



أثر الدعم القيادي المدرك في إطار أبعاد تمكين العاملين لتعزيز الكفاءة التنظيمية

بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في مديرية اتصالات و بريد النجف الاشرف

م. أفنان عبد علي الأسدي

كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الكوفة

المستخلص :

يهدف هذا البحث إلى التعرف على اثر أبعاد تمكين العاملين بأبعاده الثلاثة (المشاركة بالمعلومات، والثقافة، والهيكل التنظيمي)، والدعم القيادي المدرك بأبعاده الثلاثة (المكافآت التنظيمية، والدعم القيادي، والعدالة الإجرائية)، في تعزيز الكفاءة التنظيمية، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار مجتمع البحث من العاملين في مديرية اتصالات و بريد النجف الاشرف، كما استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. اذ تم توزيع (300) استبانة على المهندسين والفنيين تم اختيارهم عشوائياً، تم استرجاع (295) استبانة كانت منها (289) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وتم تحليل واختبار العلاقات عن طريق تحليل علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات بأستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss). وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها : ان هنالك مستويات مقبولة في تمكين العاملين (ضمن عينة البحث)، وجماعات العمل فيها تشعر بمستوى من الدعم القيادي يساهم في تعزيز الكفاءة التنظيمية. وفي ضوء الاستنتاجات التي تم التوصل إليها طرحت بعض التوصيات ذات العلاقة بطبيعة المنظمة المبحوثة.

Abstract

The aims of this research is to explore the impact of employee empowerment with its four dimensions (knowledge sharing, culture, and organizational structure), And the perceived leadership support with its three dimensions (organizational rewards, leadership support, procedural justice) in enhancing organizational efficiency.

Directorate analytical approach was used where random sample was selected from the study population of the employees of the Descriptive of telecommunicate and post in najaf, the main tool for data collection is the survey were (300) questionnaires were distributed randomly to the engineers and technicians, and (289) questionnaires were returned hypothesis has been tested by statistical package for social sciences (spssv.18). The research found aset of conclusions: that there are levels in employee empowerment and the working groups feel the level of leadership support that contributes to enhance organizational efficiency.



المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث:

للعنصر البشري دور كبير ومباشر في تعزيز كفاءة وفاعلية المنظمة، فضلاً عن ذلك فهو مصدر من مصادر الميزة التنافسية في منظمات الأعمال لما يمتاز به من صعوبة التقليد في تركيبته الاجتماعية. مما دفعت المنظمات إلى رعاية النشاط المتعلق بهذا العنصر من قبل وحدة تنظيمية متخصصة بالموارد البشرية تعمل على إيجاد دعم قيادي مناسب يسهم في تمكين العاملين وتعزيز كفاءة الأداء .، وهذا ما حث على إجراء البحث الحالي والذي اعتبر تمكين العاملين من الأسبقيات الرئيسة في تحديد الكفاءة التنظيمية التي لا تتطوي تحت أداء المهمة وخاصة من خلال تفاعله مع الدعم القيادي المدرك. ويمكن تمثيل مشكلة البحث بشكل أكثر دقة من خلال الإجابة على الأسئلة الرئيسة الآتية:-

- 1- ما المقصود بتمكين العاملين والدعم القيادي المدرك والكفاءة التنظيمية؟
- 2- ما هي مؤشرات أبعاد التمكين السائدة لدى الكادر في شبكات الاتصال عينة البحث؟
- 3- ما هو مستوى الدعم القيادي المدرك ومستوى الكفاءة التنظيمية لمجتمع البحث؟
- 4- عدم تحديد عينة البحث لأثر أبعاد تمكين الكادر العاملين في شبكات الاتصالات والدعم القيادي المدرك بشكل منفرد ومجتمع لتعزيز أبعاد الكفاءة التنظيمية. ؟

ثانياً: أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث في الآتي:-

- 1- يعد تمكين العاملين احد أهم أسباب بروز الصف الثاني للقياديين المؤهلين، وهو ما يجعله من أهم الضمانات الحيوية لاستمرار وبقاء أية منظمة.
- 2- يساهم التمكين في رفع معنويات ورضاء العاملين، إذ يشعرون بإتاحة الفرصة لاستغلال إمكاناتهم وقدراتهم، إضافة إلى إحساسهم بالدعم القيادي لهم وثقتهم بهم.
- 3- كما يسهم البحث الحالي في بروز دور أبعاد التمكين وفعاليتها للوصول بالعاملين في مجتمع البحث والمنظمات على اختلافها إلى مستوى عالي من الكفاءة والإبداع وإكسابهم المعارف والمهارات اللازمة لتحسين كفاءة أعمالهم، وهو ما ينعكس إيجاباً على مستوى تلك المنظمات، ومدى تحقيق أهدافه، وعلاقة ذلك بالدعم القيادي في إدارة المنظمات.

ثالثاً: أهداف البحث :

يهدف البحث إلى ما يلي:-

- 1- التعريف بمفهوم تمكين العاملين، وأبعاده ومتطلباته، وكيفية تحقيقه لدى العاملين في شبكات الاتصالات الالكترونية .
- 2- التعريف بمفهوم الكفاءة التنظيمية، وأنواعها، ومتطلباتها.
- 3- كشف مستوى الدعم القيادي الموجود لتمكين العاملين في شبكات الاتصالات.
- 4- بيان اثر أبعاد تمكين العاملين والدعم القيادي المدرك بشكل منفرد ومجتمع في تعزيز الكفاءة التنظيمية لأعضاء العاملين في شبكات الاتصالات.



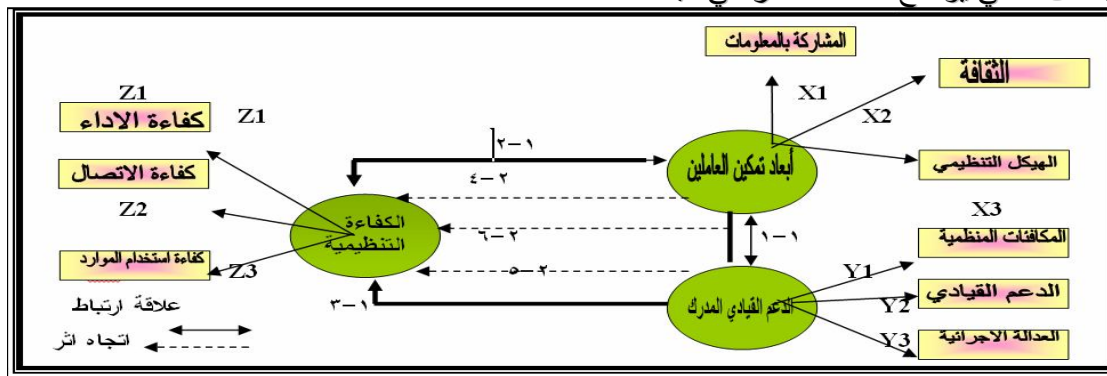
رابعاً: فرضيات البحث:

وصولا إلى أهداف البحث تم صياغة الفرضيات الآتية:-

- الفرضية الرئيسية الأولى:** ترتبط أبعاد تمكين العاملين، والدعم القيادي المدرك، والكفاءة التنظيمية في مجتمع عينة البحث بعلاقات ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية، وتتنبثق ثلاثة فرضيات فرعية:
- **الفرضية الفرعية الأولى:** ترتبط أبعاد تمكين العاملين بعلاقة معنوية مع الدعم القيادي المدرك.
 - **الفرضية الفرعية الثانية:** ترتبط أبعاد تمكين العاملين بعلاقة معنوية مع الكفاءة التنظيمية.
 - **الفرضية الفرعية الثالثة:** يرتبط الدعم القيادي المدرك بعلاقة معنوية مع الكفاءة التنظيمية.
- الفرضية الرئيسية الثانية:** تؤثر أبعاد تمكين العاملين والدعم القيادي المدرك كل على انفراد، وبشكل مجتمع في الكفاءة التنظيمية في عينة البحث، وتتنبثق عنها ثلاثة فرضيات فرعية:
- **الفرضية الفرعية الرابعة:** تؤثر أبعاد تمكين العاملين معنويا في الكفاءة التنظيمية .
 - **الفرضية الفرعية الخامسة:** يؤثر الدعم القيادي المدرك معنوية في الكفاءة التنظيمية.
 - **الفرضية الفرعية السادسة:** تؤثر أبعاد تمكين العاملين والدعم القيادي المدرك بشكل مجتمع معنويا في الكفاءة التنظيمية.

خامساً: مخطط البحث الفرضي:

لغرض تحقيق أهداف البحث بشكل علمي ومنهجي متسلسل تم صياغة مخطط البحث الفرضي. والشكل التالي يوضح المخطط الفرضي للبحث:-



شكل (1) المخطط الافتراضي للبحث

سادساً : أسلوب البحث

اعتمد البحث على المنهج الوصفي من خلال استخدام المصادر الثانوية كالمراجع والدوريات والدراسات السابقة ومن خلال استخدام المصادر الأولية كالاستبانة وذلك تماشياً مع متطلبات البحث الحالي التي يعتمد على دراسة الواقع الخدمي لمديرية اتصالات و بريد النجف.

سابعاً: مقاييس البحث

تم استخدام استمارة الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات في هذا البحث، وتتكون استمارة الاستبيان هذه من ثلاث أجزاء الجزء الأول يتعلق بمتغير تمكين العاملين وفق إبعاده تم الاعتماد فيه على مقياس (Ivancevich, 1997)، (Dowen, 1992) ويتكون فقرات حسب المتغيرات المعتمدة (1-12) اما الجزء الثاني فيختص بمتغير الدعم القيادي المدرك والذي تم تكيفه بالاعتماد على (Lynch, Eisenberger & Armeli, 1999) وتتكون فقراته (1-12) اما الجزء الثالث فيختص



بمتغير الكفاءة التنظيمية والذي تم تكيفه بالاعتماد على دراسة (المحبوب، 2000) حول متغير كفاءة الاداء وتتكون فقراته (1-4) وعلى دراسة (Kline, 1992: 709) وتتكون فقراته (5-12) ووفق مقياس (Likert) الخماسي (اتفق تماما - لا اتفق تماما).

ثامنا: مجتمع البحث وعينته

يتمثل مجتمع البحث بالكادر الهندسي والفني من هم في المواقع الإشرافية والتنفيذية في مديرية اتصالات و بريد النجف الاشرف من المهندسين والفنيين البالغ عددهم 675 منهم المهندسين والفنيين وعددهم 334، اما الإداريين فبلغ عدده 285 والخدميين كان بواقع 56، وقد اختير عينة منه شملت (334) من هم المهندسين والفنيين فقط العاملين في شبكات الاتصالات في مجتمع قيد البحث، وبذلك تم توزيع استمارة الاستبيان اذ بلغ عدد المسترجع منها والصالح للتحليل (289) استمارة، وبذلك تكون نسبة الاسترجاع (86 %) من مجموع الاستمارات التي تم توزيعها وفق ملحق (B) يقدم ملخص بسيط حول أفراد العينة.

تاسعا: نبذة موجزة عن مجتمع البحث

تعتبر مديرية اتصالات و بريد النجف الاشرف من الدوائر المهمة في تقديم الخدمات الهاتفية الأرضية واللاسلكية ولها تماس مباشر مع المواطن. تم نصب منظومات حديثة (Digital Microwave) هي يابانية الصنع (NEC) سعة في النجف (1STM-2) وسعته في الكوفة (1STM+5) وهي منظومة حديثة وذات ساعات كبيرة، إضافة إلى نصب منظومة التراسل الضوئي (DWDM) وأيضا (STM64) + (STM16) نورتل و (STM64) هوائي وهي لتأمين الاتصال بين بدالات المحافظة كافة ويمكن الاستفادة من هذه المنظومات العالية السعة في ربط أجهزة DATA والحاسبات وربط إشارة الانترنت واستخدامها في تبادل البرامج التلفزيونية بالإضافة إلى المكالمات الهاتفية الدولية والمحلية كونه ذو ساعات عالية جدا وتقنيات متطورة. وتم استخدام الكابل الضوئي لربط أقضية ونواحي المحافظة مع المركز بأجهزة حديثة مع نصب منظومة الربط الوطني وهي بدالة تختص بربط بدالات المحافظة مع بعضها من جهة ومع منظومة المايكرويف الفرنسية الصنع (AL-CATEL) سعة (176E1+2STM) جهة أخرى، إضافة إلى إبدال البدالة اللاسلكية (2G) ذات سعة 20 ألف رقم بالبدالة اللاسلكية (3G) الوطنية وهي نوع (ZTE) سعة 50 ألف رقم وعدد موقع هذه البدالة (18) لتغطية جميع مواقع المحافظة مع الاقضية والنواحي والقرى والأرياف بخدمات البدالة المتعددة منها (الصوتية، وخدمة الانترنت، خدمة الدفع المسبق، خدمة الانتظار، خدمة الرسائل القصيرة، خدمة المكالمات الثلاثية، خدمة ال GOTA)، وتم استبدال البدالات القديمة ببدالات سلكية (NGN) السويدية الصنع سعة 30 ألف رقم في النجف و 20 ألف رقم في الكوفة مع إبدال شبكتهما ببدالة لشركة سوني اركسون.

عاشرا: الإجراءات والأساليب الإحصائية

أ- الاتساق الداخلي

بغية التأكد من صدق محتوى استمارة الاستبانة، فقد اعتمدت الباحثة على الاتساق الداخلي بين متغيرات البحث حيث تعبر قيم الارتباط المعنوية عن مصداقية تلك الفقرات في تمثيلها لمتغيرات البحث، واستخدم لهذا الغرض معامل ارتباط سبيرمان. وتم التحقق من ذلك كما يأتي:



1- الاتساق الداخلي لأبعاد تمكين العاملين

تم قياس الاتساق الداخلي لفقرات الأبعاد المدروسة وتبين إن هناك علاقات ارتباط معنوية موجبة بين جميع الفقرات العملية المذكورة كما يوضحها الجدول (1)، مما يؤكد على وجود الاتساق الداخلي الذي يشير إلى إمكانية قياس الفقرات.

جدول (1) قيم معامل سبيرمان لقياس الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد تمكين العاملين

المتغير	الفقرة	معامل سبيرمان
المشاركة بالمعلومات	Q1	0.903**
	Q2	0.952**
	Q3	0.963**
	Q4	0.909**
الثقافة	Q5	0.857**
	Q6	0.947**
	Q7	0.929**
	Q8	0.965**
الهيكل التنظيمي	Q9	0.982**
	Q10	0.939**
	Q11	0.876**
	Q12	0.925**

2- الاتساق الداخلي لأبعاد الدعم القيادي المدرك

تم قياس الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد الدعم القيادي المدرك وتبين إن هناك علاقات ارتباط معنوية موجبة بين جميع الفقرات العملية المذكورة كما يوضحها الجدول (2)، مما يؤكد على وجود الاتساق الداخلي الذي يشير إلى إمكانية قياس الفقرات.

جدول (2) قيم معامل سبيرمان لقياس الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد الدعم القيادي المدرك

المتغير	الفقرة	معامل سبيرمان
المكافآت المنظمة	Q1	0.938**
	Q2	0.913**
	Q3	0.896**
	Q4	0.977**
الدعم القيادي	Q5	0.922**
	Q6	0.920**
	Q7	0.770**
	Q8	0.902**
العدالة الإجرائية	Q9	0.909**
	Q10	0.923**
	Q11	0.972**
	Q12	0.972**

3- الاتساق الداخلي لأبعاد الكفاءة التنظيمية

تم قياس الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد الكفاءة التنظيمية وتبين إن هناك علاقات ارتباط معنوية موجبة بين جميع الفقرات العملية المذكورة كما يوضحها الجدول (3)، مما يؤكد على وجود الاتساق الداخلي الذي يشير إلى إمكانية قياس الفقرات.



جدول (3) قيم معامل سبيرمان لقياس الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد الكفاءة التنظيمية

المتغير	الفقرة	معامل سبيرمان
كفاءة الأداء	Q1	0.962**
	Q2	0.905**
	Q3	0.759**
	Q4	0.963**
كفاءة الاتصال	Q5	0.922**
	Q6	0.919**
	Q7	0.909**
	Q8	0.763**
كفاءة استخدام الموارد المتاحة	Q9	0.928**
	Q10	0.861**
	Q11	0.887**
	Q12	0.868**

ب- الثبات :

تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach للتأكد من توفر الاتساق في أداء أفراد العينة وكذلك حساب معاملات الثبات باستخدام طريقة التجزئة النصفية - Split Half Method باستخدام معادلة سبيرمان بروان Spearman - Brown، وجتمان Guttman . وفيما يلي القيم المستحصلة لاستمارة الاستبيان:

جدول (4) معاملات الثبات لمتغيرات البحث

المتغير	الفارونباخ	معامل سبيرمان	معامل جتمان
المشاركة بالمعلومات	0.952	0.965	0.945
الثقافة	0.947	0.968	0.942
الهيكل التنظيمي	0.938	0.927	0.885
المكافآت المنظمة	0.938	0.922	0.921
الدعم القيادي	0.922	0.946	0.942
العدالة الإجرائية	0.952	0.954	0.916
كفاءة الأداء	0.933	0.977	0.968
كفاءة الاتصال	0.853	0.900	0.853
كفاءة استخدام الموارد المتاحة	0.930	0.927	0.925

يبين جدول (4) ان معاملات الفارونباخ وسبيرمان وجتمان ذات قيم عالية ومطمئنة مما يشير الى ثبات الاستبانة.

ج- أساليب التحليل الإحصائي :

اعتمدت الباحثة على عدد من الأساليب الإحصائية في معالجة بيانات استمارة الاستبانة باستعمال البرنامج الإحصائي SPSS ver.18 لإجراء التحليلات الإحصائية المطلوبة وتمثلت بما يلي:



- 1- استخدام التكرارات والوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن المثوي في وصف وتشخيص الاستجابات على فقرات متغيرات البحث .
- 2- معامل الارتباط البسيط : استخدم في تحديد قوة واتجاه ومعنوية العلاقة بين المتغيرات المدروسة
- 3- الانحدار البسيط : استخدم في قياس التأثير المعنوي للمتغيرات منفردة.
- 4- الانحدار المتعدد : استخدم في قياس التأثير المعنوي للمتغيرات مجتمعة.

المبحث الثاني

الإطار النظري لمتغيرات البحث

المحور الأول: تمكين العاملين Employee Empowerment

أولاً: مفهوم التمكين العاملين

تباينت وجهات نظر الكتاب والباحثين في النظر إلى عملية التمكين كفلسفة إدارية حديثة نسبياً، فقد نظر إليها (Gibson et al., 2003) بوصفه عملية إعطاء الأفراد العاملين الأذن لاتخاذ القرارات الخاصة بانجاز الأعمال المناطة بهم في الوقت المحدد. وعبر (Krajewski et., 2007) باعتباره مدخلا للعمل الفرقي ينقل المسؤولية عن القرارات إلى المستويات الدنيا لاسيما تلك التي تكون على اتصال مباشر بأداء العمل . ووصف (جلاب، 2011: 447) باعتباره مدخلا لنقل القوة، المستندة إلى المعلومة أو إصدار القرارات، من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الدنيا بعد التأكد من امتلاكهم لكافة القدرات والإمكانات التي تؤهلهم للتعاطي الكفاء والفاعل مع موارد المنظمة وإمكاناتها ومقدراتها الجوهرية بقصد تعظيم القيمة لأصحاب المصالح (الزبائن، المالكين، والعاملين، والمجتمع). أما (أفندي، 2003: 33) فقد وصف التمكين باعتباره مدخل للمسؤولية والسلطة، ودعوة للعاملين للمشاركة في المعلومات والمعرفة التي توفرها المنظمة عبر قاعدة بياناتها، وفي تحليل المشكلات، وصنع القرارات، وبالتالي في سلطة اتخاذ القرار، ليصبح المروّس مسؤولاً عن جودة ما يقرر أو ما يؤديه من أعمال، وهو ما يؤدي إلى نقل السلطة من الرئيس إلى الموظف نفسه بشكل نسبي. فيما أشار (B rown, and Harve, 2006, P241) للتمكين باعتباره مدخلا استراتيجي يهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد، وإشراكهم في عمليات بناء المنظمة، باعتبار أن نجاح المنظمة يعتمد على تناغم حاجات الأفراد مع رؤية المنظمة وأهدافها البعيدة، في يرى (Lawson and Harrison, 2001). التمكين وفق المدخل الوظيفي لدى القادة التربويين والأكاديميين في الجامعات فيكون بتحسين القدرات عملياً كمنظومة شاملة لتنمية وتفضيل مساهمات العنصر البشري مما يؤثر في تكوين صلاحيات الفرد في العمل ودفعه إلى مباشرة التصرف والإبداع وتحمل المسؤولية وهو ما يشار إليه بالبدا بالتمكين باعتباره ركناً أساسياً في البناء الإداري الاستراتيجي للمنظمة.

ثانياً: أهمية تمكين العاملين of Employee Empowerment the Importance

تظهر أهمية تمكين العاملين بكونه المحور الأساسي في نجاح عمل الفريق، فالمنظمات الإدارية في ظل التقدم التكنولوجي بحاجة إلى تسيير الفرص لكل عضو من أعضاء الفريق، ليساهم بأكبر جهد ممكن في تحقيق أهداف ونمو المنظمة، وتقليل السلبات مما يؤكد على أهمية إطلاق الطاقات الكامنة للعاملين وتوفير الدعم القيادي لهم ذو الرؤية المستجدة، مع تهيئة البيئة المناسبة للعمل، والتعامل مع



المتغيرات، ومعاملة العاملين بالمنظمة على إنهم أصل قيمى ينبغي استثماره. (عارف، 2004: 22) وللتمكن مبررات أساسية منها: - (الكبيسي، 2004: 137)

▪ مبررات واقعية علمية: ويقصد بها السبلات التي تعاني منها المنظمات والأجهزة الإدارية، والمتمثلة في المركزية وهرمية المستويات وسرية المعلومات ومحدودية الصلاحيات، مما يزيد العوائق أمام طموحات المنظمة.

▪ مبررات تطويرية وإستراتيجية: من خلال استشراف المستقبل، والتنبؤ بملامحه عبر الدراسات والبحوث لبناء منظمات عصرية متمكنة، يعتمد التمكين فلسفة ومنهج في إدارة العاملين فيها.

ثالثاً: أهداف تمكين العاملين Employee Empowerment goals

هناك عدد من الأهداف التي تتوخاها المنظمات من تنفيذها لبرامج التمكين الخاص بها وهي: (Dvir, 2002: 744-735)

أ- التمكين من خلال المشاركة **Empowerment through participation** : وتهتم بتمكين العاملين بسلطة اتخاذ القرار في بعض الأمور والمهام المتعلقة بالعمل والتي كانت في الأساس من اختصاص المديرين. ويتضمن التمكين من خلال المشاركة تمكين الموظفين لاتخاذ قرارات استجابة لطلبات الزبائن الفورية وتولى خدمة العملاء. ويتم تشجيع هذا الاتجاه والسلوك في العمل بالتدريب على الاهتمام بالعملاء والتطوير الوظيفي.

ب- التمكين من خلال الاندماج **Empowerment through involvement** : ويهتم أساساً بالاستفادة من خبرة وتجربة الأفراد في تقديم الخدمة من خلال الاستشارة والمشاركة في حل المشكلات. حيث يحتفظ المدير بسلطة اتخاذ القرار ولكن يشارك الموظفين في تقديم المعلومات. حيث تستخدم الاجتماعات الدورية بكثرة لتوصيل المعلومات واستشارة الموظفين للحصول على معلومات مسترجعة.

ج- التمكين من خلال الالتزام **Empowerment through commitment** : ويتضمن تمكين العاملين من خلال التزامهم لأهداف المنظمة وتشجيعهم على تحمل مسؤوليات اكبر عن أدائهم. ويمكن الحصول على التزام العاملين من خلال تحسين رضا العاملين عن العمل والشعور بالانتماء للمنظمة. أن اى محاولة لتحقيق التزام الموظفين يمكن أن تتداخل مع تمكين العاملين من خلال المشاركة والاندماج.

د- التمكين من خلال تقليل المستويات الإدارية **Empowerment through layering** : وتعتقد (Lashley, 1997: 55)

أن البناء التنظيمي السطحي بمستويات وخطوط سلطة اقل يمكن أن يوفر بيئة ملائمة وصالحة للتمكين تسمح للموظفين باتخاذ القرارات في الوقت المناسب. ويتطلب تبني هذا الإطار إزالة المستويات الإدارية الوسطي من خلال إعادة توزيع العمالة والتقاعد والتخلص من العمالة الزائدة. وبجانب ذلك يتم التركيز على تدريب وتطوير الموظفين وبصاحبة زيادة الاستثمار في عملية التدريب.



الجدول (5) المعاني الإدارية للتمكين والمبادرات المستخدمة

المبادرات المستخدمة	المعاني الإدارية
فرق العمل المستقلة/ إثراء الوظيفة مجالس العاملين/التدريب المستمر/مدراء الموظفين	التمكين من خلال المشاركة
دوائر الجودة/برنامج الاقتراحات موجز الفريق	التمكين من خلال الاندماج
مشاركة العاملين في الملكية مشاركة العاملين في الأرباح-برنامج علاوة الموظفين برنامج جودة الحياة في العمل	التمكين من خلال الالتزام
تصميم العمل/ إعادة التدريب/فرق العمل المستقلة إثراء الوظيفة/ المشاركة في الإرباح/برنامج علاوة الموظفين	التمكين من خلال تقليل المستويات الإدارية

source : Lashley, C. and McGoldrick, J. (1997). " The limits of empowerment: a critical assessment of human resource strategy for hospitality operations", Empowerment in Organization, Vol.2, No.3, pp.25-38.

رابعاً: أنواع تمكين العاملين Employee Empowerment Type

قسم (Suominen 2005) عملية تمكين العاملين إلى ثلاثة أنواع هي :

- 1- **التمكين الظاهري:** ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها، وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات هي المكون الجوهرى لعملية التمكين الظاهري.
- 2- **التمكين السلوكي:** ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدتها وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها وبالتالي تعليم الفرد لمهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.
- 3- **تمكين العمل المتعلق بالنتائج:** ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة.

خامساً: أبعاد تمكين العاملين Employee Empowerment

تختلف أبعاد التمكين وفق الرؤى والمنهجيات المتعددة المتبعة ويرى البعض أن للتمكين بعدين رئيسيين هما (القريوتي، 2004: 107)

- **البعد المهاري :** ويقصد به إكساب العاملين مهارات العمل الجماعي من خلال التدريب وخاصة مهارات التوافق وحل النزاع والقيادة وبناء الثقة.

- **البعد الإداري :** ويقصد به إعطاء حرية وصلاحيات اتخاذ القرار لكل أعضاء المنظمة. ويمكن القول إن أهم أبعاد التمكين المعاصرة والتي تم اعتمادها وفق ما ورد في دراسة (Ivancevich, 1997) والتي اعتبرت مناسبة كمتغيرات مجتمع البحث الحالي ما يلي:

أ- **المشاركة بالمعلومات participation:** تمثل المعلومات أهم مصادر القوة داخل المنظمة. أن الحصول على معلومات، خاصة المعلومات ذات الطابع الاستراتيجي، يمكن أن يستخدم لبناء مصدر للقوة. وفي الجانب الآخر، عندما يزود المدير مرؤوسيه بالمعلومات الضرورية لأداء مهام عملهم فأنهم لا محالة سوف يولد لديهم إحساس بالتمكين ومن ثم ينعكس ذلك على أعمالهم بشكل ايجابي. مع توافر فرصة المعلومات يغمد الأفراد للشعور بالثقة والتحكم الذاتي، وقد ينجم عن ذلك شعور بالتمكين ومن ثم



يقلل من مخاطر المقاومة. ويشير (Lloyd, 1999 : 302) يجب أن يتوفر للعاملين الممكّنين فرصة الوصول للمعلومات التي تبين لهم إن وظائفهم، وفرق العمل التي يشتركوا فيها، تقدم مساهمة لنجاح المنظمة فكلما توفرت معلومات للمروّوسين عن طريق أدائهم كلما زادت مساهمتهم، ويتضمن هذا البعد الأبعاد الضمنية الآتية (الساعدي، 2006: 83):

- **بناء الثقة :** سواء كانت ثقة الإدارة بالعاملين أم ثقة العاملين بالإدارة، وتأتي من خلال جسر المعلومات المشتركة بينهما، وحرص الإدارة على تزويد العاملين بأحدث المعلومات والذي يشكل الأسباب الموصلة للثقة التنظيمية.
- **تعزيز المسؤولية:** إن المشاركة بالمعلومات تضع الأشخاص أمام مسؤوليات حقيقية عليهم تحملها.
- **قنوات الاتصال :** لابد من واسطة لنقل المعلومات تسهل من الوصول إليها في الزمان والمكان المناسبين.

ب- **الثقافة Culture:** يبحث هذا البعد في مدى قدرة ثقافة المنظمة على تعزيز الشعور بالتمكين. وإلى أي مدى يمكن وصف الثقافة كبيروقراطية، موجة للمهمة، الأدوار، أو التحكم. فالثقافة التنظيمية التي توصف بالقوة والتحكم من غير المحتمل أن توفر بيئة ملائمة لنجاح التمكين. بل على الأرجح قد تشكل عائقاً لبيئة التمكين، وقد أشار (Mallak and Kurstedt, 1996: 10) أن مستوى التمكين يرتبط بقوة ثقافة المنظمة. كما إن مفهوم التمكين دفع إلى الأمام الإدارة بالمشاركة خطوة أبعد لأنها تتطلب أن يندمج الفرد في ثقافة المنظمة ويتخذ قرارات تتميز بالاستقلالية. لذا يرى (Honold, 1997: 202) أن مستوى التمكين سيتفاوت من منظمة لأخرى وسيعتمد على مدى تشجيع وتسهيل ثقافة المنظمة وبنائها التنظيمي لعملية التمكين. كما يؤكد أيضاً أنه ما لم تكون ثقافة المنظمة ملائمة، فإن جهود تمكين العاملين سيحكم عليها بالفشل. حيث يجب أن تكون الإدارة على استعداد للسماح بزيادة تحكم العاملين في عملهم، والسماح لهم كذلك الوصول بشكل أكبر للمصادر (الوقت، الأموال، الأفراد، والتكنولوجيا)، وتملكهم لصلاحيات اختيار أسلوب القيام بالعمل. ويتضمن هذا البعد الأبعاد الضمنية الآتية (Harrison, 1999: 113):

- **ثقافة القوة Power Culture:** يركز هذا النوع من الثقافات على الحسم وقوة وقدرت الممكّنين، بحماية التابعين المخلصين لهم، ومكافئة ورقي المخلصين لهم والميل إلى المركزية.
- **ثقافة النظم والأدوار Role Culture :** تركز هذه الثقافة على مدى التزام العاملين الممكّنين بالأنظمة واللوائح الرسمية والوصف الوظيفي، حيث يكافأ العاملين حسب مستوى التزامهم باللوائح، كما أن وجود اللوائح يخفف من سوء استخدام النفوذ ويجب أن يسير العاملين على القواعد حتى لو تعارضت مع متطلبات العمل.
- **ثقافة الإنجاز Achievement Culture:** يركز هذا النوع من الثقافات على النجاح والنمو والتميز، وتركز على تحقيق الهدف، لذلك هناك مرونة لدى العاملين الممكّنين في كيفية إنجاز العمل، وبروح الفريق ذات المعنوية عالية.



ج- الهيكل التنظيمي Organizational Structure : يعتمد نجاح المنظمات وتمكين عاملها من خلال بناء هياكلها التنظيمية وعلى قدرتها في خلق بيئة عمل مناسبة لتحقيق درجة عالية من التمكين والتكيف . والتطابق بين الهيكل التنظيمي وأهداف المنظمة وكذلك كفاءة العنصر البشري ومواردها، فالهيكل التنظيمي عبارة عن إطار الذي يحدد الإدارات والأقسام الداخلية المختلفة للمنظمة، فمن خلال الهيكل التنظيمي تتحدد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف، وكذلك يبين الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معا على تحقيق أهداف المنظمة (الطائي وآخرون، 2009:). ويعرف Stoner الهيكل التنظيمي بأنه: " الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين" ويعرفه (عبد الباري، 2005: 16) بأنه " نظام للسلطة والمسائلة والعلاقات بين الوحدات التنظيمية الذي يحدد شكل وطبيعة العمل اللازم للمنظمة، وتعد كفاءة وفعالية التنظيم يتأثر بالبيئة المحيطة، فهناك علاقة واضحة بين البيئة المستقرة والبيئة المتحركة ودرجة تعقيد الهيكل التنظيمي، وهذا التعقيد يتطلب درجة عالية من اللامركزية حتى تتمكن المنظمة من الاستجابة للتغيرات المحيطة (الشماخ، وخضير، 2000: 112). ويتضمن هذا البعد الأبعاد الضمنية الآتية : (حريم، 2002 : 33) (Ronald، 2003 : 212)

■ **درجة التعقيد Complexity** : فالهيكل التنظيمي يتصف بدرجة أعلى من التعقيد كلما زاد عدد الوحدات التابعة للمنظمة في مناطق ومواقع مختلفة، وزادت نسبة العاملين فيها وزادت المسافات بينها. وتوجد ثلاث عناصر تكون درجة التعقيد وهي : التقسيم والتخصص الأفقي، والتقسيم الراسي، والتقسيم الجغرافي . ويشير التقسيم الأفقي والتخصص الأفقي إلى الأنشطة التي تقوم بها المنظمة ومجموعات الوظائف المهنية والتخصصات المتنوعة فيها فكلما زاد عدد الوحدات التنظيمية وتقسيماتها ازداد عدد وتنوع المهن والتخصصات وزاد التعقيد في الهيكل التنظيمي والعكس صحيح . أما التقسيم الراسي، فيشير إلى عمق الهيكل التنظيمي فإذا زاد عدد المستويات التنظيمية زاد الهيكل التنظيمي تعقيدا والعكس صحيح . أما التقسيم الجغرافي فيشير إلى مدى الانتشار والتوزيع الجغرافي لعمليات وأنشطة المنظمة

■ **الرسمية Formalism** : ويشير هذا البعد إلى مدى اعتماد المنظمة على القوانين والأنظمة والقواعد والتعليمات والقرارات والإجراءات والمعايير التفصيلية، في توجيه وضبط سلوك الفرد وأفعاله وتصرفاته أثناء أداء عمله وليس بالضرورة أن تكون هذه القوانين والأنظمة والتعليمات مكتوبة بل يكفي أن يعيها العاملون الممكنون.

■ **المركزية Centralization** : يبدو أن هذا البعد في الهيكل التنظيمي لم يتفق الكتاب على تعريف واحد له ولهذا حظي موضوع المركزية لاهتمام الكثير من الباحثين والكتاب من عدة جوانب، ومنها تأثير المركزية العالمية على عمليات اتخاذ القرارات والاتصال وال تنسيق، وفاعلية المنظمة ومرونتها، وعلاقتها بالمبادأة والإبداع وغيره . ويقصد بالمركزية درجة تركيز اتخاذ القرارات المهمة في مركز واحد أو في يد الإدارة العليا (العميان، 2002: 311)



المحور الثاني : الدعم القيادي المدرك Perceived Leadership Support

أولاً: مفهوم الدعم القيادي المدرك

على ضوء تزايد حدة المنافسة على المستوى الإقليمي والعالمي يتحتم على المنظمات المضي لتبني تغييرات هيكلية جذرية. ومن أجل السعي لتحسين كفاءة ومرونة المنظمات ينبغي التحول من الإدارة التقليدية الهرمية إلى الإدارة الحديثة التي تتبنى المفاهيم الحديثة كالتمكن والدعم القيادي المدرك. (Shore, 2000: 774), وللتخفيف الأعباء عن المدراء وتكوين صف قيادي ثاني قادر على التعامل مع متطلبات الألفية الثالثة، ينبغي التخلي عن بعض الصلاحيات والمسؤوليات للمديرين في الصفوف الأمامية وتمكينهم لأداء مهام وواجبات أعمالهم. (المغربي، 2010: 4) أن تنامي الاهتمام بالدعم القيادي يصاحبه متطلبات جديدة لكل من المديرين والعاملين. ومع مرور الوقت، يمنح العاملون الاستقلالية والسلطة للتحكم في بيئة العمل. أما من قبل المديرين فذلك يتطلب توفير الدعم والمساندة للعاملين وتشجيعهم للإدارة الذاتية والتحكم الذاتي، وذلك يعني تبني المديرين منهجاً سلوكي يوفر الدعم والتشجيع الاجتماعي والعاطفي وبناء الثقة والانفتاح، وتشجيع تحديد التغيير في أدوار ومسؤوليات المديرين يتطلب إحداث تغيير في أسلوب وسلوك القائد (Mainz and Neck, 2004). ويمثل الدعم القيادي مدى المساندة والتأييد التي يشعر بها الفرد من رئيسه بالمنظمة، إن الدعم القيادي يمثل قيام الرئيس بدعم مرؤوسيه وتابعيه بالإرشاد والتوجيه ومعاملتهم بحيادية وعدالة، وتقدير مساهماتهم (شاهين، 2002).

كما تشير نظرية التبادل الاجتماعي إلى أن الشعور بالرضا الوظيفي يرجع إلى شعور العاملين بوجود دعم قيادي يمكن إدراكه عن طريق اجتهاد القائد في تحديد المسارات للمرؤوسين وتقديم العون لهم لإتمام المهام المختلفة وتقديم الحوافز والتأثير الإيجابي، مما ينعكس في صورة التزام لدى المرؤوس فيبادل ذلك بإفناء الوقت وتكريس الجهد والفكر لإنجاز تعليمات القائد وتحقيق أهداف التنظيم (Bennett, Liden & Settoon, 1996)، كما يشير الدعم القيادي إلى درجة المساندة والاحترام والتأييد التي يدركها التابع من رئيسه الحالي في المنظمة، ويستند هذا المفهوم إلى نظرية Path Goal theory والتي ترى أن الدعم القيادي يمد التابعين بالإرشاد والتوجيه ومعاملتهم بحياد وعدالة ويأخذ في الاعتبار مدخلاتهم ويقدرها (المغربي، 2010: 2) ويعني الدعم القيادي المدرك " بأنه اعتقادات العاملين حول مدى اعتناء المدراء بقيمتهم ومعتقداتهم ومساهماتهم، فالقادة يمثلون المنظمة ويتعاملون بشكل متكرر مع تقييم العاملين وحول تحقيق أهداف المنظمة"، إذ يعتبر العاملون تعامل المدراء معهم كمؤشر حول الدعم المنظمي، ويرتبط مفهوم الدعم الإشرافي (القيادي) المدرك (PSS) بالدعم المنظمي المدرك تبادلياً (العطوي والعابدي، 2007: 165). ولقد خلص (Schnake) عدداً من المبررات توضح أهمية وتأثير النمط القيادي المدعم لمرؤوسيه وفيما يلي: (Schnake, 1991: 735)

- 1 - ظهور القائد القوية بالنسبة لمرؤوسيه بما يمثل انعكاساً للمساعدة والاهتمام بمشاكل العاملين.
- 2 - زيادة الشعور الإيجابي للرضا الوظيفي عند العاملين.
- 3 - زيادة رغبة العاملين في رد الجميل لرؤسائهم من منطلق نظرية التبادل الاجتماعي.



وبما ان القيادة تمثل العنصر الحاسم في نجاح اي منظمة. فالقيادة تضطلع بدور رئيس في صياغة الرؤية والرسالة التي تحدد فلسفة المنظمة وقيمها، ويعزى للقيادة الدور الجوهرى في الهام وتحفيز العاملين لبلوغ الأهداف التنظيمية. وينبغي على القيادات العليا وعى وفهم دورها المؤثر في سلوكيات المرؤوسين من خلال القيادة بالقوة. وتحتاج المضي في رحلة التمكين تغيير وأسلوب القيادة الحالي السائد في المنظمات، إلى أسلوب القيادة المدركة والممكنة (Lashley, 1997). وفى ضوء ما سبق يتوقع البحث الحالي أن يتأثر إدراك العاملين للدعم التنظيمي بمدى إدراكهم للدعم القيادي مما يجعلهم يبادلوا الإدارة بسلوكيات الالتزام التنظيمي والمواطنة ويدفعهم إلى تحسين الإنجاز.

ثانيا: أبعاد الدعم القيادي المدرك

يشير إدراك الدعم القيادي إلى اعتقاد الأفراد باهتمام قادة المنظمة برافهيتهم، وتقديرها لأفكارهم وإسهاماتهم، مما يخلق لديهم مشاعر الالتزام والانتماء التي تجعلهم سعداء راضين بانتمائهم للمنظمة وعليهم أن يعبروا عن ذلك من خلال ممارستهم للسلوكيات التي تدعم الأهداف التنظيمية مثل سلوكيات الالتزام والمواطنة وزيادة دافعيتهم للإنجاز، ومن ثم يمكن القول أن إدراك الدعم القيادي يعد مؤشراً على التزام المنظمة تجاه مرؤوسيهـا. (Dvir, 2002: 3)

ويؤكد العديد من الكتاب والباحثين على أهمية إدراك الدعم الاجتماعي والدور الذي يلعبه باعتباره محدداً من محددات الأداء، حيث يرى أن الأداء يتأثر بالخصائص الشخصية للأفراد والجهد المبذول في العمل، بجانب الدعم التنظيمي الذي تبدو أهمية تأثيره على أداء الفرد المتوافق مع عمله بحيث تتناسب قدراته مع طبيعة عمله، وخلاصة ذلك أن الفرد يجب أن يلقي الدعم الكافي ويستشعر ذلك ويعيه جيداً حتى يرتفع معدل إنجازه. (المغربي، 2010: 4)

وإدراك الدعم القيادي لدى الأفراد يعد من المحددات الجوهرية لتحقيق التمكن الإداري وبالتالي يعمل على تنمية الدافع إلى الإنجاز، وبذلك يمكن أن يتوسط إدراك الدعم القيادي ما بين المحددات الأساسية لإدراك الدعم وهي: (العدالة التنظيمية - سلوك القادة لمساندة المرؤوسين - المشاركة في اتخاذ القرارات - دعم تأكيد الذات لدى العاملين. ومن الأبعاد التي سوف يعتمدها البحث الحالي كمتغيرات والتي حددت وفق دراسة (المغربي، 2010: 4) هي :

1- المكافآت المنظمة **organizational rewards**: لكي يكتب لجهود القيادة النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت التي يحصل عليها العاملين بنتائج أدائهم لعملهم وبأهداف المنظمة. إذ يجب أن تقوم المنظمة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل. فأحد عناصر الدعم القيادي المدرك الأساسية المساندة للتمكين تتمثل في إيجاد وتقديم مكافآت للعاملين للاعتراف بسلوكهم التمكيني. فالمكافآت تعزز عملية الدعم من خلال الاعتراف وتقدير مهارات الأفراد وتقديم الحوافز. (Allyn, 2006: 44)

2- الدعم القيادي **support the leadership**: بما إن القيادة تعني تهيئة الظروف التي تمكن العاملين من الأداء، ثم تقويم الأداء لتحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية، ومكافأة الأداء المتميز، وتحفيز العاملين لمزيد من التفوق في الأداء. إذ لابد أن يمتلك الفريق القيادي في المنظمة مهارات قيادية



وإدارية بكفاءة جيدة في مجال وضع الاستراتيجيات، وأن يكون حساسا للمتغيرات المؤثرة على المنظمة، مع وضوح في الأولويات والخطط التنفيذية والتطويرية المستمرة للكوادر العاملة في المؤسسة. (2000, Parker 136):

3- العدالة الإجرائية **Procedural Justice** : تشير إلى مدى إحساس الأفراد بأن الإجراءات والعمليات المتبعة في تحديد المكافآت العادلة (حواس، 2003: 49)، وعرفها (العطوي، 2007: 150) بأنها تعكس إحساس العاملين بعدالة الإجراءات التي تتبع في اتخاذ القرارات المتصلة بتوزيع النواتج، كما إنها السلوك والعمليات التي تستخدمها المنظمة لتنفيذ الوظائف المختلفة (حامد، 2003: 10)، وحدد (Leventhal, 1980) المكونات الهيكلية التي يعتقد إنها تشكل القلب الذهني لإدراك الأفراد لمعنى العدالة، حيث أن مدى الاعتقاد بوجود عدالة الإجراءات يرتبط بمدى الوفاء أو الإخلال بمجموعة القواعد الإجرائية الآتية: (حواس، 2003: 49)

- قاعدة الاستئناف: بمعنى وجود فرص للاعتراض على القرارات وتعديلها إذا ظهر ما يبرر ذلك.
- قاعدة الأخلاقية: أي أن يتم توزيع المصادر وفقاً للمعايير الأخلاقية السائدة.
- قاعدة التمثيل: يجب أن تستوعب عملية اتخاذ القرار وجهات نظر أصحاب العلاقة.
- قاعدة عدم الانحياز : يجب عدم تمكين المصلحة الشخصية من التأثير على مجريات عملية اتخاذ القرارات.
- قاعدة الدقة: بناء القرارات على أساس معلومات صحيحة وسليمة ودقيقة
- قاعدة الانسجام: يجب أن تتسجم إجراءات توزيع الجزاءات والمكافآت على جميع الأفراد وفي كل الأوقات.

المحور الثالث: الكفاءة التنظيمية **Organization Efficiency**

أولاً: مفهوم الكفاءة التنظيمية

تعد الكفاءة لغة تعني " الحالة التي يكون بها الشيء مساوياً لشيء آخر"، ولقد تطور مفهوم الكفاءة عن المعنى اللغوي تطوراً كبيراً فهو الآن يستخدم بطرق مختلفة وعلى نطاق واسع، ويشير (Spreitzer, 2000)، إن الكفاءة تعني الشعور بالافتقار والمهارة والكفاءة أمر هام جداً وهذا في حقيقة الأمر يعبر عن مدى اعتقاد الفرد وثقته بقدرته على القيام بمهام عمله بمهارة عالية . ويشير لها (عطية، 2007: 20) بأنها فاعلية المنظمة وكفاءتها في استخدام مواردها المتاحة لتحقيق أهدافها بشكل أمثل وفي حالة نجاح الإدارة باستخدام الموارد المتاحة في تحقيق أهداف المنظمة، فإنها تعتبر إدارة فعالة. وهناك فرق بين الفاعلية (Effectiveness)، والكفاءة (Efficiency)، فالفاعلية تعرف بأنها عمل الأشياء الصحيحة، (Doing right things)، وأما (Bryane Michael, 2004) الكفاءة فتعرف بأنها عمل الأشياء بشكل جيد، (Doing things well) وكل هذه المعاني مقصودة في تعريف الكفاءة التنظيمية ولا يخفى أن الكفاءات اليوم أضحت تمثل الميزة التنافسية الأكثر حسماً مابين المنظمات، فالكفاءة هي التي تصنع التفوق، وفي المثل الأجنبي يقال في توصيف الوظائف وتصميم هياكل المنظمات، (Un referential) جعل الكفاءة ودرجة التأهيل هي المرجع . إذن تمثل الكفاءات قوائم أو بيانات للسلوكيات والتي يكون بعض الأشخاص أكثر تمكننا فيها من الآخرين، مما يجعلهم أكثر أفادة



في حياتهم اليومية للعمل. وعليه فإن الكفاءة التنظيمية هي " الوسائل التي تستخدمها المنظمة في إدارتها لمجالاتها الإدارية المختلفة والتي تعينها على إنجاز جميع أعمالها التشغيلية اليومية بدرجة عالية من النجاح وتحقق أهدافها وترفع من مستوى أدائها .(الشحرور، 1999: 45)، ويمثل مفهوم كفاءة المنظمة معيار الرشد في استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة، حيث إن المنظمة الهادفة للنمو والتطور لا بد وان تؤمن بإمكانية استمرار التدفق البشري والمادي والمالي والمعلوماتي لكي تعمل بشكل فاعل ومستمر وكفاءة المنظمة ينظر لها غالبا من زاوية تقديم المنافع القادرة على خلق التوازن في أدائها . وهذا ينطبق على ضرورة اعتماد رضا الأفراد العاملين كواحد من المؤشرات المعبرة عن كفاءة الأداء ضمن الإطار المعنوي(الزهراني، 2009: 45) .

ثانيا: أنواع الكفاءات التنظيمية

فما يتعلق بأنواع الكفاءات فهناك الكثير من التصنيفات لها، ونهتم بالتصنيف من خلال الكفاءات الفردية والكفاءات الجماعية التي تساهم في تطوير الكفاءة داخل المنظمة وكما تتعدد بتعدد حاجات المجتمع، وكما ذكرنا في ما سبق أنها ليست استاتيكية أو مطلقة، وإنما تستمد ديناميكيته من مستوى تطور ونمو المجتمع الذي تتكون فيه.و مع ذلك تم تمييز عدة أنواع من الكفاءات هي: (السلمي، 2005: 63)، (Bryane Michael، 2004)

1-الكفاءات الفردية والجماعية: تدل الكفاءة الفردية على المهارات العملية المقبولة، ويتم إضفاء القبول في الوسط المهني من خلال عدة أساليب فنية وتقنية كالتجارب المهنية.في حين الكفاءة الجماعية هي التي تحدد قوة المؤسسة أو ضعفها في مجال تنافسية المؤسسات؛ ومصدر تقييمها هو حكم المجتمع وذلك من خلال اختيارهم للمورد الأكثر كفاءة.

2-الكفاءة الخاصة أو النوعية: وهي كفاءة مرتبطة بمجال معرفي أو مهاري أو وجداني محدد، وهي خاصة، لأنها ترتبط بنوع محدد من المهام التي تندرج في إطار الأقسام داخل المؤسسة، حيث أن اختصاص كل قسم في مجال معين يفرض على الموظفين التحلي بكفاءات خاصة مرتبطة بنوع العمل الموكل إليهم.

3-الكفاءة الممتدة أو المستعرضة: وهي التي يمتد مجال تطبيقها وتوظيفها داخل سياقات جديدة، إذ كلما كانت المجالات والوضعيات والسياقات التي توظف وتطبق فيها نفس الكفاءة واسعة ومختلفة عن المجال والوضعيات الأصلية، كلما كانت درجة امتداد هذه الكفاءة كبيرة. والكفاءات الممتدة أو المستعرضة تمثل أيضا خطوات عقلية ومنهجية إجرائية مشتركة بين مختلف الموارد المعلوماتية، والتي يستهدف تحصيلها وتوظيفها خلال عملية إنشاء المعرفة والمهارات المأمولة.

4- الكفاءات الإستراتيجية: إذ يجب تحديد الكفاءات والقدرات التي يتمتع بها العاملون ومقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، والكفاءات الإستراتيجية للمؤسسة لا ترتبط فقط بالموارد البشرية لان كفاءة الفرد تتكون من خلال مجموع الصفات الفردية " المعرفة، المهارة، السلوك" في حين الكفاءات كقدرة على العمل بطريقة فعالة لا ترتبط بفرد واحد وإنما تقوم على آليات التعاون ضمن إقامة علاقات التأثير المتبادل، وبعبارة أخرى فإنها تأتي من الطريقة التي يتم بها خلق تكامل ما بين الكفاءات الفردية وآليات تنسيق معينة، ويمكن تنمية الكفاءات الإستراتيجية من ثلاث أنواع للموارد



هي: الموارد المادية (المعدات، التكنولوجيا، المباني...)، والموارد البشرية (القدرات، المهارات، والمعرفة، ...)، والموارد التنظيمية (الهيكل، والرقابة،...). (سمالي، 2004: 128)

5- الكفاءة التنظيمية: وهي تشمل عدة كفاءات حسب المستوى التسلسلي في المنظمة، وحسب تعدد الوظائف فيها (كالتخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة)، إذن يمكن القول أنها تتمثل في الكفاءة التقنية، وكفاءة العلاقات الإنسانية والكفاءة الفنية الإدارية من جهة، ومن جهة أخرى نرى أنها تتمثل في كفاءة التخطيط والإدارة، كفاءة التنفيذ، وكفاءة الرقابة أو التقييم؛ إذن يتلخص مفهوم كفاءة التنظيم حسب المنظمة ونوع عملها ومدى فهمها للعلاقات القائمة بينها وبين البيئة المحيطة بها. (سمالي، 2004: 128)

ثالثاً: أبعاد الكفاءة التنظيمية

أشير العديد من الباحثين إلى مجموعة من أبعاد الكفاءات الضمنية التي اعتمدتها الكفاءة التقنية والعلاقات الإنسانية والفنية ولمبررات البحث الحالي اعتمد الكفاءات التي وردت في دراسة (Kline, 1992:709) وكما يلي:

1- كفاءة الأداء Performance Efficiency: يشكل الأداء أهمية كبيرة في تمكين العاملين لان تحقيق التوازن في مكافأة الأداء يعد الهدف الأساسي إذ يتحقق استناداً إلى مجموعة من العوامل الايجابية التي يتلمسها المرؤوسين في تعامل الإدارة معهم عند تقييم الأداء (سوادي، 2005: 44). لذا فان هذا البعد من الممكن ان يؤدي إلى نتائج ايجابية تخطو فيها القيادات خطوات مهمة وسريعة نحو تحقيق التمكين الفاعل والكفاءة إذا ما تعاملت تلك القيادات مع هذا البعد بأسلوب علمي ومتوازن يشعر من خلاله الممكنين بالاطمئنان وان التقييم النهائي لن يكون على حساب حقوق الآخرين واستحقاقاتهم (Kline, 1992:709).

2- كفاءة الاتصال Communication Efficiency: موضوع الاتصال يتكرر هنا لأهميته وعلاقته مع محور الكفاءة، ذات العلاقة الوثيقة بالتواصل والاتصال بين أفراد المنظمة، ولبناء كفاءة اتصال فعال. فالاتصال هو أداة أو آلية لتنشيط وتكريس الكفاءة لدى الأفراد وتبادل المعلومات والتغذية الراجعة وتبادل المشورة والنصيحة. فلا يمكن تحقيق كفاءة تنظيمية دون اتصال ودون رسائل متبادلة بين الأطراف. كما تتوفر وسائل متعددة لتفعيل عملية الاتصال في المنظمة من خلال عدد من الوسائل منها: سياسة الباب المفتوح، والإدارة بالتجوال والإدارة على المكشوف، وحلقات الجودة، إضافة إلى تفعيل أشكال الاتصال الأفقي والعمودي والقطري بين مختلف المستويات في المنظمة. وهناك مقولة حديثة في الاتصال مفادها " نحن لا يوجد لدينا أي أسرار " إذ تؤكد المقولة على الشفافية والوضوح إضافة إلى تدريب الموظفين على فهم المعلومة والرقم وأهميتهما (إسماعيل، 2003: 110) كما تشمل كفاءة الاتصالات انسيابية حركة المعلومات من القمة إلى القاعدة، ووضوح طرق الاتصال داخل المنظمة، ووجود مناخ مشجع على المشاركة والاتصالات المفتوحة، ودعم وإسناد قيادة المنظمة لنظم الاتصالات. ويرى (حراشة، 2009: 3) إن القدرة على تحقيق كفاءة الاتصال هي من أكثر المهارات أهمية للفرد في عمله وفي الحياة بصفة عامة، فالاتصال الجيد مع الآخرين يجمع أطراف المجتمع إلى بعضه البعض،



ودونه يكون أفرادا معتمدين فقط على التجارب الذاتية لتعين على أمور الحياة، فالقدرة على تحقيق الاتصال وتمير الأفكار والتجارب والمشاعر جميعها تؤدي إلى تطور العنصر البشري.

3- كفاءة استخدام الموارد المتاحة **use of available resources Efficiency** : فالكفاءة هنا تشير بالمعنى الصريح إلى تحديد الأهداف نسبة المخرجات إلى المدخلات إذ يتوجب على التنظيم تحقيق الأهداف المحددة بالموارد الموجودة، مما يستلزم إدارتها بشكل فاعل والقدرة على النجاح في تحقيق الأهداف. بحيث تكون التكلفة منخفضة مقارنة مع عوائد المخرجات، يمثل هذا البعد وجهة نظر الممكنين في المنظمة، إذ يهتم بجانب المدخلات في تقييم كفاءة المنظمات، فهو يفترض أن المنظمة تكون كفوءة إذا استطاعت أن تحصل على ما تحتاج إليه من موارد وتعرف الكفاءة التنظيمية لهذا البعد بأنها " قدرة المنظمة المطلقة أو النسبية على استغلال البيئة التي تعمل فيها في الحصول على ما تحتاج إليه من موارد نادرة وذات قيمة. وتعتمد كفاءة موارد النظام في قياس فعالية المنظمات على مجموعة من المؤشرات التي تعكس مدى قدرة المنظمة على توفير ما تحتاج إليه من موارد. ومن أهم هذه المؤشرات: القدرة التفاوضية للمنظمة في الحصول على مواردها الأساسية، وقدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية، والقدرة على فهم وتحليل خصائص البيئة التي تعمل فيها المنظمة. كما يركز على قدرة المنظمة في الحصول على ما تحتاج إليه من موارد وكيفية استخدام وتوظيف تلك الموارد بعد الحصول عليها. (القريوتي، 2000: 104)

المبحث الثالث

عرض البيانات وتحليلها وتفسير النتائج لمتغيرات البحث

من اجل الوقوف على نتائج استجابات عينة البحث تم استخلاص الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن المئوي والأهمية النسبية لكل فقرة وبعد ثم لعموم المحاور. ولغرض بيان العلاقة بين الأبعاد والأثر المترتب من ذلك على ضوء فرضيات البحث، تم فحص علاقات الارتباط ومعنويتها كما تم استخدام الانحدار البسيط والمتعدد لتشخيص مستوى الأثر المترتب في محاولة للإجابة على مجمل التساؤلات التي أثارت في مشكلة البحث.

أولاً- وصف استجابات أفراد العينة حول أبعاد تمكين العاملين

يعرض الجدول (6) نتائج استجابات أفراد العينة حول أبعاد تمكين العاملين على فقرات الاستبانة.



(6) الأوساط الحسابية والوزن المئوي والأهمية النسبية لفقرات أبعاد تمكين العاملين (N=289)

البعد	الفقرة	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا تماماً	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي	الأهمية النسبية
المشاركة بالمعلومات	1	0	92	160	37	0	3.190	0.641	31.8	4
	2	41	125	90	33	0	3.602	0.868	57.3	2
	3	31	67	123	38	30	3.107	1.095	33.9	3
	4	47	164	53	15	10	3.772	0.903	73.0	1
الوسط الحسابي لإجمالي البعد							3.42	0.88	49.00	2
الثقافة	5	44	186	59	0	0	3.948	0.596	79.6	2
	6	0	89	127	48	25	2.969	0.906	74.7	3
	7	139	94	0	56	0	4.090	1.117	80.7	1
	8	84	99	78	28	0	3.827	0.959	63.4	4
الوسط الحسابي لإجمالي البعد							3.71	0.89	74.60	1
الهيكل التنظيمي	9	45	85	99	60	0	3.398	0.985	45.0	2
	10	12	44	75	149	9	2.657	0.919	19.4	3
	11	69	186	34	0	0	4.121	0.585	88.3	1
	12	0	0	92	152	45	2.162	0.670	0.0	4
الوسط الحسابي لإجمالي البعد							3.08	0.79	38.17	3
الوسط الحسابي لإجمالي المحور							3.40	0.85	53.92	

يتضمن الجدول (6) نتائج إستجابات أفراد العينة حول فقرات أبعاد تمكين العاملين، ويقود التأمل فيه إلى المعطيات التحليلية الآتية:-

- 1- بلغ الوسط الحسابي لإجمالي المحور (3.40) بانحراف معياري قدره (0.85)، وبلغ الوزن المئوي ما مقداره (53.92%)، ويعد الوسط الحسابي لإجمالي المحور أعلى من الوسط الفرضي على مساحة ميزان الاختبار البالغ (3)، المعول عليه لتفحص مستويات استجابة أفراد العينة المبحوثة.
- 2- كانت الاوساط الحسابية لابعاد تمكين العاملين اعلى من الوسط الفرضي على مساحة الاختبار، وتراوحت بين حد اعلى قدره (3.71) لبعد الثقافة وحد ادنى قدره (3.40) لبعد الهيكل التنظيمي.
- 3- احتل بُعد الثقافة المرتبة الاولى في ترتيب الاهمية النسبية بوزن مئوي (74.60%)، تلاه من حيث الاهمية بُعد المشاركة بالمعلومات في المرتبة الثانية بوزن مئوي (49.00%)، ثم جاء بُعد الهيكل التنظيمي في المرتبة الثالثة بوزن مئوي (38.17%)
- 4- توزعت اعلى الاجابات على الفقرات في اربع تقديرات، (أتفق) وشمل خمس فقرات و(محايد) شمل اربع فقرات وفقرتين على تقدير (لأ اتفق) ثم فقرة واحدة على تقدير (اتفق تماماً) وعلى هذا جاءت نسب الاتفاق متباينة وعكست ذلك قيم الوزن المئوي للفقرات والذي تراوحت بين (88.3% و0.0%).
- 5- كانت الاوساط الحسابية لجميع فقرات بُعد المشاركة بالمعلومات أعلى من الوسط الفرضي على مساحة الاختبار والاطواس الحسابية لثلاث فقرات في بعد الثقافة وفقرتين في بعد الهيكل التنظيمي أعلى من الوسط الفرضي على مساحة الاختبار وتراوحت الاوساط الحسابية لمجمل فقرات ابعاد



تمكين العاملين بين حد اعلى قدره (4.121) وحد ادنى قدره (2.162)، وبذلك يكون التباين في قيم الفقرات بفارق مقداره (1.959) للوسط الحسابي، مما يعكس تباينا كبيرا في طبيعة استجابات العينة على فقرات هذه الابعاد .

ثانيا- وصف إستجابات أفراد العينة حول أبعاد الدعم القيادي المدرك

يعرض الجدول (7) نتائج إستجابات أفراد العينة حول أبعاد الدعم القيادي المدرك

جدول (7) الأوساط الحسابية والوزن المئوي والأهمية النسبية لفقرات ابعاد الدعم القيادي المدرك (N=289)

البعد	الفقرة	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي	الأهمية النسبية
المكافآت التنظيمية	1	27	96	136	30	0	3.415	0.800	42.5	2
	2	9	157	86	34	3	3.467	0.782	57.4	1
	3	13	30	168	78	0	2.924	0.741	14.9	4
	4	0	48	180	45	16	2.900	0.731	16.6	3
الوسط الحسابي لاجمالي البعد							3.176	0.764	32.85	3
الدعم القيادي	5	0	39	157	93	0	2.813	0.651	13.5	4
	6	90	159	40	0	0	4.173	0.649	86.1	1
	7	30	219	40	0	0	3.965	0.492	86.1	2
	8	20	169	90	10	0	3.689	0.651	65.4	3
الوسط الحسابي لاجمالي البعد							3.66	0.611	62.77	1
العدالة الاجرائية	9	0	39	157	93	0	2.813	0.651	13.5	3
	10	90	150	29	20	0	4.073	0.828	83.0	1
	11	0	86	73	95	35	2.727	1.019	29.8	2
	12	0	86	73	95	35	2.727	1.019	29.8	2
الوسط الحسابي لاجمالي البعد							3.085	0.879	39.03	2
الوسط الحسابي لاجمالي المحور							3.307	0.751	44.88	

يتضمن الجدول (7) نتائج إستجابات أفراد العينة حول فقرات ابعاد الدعم القيادي المدرك، ويقود التأمل فيه إلى المعطيات التحليلية الآتية:-

- 1- بلغ الوسط الحسابي لإجمالي المحور (3.307) بانحراف معياري قدره (0.751)، وبلغ الوزن المئوي ما مقداره (44.88%)، ويعد الوسط الحسابي لإجمالي المحور أعلى من الوسط الفرضي على مساحة ميزان الاختبار البالغ (3)، المعول عليه لتفحص مستويات استجابة أفراد العينة المبحوثة.
- 2- كانت الاوساط الحسابية لابعاد الدعم القيادي المدرك اعلى من الوسط الفرضي على مساحة الاختبار، وتراوحت بين حد اعلى قدره (3.66) لبعد الدعم القيادي وحد ادنى قدره (3.085) لبعد العدالة الاجرائية.
- 3- احتل بُعد الدعم القيادي المرتبة الاولى في ترتيب الاهمية النسبية بوزن مئوي (62.77%)، تلاه من حيث الاهمية بُعد العدالة الاجرائية في المرتبة الثانية بوزن مئوي (39.03%)، ثم جاء بُعد المكافآت التنظيمية في المرتبة الثالثة بوزن مئوي (32.85%) .



- 4- توزعت اعلى الاجابات على الفقرات في ثلاث تقديرات، (أتفق) و(محايد) وشمل خمس فقرات لكل منهما و(لا أتفق) شمل فقرتين وعلى هذا جاءت نسب الاتفاق متباينة وعكست ذلك قيم الوزن المئوي للفقرات والذي تراوحت بين (86.1% و 13.5%).
- 5- كانت الاوساط الحسابية لثلاث فقرات بعد الدعم القيادي أعلى من الوسط الفرضي على مساحة الاختبار وفقرتين في بعد المكافئات التنظيمية وفقرة واحدة فقط في بعد العدالة الاجرائية أعلى من الوسط الفرضي على مساحة الاختبار، وتراوحت الاوساط الحسابية لمجمل فقرات ابعاد الدعم القيادي المدرك بين حد اعلى قدره (4.173) وحد ادنى قدره (2.727)، وبذلك يكون التباين في قيم الفقرات بفارق مقداره (1.446) للوسط الحسابي، مما يعكس تباينا كبيرا في طبيعة استجابات العينة على فقرات هذه الابعاد .

ثالثا- وصف إستجابات أفراد العينة حول أبعاد الكفاءة التنظيمية

يعرض الجدول (8) نتائج إستجابات أفراد العينة حول أبعاد الكفاءة التنظيمية

جدول(8) الأوساط الحسابية والوزن المئوي والأهمية النسبية لفقرات أبعاد الكفاءة التنظيمية (N=289)

البعد	الفقرة	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماما	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي	الأهمية النسبية
كفاءة الأداء	1	26	89	125	49	0	3.249	0.882	26.3	2
	2	0	11	168	65	45	2.502	0.799	3.8	4
	3	20	220	49	0	0	3.899	0.479	83.0	1
	4	0	35	67	127	60	2.266	0.925	12.1	3
الوسط الحسابي لاجمالي البعد										
كفاءة الاتصال	5	0	150	29	20	90	2.827	1.345	51.9	3
	6	0	0	92	150	47	2.155	0.676	0.0	4
	7	90	159	40	0	0	4.173	0.649	87.0	1
	8	30	218	41	0	0	3.962	0.495	85.8	2
الوسط الحسابي لاجمالي البعد										
كفاءة استخدام الموارد المتاحة	9	0	0	92	151	46	2.159	0.674	0.0	3
	10	0	0	190	47	52	2.477	0.782	0.0	2
	11	0	48	180	45	16	2.899	0.731	16.6	1
	12	0	0	69	186	34	2.121	0.586	0.0	4
الوسط الحسابي لاجمالي البعد										
الوسط الحسابي لاجمالي المحور										

يتضمن الجدول (8) نتائج إستجابات أفراد العينة حول فقرات أبعاد الكفاءة التنظيمية، ويقود التأمّل فيه إلى المعطيات التحليلية الآتية:-

- 1-بلغ الوسط الحسابي لإجمالي المحور (2.891) بانحراف معياري قدره (0.752)، وبلغ الوزن المئوي ما مقداره (32.473%)، ويعد الوسط الحسابي لإجمالي المحور أقل من الوسط الفرضي على مساحة ميزان الاختبار البالغ (3)، المعول عليه لتقخص مستويات استجابة أفراد العينة المبحوثة.



2- كانت الأوساط الحسابية لابعاد الكفاءة التنظيمية متفاوتة القيم فكان الوسط الحسابي لبُعد كفاءة الاتصال اعلى من الوسط الفرضي على مساحة الاختبار وبلغ ما قيمته (3.279)، فيما كان الوسطين الحسابيين لبُعد كفاءة الأداء وكفاءة استخدام الموارد المتاحة اقل من الوسط الفرضي على مساحة الاختبار وبلغا (2.979) و(2.414) على التوالي.

3- احتل بُعد كفاءة الاتصال المرتبة الأولى في ترتيب الاهمية النسبية بوزن مئوي (85.8%)، تلاه من حيث الأهمية بُعد كفاءة الاداء في المرتبة الثانية بوزن مئوي (37.1%)، ثم جاء بُعد كفاءة استخدام الموارد المتاحة في المرتبة الثالثة بوزن مئوي (4.150%).

4- توزعت أعلى الاجابات على الفقرات في ثلاث تقديرات، (أتفق) و(محايد) و(لا اتفق) بواقع اربعة فقرات لكل منهما وعلى هذا جاءت نسب الاتفاق متباينة وعكست ذلك قيم الوزن المئوي للفقرات والذي تراوحت بين (77.0% و 0.0%).

5- كانت الأوساط الحسابية لفقرتين في كل من بُعد كفاءة الأداء و بُعد كفاءة الاتصال أعلى من الوسط الفرضي على مساحة الاختبار فيما كانت الأوساط الحسابية لجميع فقرات بُعد كفاءة استخدام الموارد المتاحة اقل من الوسط الفرضي على مساحة الاختبار، وتراوحت الأوساط الحسابية لمجمل فقرات أبعاد الكفاءة التنظيمية بين حد أعلى قدره (4.173) وحد أدنى قدره (2.121)، وبذلك يكون التباين في قيم الفقرات بفارق مقداره (2.052) للوسط الحسابي، مما يعكس تباينا كبيرا في طبيعة استجابات العينة على فقرات هذه الأبعاد .

ثانيا : تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

يتطلب تحليل نموذج البحث اختبار فرضيتي البحث الرئيسيتين والفرضيات الفرعية حسب ورودها

في منهجية البحث، ويركز هذا المبحث على اختبار الفرضية هاتين الفرضيتين وهما

الفرضية الرئيسية الأولى: ترتبط أبعاد تمكين العاملين، والدعم القيادي المدرك، والكفاءة التنظيمية في مجتمع عينة البحث بعلاقات ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية، وتتبقى ثلاثة فرضيات فرعية:

- الفرضية الفرعية الأولى: ترتبط أبعاد تمكين العاملين بعلاقة معنوية مع الدعم القيادي المدرك.

- الفرضية الفرعية الثانية: ترتبط أبعاد تمكين العاملين بعلاقة معنوية مع الكفاءة التنظيمية.

- الفرضية الفرعية الثالثة: يرتبط الدعم القيادي المدرك بعلاقة معنوية مع الكفاءة التنظيمية.

الفرضية الرئيسية الثانية: تؤثر أبعاد تمكين العاملين والدعم القيادي المدرك كل على انفراد، وبشكل

مجتمع في الكفاءة التنظيمية في عينة البحث، وتتبقى عنها ثلاثة فرضيات فرعية:

- الفرضية الفرعية الرابعة: تؤثر أبعاد تمكين العاملين معنويا في الكفاءة التنظيمية .

- الفرضية الفرعية الخامسة: يؤثر الدعم القيادي المدرك معنوية في الكفاءة التنظيمية.

- الفرضية الفرعية السادسة: تؤثر أبعاد تمكين العاملين والدعم القيادي المدرك بشكل مجتمع معنويا في الكفاءة التنظيمية.



جدول (9) نتائج قياس العلاقة واختبارها بين أبعاد تمكين العاملين والدعم القيادي المدرك.

الدعم القيادي المدرك	معامل الارتباط	قيمة (t) المحسوبة	قيمة (t) الجدولية (df, 287), $\alpha = 0.01$
أبعاد تمكين العاملين	0.988	106.957	2.596

يتضح من النتائج في الجدول (9) مايلي:

تشير نتائج قياس العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين والدعم القيادي المدرك الى ان المتغيرين يرتبطان بعلاقة ارتباط موجبة قوية ($r=0.988$) ذات دلالة احصائية معنوية ($\alpha \leq 0.01$) وان قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين أبعاد تمكين العاملين والدعم القيادي المدرك البالغة (106.957) هي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.596) عند مستوى المعنوية ($\alpha = 1\%$)، وهذا يعني ان علاقة الارتباط ذات دلالة احصائية بين أبعاد تمكين العاملين والدعم القيادي المدرك. وبذا يتأكد صحة الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الاولى التي اشارت الى " ترتبط أبعاد تمكين العاملين بعلاقة معنوية مع الدعم القيادي المدرك".

جدول (10) نتائج قياس العلاقة واختبارها بين أبعاد تمكين العاملين والكفاءة التنظيمية.

الكفاءة التنظيمية	معامل الارتباط	قيمة (t) المحسوبة	قيمة (t) الجدولية (df, 287), $\alpha = 0.01$
أبعاد تمكين العاملين	0.986	100.590	2.596

يتضح من النتائج في الجدول (10) مايلي

تشير نتائج قياس العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين والكفاءة التنظيمية الى ان المتغيرين يرتبطان بعلاقة ارتباط موجبة قوية ($r=0.986$) ذات دلالة احصائية معنوية ($\alpha \leq 0.01$) وان قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين أبعاد تمكين العاملين والكفاءة التنظيمية البالغة (100.590) هي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.596) عند مستوى المعنوية ($\alpha = 1\%$)، وهذا يعني ان علاقة الارتباط ذات دلالة احصائية بين أبعاد تمكين العاملين والكفاءة التنظيمية. وبذا يتأكد صحة الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الاولى التي اشارت الى " ترتبط أبعاد تمكين العاملين بعلاقة معنوية مع الكفاءة التنظيمية".

جدول (11) نتائج قياس العلاقة واختبارها بين الدعم القيادي المدرك والكفاءة التنظيمية.

الدعم القيادي المدرك	معامل الارتباط	قيمة (t) المحسوبة	قيمة (t) الجدولية (df, 287), $\alpha = 0.01$
الكفاءة التنظيمية	0.985	98.349	2.596

يتضح من النتائج في الجدول (11) مايلي:

تشير نتائج قياس العلاقة بين الدعم القيادي المدرك والكفاءة التنظيمية الى ان المتغيرين يرتبطان بعلاقة ارتباط موجبة قوية ($r=0.985$) ذات دلالة احصائية معنوية ($\alpha \leq 0.01$) وان قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين الدعم القيادي المدرك والكفاءة التنظيمية البالغة (98.349) هي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.596) عند مستوى المعنوية ($\alpha = 1\%$)، وهذا يعني ان علاقة الارتباط ذات دلالة احصائية بين الدعم القيادي المدرك والكفاءة التنظيمية. وبذا يتأكد صحة الفرضية الفرعية



الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الاولى التي اشارت الى " يرتبط الدعم القيادي المدرك بعلاقة معنوية مع الكفاءة التنظيمية ".

ثالثا :علاقات التأثير بين متغيرات البحث

تم تفسير التأثيرات المحتملة بين متغيرات البحث من خلال الاستعانة بنتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression Analysis)، ثم بيان مسار العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين والدعم القيادي المدرك من جهة والكفاءة التنظيمية من جهة اخرى من خلال نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression Analysis)،

أ- أثر أبعاد تمكين العاملين والدعم القيادي المدرك في الكفاءة التنظيمية

تشير نتائج الجدول (12) الى دور ا أبعاد تمكين العاملين والدعم القيادي المدرك كل على انفراد في ترسيخ الأثر من عدمه في الكفاءة التنظيمية، وعلى وفق نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط الذي يخلص منه إلى معطيات التحليل الآتية:-

1- حققت أبعاد تمكين العاملين أثرا ذو دلالة معنوية في الكفاءة التنظيمية، إذ كانت قيمة (F) المحسوبة (10118.359) أكبر من الجدولية (8.0) عند مستوى ($P \leq 0,01$)، وبلغت قيمة المعلمة (β) (0.010)، في حين كانت قيمة (α) (0.847)، وهذا يعني ان تغييراً مقداره (1) في أبعاد تمكين العاملين يحدث تغييراً مقداره (0.847) في الكفاءة التنظيمية. وبلغت قيمة معامل التحديد المعدل (0.972) وهذا يعني ان أبعاد تمكين العاملين تفسر منفردة 97.2% من التباين الحاصل في الكفاءة التنظيمية.

2- اظهر الدعم القيادي المدرك أثرا ذو دلالة معنوية في الكفاءة التنظيمية، إذ كانت قيمة (F) المحسوبة (9672.465) أكبر من الجدولية (8.0) عند مستوى ($P \leq 0,01$)، وبلغت قيمة المعلمة (β) (0.345)، في حين كانت قيمة (α) (0.979)، وهذا يعني ان تغييراً مقداره (1) في الدعم القيادي المدرك يحدث تغييراً مقداره (0.979) في الكفاءة التنظيمية. وبلغت قيمة معامل التحديد المعدل (0.971) وهذا يعني ان الدعم القيادي المدرك يفسر منفردا 97.1% من التباين الحاصل في الكفاءة التنظيمية.

جدول (12) نتائج الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين أبعاد تمكين العاملين والدعم القيادي المدرك في الكفاءة التنظيمية

المؤشرات		الكفاءة التنظيمية		الدلالة
قيمة F	المحسوبة	10118.359		دالة على مستوى 1%
	الجدولية	0.01	8.0	
درجة الحرية		1، 287		
قيمة P		0.000		
R ²		0.972		
R ² Ad		0.972		
قيمة α		0.847		
قيمة β		0.010		



دالة على مستوى %1	9672.465	المحسوبة		قيمة F	الدعم القيادي المدرك
	8.0	0.01	الجدولية		
	287 ، 1	درجة الحرية			
	0.000	قيمة P			
	0.971	R ²			
	0.971	R ² Ad			
	0.979	قيمة α			
	0.345	قيمة β			

وعلى ضوء هذه المؤشرات تتأكد صحة الفرضيتين الاولى والثانية الفرعيتان المنبثقتين من الفرضية الرئيسية الثانية

ب- مسار العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين (X) والدعم القيادي المدرك (Y) مجتمعة في الكفاءة التنظيمية (Z)

يبين هذا الجزء تفسير دور أبعاد تمكين العاملين والدعم القيادي المدرك مجتمعة وبيان مدى مساهمتها في تفسير مسار العلاقة، وعلى وفق نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد (الجدول 13) الذي يخلص منه إلى:

1- ان لأبعاد تمكين العاملين والدعم القيادي المدرك مجتمعة دورا مؤثرا في رسم مسار الكفاءة التنظيمية وهذا ما عكسته قيمة (F) المحسوبة (6308.985) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية (5.39) عند مستوى $(P \leq 0.01)$..

2- اظهرت أبعاد تمكين العاملين والدعم القيادي المدرك قدرة متقاربة في التأثير حيث كانت قيمة $B1(0.448)$ وهذا يدل على ان أبعاد تمكين العاملين يساهم في تفسير ما مقداره (44.8%) من التباين في الكفاءة التنظيمية. وكانت قيمة $B2(0.467)$ وهذا يدل على ان الدعم القيادي المدرك يساهم في تفسير ما مقداره (46.7%) من التباين في الكفاءة التنظيمية.

جدول (13) نتائج الانحدار الخطي المتعدد لمسار العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين والدعم القيادي المدرك مجتمعة والكفاءة التنظيمية

المؤشرات	الكفاءة التنظيمية
قيمة F	المحسوبة
	الجدولية
6308.985	5.39
درجة الحرية	
قيمة P	
R ²	
R ² Ad	
قيمة B0	
قيمة B1	
قيمة B2	
286.2	0.000
0.978	0.978
0.978	0.978
0.178	0.448
0.467	0.467

أبعاد تمكين العاملين والدعم القيادي المدرك مجتمعة



ومن ثوابت علاقة الانحدار المتعدد يكون أنموذج مسار العلاقة بين المتغيرات المدروسة للتنبوء بالكفاءة التنظيمية كما يلي :

$$Z=0.178 +0.448X +0.467y +0.035(SE)$$

حيث ان

X = أبعاد تمكين العاملين

Y = أبعاد الدعم القيادي المدرك

Z = الكفاءة التنظيمية

SE = الخطأ القياسي

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- أ- انبثق عن البحث الحالي مجموعة من الاستنتاجات تمثلت بالاتي :-
- 1- التوجه الملحوظ من قبل الإدارة نحو تمكين العاملين والمشاركة في بناء نظام معلوماتي فعال والذي يعد من المؤشرات اتجاه تعزيز الكفاءة التنظيمية.
- 2- هنالك إدراك معتدل لدى العاملين عينة البحث بخصوص توظيف الدعم القيادي للقيم والاعتبارات والعادات التي تعزز الافكار والقدرات التنظيمية في المنظمة.
- 3- تعتمد المنظمة على قنوات اتصال كفوءة تسهل تبادل المعلومات بين مختلف المستويات الادارية والتنظيمية.
- 4- تبين من نتائج الوصف الإحصائي تباين العاملين عينة البحث حول أبعاد التمكين التي تسود مديرية اتصالات و بريد النجف، والذي يشير إلى ان المديرية تحاول تفعيل المشاركة بالمعلومات اذ انصب تركيزها على الجوانب المعلوماتية والثقافية ومرونة بالهيكل التنظيمي، وهي تأكد على تحقيق التمكن والسيطرة على إجراءات العمل.
- 5- أظهرت نتائج إجابات الكادر الهندسي والفني للمديرية، بأن هنالك تقبل وتوجه عالي حول انتهاج أبعاد الدعم القيادي يقابله تقبل وتوجه عالي من قبل المديرية حول توظيف أسلوب المكافآت المنظمة، وترسيخ معايير العدالة الإجرائية، وهذا يشير إلى إن اغلب العاملين يفضلون تلك الأساليب التحفيزية لتوجيه العاملين إزاء تحسين وتطوير مجمل الكفاءة التنظيمية.
- 6- بينت نتائج التحليل ان الأوساط الحسابية لبعء الكفاءة التنظيمية وأبعادها الضمنية كانت اقل من الوسط الفرضي بنسبة كبيرة اذ تراوحت قيمتها ما بين (2.12 – 2.89) وهذا ربما ناتج :
 - * ان هنالك ضعف في تدريب الموارد البشرية وبالتالي ينعكس على الأداء والكفاءة.
 - * عدم توفر شبكات اتصال فعالة بين أقسام الدائرة والزيائن.
 - * تعاني المنظمة من نقص نوعي في الموارد البشرية ذات التخصصات الفنية المؤهلة والمتدربة.



ب - في ضوء تحليل النتائج واختبار فرضيات البحث تبين :-

1- أشارت نتائج اختبار الفرضيات الى وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين أبعاد التمكين وإدراك الدعم القيادي ($r=0.988$) ذات دلالة إحصائية معنوية ($p \leq 0.01$)، أي ان اعتقاد العاملين بأن المنظمة تقيم مساهماتهم وعملهم وتهتم بالمساواة الإجرائية والمكافآت مما سيحفزهم على دعم الكفاءة التي تعترم الوصول إليها، وتقلل التوقعات أيضا بظهور الإخفاق بالأداء واستثمار المورد المتاح إزاء هذا التوجه . وبذا يتأكد صحة الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الأولى التي أشارت الى " ترتبط أبعاد تمكين العاملين بعلاقة معنوية مع الدعم القيادي المدرك".

2- وجود ارتباط موجب معنوي قوي بين اغلب إبعاد تمكين العاملين والكفاءة التنظيمية ($r=0.986$) ذات دلالة إحصائية معنوية ($p \leq 0.01$) وهذا يعني بان تمكين الفرد يزداد بازدياد كفاءته التنظيمية بمجمل أبعادها وخاصة في تفعيل الأداء واستخدام المورد المتاح، وبذا يتأكد صحة الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الأولى التي أشارت إلى " ترتبط أبعاد تمكين العاملين بعلاقة معنوية مع الكفاءة التنظيمية ".

3- وجد من خلال معاملات الارتباط مدعوماً بنتائج الوصف الإحصائي بأن متغيرات تمكين العاملين التي تسود في المنظمة تؤثر في الغالب على أسلوب عمل الفرد، فمثلاً وجود متغيرات أبعاد التمكين والتي تركز على المشاركة وثقافة المنظمة سيسلك أفرادها أسلوب الإبداع والابتكار، ووجود أبعاد الدعم القيادي التي تركز على تفعيل أسلوب المكافآت المنظمة والعدالة الإجرائية سيدرك أفرادها لأسلوب التحفيز المعنوي، كما ان توظيف وتفعيل أبعاد الكفاءة التنظيمية التي تركز على كفاءة الأداء والاتصال واستخدام الموارد سيسلك أفرادها لأسلوب الإنجاز والتفوق والتنافس .

4- أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد في اغلبها بأن قوة العلاقة والأثر بين أبعاد تمكين العاملين والدعم القيادي المدرك سيعزز من الكفاءة التنظيمية من قبل الأفراد العاملين، إذ أظهرت أبعاد تمكين العاملين والدعم القيادي المدرك قدرة مقاربية في التأثير حيث كانت قيمة $B1(0,448)$ وهذا يدل على ان أبعاد تمكين العاملين يساهم في تفسير ما مقداره (44.8%) من التباين في الكفاءة التنظيمية. وكانت قيمة $B2(0,467)$ وهذا يدل على ان الدعم القيادي المدرك يساهم في تفسير ما مقداره (46.7%) من التباين في الكفاءة التنظيمية.

ثانياً: التوصيات

- 1- ضرورة فهم وإدراك أهمية التمكين والدعم القيادي من قبل مديرية اتصالات و بريد النجف لما يمثله من أهمية خاصة للفروع المرتبطة.
- 2- العمل على تحسين كفاءة وفاعلية أداء وإنتاجية الأجهزة الحكومية وتحسين وتطوير خدمات الاتصالات التي تقدمها للمستفيدين في كمها ونوعها وتوقيتها وأساليب مناوالتها.
- 3- ضرورة تفعيل القاعدة المعرفية للمنظمات الخدمية لرفع من اداء وكفاءة المنظمة وذلك من خلال المتطلبات التالية :

أ- تطوير معايير اداء العاملين في المديرية من خلال مقارنة الوضع الحالي مع الهدف الذي تسعى للوصول إليه .



- ب- القيام بتطوير كفاءات وقدرات العاملين من خلال تكليفهم بمهام جديدة تتسم بالصعوبة .
- ج- استقطاب كوادر هندسية وفنية إلى مديرية الاتصالات ممن يمتلكون مواهب معرفية وفكرية متنوعة.
- 4- ضرورة الاهتمام بالموارد البشري من خلال فسح المجال أمامهم لإبداء آرائهم ومقترحاتهم حول تطوير العمل الخدمي في مجال الاتصالات، مع تشجيع الحوار المباشر ما بين إدارات المنظمة لغرض إنضاج الأفكار المبدعة من خلال، للوصول مستوى عالي من كفاءة المنظمة.
- 5- ضرورة ان تدرك إدارة مديرية اتصالات و بريد النجف أهمية التشخيص الواعي لما يشكله تمكين العاملين والدعم القيادي لغرض تطوير المورد البشري والاستفادة منه لخلق ميزات تنافسية مستدامة.
- 6- ضروري ان تبادر إدارة المنظمة عينة البحث إلى تجنيد كل السبل التي تساهم في رفع مستوى تمكين العاملين لإجراء التطوير والتحسين من اجل إنجاح أهداف المنظمة الطويلة الأمد، ومن أهم الأدوات والسبل التي يمكن ان تستعين بها المنظمة لتحقيق هذه المبادرة هي :-

أ- إشاعة روح التعاون والمشاركة بين صفوف العاملين من حيث إيصال المعلومات التي من شأنها تجسيد الإبداع.

ب- توضيح الأهداف الجديدة واطلاعهم بكل ما يستجد نحو تعزيز كفاءة الاتصال .

ج- عقد الندوات التثقيفية اللازمة للعاملين لإبراز أهمية الدعم القيادي ومستلزمات تنفيذه وإنجاحه .

د- الاهتمام بإشراك ممثلين عن العاملين في توظيف وكيفية استخدام الموارد المتاحة لدى المنظمة بالشكل السليم

7- ضرورة إيمان الإدارة العليا بإمكانات العاملين عن طريق إعطاء العاملين المعلومات الضرورية بالعمل بالوقت المحدد مما يساعد على بناء الثقة بالنفس لديهم

مصادر البحث

أولاً: المصادر العربية

- 1- أفندي، عطية، 2003، "تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- 2- إسماعيل، محمود حسن . (2003) مبادئ علم الاتصال ونظريات التائي ر. مص ر: الدار العالمية للنشر والتوزيع.
- 3- عارف، عالية عبد الحميد، 2004، "تمكين العاملين ومتطلبات التطبيق في المنظمات المصرية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة.
- 4- الساعدي، مؤيد يوسف، 2006، "قياس استعداد منشآت الأعمال للعمل بالإستراتيجية التمكين بناء نظري وبناء مقياس"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، كربلاء، المجلد (3)، العدد (11).
- 5- القريوتي، محمد قاسم، 2000، "السلوك التنظيمي- دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 345
- 6- رحيم، حسين، 2005، "التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات- مدخل النظم"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 07، فيفري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص 174
- 7- حريم، حسين، " اتجاهات المديرين في البنوك التجارية الأردنية، نحو علاقة البيئة . بالهيكل التنظيمي"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد الثالث، العدد الرابع، 2002 .



- 8- عبد الباري دره وآخرون، 2005، الإدارة الحديثة، المفاهيم والعمليات ط 1، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، الطبعة الثانية، ص 16
- 9- العميان، محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 1، عمان: دار وائل للنشر، 2002، ص 311
- 10- الطائي، يوسف و وآخرون، 2006، "الإدارة، نظرة معاصرة"، 2006، جامعة الكوفة، الطبعة الأولى.
- 11- الشماع خليل وحمود خضير، 2000، "نظرية المنظمة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط 1.
- 12- الشحرور، أحمد محمد. (1999). الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية كما يراها كل من مديري الإدارة التربوية الوسطى والمشرفين التربويين ومديري المدارس ومعلميهم في محافظة الزرقاء. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.
- 13- الزهراني، وفاء بنت احمد، 2009، "وعي المدراء بمقومات الكفاءة الإدارية وعلاقته ببعض السمات الشخصية"، رسالة ماجستير مقدمة إلى قسم الإدارة العامة، ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة الجزائر.
- 14- عطية، محمد ناجي، 2007، "المنظمات الخيرية: الواقع وآفاق التطوير - الجزء الثاني - الكفاءة المؤسسية تتضمن فاعلية التخطيط وفاعلية التنفيذ وفاعلية التقويم وفاعلية الاتصالات"، المجلة العالمية للهيئة الخيرية الإسلامية - العدد (205) السنة التاسعة عشر.
- 15- السلمي، علي، 2005، الادارة العامة، القاهرة، مكتبة غريب، الطبعة الثالثة، ص 63.
- 16- القريوتي، محمد، آراء المديرين من مستوى الإدارة الوسطى في الأردن بشأن العوامل المعززة للشعور بالتمكن: دراسة ميدانية، 2004، أبحاث اليرموك. ص 1607-1636
- 17- محمد، عبد التواب، البكري شاهين، (2002) " الدعم التنظيمي وعلاقته بكل من : عدالة التوزيع والمشاركة في اتخاذ القرارات والكفاءة الاجتماعية "، مجلة البحوث الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، ملحق العدد الأول، ص 1 - 42
- 18- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، 2010، أثر محددات إدراك الدعم التنظيمي على دافعية الأفراد للإنجاز - بالتطبيق على الشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية.
- 19- المحبوب، عبد الرحمن إبراهيم. (2000). كفاءة أداء مديري ومديرات المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، المجلة التربوية، عدد 57
- 20- العطوي، عامر علي حسين، 2007، "اثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، العراق، م 9، ع 3، ص 146 - 170.
- 21- جلاب، إحسان دهش، 2011، "إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير"، جامعة القادسية - كلية الإدارة والاقتصاد، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى
- 22- حامد، سعيد شعبان، 2003، "اثر علاقة الفرد برئيسه وإدراكه للدعم التنظيمي كمتغيرين وسيطين على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمي: دراسة ميدانية، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، م 42، ع 61.
- 23- حواس، أميرة محمد، 2003، "اثر الالتزام التنظيمي والثقة التنظيمية على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطن التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة.
- 24- سمالي، يحيى، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، 2004، ص 128 - 129.



ثانيا: المصادر الاجنبية

- 1- Allyn,M. Yun, S. Radosevich, D. (2006) "Is It the Company's or Mine Perceived Organizational Justice Practices the Ownership of Job Knowledge " Seoul Journal of Business, Volume 12, Number 1, p. 38-52?
- 2- Aino,B., (2005),How to Generate Intellectual Capital. :www.jnergendaum.com,p2.
- 3- Bernadette, L., 1999- Intellectual Capital Key to value added, success In the next millenium, Financial & management accounting committee, International Federation of Accountants,p13.
- 4- Bryan Michael, Randy Gross (2004) Running business like a government in the new economy: lessons for organizational design and corporate governance, Corporate Governance, Volume: 4 Issue: 3 Page: 32 – 46.
- 5- Brooking, A ., 1997-Intellectual Capital, London, International Thomson Business press, 6-12 pages
- 6- Barry, B., 2000- Intellectual Capital : Tomorrow's assets, today's Challenge : www.cpavision.org., pp: 2-3
- 7- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., Shamir, B. (2002). “ Impact of transformational leadership on follower development and performance: a field experiment”. A cademy of Management Journal, Vol.45, pp.735-744
- 8- Edvinsson,L., and Malone, M.S.,1997- Intellectual Capital, NewYork, Harper Business,3
- 9- Mallak, L. A. and Kurstedt, H.A. Jr. (1996). Understanding and using empowerment to change organizational culture. Industrial Management, November/December, pp.8-10.
- 10- Michel,S.,C.,And Nouri,M.B.,(2007),Developing Competitive Advantage Through Knowledge Management And Intellectual Capital.Arab journal Of Administrative Sciences,University Of Kuwait,Vol. 14, No.3,p135
- 11-Leslie Budd (2007) Post-bureaucracy and reanimating public governance: A discourse and practice of continuity? International Journal of Public Sector Management, Volume: 20 Issue: 6 Page: 531 – 547.
- 12- Lashley, C. and McGoldrick, J. (1997). “ The limits of empowerment: a critical assessment of human resource strategy for hospitality operations”, Empowerment in Organization, Vol.2, No.3, pp.25-38.
- 13-. Lloyd, P., Bruit, J., Sothen, G., “Empowerment and performance of health services “, Journal of management in medicine, vol.13, No.2, 1999
- 14- Lawson, T. Havrison, J. K. (2001). Individual action planning in Intel teacher training: empowerment or discipline British forward of sociology of education, rout ledge, part of the Taylor formic
- 15- Shore, L.M& . Wayne, S.J. (2000) " Commitment and employee behavior : comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support", journal of Applied psychology, Vol.78, pp. 774 – 780
- 16- Schnacke, M. (1991) " Organizational citizenship Review, Proposed Model and Research Agenda, Human Relations, Vol. 44, No 7, pp. 735 – 759
- 17- Singapore Administrative University,(2004),Concept of Intellectual Capital: www.corp-gov-russia.com,p3
- 18- Skyrme,D., (2003), Samples to Measure the Intellectual Capital. :www.skyrme.com,p5.
- 19- group, linemen so number 1, March, 1999, pp. 89-105 (7).
- 20- Krajewski, I,J., Ritzman, I,p.,& Malhotra, M,K, (2007), ' operations management: processes & value chains", Eighth Edition- pearson- prentice Hall
- 21-. Kate, G., and Stellesun, E., 2004, The Importance of Intellectual Capital and ILS effects on performance Measurement systems:www.ssrn.com., p3



- 22- Hofstede, O. (1999). Cultures and Organizations: Software of the Mind. London: McGraw-Hill
- 23- Harrison, Roger, Stokes, Herb, (1992), Diagnosing Organizational Culture. San Francisco: Pfeiffer, An Imprint of Jossey – Bass Inc
- 24- Honold, L. (1997). " A review of the literature on employee empowerment", Empowerment in Organization, Vol.5, No.4, pp.202
- 25- Parker, R., and Bradley, L., (2000), " Organizational culture in public sector : evidence from six organizations ", International journal of public sector of management, Vol.13, No.2 pp. 125-141.
- 26- Gibson, J.I., Donnelly, J.H., Ivancevich, J.M., and Konopaske, R. (2003), " organizations: Behavior, structure, and processes", Eleventh Edition, McGraw- Hill\ Irwin
- 27- Ronald Ebert and Ricky Griffin, 2003, Business Essential, 4th edition, Prentice Hall,

ملحق (A)

استمارة استبيان

عزيزي المحبب المحترم

نرجو التفضل بالإجابة عن الأسئلة الواردة في استمارة الاستبانة والتي تهدف إلى انجاز البحث الموسوم عن " اثر الدعم القيادي المدرك في إطار أبعاد تمكين العاملين لتعزيز الكفاءة التنظيمية" بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في المواقع التنفيذية في مديرية اتصالات و بريد النجف الاشرف، أملا منكم الاهتمام لان إجاباتكم تعتبر مصدرا موثوقا من مصادر البحث، لذا نرجو منكم قراءة الفقرات الواردة في الاستبانة بعناية والإجابة عليها بدقة وموضوعية مؤكداً لكم أن جميع الإجابات ستحاط بالسرية التامة ولا تستخدم إلا لأغراض علمية فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا.

م. أفنان الاسدي

جامعة الكوفة – كلية الإدارة والاقتصاد

المحور الأول : معلومات عامة

- الجنس : أنثى ☐ ذكر ☐
- المؤهل العلمي: دراسات عليا ☐ بكالوريوس ☐ دبلوم ☐
- عدد سنوات الخبرة الوظيفية : 5-10 سنوات ☐ 10-15 سنة ☐ 15 سنة فأكثر ☐
- الدورات التدريبية في مجال التخصص : دورة واحدة ☐ دورتان ☐ ثلاثة دورات فأكثر ☐



المحور الثاني: متغيرات البحث

أولاً: أبعاد تمكين العاملين

الرجاء وضع إشارة (٧) في المربع المناسب

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا تماماً	اتفق
	1- المشاركة بالمعلومات						
1-	المعلومات الخاصة بمتطلبات عملي متاحة على شكل واسع .						
2-	تستهدف دائرتي مشاركتي بالمعلومات الخاصة بتطوير إجراءات العمل لتوحيد الرؤى ووضوح الأهداف.						
3-	استغل كل لحظة أقابل بها أشخاص مهمين في دائرتي للوصول إلى أفكار أو طرائق جديدة في تحسين إجراءات العمل.						
4-	تجري عمليات تبادل المعلومات عبر المستويات الإدارية بصورة انسيابية وبدون أي عوائق.						
	2- الثقافة						
5-	تهتم دائرتي بإكساب عامليها المهارات الجديدة بشكل مستمر كجزء من متطلبات ثقافتها المعرفية.						
6-	تؤكد الإدارة العليا في المنظمة على الأعمال المتسقة مع قيمها وأعرافها المحددة للأداء.						
7-	تطابق قيم ورسالة منظمتي تكون أكثر أهمية من الالتزام بالعناوين الرسمية وقواعد إجراءات العمل.						
8-	اصف منظمتي بأنها مرنة ومتكيفة باستمرار للتغيير الإداري والتنظيمي والتكنولوجي.... إذ الاستفادة من التجارب التي مر بها الآخرين.						
	3- الهيكل التنظيمي						
9-	تتكيف منظمتي مع معظم التغييرات البيئية لما يتسم هيكلها وسياساتها بالمرونة.						
10-	عدد المستويات الإشرافية في منظمتي ملائمة لظروف العمل.						
11-	تمر قرارات شراء المواد والمعدات ذات الصلة بعمل منظمتي بسلسلة من الإجراءات المركزية منها الرجوع إلى الإدارة العليا.						
12-	يمارس العاملون في المواقع الإشرافية مستوى عالي من التفويض.						

ثانياً : أبعاد الدعم القيادي المدرك

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا تماماً	اتفق
	1- المكافآت المنظمة						
1-	يدرك رئيسي المباشر بأن حصول المرؤوسين على المكافأة المجزية يقترن بالعمل المتميز والاستثنائي.						
2-	يسعى رئيسي المباشر إلى اعتماد وسائل التحفيز المادي والمعنوي لرفع دافع الانجاز لدى عاملها.						
3-	هناك موازنة بين المكافآت التي تصرف لمنتسبي المنظمة والجهود المبذولة في العمل.						



4-	يستجيب رئيسي المباشر للجوانب التي يطرحها العاملين لا سيما ذات الصلة بالمكافآت المعنوية عند تقييم الأداء سنويا.				
2-	الدعم القيادي				
5-	تهتم الادارة العليا بتشجيع ودعم الأفكار المتعلقة بتحسين الأداء.				
6-	تدعم الادارة العليا كل مبادرات واجتهادات العاملين الشخصية وتشجعهم عليها باستمرار.				
7-	الادارة العليا تشعر العاملين بان الامتيازات الممنوحة لنا متساوية.				
8-	تقدر الادارة العليا المجهودات الإضافية التي أبذلها لأداء العمل بكفاءة.				
3-	العدالة الإجرائية				
9-	تحاول القيادة العليا تفهم انطباعات العاملين الخاصة بمستويات الأجور وبرامج التحفيز المعتمدة.				
10-	يستطيع العامل أن يعترض على القرارات التي تصدر من رئيسه بالعمل.				
11-	تهتم القيادة العليا بالمكافآت المعنوية لتأثيرها الايجابي على تحسين العمل				
12-	اشعر بالعدالة في تقييم أدائي من رئيس منظمتي.				

ثالثا : أبعاد الكفاءة التنظيمية

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
	1- كفاءة الأداء					
1-	هناك ثقة لدى الإدارة بمقدرة العاملين على أداء أعمالهم بكفاءة.					
2-	يحظى التدريب باهتمام منظمتي وذلك لرفع كفاءة عاملينا.					
3-	تمتلك منظمتي خطة لتطوير أنجاز الكفايات عبر عملية إدارة الأداء.					
4-	تلجأ منظمتي إلى إدخال عاملينا بدورات تطويرية بين فترة وأخرى لتحسين أدائها					
	2- كفاءة الاتصال					
5-	يمكن توفير الأفكار الواضحة في منظمتي بالتوقيت الملائم.					
6-	يعتمد تنفيذ الأعمال في منظمتي على استخدام شبكات الاتصال الفعال ما بين أقسام الدائرة ووحداتها وما بين زبائننا الخارجيين.					
7-	هناك نظام اتصالات واضح بين منظمتي وفروعها للحصول على المعلومات الخاصة بإجراءات العمل وتبادلها.					
8-	تحفز منظمتي التوجه نحو العمل بروح الفريق والمشاركة بين العاملين من خلال الاتصالات المفتوحة.					
	3- كفاءة استخدام الموارد المتاحة					



9-	ليس لدى منظمتي مشكلة في الحصول على الموارد البشرية الكفاءة والأموال والمعدات عند البدء بمشروع تأهيلي وتطويري.				
10-	منظمتي قادرة على الحصول على الدعم الخارجي (مالي، معنوي وتسهيلات أخرى) من الدولة بسهولة.				
11-	منظمتي تدعم إجراءات توزيع الموارد المالية بأنواعها عند تنفيذ المشاريع وفق ضوابط محددة.				
12-	تعاني منظمتي من نقص نوعي في مواردها البشرية ذات التخصصات الفنية المؤهلة والمتدربة ميدانياً.				

ملحق (B) البيانات العامة عن أفراد عينة البحث

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	157	54.3%
	انثى	132	45.7%
	المجموع	289	100%
المؤهل العلمي	دبلوم	89	30.8%
	بكالوريوس	198	68.5%
	دراسات عليا	2	0.69%
	المجموع	289	100%
عدد سنوات الخبرة الوظيفية	5-10 سنوات	98	33.9%
	من 10-15 سنة	123	42.6%
	أكثر من 15 سنة	68	23.5%
	المجموع	289	100%
الدورات التدريبية في مجال التخصص	دورة واحدة	23	7.9%
	دورتان	119	41.2%
	ثلاثة دورات فأكثر	147	50.8%
	المجموع	289	100%