارة الموارد البشرية" دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

10- عقيلي، عمر وصفى (2005) " ادارة الموارد البشرية المعاصرة "، دار وائل للنشر، عمان، الاردن .

11- ماهر , احمد (2005) " التنظيم الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية "، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر .

12- ملحم، يحيي سالم (2006) " التمكين كمفهوم أدارى معاصر "، المنظمة العربية للتممية الإدارية، القاهرة، مصر .

13- ويندل فرنش وسيسل بيل جونير (2000) " تطوير المنظمات تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة"، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، السعودية، ترجمة وحيد بن احمد الهندي .

ثانيا: المجالات العلمية

14- السيد، محمود محمد (2001)" تمكين الموظفين "، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع (4)، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر .

15- المعاني، أيمن عوده واخو ارشيدة، عبد الحكيم عقله (2009) " التمكين الادارى وأثره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية "، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج (5)، ع (2)، الأردن .

16- البشابشة، سامر عبد المجيد (2008) " اثر التمكين الادارى في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة " المجلة العربية للعلوم الإدارية، مج (15)، ع (2)، مجلس النشر التعليمي، جامعة الكويت، الكويت .

17- الحراحشة، محمد والهيته، صلاح الدين (2006) "اثر التمكين الادارى والدعم التنظيمي فى السلوك الابداعى "، مجلة دراسات العلوم الإدارية، مج (33)، ع (2)، الأردن .

18- القاضي، نعيم سلامة (2018) " اثر إستراتيجية تمكين العاملين على جودة الخدمات المقدمة في شركات التأمين الإسلامية الأردنية " المجلة العربية للإدارة، مج (38)، ع (1) المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر.

19- الضلاعين، على (2010) " اثر التمكين الادارى في التميز التنظيمي "، مجلة دراسات العلوم الإدارية " مج (37) ، ع (1)، الأردن.

20- الكعبى، حميد سالم (2016) " دور التمكين الادارى فى تعزيز الابتكار التنظيمى"، مجلة المثى للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج (6)، ع (1)، جامعة المثى، كلية الإدارة والاقتصاد، بغداد، العراق.

21- ديوب، أيمن حسن (2014) " تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات "، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مج (30)، ع (1)، سوريا.

22- راضى، جواد محسن (2010) " التمكين الادارى وعلاقته بإبداع العاملين " مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج (12)، ع (1)، العراق.

23- على، عالية جواد محمد و احمد سيف الدين عماد (2013) " اثر تمكين العاملين فى التطوير التنظيمي"، دراسة استطلاعية فى الشركة العامة للصناعات الصوفية، بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، ع (36)، جامعة النهرين، العراق.

ثالثاً: الرسائل العلمية:

24- القحطانى، شائع بن سعد امبارك (2011) " التمكين وعلاقته بالإبداع الادارى في المنظمات الأمنية " رسالة دكتوراه منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

25- بن نحيث, ايوب بن حجاب (2008) " تمكين العاملين وعلاقته بتطوير أداء المنظمات الأمنية ", رسالة دكتوراة منشورة, جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية, الرياض, السعودية.

26- برسولى, فوزية (2018) " اثر التمكين فى الأداء البشرى " دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة, رسالة دكتوراه, جامعة محمد لخضر, الجزائر.

27- مسعود, مؤيد احمد صادق (2012) " درجة التمكين الادارى وتطوير الأداء والعلاقة بينهما من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية ", رسالة ماجستير منشورة, جامعة النجاح الوطنية, نابلس, فلسطين.

28- محمديّة, عمر جهاد عبد الرحيم (2016) " اثر التمكين الوظيفي في السلوك الابداعى لدى العاملين ", رسالة ماجستير إدارة الأعمال منشوره, جامعة الشرق الأوسط, عمان, الأردن.

29- يعقوب, صفاء (2016) " اثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة " رسالة ماجستير منشوره, جامعة قاصدي مرباح ورقلة, الجزائر.

30-Daft, R, 2001, " Organization Theory and Design ed. south Western College Publishing, U,S,A, NEWYORK. P 501

31-Murrell, k. L. & Meredith, M.E mpowering , 2000, Fmployee. New York. Mc Graw – Hill, p 56.