

التمكين الإداري وأثره في تعزيز أداء وإبداع العاملين دراسة ميدانية في الشركة العامة للموانئ العراقية

م.م هيفاء عبد الغني عودة
المعهد التقني البصرة

المخلص: يهدف البحث إلى بيان أثر التمكين الإداري في تعزيز أداء وإبداع العاملين، اجري البحث على الشركة العامة للموانئ العراقية في البصرة، واعتمدت الباحثة نظرياً على المصادر العربية والأجنبية في أدبيات الإدارة الحديثة وعملياً على أسلوب الإحصاء الوصفي من خلال استمارة الأستبانة ، وتوصلت الدراسة إلى أهمية التمكين الإداري في عمل الشركة من خلال رفع مستوى أداء العاملين وشعورهم بالرضا الوظيفي وولائهم وانتمائهم للشركة فضلا عن استعدادهم في تقديم الأساليب المبتكرة في العمل. واهم ما أوصت به الدراسة هو زيادة التركيز على تطبيق مفهوم التمكين الإداري بمستوى عالي باعتباره احد الأساليب الإدارية الحديثة، والذي يحسن من أداء المنظمة في ظل الظروف المتغيرة في البيئة العراقية.

Abstract:

This research aims to demonstrate the impact of Managerial Empowerment in enhancing of the Employees Performance and Innovation in General Company of Iraqi Ports in Basra, which the researcher hypothesized that, and she adopted theoretically on the sources of Arabic and foreign in the literature of modern management, and practical on the style of descriptive statistics through a form questionnaire. The research concluded the importance of Managerial Empowerment in the work of the company by raising the performance level of employees and their sense of job satisfaction and loyalty and their affiliation to the company as well as readiness to provide innovative approaches to work. The most important recommended by the study is to increase the focus on the applications' of concept managerial empowerment in high level as one of the modern management techniques, which improves the performance of the organization in light of changing circumstances in the Iraqi environment.

المقدمة: لقد حظي مفهوم التمكين الإداري للعاملين باهتمام متزايد من قبل الأكاديميين والممارسين المهتمين بموضوع الموارد البشرية فقد شهدت السنوات الماضية تطورات هائلة كان لها انعكاساتها الإيجابية على إدارة الموارد البشرية ولاسيما في ظل المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال والضغط المصاحبة للمنافسة العالمية حيث تبنت معظم المنظمات الاهتمام بالمفاهيم الإدارية الحديثة لتحقيق التمييز والإبداع والنجاح ، ومن بين الموضوعات المتعلقة بالبعد البشري موضوع التمكين كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة وبعد اهتمام المنظمات في التغيير من التنظيم الهربراركي المتعدد المستويات إلى التنظيم المفلطح قليل المستويات، ومن مفهوم منظمة التحكم و الاوامالى ما يسمى بمفهوم المنظمة الممكنة. ويهتم مفهوم التمكين بمنح العاملين الصلاحيات والمسؤوليات مما يشجعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة وهذا ما يجعل من مبدأ التمكين عنصرا أساسيا لنجاح المنظمة التي تشهد العديد من التحديات والتغيرات السريعة في بيئة الأعمال مما يوجب إن تتخذ القرارات المناسبة والسريعة حيال تلك الظروف.

إن موضوع تمكين العاملين من الموضوعات الإدارية التي لم تحظ حتى الآن باهتمام الدارسين والباحثين في العالم العربي بالقدر الكافي علما بان تمكين الإداري دور تعزيز الإبداع من حيث تنوع المهارات والقدرات،

تنوع الكفاءات، وهذا ما ينعكس بالنتيجة النهائية على الأداء. لذا جاء البحث ليغطي الجانب النظري والتطبيقي في أربعة محاور، تضمن المحور الأول منهجية البحث والمحور الثاني الجانب النظري كما تضمن المحور الثالث الجانب التطبيقي، أما المحور الرابع فقد خصص لمناقشة النتائج وتحديد أهم التوصيات.

المحور الأول : منهجية البحث

مشكلة البحث :نتيجة لإهمال الجانب الإنساني في علاقات العمل التي تبنتها مدرسة الإدارة العلمية في نهايات القرن التاسع عشر الميلادي وبدايات القرن العشرين ظهرت أفكار تدعو إلى ضرورة مشاركة العاملين في صنع قرارات العمل وذلك من خلال تمكينهم هذه العميلة بتفويضهم المزيد من السلطة التنفيذية وهذا ما دعي بنظرية التمكين لذلك يمكن أن ترجع جذور نظرية التمكين إلى أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية. ولكون الكثير من المنظمات تتبع المركزية الشديدة التي تمتاز بهرمية المستويات الإدارية وطول خطوط الاتصال الرسمية ومحدودية الصلاحيات التي تمنح للعاملين، كل ذلك أصبح عائقا أمام المنظمات للنمو والتطور والإصلاح والإبداع.

لذلك أصبح لزاما عليها من إعادة بناء منظمات عصرية تعتمد التمكين فلسفة ومنهجها في إدارة العاملين فيها وعليه تبرز مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات التالية:

1. هل يؤثر التمكين الإداري على أداء العاملين؟.
2. هل يؤثر التمكين الإداري على إبداع العاملين؟.
3. إلى أي مدى يؤثر تمكين العاملين على أداء المنظمات؟.

أهداف البحث :يهدف البحث إلى :

1. التعرف على واقع التمكين الإداري في المنظمات ومدى إمكانية تطبيقه .
2. بيان أثر تمكين العاملين على إبداعهم وأدائهم.
3. بيان اثر التمكين الإداري على أداء المنظمات.

أهمية البحث :مما لا شك فيه إن إتاحة الفرصة للعاملين لاستغلال طاقاتهم وإمكاناتهم من خلال منحهم المزيد من الصلاحيات التنفيذية، سيزيد من إحساس العاملين بتقدير الإدارة لهم وثقتها بهم، لذلك نتضح لنا أهمية الدراسة من خلال اهتمام الباحثة بدراسة هذا الموضوع لتسليط الضوء على مفهوم فلسفة التمكين وذلك لما له الأثر من توصية القادة والمدراء من استخدام استراتيجيات التمكين لخلق قادة ومدراء جدد، لذلك فهناك أهمية احدهما نظرية من خلال إثراء الموضوع من الناحية الأكاديمية و النظرية وكذلك خلق جيل جديد من القادة والمدراء يعتمد التمكين منهجا علميا لجعل المنظمة في موقع يؤهلها للمنافسة والبقاء والاستمرار.

فرضيات الدراسة :استنادا إلى مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضيات الرئيسة التالية والتي سيجري اختبارها:

الفرضية الأولى :

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وأداء العاملين.

الفرضية الثانية :

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وإبداع العاملين.

عينة البحث: تحددت عينة البحث بالشركة العامة لموانئ العراق وذلك لدورها المهم في الاقتصاد الوطني وتعد المنفذ المائي والمصدر الوحيد في العراق ومن الشركات الكبرى في محافظة البصرة، حيث يتألف المجتمع الإحصائي من خمسون وحدة إدارية (مكونة من سبعة عشر قسم تضم خمسة وثلاثون شعبة) كما في الهيكل التنظيمي للشركة(والمرفق في الملاحق)، وتم اختيار عينة البحث من هذا المجتمع الإحصائي والبالغ عددهم 100 موظف موزعين بين مدير قسم ونائب المدير ومدراء الشعب والعاملين المسؤولين الآخرين، لتشمل جميع المدراء فضلا عن معاونيهم مما ساعد على وجود قاعدة أساسية للبحث .

مجالات البحث :

أ- المجال الزمني: اختيرت البيانات للفترة من 6/1 ولغاية 10/30/2011.

ب- المجال المكاني: حددت الدراسة في الشركة العامة لموانئ العراق في محافظة البصرة

أسلوب البحث: اعتمد البحث في استعراض المفهوم النظري الخاص بتمكين العاملين مفهومها، أهميتها والفوائد المتوخاة من جراء استخدامها على مجموعة المصادر والمراجع العربية والأجنبية، والثاني استخدام استمارة الأستبانة وتحليلها باستخدام مجموعة الأساليب الإحصائية إذ تم استخدام:

1. مقياس النزعة المركزية (الوسط الحسابي) لبيان شدة تركز الإجابة.
2. الانحراف المعياري لبيان درجة تشتت الإجابة أو تجانسها.
3. اختبار T لبيان الدلالة المعنوية في الإجابة لكل فقرة من فقرات الأستبانة.

المحور الثاني : الجانب النظري

1-1 مفهوم وأهمية تمكين العاملين: Concept and Importance of Employees Empowerment

من خلال آراء ونظريات الممارسين، والمسؤولين في منظمات الأعمال فإن تمكين العاملين يشير إلى القوى التي يكتسب الأفراد من خلالها القدرة ، وزيادة ثقمتهم، وارتفاع مستوى انتماهم، ولولهم لتحمل المسؤولية، والقدرة على التصرف لتحسين الأنشطة والعمليات، وتفاعلهم في العمل من أجل إشباع المتطلبات الأساسية للمعلاء في مختلف المجالات بهدف تحقيق قيم وغايات المنظمة.

فالتمكن يعني تشجيع الأفراد والسماح لهم أن يأخذوا المسؤولية الشخصية لتحسين طريقة أداء وظائفهم ليساهموا في إنجاز أهداف المنظمة، وهذا يحتاج إلى خلق ثقافة تشجيع العاملين في كافة المستويات لكي يشعروأنهم يصنعوا الفرق، ويساعدهم ذلك بأن يحصلوا على الثقة والمهارات(Natarajan,2007:160 &

Govindarajan). ويرى(مصطفى،2005:126) إن التمكين هو نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من

المديرين إلى المرؤوسين، كما انه دعم المرؤوسين بالسلطة، ودعوة صادقة للعاملين بالمنظمة المشاركة في سلطة القرار، وفي التمكين يكون المرؤوس أو المُمكّن مسؤولاً عن جودة ما يقرره، أو يؤديه. وينظر البعض

للتمكن انه يشجع الفرد، وتحفيزه، ومكافئته على ممارسة روح المبادرة ، والإبداع. ويبين (Collins,1995:25) إن التمكين أيديولوجية إدارية تتضمن مجموعة من الأفكار والمعتقدات التي يعتنقها

الإداريون الذين يمارسون الإدارة والسلطة في المنظمات الاقتصادية، وهذه الأفكار التي يضعها الأفراد الفاعلون في المنظمة يتوقع أن تتغير وتتكيف تبعاً للضغوط في بيئة العمل كما إنها قادرة على تغيير واقع

المنظمة تنظيمياً وإدارياً باتجاه إقرار قيم وسلوكيات إدارية جديدة تخدم الأهداف بشكل أفضل. وإن(عبد الباقي 1995:145) حدد مفهوم التمكين على ثلاث هي:

1. تمكين العاملين من التصرف في المواقف الجديدة، مع تزويدهم بكافة المعلومات التي تجعلهم قادرين على التصرف في مختلف المواقف.
 2. تحديد مهام وحدود تصرفات العاملين ورسم أدوارهم وبخاصة علاقة العاملين ببعضهم.
 3. التركيز على دور الفريق ضمن إطار الدعوة إلى أن يدير فريق العمل نفسه بنفسه، والغاية من ذلك جعلهم أقل اعتماداً على الإدارة العليا في إدارة نشاطاتهم.
- كما عرف (Shackleton; 1995:130) التمكين هو فلسفة إعطاء مميزات للمسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا. في حين يرى Brown وآخرون أن التمكين هو إستراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد، وإشراكهم في عمليات بناء المنظمة، باعتبار أن نجاح المنظمة يعتمد على استعدادها لمواجهة احتياجات الأفراد (Brown; 2006:241) ويزداد التمكين قوة كلما قامت المنظمة بتهيئة الظروف التي يمارسها العاملون الرقابة على عملهم من خلال الكفاءات التي يمارسونها والمبادرات والإصرار لديهم على أداء المهام (Cook&Hunsaker;2001:25) .
- والتمكن الإداري هو الطريقة التي من شأنها زيادة دافعية العمال لفعلي والجوهريّة لدى العاملين (Robbins;1993: 682). ويعزز التمكين قدرات العاملين بحيث تتوفر لديهم ملكة الاجتهاد وإصدار الأحكام والتقدير وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم من خلال ممارستها لهم، وكذلك مساهمتهم الكاملة في القرارات التي تتعلق بأعمالهم (potterfield;1999:2). فضلا عن تحرير الإنسان من القيود، وتشجيع الفرد، وتحفيزه، ومكافأته على ممارسة روح المبادرة، والإبداع (Zemke&Schaaf;1989:65). والتمكين الإداري هو منح العاملين القدرة والاستقلالية في صنع القرارات والمستويات الإدارية الدنيا (Ettorre;1997:4). فالتمكين لا يعني فقط تفويض العاملين لصلاحيات صنع القرار ولكنها أيضا وضعا لأهدافا والسماح لهم بالمشاركة (Riggs;1995:7). في حين يرى Besterfield وآخرون أن التمكين هو البيئة التي تساعد الأفراد على امتلاك القدرة، الثقة، والالتزام بتحمل المسؤولية، والإدارة لتحسين العمليات وتسهيل الإجراءات الأساسية المطلوبة لتحقيق قيم وغايات وأهداف المنظمة (Besterfield;etal;2005:57).
- ويمكن القول بأن التمكين هو منح العاملين القدرة على التصرف واتخاذ القرارات من خلال دعم قدراتهم ومهاراتهم مما يزيد من رضا العاملين وشعورهم بالانتماء والولاء للمنظمة مما يؤدي إلى رفع كفاءتهم وفاعليتهم في العمل ، فهو مشاركة فعليه من جانب العاملين في إدارة المنظمة وتحفيز التفكير الإبداعي وزيادة قدراتهم على تحملها للمسؤولية والرقابة الذاتية على النتائج.

2-1 أبعاد تمكين العاملين : Dimensions of Employees Empowerment

على المنظمات المبادرة باتخاذ الإجراءات اللازمة التي تحدث آثارا إيجابية لدى العاملين (Robbin;1993:683). وأن عملية التمكين يمكن تصورها على شكل معادلة ذات طرفين هما إدارة المنظمة والموظف (إدارة ممكنة + موظف ممكن = نجاح التمكين)، ولكي يتحقق التمكين الناجح والفعال في المنظمة، لابد من توفر مستلزمات ومتطلبات لدى طرفي المعادلة (عريفات، 2010:16). أي يجب أن يكون لدى الموظف شعور بقدراتها الذاتية، فبالتالي دور التمكين ليس شعور هذا الموظف بقدراتها الذاتية

وعليه فإن للتمكين أبعاد فقد حددها الباحثان (Thomas & Velthouse 1990) بأربعة أبعاد بعد أن تبنا نموذج التحفيز الفردي للكاتبين (Conger & Kanungo 1988) اللذان عرفا التمكين بأنه عملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية

للعاملين من خلال التعرف على الظروف والتعزيز الشعور بالضعف والعمل على إزالتها والتغلب

عليها بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية. وقاما (Thomas & Velthouse) بتطويره و بنو نموذج التمكين الإدراكي وعرفا التمكين بأنه دافعية العمال داخلية والتي تتضمن النظر والعامة للفرد التي تعود بصفة مباشرة للمهمة التي يقوم بها التي بدورها تنتج

الرضا والتحفيز. وذكر وأيد الكثير من الباحثين : (Besterfield; 2005, Potterfield; 1999, Ettore; 1997, Robbin; 1993) وغيرهم على هذه

الإبعاد الإدراكية الأربعة لـ (Thomas & Penthouse) :

1. العمل ذات معنى (Meaningfulness): وهو إدراك الفرد بأن الأعمال التي يؤديها ذات قيمة ومعنى له وللآخرين وللمنظمة، وهذا يتم من خلال التجانس بين حاجات الفرد ومعتقداته وقيمه وسلوكه ومع متطلبات العمل مما يحقق رسالة المنظمة.

2. الكفاءة أو الجدارة (Competence): وهي إدراك الفرد بإمكانياته على أداء عمله بمهارة من خلال ما يتمتع به من الكفاءة والقابلية والمقدرة الذاتية .

3. حرية الإرادة (Self-Determination): وهي ادراك الفرد باستقلالته في تنفيذ واتخاذ القرارات المتعلقة بطرق تنفيذ العمل.

4. التأثير الحسي (sense of Impact) : وهي إحساس الفرد وإدراكه بأنه يؤثر على نتائج العمل من خلال مشاركته باتخاذ القرارات والسياسات المتخذة في المنظمة.

ويمكن القول إن التمكين يتمثل ببعدين رئيسان أحدهما مهنياً يتمثل بالمهارات التي يكتسبها العاملون من خلال فرق العمل التي يشتركون بها، والبعد الثاني إدارياً يتمثل في حرية التصرف واتخاذ القرارات من خلال الصلاحيات الممنوحة لهم.

1-3 المتطلبات الأساسية لتطبيق تمكين العاملين:

The Essential Requirement of Employees Empowerment Application

1. فرق العمل: يعتبر فريق العمل أحد الركائز الأساسية لتمكين العاملين،

ولكي يتحقق التمكين الفعال للبلد بالمنظمة إن استخدم فرق العمل فالقرارات والإعمال المتخذة من قبل فريق العمل أفضل بكثير من

العمل الفردي، ومن أهم الفوائد التي تجنيها المنظمة عندما تتبنى فرق عمل ذاتية الإدارة أياً فرقة عمل

ممكّنة، المرنة، وتحسين الإنتاجية، وخفض التكلفة، وحل الكثير من المشاكل التي تواجهها

(Little & Ferris; 2002: 108).

2. القيادة الممكّنة: وهي القيادة التي تهيئ الفرص للموظفين لتمكينهم عن طريق توفير الموارد

والمعلومات للموظفين المستويات الإدارية الأدنى، وأن تفوض الصلاحيات، وتشرك العاملين باتخاذ القرارات وتحمل

مسؤولياتها، كما تحفز موظفيها على الإبداع والعمل، وتكافئ

العاملين لقاء عباداتهم الإبداعية، وتدعم الثقة بيننا المنظمة والعاملين (عريقات، 2010: 17). كما تعرف القيادة

الممكنة بالقيادة التحويلية والتي تعتبر مطلباً أساسياً لبناء المنظمة المتعلمة، وتتطلب توافر الثقة في القائد، المشاركة في الهدف المعنوي، الارتقاء من مستوى التمكين والسيطرة على الجوانب الفنية للأداء والارتقاء إلى مستوى أعلى من المهارات في حل المشكلات، التفكير النقدي، التفكير النظامي (Schroeder;2002:29).

3. الثقافة التنظيمية :

تعتبر ثقافة المنظمة نموذج للقيم المشتركة للأفراد وللمنظمة التي تحافظ على وحدة المنظمة، وتعطيها هويتها التي تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى (Chuang;2004:26). وتمثل القدرة على التكامل بين العاملين لانجاز مهامهم والمنظمة على التكيف بشكل جيد مع البيئة الخارجية والاستجابة للتغيرات السريعة التي تتعرض لها (Daft;2001:127). ولتحقيق التمكين الفعال يتطلب بناء ثقافة تنظيمية جديدة، تأخذ بالاعتبار اتجاهات الفرد، وسلوكه، وتركز على تمكين العاملين (Martin;1992:192).

4. إدارة المعرفة:

وتعني عملية تخطيط وتنظيم المعلومات والبيانات ورقابتها وتنسيقها، والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية، بحيث تحقق أكبر ما يمكن من التأثير الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية (wiig.k;2003:1). فكلما تزداد المعلومات والمعرفة الفردية يزداد التمكين ويصبح الفرد قادراً على فهم واستيعاب عمله وتأديته بكفاءة واقتدار.

5. نظم المكافآت والتشجيع

فلا بد من نظام للحوافز يشجع العاملين على تحمل المسؤولية بحيث يكون منيساً لثمة التمكين في تحقيق نتائج أداء متفوقة يحصل على حوافز أكبر، وهذا يؤدي بالمنافسة بينا للممكنين نحو تحمل أفضل للمسئولية والكفاءة والإبداع والتفكير الخلاق (Randolph;2000:95). ومن أهم الحوافز التي يمكن أن تساهم في تعزيز أداء العاملين ما يعرف ببرامج المشاركة في الأرباح، وبرامج المشاركة في المكاسب عندما يساهم العاملين من خلال جهد إضافي بتخفيض النفقات أو زيادة الأرباح عن الحد المتوقع ، وقد بينت الدراسات بأن هنالك علاقة طردية بين الإنتاجية والحوافز.

6. التدريب

المستمر: ويعتبر التدريب كذلك كمنأهم مستلزمات التمكين شريطة أن يهدف إلى زيادة كفاءة العاملين وتحسين أدائهم وخصوصاً عندما يتم ربط البرامج التدريبية بحوافز تدفع العاملين للتوجه إلى التدريب (المعاني، 2008: 3)

وأشار (Gandz;1990:76) إن التدريب الفني، مهارات اتخاذ القرار، مهارات التعامل مع فرق العمل متطلبات أساسية لتقبل التمكين وللحصول على النتائج المأمولة.

7. الاتصال الفعال: الاتصال الفعال وتدفق المعلومات وتداولها والمشاركة الفاعلة بها عبر جميع مستويات المنظمة وذلك من خلال اللقاءات والاجتماعات الرسمية وغير الرسمية بين الرئيس والمرؤوس وتبادل المعلومات بشفافية ووضوح، مما يزيد الشعور بالتمكين وحرية التصرف وتولد لدى العاملين الثقة وعدم الخوف والاندفاع الذاتي مما يجتهدون في الأداء، فالإتصال الفعال يعزز مبدأ الإبداع.

8. المشاركة :

المشاركة الفاعلة هي مقوم مهم من مقومات التمكين، يجب أن تتوافر إدارة ديمقراطية تشجع المرؤوسين على تقديم اقتراحاتهم وأفكارهم، ولم تضع لهم قوانين صارمة سوى التعليمات والنصائح. وعلى الموظف أن يستخدم صلاحيته ويحكم رأيه في جميع المواقف وان لا تفرض عليه قواعد إضافية (Pfeffer;1994). وبذلك تساهم المشاركة برفع الروح المعنوية لدى العاملين، الثقة بالنفس وبالغير، والشعور بتحمل المسؤولية عند الجميع، مما يزيد من قوة التمكين.

9. وضوح الهدف:

إن جهود التمكين الإداري لن يكتب لها النجاح ما لم يكن لدى الفرد في المنظمة الفهم الواضح والتصور التام لفلسفة ومهمة وأهداف المنظمة. إن صلب عملية التمكين الإداري هي الاستخدام المخطط والموجه للإمكانات الإدارية للأفراد لتحقيق أهداف المنظمة (موسى، 2008: 450).

1-4 مزايا تطبيق تمكين العاملين: Characteristic Employees Empowerment Application

يتطلب من الباحثين والممارسين محاولة استكشاف نتائج وآثار التمكين للتعرف على فاعلية تطبيقه وأهمية تبنيه في المنظمات وخاصة منظمات الأعمال. فهل التمكين يدفع الموظفين لصنع فروقات حقيقية للمنظمة. وهل الموظف الذي يتمتع بالاستقلالية والحرية والتمكين والقدرة والدافعية والانتماء للعمل، قادر على تقديم خدمات بجودة مماثلة لما يتمتع به من نوعية في حياته الوظيفية. ومن خلال مراجعة الأدبيات الخاصة بالتمكين يتبين ان هناك آثار إيجابية من مزايا وفوائد للموظف وللمنظمة كما ذكرها العديد من الباحثين في دراساتهم منهم (ملحم، 2006: 112) نوجزها بما يلي :

نتائج التمكين الخاصة بالموظف.

1. يساهم التمكين في زيادة الشعور بالانتماء للمنظمة والتبعية لها ولفرق العمل الذي ينتمي اليه وللمهام التي يقوم بها.
2. رفع مستوى المشاركة الفاعلة والإيجابية لتحقيق أهداف المنظمة.
3. تحسين وتطوير مستوى أداء العاملين .
4. اكتساب المعرفة والمهارة من خلال التدريب المستمر.
5. زيادة الرضا الوظيفي.
6. سرعة التكيف مع المواقف المختلفة.
7. إشباع حاجات الفرد من تقدير وإثبات الذات.
8. سرعة الأداء والإنجاز وجودة الخدمات.

نتائج التمكين الخاصة بالمنظمة.

1. زيادة ولاء العاملين للمنظمة وانخفاض نسبة الغياب ودوران العمل.
2. تحسين في مستوى إنتاجية العامل.
3. زيادة فرص الإبداع والابتكار.
4. زيادة فعالية الاتصالات، وإيجاد العلاقة المتينة والمستدامة بين المنظمة وزبائنها.
5. سرعة الاستجابة لمتغيرات السوق وحاجات العملاء.

6. تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية، وما يصاحب ذلك من تخفيض التكاليف التشغيلية وسرعة اتخاذ القرار.
 7. زيادة تركيز واهتمام الإدارة العليا بالقضايا الإستراتيجية.
 8. توفر إستراتيجية تمكين العاملين مناخ تنظيمي إيجابي لتنفيذ الاستراتيجيات الإدارية الحديثة مثل إدارة الجودة الشاملة وغيرها (الطوخي، 2002:13).
- وبعد الإشارة نظرياً إلى النتائج الايجابية للتمكين إلا أنها ليست دليلاً كافياً على نجاح التمكين في جميع المنظمات إلا بعد أن يتم تطبيقه ميدانياً لان نجاح التمكين يعتمد على مقدرة ومؤهلات العامل من جهة واستعداد إدارة المنظمة على تطبيق التمكين من جهة أخرى وهذا ما سنراه في الجانب العملي. أما معوقات التمكين التي تحول دون نجاحه وهذا ما سنتطرق إليه.

5-1 معوقات تطبيق التمكين : Obstacles Empowerment Application

قد تواجه المنظمات بعض المعوقات التي قد تحد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين، ومن تلك المعوقات، ما يلي:

1. الهيكلة التنظيمية الهرمية.
 2. سيادة البيروقراطية في المنظمات والمركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.
 3. مقاومة التغيير من قبل المديرين.
 4. خوفاً لإدارة العليا من فقدان السلطة.
 5. خوفاً للعاملين من احتمالات المسؤولية واتخاذ القرار والتعرض للمساءلة.
 6. ضعف التدريب.
 7. عدم ملائمة نظم المكافآت والحوافز (العتيبي، 2005: 21).
- ويمكن القول بأن أغلب المعوقات تتعلق بإدارة المنظمات وعليها إن تسعى جاهدة بتبني المفاهيم الحديثة في الإدارة إذا ما أرادت مواكبة التطور والبقاء والاستمرار فلا بد لها من التغيير. ويد أن تطرقنا إلى مفهوم وأهمية وإبعاد ونتائج ومعوقات التمكين الإداري فلا بد لنا إن نتناول ونبين مفهوم الإبداع والأداء لارتباطهم بموضوع البحث.

6-1 الإبداع الإداري : Managerial Innovation

مما لا شك فيه إنه لا يوجد اتفاق بين العلماء حول تعريف محدد للإبداع ، فقد تعددت آراء الباحثين وتعريفهم لمفهوم الإبداع وذلك لتداخله مع مفاهيم أخرى كالابتكار والتغيير، وعليه فلا بد من توضيح ذلك وتحديد تعريف مناسب للإبداع فيما يتعلق بموضوع بحثنا. إذ يشير الإبداع إلى القدرة لإجابات فريدة لمشكلات مطروحة واستغلال الفرص المتاحة. أي هو إيجاد طرق جديدة في العمل أو أفكار حديثة في حل المشاكل، تؤدي إلى زيادة كفاءة العمل و قدرات العاملين فيه (Habib;2003:76). كما ترى (أيوب، 2000:6) إن الإبداع هو القدرة على إيجاد أشياء جديدة قد تكون أفكاراً، أو حلولاً، أو منتجات، أو خدمات، أو طرق وأساليب عمل مفيدة. و عرفه (Druker;1988:18) بأنه تغيير في ناتج الموارد، أي بلغة الاقتصاد تغيير قيمة الناتج عن الموارد المستخدمة من قبل المستهلك.

ويذكر الباحثين ومنهم عيد (2008) إلى الخصائص التي ترتبط بمفهوم الإبداع وهي

1. الإبداع ظاهرة فردية وجماعية فالإبداع ليس حكراً على الأفراد وهو ليس عملية فردية بالضرورة حيث قد تتم ممارسته عن طريق الجماعات.
 2. يعتمد الإبداع على التفكير المتعمق الشمولي الذي يبحث المشكلة من جميع جوانبها ويواجه عدة حلول متكافئة لها.
 3. الإبداع ظاهرة إنسانية وليست ظاهرة خاصة بأحد ولكنها تختلف من شخص إلى آخر حسب الفطرة والظروف.
 4. يرتبط الإبداع بالعوامل الموروثة ويمكن تطويره.
 5. الإبداع علم نظري تجريبي قابل للتبديل والتغيير باختلاف الزمان والمكان.
 6. الإبداع يبدأ دائماً دائماً بالتحليل للفرص وبالتفكير واستغلال هذه الفرص.
 7. تستوجب فعالية الإبداع أن يكون موجهاً لإشباع احتياجات معينة.
 8. الإبداعات الفعالة تبدأ دائماً دائماً صغيرة ثم يتطور الأمر مرحلياً وفقاً لنتائج التقويم والتجريب.
 9. أن المصلحة الإبداعية الفعالة تتطلع إلى مواقع الصدارة والتميز.
- ويمكن القول إن الإبداع الإداري يتعلق بالأفكار الجديدة في مجال الإدارة وتطوير المنتجات وقيادة فرق العمل وتحسين الخدمات للعملاء، وكل وظائف الإدارة المعروفة.
- ومن الجدير بالذكر إن نبيين عناصر الإبداع التي اتفق عليها أكثر الباحثين وذكرها (العازمي، 2006: 51) والتي تعد بالعناصر الرئيسية للقدرة الإبداعية والتي يجب توفرها لدى الشخص المبدع، وتتمثل بالآتي:
1. الطلاقة
- ويقصد بها القدرة على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار في فترة زمنية محددة ويمتاز الشخص المبدع عن غيره بتعدد الأفكار التي يقدمها في موضوع معين وبفترة زمنية محددة .
2. الأصالة ويقصد بها القدرة على تقديم الحلول الجديدة والغير متكررة لدى الآخرين.
 3. الحساسية للمشكلات ويقصد بها المقدرة على الإحساس بالمشكلة وتشخيصها بدقة وتحديد أبعادها بموضوعية مما يساعد على تقديم الأفكار الجديدة والمبدعة لحلها.
 4. المرونة ويقصد بها المقدرة على التفكير بطرق مختلفة والنظر للمشكلة من زوايا مختلفة وتقديم الحلول البديلة .
 5. المخاطرة ويقصد بها تحمل الشخص المبدع المسؤولية عن المخاطر التي يمكن إن تأتي من الأعمال التي يقوم بها.
- وبعد أن تناولنا مفهوم الإبداع وخصائصه وعناصره، لا بد لنا أن نوضح بعض المفاهيم المرتبطة بالإبداع كالابتكار والتغيير.
- حيث يستخدم البعض مفهوم الابتكار والإبداع كمترادفين للدلالة على معنى واحد، ولكن هناك اختلاف بين المفهومين، فالابتكار يعرف بأنه أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة و متصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع أو إعادة تركيب الأنماط المعرفية من المعرفة في أشكال فريدة (الصحن، 2000: 28). ويعرف بأنه التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو فكرة جديدة (سليم، 2006: 22). أما الإبداع فيتعلق بوضع هذه الفكرة الجديدة موضع التنفيذ على شكل عملية أو سلعة أو خدمة تقدمها المنظمة لزيائنها أو المتعاملين معها (الشيخ، 2004

(49): أي أن الابتكار هو عملية خلق أو تقديم فكرة جديدة لغرض تطوير سلعة أو خدمة أو طريقة عمل معينة بغض النظر عن تطبيق هذه الفكرة. أما الإبداع فيشير إلى العملية التي يتم فيها نقل الفكرة الجديدة إلى الواقع العملي بحيث يؤدي ذلك إلى إنتاج سلعة أو تقديم خدمة أو أي نشاط وبشكل فعلي، أي الإبداع هو المرحلة اللاحقة للابتكار.

أما بالنسبة للفرق بين الإبداع والتغيير، فالتغيير يهتم برفع مستوى الأداء، تحقيق الدافعية الذاتية للعاملين، مما يترتب عليه زيادة الفعالية الإدارية عن طريق تحسين أدوات وأساليب العمل، من أجل رفع مستوى الدافعية عند الأفراد ومن ثم زيادة الإنتاجية، بينما يركز الإبداع الإداري على خلق الفعالية الإدارية من خلال إيجاد سلع وخدمات حديثة وأساليب وأدوات عمل جديدة، فضلا عن إنمفهوم الإبداع واستنادا إلى التعاريف التي ذكرناه أعلاه تمتد جذوره لعدة فروع علمية منها علما لإدارة، علما لنفس، علما لاجتماع، بينما التغيير مناخا لعلما لإدارة فقط (زين الدين، 2005: 260).

وتأسيسا على ذلك فإن التمكين الإداري فهو واضح في اختلافه عنهم، حيث هو المنهج الذي تتخذه الإدارة من أجل التغيير وزيادة فرص الإبداع والابتكار.

7-1 الأداء: Performance

يعبر الأداء عن المخرجات أو الأهداف التي تسعى الإدارات إلى تحقيقها خلال فترة زمنية محددة، ويقاس الأداء بمدى تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة إليها سواء تلك المرتبطة بالأهداف المتعلقة بالربحية أو غير الربحية في المنظمات الصناعية أو الخدمية (شقيير: 19، 2005). حيث يعرف الأداء على أنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية و البشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها (الحسيني: 231، 2000) في حين يرى (Browin&Laverich; 1994: 89) إن هناك مستويات عديدة للأداء تفيد بالتعريف على مستوى الأداء الذي تم تحقيقه، وهي كالآتي:

1. الأداء الاستثنائي: **Extraordinary Performance**: والذي يبين التفوق في الأداء ضمن الصناعة على المدى البعيد والعقود المربحة والالتزام الواضح من قبل الكادر الرئيسي ووفرة النقد وازدهار الوضع المالي للمنظمة.
2. الأداء البارز **Outstanding Performance**: والتي يبين قيادة الصناعة والحصول على عدة عقود عمل كبيرة، امتلاك كادر كفوء وذو تحفيز عالٍ، امتلاك وضع نقدي ومالي متميز.
3. الأداء الجيد جداً **Very Good performance**: والذي يبين مدى صلاحية الأداء، وتوفر الدلائل المستقبلية، والكادر الكفوء، بالإضافة إلى التمتع بوضع مالي جيد.
4. الأداء الجيد **good performance**: والذي يبين التميز بالأداء وفق المعدلات السائدة، مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات والخدمات وقاعدة العملاء، والكوادر، مع امتلاك وضع نقدي مختلط.
5. الأداء المعتدل **fair performance**: والذي يمثل صيرورة الأداء نحو دون المعدل، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات والخدمات وقاعدة العملاء، والكوادر العاملة أو عدم سهولة الوصول إلى الأموال اللازمة للبقاء والنمو.

6. الأداء الضعيف **weak performance** : والذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير، مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور تقريبا، فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الكوادر المؤهلة، ومواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.

7. الأداء المتأزم **crisis performance** : والذي يتمثل بالأداء غير الكفوء تماما، ومن المحتمل أن يسبب مشاكل متنوعة وكبيرة في جميع محاور عمل المنظمة.

وكثيرا ما يرتبط مفهوم الأداء بالكفاءة والفاعلية وذلك عند تقييمه، والمقصود بالكفاءة هي استخدام أقل ما يمكن من الموارد لتحقيق أكبر ما يمكن من الأهداف والنتائج المرغوبة للمنظمة. أي هي تحقيق أعلى المخرجات بأدنى حد ممكن من المدخلات (Leon,etal;1986:13). أما الفاعلية فهي تحقيق الهدف أو الوصول إلى أفضل نوعية ممكنة من الإنتاج أو السلع أو الخدمات المقدمة أو مدى ملائمة الأهداف المختارة، و مدى النجاح في تحقيق هذه الأهداف.

أما مفهوم إدارة الأداء هي مدخل نظامي موجه بالبيانات لإدارة الناس ويعتمد بشدة على أساليب التعزيز والدعم الإيجابي والقياس، وتعد إدارة الأداء أحد الأساليب والأدوات الهامة الرئيسية التي تعتمد عليها المنظمات الصناعية العملاقة، كما أنها وسيلة هامة مثالية للمنظمات العامة والتي تتسم بندرة مواردها المالية في حين أنها ثرية جداً برأس المال البشري. إذ أنها تنصب على ملاحظة قياس السلوك المطلوب أدائه لتحقيق أهداف محددة. فهي ببساطة شديدة معنية بملاحظة السلوك الذي يقوم به الفرد (Anonymus;1995:78). وتناسب عملية إدارة الأداء منظمات اليوم ذات التوجه الأفقي المسطح، والتي تهتم بالمشاركة في الإدارة، والمعنية بتقديم الخدمات والتي تؤكد على تطوير وتحسين الجودة (Benjamin,s& perland;1995:19).

كما أشارت (صقر)، إذ أن أعظم منفعة تعود من إدارة الأداء تتمثل في دعم علاقة العمل بين العاملين والمشرفين، فكل الطرفين في حاجة إلى معرفة أفضل أسلوب ليقوموا حقا بخدمة رسالة ورؤية وقيم المنظمة وعمالها وتكون النتيجة هي التمكين بالمشاركة.

المحور الثالث : الجانب التطبيقي:

تمثل الموانئ العراقية إحدى الروافد المهمة في التمويل وتعد احد أهم المجالات الخدمية في دعم الاقتصاد الوطني، ومن هنا جاء اهتمام الباحثة لمعرفة مدى إمكانية تطبيق التمكين الإداري وأثره على أداء العاملين والشركة معاً، إذ تم استخدام:

1. مقياس النزعة المركزية (الوسط الحسابي) لبيان شدة تركز الإجابة.

2. الانحراف المعياري لبيان درجة تشتت الإجابة أو تجانسها.

3. اختبار T لبيان الدلالة المعنوية في الإجابة لكل فقرة.

وفي ضوء ذلك يمكن توضيح عينة البحث كما في الجدول (1)، (2) فضلاً عن عرض نتائج البحث واختبار الفرضيات.

أولاً: تحليل خصائص عينة البحث

ظهرت نتائج التحليل الإحصائي للمعلومات الشخصية للموظفين الذين أجابوا على الأستبانة [تم استلام (78) استمارة من مجموع (100) استمارة موزعة، علما إن عدد المدراء في الشركة خمسون، والباحثة أضافت لهم النابيين والعاملين المسؤولين وعليه تعتبر نسبة المستجيبين عالية جدا] وكما يلي:

جدول (1) يوضح التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة تبعا للمؤهل العلمي

النسبة المئوية (%)	التكرار	المؤهل العلمي
10 %	8	دبلوم
78 %	61	بكالوريوس
12 %	9	ماجستير
100 %	78	المجموع

نلاحظ ان 10% من أفراد عينة الدراسة من حملة شهادة الدبلوم، في حين إن 78% من أفراد عينة الدراسة من حملة شهادة البكالوريوس، و12% من حملة شهادة الماجستير، مما يعكس أهمية المستوى العلمي. أما بالنسبة للتخصص العلمي فقد شملت العينة جميع التخصصات من الإدارية والمالية والهندسية إذ شكلت النسبة الأكبر 64% من أفراد عينة الدراسة من ذوي تخصص إدارة الأعمال، وهذا مؤشر آخر على المؤهل العلمي إذ وفر هذا التخصص الأرضية المناسبة لضمان الإجابة السليمة على استمارة الأستبانة لعلاقتهم المباشرة بالمجال الإداري.

الجدول (2) يوضح التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة تبعا لعدد سنوات الخدمة

النسبة المئوية (%)	التكرار	عدد سنوات الخبرة
10 %	8	أقل من 5 سنوات
10 %	8	5- 10 سنوات
65 %	50	أكثر من 10-15 سنة
15 %	12	أكثر من 15 سنة
100 %	78	المجموع

نلاحظ إن 80% النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة من الفئتين الذين تتراوح خبرتهم ما بين (أكثر من 10- 15 سنة) و (أكثر من 15 سنة)، وهذا مؤشر جيد على مستوى تراكم الخبرات لديهم. ومن النسب أعلاه للمعلومات الديموغرافية لجميع المستجيبين نستدل على دقة الإجابات وموضوعيتها مما يزيد من دقة النتائج.

ثانيا: عرض نتائج البحث: لقد تم استخدام الإحصاء الوصفي لاستخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري والدلالة المعنوية لكل فقرة من أسئلة الدراسة حيث تم تلخيص النتائج في الجدول التالي:

جدول (3) استجابات الموظفين عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 77 يوضح المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والدلالة المعنوية للأسئلة الموجهة لعينة الدراسة

السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T المحسوبة	T الجدولية	الدلالة
--------	---------------	-------------------	------------	------------	---------

دالة	1.664	7.865	1.010	3.878	1. تمنح الإدارة سلطات كافية لاتجاز المهام الوظيفية.
دالة	1.684	2.739	1.154	3.500	2. تهتم الإدارة بالبحوث والدراسات لغرض تطوير الموظفين.
دالة	1.664	3.879	1.255	3.551	3. تهتم الإدارة بتشكيل فرق عمل من الموظفين لإجاز الأعمال.
دالة	1.664	7.580	0.896	3.769	4. توفر الإدارة الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية.
دالة	1.684	4.075	0.73	3.475	5. توفر الإدارة دورات تدريبية لتطوير مهارات العاملين.
دالة	1.684	3.838	1.030	3.625	6. تهتم الإدارة بالاجتماعات واللقاءات الرسمية وغير الرسمية مع الموظفين.
دالة	1.664	10.635	0.787	3.948	7. تشجع الإدارة الموظفين على تبادل الخبرات فيما بينهم.
دالة	1.664	2.235	1.333	3.329	8. تؤمن الإدارة بالرقابة الذاتية للعاملين بدلا من الرقابة المباشرة.
دالة	1.664	5.224	0.722	3.427	9. يستطيع الموظفون مقابلة المسؤولين بسهولة ودون حرج ومناقشتهم حول المواقف التي تواجههم في العمل.
غير دالة	1.664	-0.962	1.148	2.877	10. تناقش الإدارة الموظفين للوصول إلى القرار الصائب في مجال أعمالهم.
غير دالة	1.684	0.368	1.288	3.075	11. يوجد نظام معلومات يساعد على سرعة وسهولة الحصول على المعلومات من قبل الجميع.
دالة	1.684	2.290	1.104	3.400	12. تمنح الإدارة حرية التصرف في أداء المهام.
دالة	1.664	7.580	0.896	3.769	13. تتميز الأوامر والتعليمات الصادرة إلى الموظفين بالوضوح.
دالة	1.684	4.970	0.858	3.675	14. تولي الإدارة الأولوية للموارد البشرية على التقنية.
دالة	1.684	3.674	1.032	3.600	15. تعتن الإدارة عن الإيرادات الحقيقية للشركة والوضع المالي لجميع العاملين لديها.
غير دالة	1.664	-1.474	1.305	2.782	16. تحتفل الإدارة بالعاملين عند انجاز أعمالهم المكلفين بها.
غير دالة	1.664	-1.968	1.265	2.845	17. قناعة العاملين بالراتب الذي يتقاضونه في الشركة.
غير دالة	1.664	-2.126	1.350	2.682	18. الحوافز التي تعطىها الإدارة للعاملين مقنعة.
غير دالة	1.664	-1.864	1.315	2.760	19. عدالة نظام الترقيات المتبع في الشركة.
غير دالة	1.684	-23.167	0.46	1.300	20. كفاءة الموظف تؤخذ بالحسبان كمعيار للترقية.
دالة	1.664	7.865	1.010	3.878	21. شعور العاملين بالانتماء للشركة والعمل كالعائلة الواحدة.
دالة	1.664	10.562	1.003	4.170	22. تعتمد الإدارة على العاملين وتثق في نتائج أعمالهم.
دالة	1.664	-29.405	0.518	1.317	23. عدم إخلاص وتفاني العاملين في الشركة.
دالة	1.664	9.835	1.055	4.146	24. لا أتردد في استشارة الآخرين عند مواجهتي أي مشكلة يصعب علي حلها.
دالة	1.664	7.031	1.350	4.048	25. ينجز فريق العمل المهام المكلف بها بأقل وقت وكلفة.
دالة	1.664	18.671	0.697	4.474	26. لدى العاملين الثقة بقدرتهم الشخصية على حل المشاكل العملية .
دالة	1.664	28.911	0.505	4.653	27. يحاول العاملين تطبيق أساليب جديدة بالعمل.
دالة	1.664	26.339	0.524	4.564	28. يحرص العاملين على تقديم الأفكار الجديدة في العمل باقسامهم.
دالة	1.664	24.656	0.551	4.538	29. يمتلك العاملون المهارة الكافية لاتجاز أعمالهم.
دالة	1.664	7.580	0.896	3.769	30. اندفاع العاملين على الابتكار وتحمل المخاطرة.

قبل أن نبدأ باختبار الفرضيات لابد أن نتحقق من توفر القاعدة الأساسية من مفهوم التمكين وهو توفر قيادة ممكنة أي إدارة تؤمن بالتمكين، وتوفر الشرط الثاني وجود عاملين قادرين على تحمل المسؤولية ولديهم القدرات الكافية لمنحهم التمكين، إذ بدون توفر هذين الشرطين لا يمكن أن نتحقق من إثبات الفرضيات أو من عدمها، وعليه أعدت الباحثة استمارة الأسئلة لتشمل جميع محاور البحث وهو التحقق من توفر الإدارة الممكنة والعاملين الممكنين من جهة، ومن ثم بيان أثر التمكين على أداء وإبداع العاملين أو من عدمه من الجهة الأخرى. علماً أن الباحثة من خلال المقابلات الشخصية للمسؤولين قد وضحت مفهوم التمكين الإداري لهم إذ تبين لم يتم تداول هذا المفهوم لديهم، لكن من خلال استجابات الموظفين على الأسئلة (من 1 إلى 15) تبين بأن الإدارة تنتهج مفهوم التمكين الإداري من خلال مقوماته المتعلقة بـ(فرق العمل، القيادة الممكنة، الثقافة التنظيمية ، المشاركة ، الاتصال الفعال، وضوح الهدف) إذ سجل الوسط الحسابي لمجموع الأسئلة الخمسة عشر (3.369) وهي نسبة مرضية، علماً إن الانحراف المعياري لجميع الأسئلة كما في الجدول أعلاه يبين تجانس إجابات الباحثين وعدم تشتتها كما بينت قيم t المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية، عدا الفقرتين (9 و10) بينت عدم دلالتهم، حيث سجلت استجاباتهم أقل قيمتين (2.857) للفقرة 9 والتي تتعلق بمناقشة الإدارة للعاملين للوصول إلى القرار الصائب والتي ينبغي منها أخذ ذلك بنظر الاعتبار، أما الفقرة 10 فكانت (3.075) والتي تبين الحاجة إلى نظام معلومات أكثر مرونة. أما فيما يخص نظام المكافآت والتحفيز فقد بينت استجابة الموظفين على الأسئلة المختصة بذلك (16،17،20،19،18) فكانت متدنية وغير مقبولة إذ كان معدل الوسط الحسابي لمجموع الأسئلة الخمسة (2.473) مما يتطلب من الإدارة الاهتمام بذلك.

درجة الاعتمادية : Reliability

في هذا السياق تم استخدام اختبار (كرونباخ ألفا) لقياس مدى صدق وثبات أداة القياس، حيث بلغت قيمة (ألفا - ALPHA) = 72.01% وهي نسبة جيدة كونها أعلى من النسبة التي تعد مقبولة وهي 60%.
ثالثاً: اختبار الفرضيات: يتم قبول فرضية العدمية أو رفضها حسب قاعدة القرار وهي: تقبل فرضية العدم إذا كانت قيمة t المحسوبة أقل من القيمة الجدولية التي تم استخراجها من الجداول الإحصائية أو إذا كانت قيم sig (ألفا) أكبر من القيمة (0.05) وهي القيمة المعتمدة في الدراسات الإنسانية، ويتم رفضها (فرضية العدم) إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، أو إذا كانت قيمة sig (ألفا) أقل من القيمة (0.05).

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وأداء العاملين.

جدول (4) نتائج اختبار الفرضية الأولى

السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T المحسوبة	T الجدولية	Sig (ألفا)	نتيجة الفرضية
(21،22،23،24،25)	3.512	0.463	10.016	1.664	0.00	رفض

استخدمت الباحثة اختبار t -Test ومن خلال مجموعة الأسئلة المختصة بالفرضية الأولى والمتمثلة بـ(21،22،23،24،25) إذ سجلت وسطاً حسابياً (3.512) أعلى من القيمة المتوسطة للمقياس بالرغم من وجود احد الأسئلة سلبياً مما قلل قيمة الوسط الحسابي والمتعلق بعدم إخلاص وتفاني العاملين حيث بينت

استجابة الموظفين على أخلصهم وتفانيهم، كما بين الانحراف المعياري (0.463) على تجانس إجاباتهم وعدم تشتتها. كما بينت t المحسوبة (10.016) مقابل t الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (77) فكانت (1.664)، مما يدل على وجود دلالة معنوية عالية، وكذلك فإن قيمة (ألفا) أقل من (0.05). ووفقاً لقاعدة القرار فإنه سيتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، وهذا يعني وجود علاقة ذات دلالة بين استخدام التمكين الإداري وأثره على أداء العاملين، وذلك من خلال ولاء العاملين للمنظمة واعتماد وثقة الإدارة بنتائج أعمالهم فضلاً عن انجازهم للعمل بأقل وقت وإخلصهم وتفانيهم.

الفرضية الثانية : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وإبداع العاملين.

جدول (5) نتائج اختبار الفرضية الثانية

السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T المحسوبة	T الجدولية	Sig (ألفا)	نتيجة الفرضية
(26،27،28،29،30)	4.400	0.314	39.356	1.664	0.00	رفض

ومن خلال مجموعة الأسئلة المختصة بالفرضية الثانية والتمثلة بـ(26،27،28،29،30) والمتعلقة بعناصر الإبداع الخمسة فقد كان الوسط الحسابي لمجموع الأسئلة (4.400) وهي نسبة عالية، وأشار الانحراف المعياري على تجانس إجاباتهم كما نجد إن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية، وكذلك فإن قيمة (ألفا) أقل من (0.05) ووفقاً لقاعدة القرار فإنه سيتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، وهذا يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وإبداع العاملين، وذلك من خلال ثقة العاملين بقدراتهم وتطبيقهم الأساليب الجديدة في العمل وحرصهم على تقديم الأفكار الجديدة فضلاً عن اندفاعهم على الابتكار وتحملهم للمخاطرة والمسؤولية.

المحور الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

بناءً على نتائج الدراسة فيما يتعلق بدور التمكين الإداري وأثره فيتعزيز أداء وإبداع العاملين فقد توصلت الباحثة إلى الاستنتاجات التالية:

1. إن إدارة الشركة تطبق مفهوم التمكين الإداري بمستوى متوسط .
2. إن العاملين في الشركة لديهم استعداد عالي لتحمل المسؤولية .
3. التمكين الإداري له دور ايجابي على أداء وإبداع العاملين.
4. شعور العاملين بالرضا الوظيفي من خلال منحهم الصلاحيات وحرية التصرف باستقلالية.
5. اندفاع العاملين في العمل والرغبة في تقديم الأفكار والأساليب الجديدة.

التوصيات :

1. زيادة التركيز على تطبيق مفهوم التمكين الإداري بمستوى عالي باعتباره احد الأساليب الإدارية الحديثة، والذي يحسن من أداء المنظمة في ظل الظروف المتغيرة في البيئة العراقية.
2. ضرورة منح المزيد من الصلاحيات للعاملين والمشاركة في اتخاذ القرارات، مما يزيد من تحملهم للمسؤولية والتفكير السريع بحل المشاكل التي تواجههم.

3. وضع نظام عادل ومرن للحوافز والمكافآت المادية والمعنوية لكونه احد المقومات الرئيسة للتمكين، والذي يزيد من ولاء العاملين، وتشجيعهم على تقديم المزيد من الابتكارات.
4. الاهتمام بتدريب العاملين من خلال الدورات داخل وخارج الشركة، والمشاركة بالبحوث والدراسات التطويرية.
5. ضرورة تطوير نظام المعلومات بشكل يساعد على سهولة وسرعة الحصول على المعلومة من جهة، وعلى التبادل المعرفي بين الأقسام من جهة أخرى، والذي يساعد على تسهيل مهمة فرق العمل.

قائمة المصادر

- (1) أيوب، نادية (2000) العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية، مجلة الإدارة العامة، المجلد 40 ، الرياض.
- (2) بيتر دروكر (1988) التجديد والمقاولة: ممارسات و مبادئ، ترجمة حسين عبد الفتاح، عمان: مركز الكتب الأردني.
- (3) الحسيني، فلاح حسن عداي (2000)، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان.
- (4) زين الدين، بروش و بلمهدي عبد الوهاب (2005)، إدارة الابتكار في المنظمات: من منظور إدارة الموارد البشرية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقة.
- (5) سليم، بطرس جلدة و زيد منير عبوي (2006) ، إدارة الإبداع و الابتكار ، الأردن : دار كنوز المعرفة.
- (6) شقير، أماني (2005) تقييم الأداء التسويقي في المنظمات المصرية من منظور متكامل، أطروحة دكتوراه، جامعة الإسكندرية، القاهرة.
- (7) الشيخ، فؤاد نجيب، (2004) ثقافة الابتكار في منشآت الأعمال الصغيرة في الأردن ، المجلة العربية للإدارة، المجلد 24 ، العدد 1 ، مصر.
- (8) الصحن، رعد حسن، (2000) ، إدارة الإبداع و الابتكار، دار الرضا للنشر، سوريا.
- (9) صقر، هدى (1998) التفكير الإبداعي وحل المشكلات واتخاذ القرارات، المجلة الدولية للعلوم الإدارية، المجلد (3) ، العدد (4) ، معهد التنمية الإدارية ، الإمارات العربية المتحدة.
- (10) الطوخي، سامي، (2002) إدارة الشفافية والتمكين في قطاع النقل بمصر ، مجلة البحوث الإدارية ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، العدد الرابع.
- (11) العازمي، محمد بزيح حامد، (2006) "القيادة التحولية وعلاقتها بالإبداع الإداري" دراسة مسحية على ديوان وزارة الداخلية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية، الرياض.
- (12) عبد الباقي، صلاح محمد، (1995) "قضايا إدارية معاصرة" مكتبة غريب، القاهرة ، مصر.
- (13) العتيبي، سعد بن مزروق، (2004) أفكار لتعزيز وتمكين العاملين في المنظمات العربية. المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة، شرم الشيخ، مصر.
- (14) عريقات، أحمد يوسف، (2010) "دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي السابع: كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة الزرقاء الخاصة، الزرقاء، الأردن .
- (15) عيد، سيد، (2008)، "تدوة الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة، التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

- (16) مصطفى، احمد سيد، (2005) "المدير ومهاراته السلوكية" الجمعية العربية للإدارة، القاهرة، مصر .
- (17) المعاني، أحمد إسماعيل . (2008) أثر تمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان .
- (18) ملحم، يحيى سليم، (2006) التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية .
- (19) موسى السعودي (2008) قسما للعلوم الإدارية، كلية التخطيط والإدارة، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 35، العدد، 2.

- (20) Anonsymous, (1995). using performance management, Association – management , v47 ,n5,may .
- (21) Benjamin,s&perland ,(1995). How developmental supervision and performance management improve effecttiveness , Heath care supervisor , v 14 n2 , dec,pp 19-28.
- (22) Besterfield, D. H., Besterfield-Michna, C., Besterfield, G. H. and Besterfield, S. M. (2005). Total Quality Management, 6th ed., Person Education, Ltd.: Singapore.
- (23) Browin D.M.&Laverich,S.(1994), Measuring Corporate Performance, Long Range planning ,Vol.27,No.4.
- (24) Brown, D. R. and Harvery, D (2006). An External Approach to Organizational development, New Jersey: Prentice Hall.
- (25) Collins, David,(1995) Wither Democracy, Lost Debates in Management, Empowerment in Organization,Vol.4,No.1.
- (26) Conger, J. A. and Kanungo, R. N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. Academy of of Management Review, Vol.19, No.3, pp.471-482.
- (27) Cook, C.W and Hunsaker, P.L. (2001). Management and Organizational behavior, New york: McgrowHill.
- (28) Daft R., (2001).Organizational Theory and Design, 7th ed., (Ohio, South Western College Publishing.
- (29) Ettore , Barbara. (1997). The Empowerment Gap Hype Vs Reality, Br Focus, 26.
- (30) Gandz, J. (1990). The employee empowerment era. Business Quarterly, Vol.55, no.2, pp.70-74.
- (31) Govindarajan,M&&Natarajan,S, (2007),”Principles of Management”, Prentice-Hall of India private limited New Delhi, India.
- (32) Habibsahhaf, (2003). dictionary of human resources management, library du Liban publishers, Beirut.
- (33) Leon C Megginson et al , (1986). Management: concepts and applications, second édition; Harper a Row Publisher, N. Y.
- (34) Little, J. and Ferries, S. (2002). Self Funding Improvement Teams. Industrial Management, 44(6).
- (35) Martin, J. (1992). Cultures in Organization: Three perspective. New York: Oxford university press.
- (36) Pfeffer, J (1994). Competitive Advantage through People, Harvard Business School Press: Boston, Massachusetts.
- (37) Potterfield, Thomas A. (1999). The Business of Employee Empowerment, Westport, Cn: Quorum Books.

- (38) Randolph, W. A (2000), **Re-thinking Empowerment: Why is it Hard to Achieve?**, 29 (2), 94-108
- (39) Riggs, Joy. (1995). **Empowering Workers by Setting Goals**, Nations Business.
- (40) Robbins, Stephen P. (1993). **Organizational Behavior: Concepts Controversies and Applications**, 6th Edition, Printice-Hall Inc, Englewood, Cliffs, N.J.
- (41) Schroeder ,P. (2002) **Casrstudy of an Administrative Services Department : The Efect of Learning Organization Theory as an Intervention strategy in The Transformation of organizational Culture**, Pepper Dine University , Edd , v63-08A of Dissertation Abstracts International.
- (42) Shackleton, V. (1995). **Business Leadership**. London: Rout ledge.
- (43) Thomas, K. W. and Velthouse, B.A. (1990). “ Cognitive elements of empowerment: an ‘interpretive’ model of intrinsic task motivation”, *Academy of Management Review*, Vol.15, No.4, pp.666-681.
- (44) Wiig; K. (2003), "Knowledge Management Foundations: Thinking", Arlington: Schema Press.
- (45) Y. Chuang, R. Church, and J. Zikic,(2004). “Organizational Culture, Group Diversity and Intra-group Conflict”, *Team Performance Management*, Vol. 10, No. 1/2, pp. 26-34.
- (46) Zemeke, R. and Schaaf, D (1989), **The Service Edge: 101 Companies That Profit from Customer Care** (New York: New American Library.