

أثر التمكين الهيكلي في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في المنظمات الأردنية العامة

* (١) د. ناصر «محمد سعود» جرادات (٢) د. أحمد إسماعيل المعاني (٣) د. طارق نائل هاشم

جامعة فيلادلفيا، كلية العلوم الإدارية والمالية

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر التمكين الهيكلي في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في المنظمات الأردنية العامة، وتناولت الدراسة أربعة متطلبات للتمكين الهيكلي، هي: تفويض السلطة، وتطوير الشخصية، والمشاركة، وتنمية السلوك الإبداعي، كذلك تناولت الدراسة أربعة عناصر لتمكين العاملين النفسي، وهي: إدراك الفرد بأنه يشغل وظيفة ذات معنى وقيمة، ويشعر بالكفاءة والاستقلالية والقدرة على التأثير. تكون مجتمع الدراسة من منظمات القطاع العام الأردني، والبالغ عددها (110) منظمات، ولأغراض هذه الدراسة تم أخذ عينة مكونة من 40 منظمة، واختير أربعة موظفين من كل منظمة كوحدة معاينة ليصبح مجموع الذين شملتهم الدراسة من موظفي القطاع العام 160 موظفاً. وزعت عليهم استبانة الدراسة واستعيد منها 131 استبانة، وقد بلغت نسبة استجابة الأفراد 81.8%. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها: توافر متطلبات التمكين الهيكلي لمجموع المنظمات بدرجة متوسطة (3.67)، واحتلت المشاركة المرتبة الأولى، ثم تنمية السلوك الإبداعي، ثم تفويض السلطة. كذلك بينت النتائج إدراك العاملين بكونهم ممكنين بدرجة عالية (4.17)، واحتل إدراك الكفاءة بالمرتبة الأولى، تلاه إدراك العاملين بأنهم يشغلون وظيفة ذات معنى من خلال قيمة العمل، ثم إدراك القدرة على التأثير، ثم الشعور بالاستقلالية. كما أظهرت نتائج اختبار الفرضيات وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين توافر متطلبات التمكين الهيكلي وتحقيق تمكين العاملين النفسي. خلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات من أهمها ضرورة إيلاء توفير متطلبات التمكين الهيكلي درجة أعلى وذلك لأهميتها في تحقيق تمكين العاملين النفسي.

Abstract :

This study aimed at identifying the effect of the structural empowerment on psychological empowerment at the public Jordanian organizations. Four structural empowerment Requirements were studied: Authority delegation, Personal development, Participation, and Development of Creative Behav-

ior. Elements of psychological empowerment include: competence, meaningfulness, self-determination, and influence. The study population included all public sector organizations on the Jordan. Random sample of (40) organizations were selected, four employees from each organization were chosen. The total sample was 160 employees. The response rate was 81.8% for employees. The results showed that the structural empowerment requirements were available in a moderate level in all the organizations (3.67), the highest levels were in participations, Development of Creative Behavior and Authority delegation. The psychological empowerment was high in general (4.17) with the highest value for competence, meaningfulness, influence, and self-determination. The results also showed that there was a significant effect of structural empowerment on psychological empowerment. The study recommended that the structural empowerment requirements be provided in more advanced levels due to their important role in achieving psychological empowerment.

المقدمة:

لوضع أهداف مؤسسية؛ ويحتاجون- بالتالي- إلى التفكير كليا في إسهام التمكين بتحقيق تلك الأهداف. (Bowen & Lawler, 1995, pp: 73-63) فالتمكين Empowerment وفقاً لرأي كل من (Brown and Harvey, 2006, p. 241) يمثل إستراتيجية حديثة تهدف إلى إطلاق الطاقات الكامنة للعاملين، ومشاركتهم بتحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة؛ حيث إن نجاح المنظمة يعتمد على كيفية تكامل حاجات الأفراد مع رؤية المنظمة وأهدافها. ومن خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بالموضوع لوحظ بأن تلك الأدبيات تناولت متطلبات مختلفة للتمكين الهيكلي؛ وأشار (الضالعين، 2010) و (البشاشة، 2006) إلى أن تلك المتطلبات تتمثل أساساً في: تفويض السلطة، وتطوير الشخصية، والمشاركة، والمحاكاة، وتنمية السلوك الإبداعي، وهذا ما تم الاعتماد عليه في تحديد متطلبات التمكين الهيكلي في هذه الدراسة. إن ما يدفع المنظمة المعاصرة لتمكين العاملين وتوفير

يعد الاهتمام بتمكين العاملين من الاهتمامات الحديثة لعلماء الإدارة، حيث بدأ الاهتمام به خلال العقدين الأخيرين من القرن العشرين، نتيجة تطور مفاهيم جديدة للعمل والأداء، وكذلك نتيجة اعتماد معايير متطورة لتقويم النجاح والفشل. وهي معايير تستند إلى فكر الجودة والإتقان والسعي لتحقيق التميز كما ترفض كل أشكال ومستويات الأداء وأنماط العمل التي لا تتحقق فيها معايير الجودة الشاملة. تأتي أهمية التمكين من كونه يحقق أهدافاً مؤسسية لا يمكن تحقيقها دون إشراك العاملين فيها، حيث تبين الدراسات أن المديرين الذين مهّدوا الطريق لتمكين العاملين، إنّما فعلوا ذلك لأنهم أدركوا أن هناك أهدافاً مؤسسية لا يمكن تحقيقها دون إشراك العاملين فيها؛ فالمنظمة تحتاج إلى معلوماتهم وخبراتهم ومهاراتهم وكذلك إلى جهودهم من أجل تحقيق أهدافها. والمنظمة المكنة بحاجة إلى أهداف واضحة، وإدارة حاسمة. ونقطة الانطلاق في ذلك هي عندما يبدأ المديرين والرؤساء بإعطاء وقت

المستلزمات الضرورية لذلك هو تحقيق التمكين النفسي لأولئك العاملين، والذي يعني ذلك الحافز الداخلي الجوهرى والذي يُقاس من خلال عدد من المدارك التي تعكس مواقف الأفراد نحو المهام التي يقومون بها في وظائفهم والمتمثلة في المعنى، والكفاءة، والاستقلالية، والتأثير (Thomas and Velthouse, 1990, pp: 627-666). وهذا الأمر بالغ الأهمية للمنظمات عموماً، ومنظمات القطاع العام على وجه التحديد خاصة في ظل التغيرات الحالية التي تشهدها بيئة العمل في القطاع العام العربي والمطالبات الشعبية بعمليات الإصلاح التي يعتبر الموظفون في القطاع العام جزءاً منها.

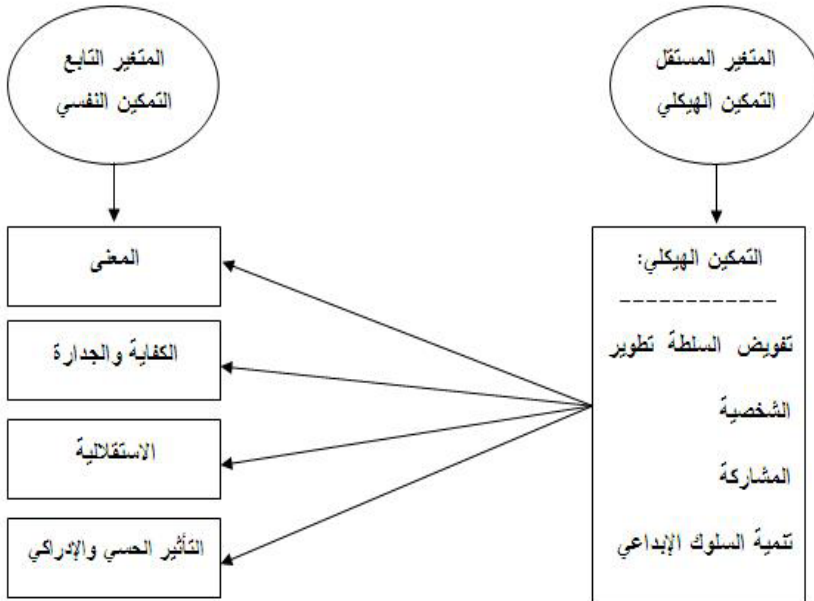
وبالتالي فإنَّ غرض هذه الدراسة هو دراسة أثر التمكين الهيكلي في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في المنظمات الأردنية العامة. ويمكن تحقيق غرض الدراسة من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة توافر متطلبات التمكين الهيكلي، وعناصر تمكين العاملين النفسي؟
2. ما أثر توافر متطلبات التمكين الهيكلي، على تمكين العاملين النفسي؟

ثانياً - مشكلة الدراسة وعناصرها

على الرغم من أهمية تمكين العاملين كشرط للبقاء في بيئة العمل المعاصرة وكمؤشر عن مدى اعتبار الإنسان كمورد للمنظمة، إلا أن الدراسات محدودة جداً في معرفة أثر التمكين الهيكلي في تحقيق التمكين

ثالثاً - نموذج الدراسة:



رابعاً- فرضيات الدراسة

اختبر الباحثون فرضية رئيسة واحدة وأربع فرضيات فرعية، وكما يلي:
الفرضية الرئيسية الأولى:
الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الهيكلي في المنظمة على تحقيق تمكين العاملين النفسي.

وانبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الهيكلي في المنظمة على تحقيق المعنى.
2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الهيكلي في المنظمة على تحقيق الكفاية والجدارة.
3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الهيكلي في المنظمة على تحقيق الاستقلالية.
4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الهيكلي في المنظمة على تحقيق التأثير الحسي والاستدراكي.

خامساً: التعاريف النظرية والإجرائية

• التمكين الهيكلي

Structural Empowerment:

هو التمكين الذي يقاس من خلال توفير مجموعة من المستلزمات، عن طريق المشاركة بالمعلومات، وترسيخ القيم والعقائد المشتركة بين الرؤساء والمرؤوسين، وتوفير الدعم والموارد، وتوفير التكنولوجيا الإنتاجية المناسبة، والابتعاد عن أنظمة السيطرة من الأعلى إلى الأسفل، بهدف إشراك العاملين من مختلف المستويات في الهرم الوظيفي (Liden & Arad, 1996, pp: 205-252). وتم قياسه في هذه الدراسة من خلال متطلباته المتمثلة في: تفويض السلطة، وتطوير الشخصية، والمشاركة، والمحاكاة، وتنمية السلوك الإبداعي، وتم قياس هذا المتغير من خلال الفقرات من 1-20 من الجزء الثاني من الاستبانة.

• تفويض السلطة

: Delegation of Authority

هي عملية نقل جزء من الصلاحيات التي يملكها المسؤول ومنحها للموظفين في المستويات الإدارية الأدنى لأداء مهام معينة، وبإمكان المسؤول استرداد هذا التفويض متى شاء، وتم قياس هذا المتغير من خلال الفقرات من 5-1 من الجزء الثاني من استبانة الدراسة.

• تطوير الشخصية

: Personal Development

ويكون ذلك من خلال مساعدة المنظمة للعاملين في تطوير مهاراتهم في العمل، وتطوير فرص مختلفة لتطوير شخصيتهم باستخدام وسائل تدريبية مختلفة، وعن طريق إشراكهم في برامج متنوعة لاكتساب معارف جديدة تؤدي إلى صقل شخصيتهم، وتم قياس هذا المتغير من خلال الفقرات من 6-10 من الجزء الثاني من استبانة الدراسة.

• المشاركة Participation:

وتكون من خلال منح الإدارة الفرصة للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص عملهم، وكذلك منحهم الفرصة للمساهمة في التعبير عما يمتلكونه من قدرات وطاقت وإبداعات، مما ينعكس إيجاباً على تحسين روحهم المعنوية، وتم قياس هذا المتغير من خلال الفقرات من 11-15 من الجزء الثاني من استبانة الدراسة.

• تنمية السلوك الإبداعي

:Development of Creative Behavior

من خلال تشجيع العاملين على إنتاج أفكار جديدة وتطبيق تلك الأفكار في العمل، مما يعزز من تحسين بيئة العمل الداخلية ويحفز العاملين على البحث عن أفكار إبداعية جديدة، وتم قياس هذا المتغير من خلال الفقرات من 16-20 من الجزء الثاني من استبانة الدراسة.

سادساً: أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها كونها تتناول دراسة التمكين من خلال مُدخِل العمليات Process Approach والذي يتناول العلاقة ما بين المدخل الهيكلي (التمكين الهيكلي) وما ينتج عنه من تمكين نفسي للعاملين (المدخل النفسي) والذي يبرز من خلال عددٍ من المدارك التي تعكس مواقف الأفراد نحو المهام التي يقومون بها في وظائفهم، والتي تشمل (المعنى، والكفاءة، والاستقلالية، والتأثير)، في حين أن الغالبية العظمى من الدراسات تتناول واحداً من المُدخِلين.

سابعاً: أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في تحديد أثر التمكين الهيكلي في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في المنظمات الأردنية العامة، أما الأهداف الفرعية لهذه الدراسة فتتمثل في:

1. بيان أثر التمكين الهيكلي في المنظمة على تحقيق قيمة العمل.
2. بيان أثر التمكين الهيكلي في المنظمة على تحقيق الكفاية والجدارة.
3. بيان أثر التمكين الهيكلي في المنظمة على تحقيق الاستقلالية.
4. بيان أثر التمكين الهيكلي في المنظمة على تحقيق التأثير الحسي والاستدراكي.

ثامناً: حدود الدراسة

ستنحصر هذه الدراسة بالمنظمات الأردنية العامة، لغرض دراسة أثر التمكين الهيكلي في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في المنظمات الأردنية العامة، وبالتالي فإن محددات هذه الدراسة تتمثل في:

1. تعميم نتائج هذه الدراسة محدد بمنظمات القطاع العام الأردني فقط.
2. الاعتماد في جمع البيانات على وجهات نظر المبحوثين فقط.

• التمكين النفسي للعاملين

Psychological Empowerment of Employees

هو الحافز الداخلي الجوهرية والذي يُقاس من خلال عدد من المدارك تشمل (المعنى، والكفاءة، والاستقلالية، والتأثير) التي تعكس مواقف الأفراد نحو المهام التي يقومون بها في وظائفهم (Thomas and Velthouse, 1990, pp: 627-666)، وتم قياس هذا المتغير من خلال الفقرات من 1-20 من الجزء الثالث من استبانة الدراسة.

• المعنى Meaningfulness: ويعني إدراك الفرد أن المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة بالنسبة له وللآخرين، أي أن هناك توافقاً بين متطلبات العمل والأدوار التي يقوم بها من جهة، والاعتقادات والقيم والسلوكيات من جهة أخرى، وتم قياس هذا المتغير من خلال الفقرات من 1-3 من الجزء الثالث من استبانة الدراسة.

• الكفاية أو الجدارة Competence: وتعني إدراك الفرد بأنه قادر على إنجاز مهام عمله بنجاح وبمهارة عالية استناداً إلى خبراته ومهاراته ومعرفته، وتم قياس هذا المتغير من خلال الفقرات من 4-6 من الجزء الثالث من استبانة الدراسة.

• الاستقلالية وحرية التصرف

Self - Determination

وتعني إدراك الفرد بأنه يملك حرية اختيار طرق تنفيذ عمله، وتم قياس هذا المتغير من خلال الفقرات من 7-9 من الجزء الثالث من استبانة الدراسة.

• التأثير Impact: ويعني إدراك الفرد بأن له تأثيراً على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها المنظمة والتي تتعلق بعمله، وتم قياس هذا المتغير من خلال الفقرات من 10-12 من الجزء الثالث من استبانة الدراسة.

مفهوم التمكين وتعريفه

تعني كلمة التمكين، لغةً، التقوية أو التعزيز وقد وردت الكلمة في القرآن الكريم في ست عشرة آية جاءت في اثنتي عشرة سورة وبثمانية ألفاظ هي: (مَكْنَاهُمْ، مَكْنَاكُمْ، مَكَّنَّا، أَمْكَنَ مِنْهُمْ، مَكَّنِي، يُمَكِّنُ، تُمَكِّنُ) (الطبري، 2001)، وورد في الذكر الحكيم قوله تعالى (وعد الله الذين امنوا منكم وعملوا الصالحات ليستخلفنهم في الأرض كما استخلف الذين من قبلهم ولِيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَى لَهُمْ وليبدلنهم من بعد خوفهم أمناً) (النور، آية 55).

ووردت كلمة التمكين في معجم لسان العرب، بلفظ المَكَّنَهُ بمعنى المكن فيقال فلان ذو مَكَنَةٍ عند السلطان أي ذو تمكن، ومكين عند فلان أي ذو منزلة وجمعها مَكْنَاءٌ، والتمكين أي الاستطاعة على فعل الشيء (ابن منظور، ج 17، ص 301).

والتمكين في اللغة الإنجليزية ورد في معجم (Dictionary's Webster (1976, p.744) بمعنى منح السلطة الرسمية أو القوة القانونية أو إعطاء قوة شرعية لشخص ما. (لذلك نجد أن تطبيق التمكين في أي منظمة يتطلب مشاركة طرفين هما مانح القوة القائد والمنوحة له القوة وهو العامل). وجاء مفهوم التمكين (Empowerment) في الفكر الإداري ليطالب بالتخلي عن النموذج التقليدي للقيادة والذي يركز على التوجيه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور لزيادة الإفادة من الإنسان، وهذا بدوره يتطلب تغييراً جذرياً بأدوار العمل، حيث يرى (Besterfield et al (2003, p.96). بأن التمكين هو استثمار المخزون الهائل من الطاقات الكامنة والموجودة لدى العاملين ومن مختلف الخبرات، وأضاف مصطفى (2004، ص. 4) بأنه من خلال التمكين يمكن الإفادة من الطاقات الكامنة الموجودة لدى العاملين والتي تظهر على شكل ابتكارات جديدة وإبداعات؛ ما يساعد في تأهيل

تاسعاً: الإطار النظري والدراسات ذات الصلة

(1) تمكين العاملين

Employee Empowerment

شهد العالم تطورات كبيرة وكثيرة في النصف الثاني من القرن الماضي شملت مختلف مناحي الحياة، كان لها انعكاساتها على بيئة الأعمال بشكل عام، وعلى نظرتها للإنسان بشكل خاص. هذه التغيرات السريعة، والضغط التي رافقتها، كالمنافسة العالمية، دفعت منظمات الأعمال للسعي لتحقيق التميز، مما تطلب الاهتمام بالإنسان، وتبني ممارسات متعددة؛ كتمكين العاملين، فقد أدركت المنظمات أن العاملين المُمكنين هم الفرق بين النجاح والفشل نظراً لأن التمكين هو الذي يؤدي إلى تحقيق النجاح المنشود (ملحم، 2006، ص 5).

ألقى الاهتمام بتمكين العاملين الضوء على بعض المفاهيم التقليدية الكلاسيكية التي تناولت الفكر الإداري خلال العقود الأولى من القرن الماضي، والتي اتسمت بمُنطلقها الفلسفي المستند إلى مبدأ العقلانية في التعامل مع الإنسان في إطار العمليات الإنتاجية، وتأكيداً على الجوانب المادية في التعامل معه، واعتبرت ذلك أساساً للبناء الذي ينبغي أن يسود المنظمة. وقد أدى ذلك إلى اعتماد المركزية في اتخاذ القرارات، والتعامل مع الفرد كأنه آلة، وإغفال الطبيعة الإنسانية؛ ما أدى إلى انخفاض كفاءة الأداء في المنظمات بدلاً من ارتفاعها -25 pp: (Jick & Peipert, 2003) (32)، كما أدى هذا التركيز على البعد المادي إلى جعل العاملين يشعرون بالإرهاق والملل من اتباع أساليب محددة وثابتة لا يستطيعون أن يحددوا عنها نتيجة تجريبهم من سلطاتهم، ولم تترك لهم مجالاً للتفكير الخلاق وخلق بدائل للمشاكل الطارئة.

الهيكلية، وهو (مدخلٌ كليّ) يركز على الممارسات التي تعمل على تفويض الصلاحيات ومنح القوة أو أدوات القوة من المستويات العليا بالهرم الوظيفي إلى العاملين بالمستويات الدنيا والتي تساعد على التمكين، والمدخل الثاني، مدخلُ التمكين النفسي، وهو مدخلٌ جزئيّ يركز على الحالة النفسية للفرد، والذي يمكن تقديرها من خلال عدد من المدارك التي تعكس مواقف الفرد نحو المهام التي يقوم بها في وظيفته، والتي تشمل (المعنى، والكفاءة، والاستقلالية، والتأثير). ولعب كلا المدخلين دوراً مهماً في تطور نظرية التمكين

(Eylon & Bamberger, 2000. P. 354; Spreitzer, 1995, 1996; Spreitzer, etal. 1997; Thomas & Velthouse, 1990).

ويوجد مدخلٌ ثالث للتمكين هو مدخلُ العمليات Process Approach والذي يتناول العلاقة بين التمكين الهيكلي وما ينتج عنه من تمكين نفسي للعاملين والذي يمكن تقديره من خلال عدد من المدارك التي تعكس مدى التمكين الذي تم تحقيقه لدى العاملين، والذي يؤثر بالتالي على مدى تحقيق التميز بالمنظمات. وتالياً نبذة عن هذه المداخل الثلاثة:

1. المدخلُ الهيكلي للتمكين Approach Structural Empowerment

يركز المدخلُ الهيكلي للتمكين على الظروف التي تساعد على التمكين في بيئة العمل، إلا أن هذا المدخل يركز على تمكين البناء التنظيمي والسياسات والعمليات؛ والذي يختلف عن المدخل النفسي الذي يركز على تفاعل العاملين مع البناء التنظيمي والسياسات والعمليات وإدراكهم لها. وبالتالي فإن مفهوم التمكين الهيكلي الاجتماعي ينص على أن القوة تسكن بالتساوي بداخل الأفراد وعلى المستويات كافة في الأنظمة المختلفة (Prasad, & Eylon, 2001). وأنه يمكن تمكين العاملين في

الصف الثاني من العاملين ليحل مكان الصف الأول مستقبلاً.

وقد أشارت

(Spreitzer (1996, pp): 483-504 إلى "أن التمكين يتضمن ممارسات كإثراء الوظيفة، وفرق العمل الذاتية، واستقلالية فرق العمل، وأضافت أيضاً إلى أن التمكين هو حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني واستعداد من قبل الفرد، لكي تتوافر له الثقة بالنفس، والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته، واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها". وعرفه

Brown and Harvey 2006, p. 241

(بأنه إستراتيجية حديثة تهدف إلى إطلاق الطاقات الكامنة للأفراد، ومشاركتهم بتحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة، وذلك لأن نجاح المنظمة يعتمد على كيفية تكامل حاجات الأفراد مع رؤية المنظمة وأهدافها.

وأضاف كل من:

(Brown & Harvey (2006, p.241)

أن تمكين العاملين هو الفرق بين النجاح والفشل على المدى الطويل.

وعرفه الطائي وقداة (2008، ص237) بأنه توفير السيطرة للفرد على عمله بتخويله السلطات اللازمة لاتخاذ القرارات ذات الصلة بعمله لتلبية رغبات وتوقعات العملاء وتحقيق رضاهم، وبالتالي جعله يتحمل المخاطرة ويقبل المسؤولية الناجمة عن استقلاليته في اتخاذ القرارات.

اتجاهات في دراسة التمكين

أدى تراكم المعرفة الناتج عن دراسة أبعاد متعددة للتمكين إلى ظهور عدة اتجاهات في دراسته، سمحت للباحثين المعاصرين بتصنيفها. فقد ظهر خلال العقدين الأخيرين من القرن الماضي مدخلان رئيسان لدراسة التمكين، المدخل الأول، المدخل

(ie. 1995. pp. 197-220).

وعلى الرغم من أهمية هذا المدخل إلا أن بعض الممارسين يشيرون إلى حالات تم بها توفير أدوات القوة، إلا أن ذلك لم يؤد إلى منحهم الشعور الفعلي بالتمكين في حين هناك حالات أخرى، وجد أن أفراداً لا يملكون شيئاً من متطلبات التمكين في بيئة العمل إلا أنهم يشعرون ويتصرفون بأسلوب وطريقة العمال الممكنين، وهذا التحديد ساعد في ظهور مدخل التمكين النفسي (Spreitzer, 2007, p.6).

2. مدخل التمكين النفسي

Approach Psychological Empowerment

يركز مدخل التمكين النفسي على الحالة النفسية للفرد وليس على البناء الاجتماعي أو الممارسات الإدارية، وعلى إحساس الفرد بشعور السيطرة على عمله، وفي هذا يختلف عن التمكين الهيكلي الذي يركز على توزيع القوة على العاملين في جميع المستويات. فمدخل التمكين النفسي يركز على كيفية إدراك الموظفين لعملهم، وهذا المدخل يُبرز التمكين كمعتقدات فردية يمتلكها الأفراد لأدوارهم وعلاقتهم بمنظمتهم. (Spreitzer, 2007, p.6)

ويعود ظهور هذا المدخل إلى الباحثين (Kanungo and Conger, 1988)

الذين ذكرا في بحثهما أن المدخل الهيكلي الاجتماعي غير مُكتمل لأن توزيع مصادر القوة يمكن أن يكون له تأثير قليل على العاملين إذا كانوا لا يملكون الشعور بالقدرة الذاتية (Self-Efficacy)، فالتمكين هو عملية رفع أو دعم شعور القدرة الذاتية لدى الأفراد بالمنظمة من خلال تحديد وإزالة الظروف التي تسبب الشعور بالعجز. (Conger & Kanungo, 1988, p. 474)

ثم جاء (Thomas and Velthouse, 1990, pp. 666-627) وأتموا أفكار - Conger and Kanu

المستويات الدنيا من الهرم الوظيفي إذا حصلوا على الفرصة والمعلومات والدعم والموارد. وكما أن جوهر مفهوم التمكين الهيكلي هو فكرة المشاركة بالقوة بين المديرين والعاملين، مع تحقيق هدف تنازل أصحاب القوة والقرار للعاملين بالمستويات الدنيا من الهرم الوظيفي عن قوتهم ومنحهم فرص اتخاذ القرارات التي تتعلق بمجال عملهم (Liden & Arad, 1996, pp: 205-252). فالتمكين من وجهة نظر المدخل الهيكلي هو مشاركة في مصادر القوة (مثل ذلك السلطة الرسمية أو المسؤولية عن موارد المؤسسة) وتوزيع المسؤولية خلال سلاسل القيادة بالمنظمات إلى المستويات الأدنى، ومشاركتهم بصناعة القرار ما يوفر الوقت للإدارات العليا للتفكير إستراتيجياً وبشكل مبدع حول كيفية نقل المنظمة إلى الأمام. كما يركز هذا المدخل على كيفية قيام متطلبات التمكين الهيكلي (أدوات القوة)، والتي تشمل في هذه الدراسة (القيادة الممكنة، والعمليات الممكنة، والثقافة الممكنة، والمعرفة، وفرق العمل)، على تعزيز القوة لدى الأفراد وإزالة الضعف في بيئة العمل، حيث إن المؤسسات قد تغير سياساتها وعملياتها وإجراءاتها وحتى تنظيمها من الأعلى إلى الأسفل، نحو إشراك العاملين في المستويات الدنيا من الهرم الوظيفي (Bowen & Lawler, 1995, pp: 73-85). فعلى سبيل المثال تستطيع المنظمة أن تغير ممارساتها لتسمح للعاملين باتخاذ القرارات بأنفسهم لمعالجة المشاكل الطارئة وبالتالي ينالون رضا المسؤول عنهم لتمكنهم من معالجة المشكلة وتلبية المطلوب بشكل سريع بدلاً من انتظار الحصول على الموافقة الرسمية من المسؤولين. وأثبتت البحوث أن أياً من الممارسات السابقة (السياسات، والعمليات، والهيكل) لها تأثير على التمكين، ولكن التأثير الحقيقي يأتي من للال تفاعل هذه الممارسات فيما بينها (McDu -)

إدراك العاملين، والذي يؤثر على دافعية العاملين للعمل بالمنظمة

متطلبات التمكين الهيكلي

يتطلب التطبيق الناجح لتمكين العاملين النفسي في منظمة ما توفير مجموعة من المتطلبات الأساسية لتمكين العاملين قبل وأثناء وبعد عملية التمكين، ويختلف العلماء والمختصون في تحديدها، فنجد أن بعض الباحثين مثل (Honold, 1997, pp. 202-212) قال بأنه حتى تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة فلا بد من أن تقوم على جوانب وأسس متعددة، وهذه الأسس هي: التعليم، والقيادة الناجحة، والمراقبة الفعالة، والدعم والتشجيع المستمر، والهيكل المناسبة، والتفاعل بين هذه جميعاً.

وأكد كل من (Conger & Kanungo, 1988, pp. 471-482). على أن التمكين يحتاج إلى مقومات هيكلية وعوامل تنظيمية ملائمة، وكذلك إدامة العلاقة بين المرؤوسين والقيادات الإدارية على أسس من الثقة المتبادلة والدعم المتواصل، وتزويد الآخرين بالمعلومات الضرورية وغير الضرورية لكي يشعر الفرد والفريق بشيء من المسؤولية تجاه نتائج الأداء المرغوبة، فعوامل الثقة والمعرفة والمهارة والمعلوماتية والدعم والحوافز والقوة، من الأسس المهمة في تكوين فريق وفرد متمكين.

ويرى الباحثون أن دراسة متطلبات التمكين الهيكلي المشمولة في البحث الحالي تغطي جوانب كثيرة من متطلبات تمكين العاملين النفسي في المنظمات، ما يؤدي إلى تسهيل إدراك العاملين للسياسات وتفويض السلطة، وتطوير الشخصية، والمشاركة، وتنمية السلوك الإبداعي.

go بتطوير إطار نظري يعبر عن التمكين كمهمة حفز داخلية ذات أربعة مدارك (المعنى، والجدارة، والاستقلالية، والتأثير) تعكس مواقف الأفراد نحو المهام التي يقومون بها. وعرفا التمكين بأنه مجموعة من المدارك أو الحالات التي تتأثر بالبيئة المحيطة والتي تساعد العاملين على التوجه إلى عملهم بنشاط.

وقامت (Spreitzer (1997) et al. بعمل بحث محكم عن التمكين يستند على مادة علمية من علم النفس، وعلم الاجتماع، والعمل الاجتماعي، والتربية. وجدت أن هناك دعماً كبيراً لهذه الأبعاد الأربعة للتمكين من خلال هذه المجالات الأربعة المبحوثة، واعتماداً على هذه النتائج فإنها وضحت بأن إدراك التمكين يستند إلى الأربعة أبعاد والتي اعتمدها الباحثون كمتغير تابع بهذه الدراسة والتي هي (المعنى، والكفاية والجدارة، والاستقلالية، والتأثير الحسي والإدراكي).

3. المدخل العملياتي للتمكين

Process Approach Empowerment

عرف (Thomas & Velthouse, 1990, pp. 666-667) مدخل العمليات للتمكين، على أنه العلاقة بين المستلزمات الهيكلية للتمكين وما ينتج عنها من تمكين نفسي للعاملين. وبين (Mathieu & Gilson, 2006, p.97) أن المدخل العملياتي يبرز التمكين في العلاقة الموجودة بين المستلزمات أو المتطلبات الهيكلية للتمكين وما ينتج عنها من تمكين نفسي للعاملين، وهذا المدخل هو الأقرب إلى نموذج الدراسة الحالية مع إدخال متغير تابع لمعرفة تأثير تمكين العاملين بجانبه الهيكلي والنفسى على تحقيق التميز. رغم أن مدخل العمليات كما عرفه (Thomas & Velthouse, 1990, pp. 666-667) يهتم بدرجة التغير الحاصل في مستوى

(2) الدراسات ذات الصلة

دراسة المعاني (2012)، بعنوان: أثر النشاطات الداعمة للإبداع التنظيمي على تحقيق التمكين النفسي للعاملين في الشركات الصناعية الأردنية. استهدفت الدراسة التَّعَرُّفَ إلى أثر النشاطات الداعمة للإبداع التنظيمي على تحقيق التمكين النفسي للعاملين في الشركات الصناعية الأردنية. تناولت الدراسة النشاطات الداعمة للإبداع التنظيمي من خلال: المشاركة، والتدريب والتنمية، والثقافة التنظيمية، والحوافز، والنمط القيادي، وفرق العمل. فيما تناولت مدارك التمكين النفسي من خلال: معنى (قيمة) العمل، الكفاءة والاستقلالية وحرية التصرف، والتأثير الإدراكي. وللوصول إلى هذه الغاية تم تطوير استبانة بحثية تم توزيعها على عشرين شركة صناعية أردنية بواقع عشر استبانات لكل شركة وكانت وحدة المعاينة خمسة عاملين إداريين وخمسة عاملين فنيين من كل شركة صناعية، وتم الحصول على (185) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: هناك أثر للنشاطات الداعمة للإبداع التنظيمي على تحقيق التمكين النفسي للعاملين بالشركات الصناعية الأردنية، كان للدور القيادي الأثر الأكبر في دعم النشاطات الإبداعية ثم الثقافة المنظمة، ثم المشاركة وفرق العمل ثم الحوافز، وأخيراً نشاط التدريب والتنمية. وكان لكفاءة العاملين وثقتهم بقدراتهم وكفاءاتهم اللازمة لأداء أعمالهم الأثر الأكبر في تحقيق التمكين النفسي للعاملين تلاه إدراك العاملين لمعنى العمل الذي يقومون به، وكان هناك فروق في إدراك الباحثين لبعض متغيرات الدراسة (مدارك التمكين النفسي) تعزى لبعض العوامل الديموغرافية كالخبرة والمستوى الثقافي. خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات للشركات الصناعية الأردنية، منها:

تأسيس وحدات تنظيمية في الشركات للاهتمام بالأساليب الإبداعية الحديثة والخلاقة، ضرورة الموازنة بين الأعمال الجسدية والعقلية لأهمية التكامل بينهما في العملية الإبداعية، تشجيع العاملين على تقبل فكرة التمكين من خلال توفير مستلزمات التمكين الهيكلي كالنشاطات الداعمة للإبداع التنظيمي، توفير موازنات خاصة بالبرامج التدريبية، وأخيراً ضرورة تنشيط التفاعل والعمل الجماعي من قبل الشركات من خلال تشجيع تشكيل فرق عمل ولجان تعنى بشؤون الإبداع ودراسة الأفكار الإبداعية فيها.

دراسة (Areqat & Al-zamil 2011)، بعنوان: The Role of Empowerment in Crisis Management in Business Organizations. هدفت الدراسة إلى إظهار دور التمكين في إدارة الأزمات التي تتعرض لها المنظمة، وتركز هذه الدراسة، ومن خلال النتائج التي توصلت إليها والتوصيات التي قدمتها، على ضرورة تمكين العاملين باعتبار ذلك سلاحاً فعالاً لمواجهة الأزمة، بالإضافة إلى ضرورة توافر المعلومات ذات الصلة بهذه الأزمة، وأهمية وجود القيادة الواعية التي تعمل على استشراف المستقبل استناداً إلى ما حدث في الماضي؛ وعما يجري في الوقت الحاضر، وضرورة وجود نظام فعال للتواصل بالاعتماد على الوسائل التكنولوجية المتقدمة، وأيضاً ينبغي وجود هيكل تنظيمي مرن يشجع على تمكين العاملين بدلاً من تفويض الصلاحيات لضمان المشاركة الفعالة في العمل للموظفين لمواجهة الأزمة.

دراسة (Yao 2010)، بعنوان:

The Moderating Effect of the Employee Psychological Empowerment on the Enterprise Employee Turnover Tendency: Taking Small and Middle Enterprises in Jinan as the Example.

في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال. هدفت الدراسة إلى معرفة دور التمكين في إدارة الأزمات، والفرق بين المنظمة التي تطبق التمكين والتي لا تطبق التمكين، وقد طبقت هذه الدراسة على البنوك والشركات المالية العاملة في الأردن، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أن المنظمات عينة الدراسة تسعى بشكل كبير إلى تمكين العاملين لديها من خلال زرع الثقة في نفوسهم، وتعريفهم بأهمية ما يقومون به من أعمال، ومشاورتهم، وأخذ رأيهم، والاستماع لوجهات نظرهم، بالإضافة إلى إلحاقهم ببرامج تدريبية تهدف إلى رفع مستوى تفكيرهم ليصبح إبداعياً خلافاً، وتوصلت أيضاً إلى أن العاملين الممكّنين الذين يتمتعون بالاستقلالية في أخذ القرارات يستطيعون تحمل نتائج هذه القرارات وبالتالي فهم مؤهلون لتوقع المشاكل والصعاب والأزمات والتصدي لها عبر ما يمتلكون من معارف وخبرات، وبينت الدراسة أنه كلما كانت عملية التمكين تحظى بالاهتمام البالغ من قبل إدارة المنظمة؛ فإن تمكين العاملين يأخذ صفة القوة، بحيث يتصرف الموظف الممكن وكأن المنظمة مملوكة له. وتقدمت الدراسة بمجموعة من التوصيات للمنظمات، من أهمها: أنه يجب على إدارة المنظمة النظر إلى العاملين كمراسم بشرية وليس مجرد تكلفة رواتب وإجازات وخدمات صحية وغيرها، وكذلك، ضرورة تشجيع الموظفين الذين يمتلكون قدرات مخزّنة على إظهار قدراتهم في العمل، وتمكينهم من خلال منحهم المزيد من الصلاحيات، وإشراكهم في اتخاذ القرارات، كما يجب على المنظمات أن تنتقل من أفكار الإدارة التقليدية وأدوارها القائمة على الرقابة اللصيقة، إلى منح العاملين مزيداً من الثقة لمراقبة أعمالهم.

دراسة الكساسبية وآخرين (2009)، بعنوان: تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة. هدفت هذه الدراسة إلى تعرف درجة تأثير

هدفت الدراسة إلى بيان أثر التمكين النفسي للعاملين على اتجاه الدوران الوظيفي للعاملين في المنظمات، وقد تم أخذ المنظمات الصغيرة والمتوسطة في مدينة جنان الصينية كمثال لهذه الدراسة، وقد بينت الدراسة أن الموقع العادل الذي يحظى به الموظف، وفرص الترقية، والعمل المنظم، والدعم الاجتماعي الداخلي، وفرص العمل الخارجي؛ هي عوامل أساسية في التأثير على اتجاه دوران العمل للموظفين في المنظمات عينة الدراسة، وبينت أيضاً أن عملية التمكين النفسي للعاملين يمكن أن تضبط بشكل كبير اتجاه دوران الموظفين في تلك المنظمات. واقتترحت الدراسة ضرورة قيام المنظمات بتحقيق الانسجام في العلاقة بين سلوك القائد في تفويض الصلاحيات للعاملين، وتمكين العاملين النفسي، لخلق ثقافة صحية للمنظمات وتعزيز فعالية تشجيع المواهب.

دراسة الضلاعين (2010) بعنوان: أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي. دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية. هدفت للتعرف إلى أثر التمكين الإداري في تميز منظمة الأعمال في شركة الاتصالات الأردنية، وجمعت البيانات من خلال استبانة وزعت على (553) من العاملين في شركة الاتصالات، وتناولت الدراسة أبعاد التمكين الإداري من خلال: تفويض السلطة، وتطوير الشخصية، والمشاركة، والمحاكاة، وتنمية السلوك الإبداعي، وتوصلت إلى أن مستوى إدراك العاملين في شركة الاتصالات الأردنية لأبعاد التمكين الإداري كان مرتفعاً، وأن مستوى إدراكهم لأبعاد تميز منظمة الأعمال جاء أيضاً بدرجة مرتفعة. وأوصت الدراسة بضرورة إيجاد مناخ تنظيمي ملائم لتطبيق مفهوم التمكين الإداري في الشركة، وتشجيع بعض الممارسات الإدارية كبناء الفريق، والعدالة في المعاملات.

دراسة عريقات (2009)، بعنوان: دور التمكين

العاملين (مهندسين، وفنيين، وإداريين) في شركة الاتصالات الأردنية نحو أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت استبانة بحثية لجمع البيانات، شملت عينة الدراسة 500 عامل وكانت نسبة الاستجابة %50.6 من إجمالي العينة. أظهرت الدراسة أن المتغيرات المستقلة (التمكين الإداري والدعم التنظيمي) تؤثر على المتغير التابع (السلوك الإبداعي)، ولكن متغير التمكين الإداري يفسر تبايناً أعلى في المتغير التابع السلوك الإبداعي، كما أوضحت النتائج وجود فروق إحصائية بين المتغير طبيعة العمل ومتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة. أوصت الدراسة بعدة توصيات؛ أهمها تشجيع العاملين على تقبل فكرة التمكين، كما قدمت اقتراحات للشركة من أجل دعم العلاقة بين (التمكين، والتنظيم، والإبداع).

دراسة (Sasiadek 2006) بعنوان:

Individual Influence Factors That Impact Employee Empowerment: A Multi Case Study..

هدفت إلى معرفة مدى تأثير العوامل الفردية على التمكين وكذلك الاختلافات بين المنظمات الصغيرة والكبيرة. كانت المتغيرات المستقلة في هذه الدراسة هي حجم المنظمة، والمستوى الثقافي للمشاركين أما المتغيرات التابعة فقد كانت التحفيز، والالتزام، والثقة، والاتصالات، والطموح، والسلوك. وعرفت التمكين بأنه إعطاء العاملين المزيد من المسؤولية لاتخاذ القرارات. شملت الدراسة خمس حالات (شركات) اثنتان منها شركات كبيرة، والبقية شركات صغيرة، وجمعت المعلومات عن طريق استبانة وزعت على العاملين. أظهرت النتائج أن العوامل الفردية المؤثرة على التمكين هي موجودة أصلاً بالمنظمة مثل الثقافة، والسلوك، والثقة،

ثقافة التمكين (التمكين الفني، والتمكين الإداري)، والقيادة التحويلية (المطلبات المادية والمعنوية للتحويل) على المنظمة الساعية للتعلم في مجموعة شركات طلال أبو غزالة في الأردن. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التالية، أهمها: أن هناك تأثيراً كبيراً لثقافة التمكين على المنظمة الساعية للتعلم، كما أن هناك تأثيراً للقيادة التحويلية على المنظمة الساعية للتعلم. وقد أوصى الباحثون بضرورة تعزيز ثقافة التمكين ببعديها الفني والإداري، وتفويض المزيد من الصلاحيات للعاملين، وتحسين قدرة القادة في إدارة الموارد البشرية، وتشجيع العاملين على التسلم بالمعرفة، والاستناد إلى الحقائق عند اتخاذهم القرارات أو حلهم المشكلات، وعن طريق ربط أنظمة التعيين والترقية بامتلاك المعرفة المتخصصة لتعزيز بناء مجموعة شركات طلال أبو غزالة كمنظمة ساعية للتعلم.

دراسة البشباشبة (2008) بعنوان: أثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة. هدفت للتعرف إلى أثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، وتم الحصول على البيانات اللازمة للدراسة من خلال استبانة وزعت على (385) موظفاً يعملون في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثيراً مهماً للتمكين الإداري في الإبداع التنظيمي، وأوصت بضرورة تبني الأفراد المبدعين وتنمية البوادر الإبداعية لديهم، وتشجيع العاملين لتقبل فكرة التمكين.

دراسة الحراحشة والهييتي (2006) بعنوان: أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية. هدفت إلى معرفة اتجاهات

مواجهة التحديات في بيئة العمل. أجريت الدراسة على عينة شملت 94 عاملاً و 25 موظفاً من المستويات الإدارية المختلفة. تم تحديد مقياس للتمكين بالمنظمة، يتكون من ثلاثة عوامل هي: الهيكل التنظيمي المرن، والسيطرة على القرارات بمكان العمل، وسهولة المشاركة بالمعلومات. ودرست مدى تأثير هذه العوامل على التمكين بالمنظمة.

أجريت الدراسة على الإدارات وعلى العاملين بالشركة لتحديد مدى خبراتهم وإحساسهم بالتمكين من خلال هذه المتغيرات. كما قامت الدراسة باختبار مدى رغبة وتفهم عملي الشركة لتحقيق التمكين وتحمل مسؤولية اتخاذ القرارات ومعرفة العوامل التي تؤثر على مدى إدراك العاملين للتمكين.

أظهرت النتائج أن العاملين لم يشعروا أو يدركوا التمكين بالمنظمة. وهذه النتائج تم الحصول عليها بناءً على تطبيق مقياس التمكين بالمنظمة والمبني على متغيرات الدراسة، ويعتبر الباحث رغم أن هذه النتائج سلبية إلا أنها تساعد الشركة في فهم إدراك العاملين للتمكين والذي تأثر بعوامل تنظيمية بالشركة.

دراسة (فياض 2005) بعنوان: تمكين العاملين النفسي كمدخل إداري وأثره على القدرة التنافسية للمنظمة. درست أثر التمكين على القدرة التنافسية للشركات الأردنية العاملة في عمان والتي تتعامل مع طين البحر الميت وأملاحه، وتنتج المواد العلاجية والطبية والصحية. هدفت الدراسة إلى رصد الفروق بين الشركات في مجال التمكين والقدرة التنافسية. وعرفت التمكين: بأنه منح العاملين صلاحيات كافية تمكنهم من اتخاذ وتنفيذ قرارات تتعلق بعملهم، وتناولت الأبعاد الآتية للتمكين، (الثقافة المشتركة، وتعليم العاملين، وفرق العمل، ووسائل تكنولوجيا الإنتاج (إنتاج واتصال). أجريت هذه الدراسة في (40) شركة تتعامل بالمنتجات العلاجية والطبية

والهدف، مأخوذة من معتقدات وخلفيات العاملين ولكن بدرجات متفاوتة وبأشكال مختلفة، وكما أنها تتأثر بشكل رئيس بحجم المنظمة والمستوى التعليمي للعاملين فيها.

دراسة (Baird 2006) بعنوان:
The Intent to Leave: An Investigation of Empowerment Mechanisms, Job Satisfaction, and Organizational Commitment Among Technical College Employee.

هدفت إلى إلقاء الضوء على عدد من أبعاد التمكين (المعنى Meaningful، الاختيار Choice، الكفاءة Competence والتأثير Impact) درست هذه الأبعاد كمتغيرات مستقلة من حيث تبايناتها وارتباطها بالمرجات (الالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي والرغبة في ترك العمل) كمتغيرات تابعة. كما سعت لتحديد كيف تؤثر بعض الخصائص الشخصية للعاملين على هذه المتغيرات. جمعت المعلومات عن طريق توزيع استبانات على العاملين بالمدارس الفنية بالولايات المتحدة الأمريكية وشملت العينة 170 عاملاً.

أظهرت النتائج أن الخصائص (الديموغرافية) لم يكن لها تأثير على (الالتزام المنظمي والرضا الوظيفي والرغبة بترك العمل) ولكن العمر كان له تأثير على الرغبة في ترك العمل، حيث إن الأكبر عمراً لهم رغبة أقل في ترك العمل.

دراسة (Cadle & Sharmayne 2006) بعنوان
Perception of Empowerment in the Telecommunications Industry: A Case Study of Belize Telecommunication Limited.

هدفت إلى معرفة العوامل التي تؤثر على إدراك العاملين والإداريين للتمكين في شركة بيلز Belize للاتصالات، وكيف يمكن أن يشعر العاملون بأهمية التمكين كأساس لتطوير الشركة، ولتمكينهم من

1. المصادر الثانوية: والمتمثلة في الأدبيات التي كتبت عن موضوع التمكين، من كتب ودوريات متخصصة. المصادر الأولية: وتتمثل في تصميم استبانة تم وضعها لغرض جمع البيانات من عينة الدراسة مباشرة، وقد استخدم الباحثون طريقة المقابلة كوسيلة لتوزيع الاستبانة، واحتوت تلك الاستبانة على ثلاثة أجزاء، تضمن الجزء الأول جمع بيانات حول أفراد العينة، فيما احتوى الجزء الثاني على مجموعة فقرات موزعة حسب مقياس ليكرت الخماسي لجمع بيانات عن متطلبات التمكين الهيكلي، بينما تضمن الجزء الثالث مجموعة فقرات أخرى تتعلق بجمع بيانات حول عناصر تمكين العاملين النفسي. وتم اعتماد طريقة المقاييس الفئوية في تصميم الاستبانة، حيث استخدم مقياس ليكرت الخماسي في جمع بيانات الدراسة في الجزأين الثاني والثالث من الاستبانة، والخاصين بجمع بيانات تتعلق بمتطلبات التمكين الهيكلي وعناصر التمكين النفسي، وعند ترميز البيانات وإدخالها إلى الحاسوب يتم إعطاء الدرجة 5 لإجابة موافق جداً، والدرجة 4 لإجابة موافق، والدرجة 3 للمحايد، والدرجة 2 للمعارض، والدرجة 1 للمعارض جداً.

(4) الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل

استخدمت في عملية تحليل البيانات الأساليب الإحصائية التالية:

- الإحصاء الوصفي لاستخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات لفقرات الاستبانة المختلفة لعرض وقراءة خصائص وحدة المعاينة.

- الإحصاء الاستدلالي، وتحديد اختبار أ لتتعرف على نتائج تحليل المتغيرات المستقلة، وكذلك لأغراض إجراء المقارنة ما بين متغيرات متطلبات التمكين الهيكلي وعناصر التمكين النفسي.

- اختبار الانحدار الخطي المتعدد لاختبار فرضية

والصحية. وتم جمع المعلومات عن طريق توزيع استمارة بواقع (4) نسخ لكل شركة موزعة على: مدير الإنتاج، ومدير التسويق، وموظف الإنتاج، وموظف التسويق. ووجدت الدراسة أنه يوجد ضعف عام في تمكين العاملين لدى الشركات من خلال تأثير تكنولوجيا الإنتاج والاتصال، وأن الشركات الصغيرة هي الحلقة الأضعف في تمكين العاملين وبالأخص في مجال تكنولوجيا الإنتاج والاتصال. كما وجدت فروقاً بين إجابات كل من المديرين والعاملين فيما يتعلق بالثقافة المشتركة وتعليم العاملين.

عاشراً: منهجية الدراسة

(1) مجتمع الدراسة وعينته:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المنظمات الأردنية العاملة في القطاع العام، والبالغ عددها (110) منظمات، حسب إحصائية مركز جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية. الدورة السادسة (2012 / 2013)، منها (22) وزارة، و(88) مؤسسة عامة، ولأغراض هذه الدراسة تم أخذ عينة مكونة من (40) منظمة من القطاع العام (الوزارات والمؤسسات العامة).

(2) وحدة المعاينة:

لأغراض هذه الدراسة، فقد تم تحديد وحدة المعاينة والتحليل من العاملين في المنظمات عينة الدراسة، والذين يشغلون موقع رئيس قسم فما دون، وبلغ مجموع أفراد وحدة المعاينة (160) مستجيباً، وتم توزيع استبانة الدراسة على الأفراد الباحثين، وتمكن الباحثون من استعادة (131) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، أي ما نسبته 81.8% من الاستبانات الموزعة.

(3) مصادر جمع البيانات

تم تجميع البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة باستخدام نوعين من المصادر، هما:

الدراسة الرئيسية والفرضيات المتفرعة عنها.

حادي عشر: نتائج الدراسة

(1) خصائص الأفراد عينة الدراسة

يبين الجدول رقم (1) خصائص أفراد عينة الدراسة، والذين يشكل الذكور نسبة 68.7% منهم، فيما تشكل نسبة الذين تتراوح أعمارهم بين 54-35 سنة (60.3%)، كما أن نسبة (60.3%) منهم يحملون شهادة البكالوريوس، ونسبة الذين لديهم خبرة تزيد على 11 سنة تبلغ (57.3%)، وكانت نسبة الموظفين (64.9%)، في حين كانت نسبة من يشغلون وظيفة رئيس قسم (35.1%).

جدول رقم (1): خصائص أفراد العينة

الخاصية	التكرار	النسبة المئوية
الجنس		
نكر	90	68.7%
أنثى	41	31.3%
الفئة العمرية		
أقل من 25 سنة	7	05.3%
25-34 سنة	42	32.0%
35-44 سنة	57	43.5%
45-54 سنة	22	16.8%
55 سنة فما فوق	3	02.4%
المؤهل العلمي		
ثانوية عامة	6	04.6%
دبلوم	15	11.5%
بكالوريوس	79	60.3%
ماجستير	27	20.6%
دكتوراه	4	03.0%
عدد سنوات الخبرة في مجال العمل		
أقل من 3 سنوات	13	09.9%
3-6 سنوات	20	15.3%
7-10 سنوات	23	17.5%
11 سنة فأكثر	75	57.3%
الموقع الوظيفي		
موظف	85	64.9%
مسؤول قسم	46	35.1%

(2) متطلبات التمكين الهيكلي للعاملين في المنظمات

عينة الدراسة

سعت الدراسة إلى تقدير مدى توافر متطلبات التمكين الهيكلي للعاملين، والتي تم تحديدها من خلال: تفويض السلطة، وتطوير الشخصية، والمشاركة، وتنمية السلوك الإبداعي بين المنظمات عينة الدراسة، وجاءت نتائج التحليل لهذه المتطلبات كما يبينها الجدول رقم (2) اللاحق، والتي سيتم توضيحها فيما يلي:

1. تفويض السلطة: يتضمن الجدول رقم (2) النتائج الخاصة بإجابات أفراد العينة عن الفقرات الخمس الأولى حول توافر متطلب تفويض السلطة، ومنه يتبين بأن المتوسط العام، والذي بلغ (3.52) يؤشر على وجود اهتمام متوسط بهذا المتغير في المنظمات مجتمع الدراسة، وجاءت فقرة "يمتلك العاملون في إدارتي السلطات والصلاحيات الواسعة ويمارسونها فعلاً" بالمستوى الأعلى وبمتوسط حسابي (3.68)، تليها فقرة "تفوض إدارتي الصلاحيات والمسؤوليات للمستويات الدنيا" بمتوسط حسابي (3.62). أما المجالات الأكثر ضعفاً، والتي تستدعي الاهتمام، وكما سيشار إليها في التوصيات، فقد كانت في مجال "تتخذ إدارتي القرارات كافة التي تخص مرؤوسيهام مباشرة دون العودة لمستوى أعلى" بمتوسط (3.42)، والفقرة "يستطيع العاملون في دائرتي اتخاذ القرارات الخاصة بشؤون عملهم" حيث بلغ المتوسط لها (3.43).

2. تطوير الشخصية: يظهر من الجدول رقم (2) أنّ المنظمات المبحوثة تتمتع باهتمام ضعيف في تطوير شخصية العاملين فيها، وبمستوى أقل من متطلب تفويض السلطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.49) على المقياس الخماسي، والذي يؤشر على وجود اهتمام منخفض بتطوير شخصية العاملين في

والمنظمات عينة الدراسة. واتخاذ القرارات المتميزة" بمتوسط حسابي (3.98)، تلتها فقرة "تقوم المنظمة بإجراءات لإيصال المعرفة الصريحة والضمنية لمن يحتاجها"، بمتوسط حسابي (3.93). أما المجال الأكثر ضعفاً، فقد كانت الفقرة "تسهل المنظمة إجراءات حصول العاملين على البيانات والمعلومات الخاصة بعملهم"، بمتوسط (3.54).

إجمالي متطلبات التمكين الهيكلي:

يتبين من الجدول رقم (2) بأن المتوسط العام لمتطلبات التمكين الهيكلي بلغ (3.67)، مما يدل على توافر هذه المتطلبات بدرجة متوسطة. كما اختلفت هذه المتطلبات من حيث قوة توافرها، ف جاء متطلب المشاركة بالمستوى الأعلى، يليه متطلب تنمية السلوك الإبداعي، ثم متطلب تفويض السلطة، وجاء متطلب تطوير الشخصية بالمستوى الأدنى. نستنتج من ذلك أن متطلبات التمكين الهيكلي متوافرة في المنظمات عينة الدراسة، ما يدل على حالة إيجابية، ولكنها بدرجة متوسطة، ما يستدعي المنظمات إلى السعي لتوفيرها بدرجة أكبر.

3. المشاركة: أظهرت النتائج أيضاً توافراً متطلب المشاركة بمستوى أعلى من تفويض السلطة وتطوير الشخصية، حيث بلغ المتوسط العام (3.90) كما يظهر في الجدول (2). وجاءت الفقرتان: "يشارك العاملون في اتخاذ القرارات التي تخص عمل المنظمة"، و "يتشارك معظم العاملين بالمنظمة بتقاليد وأنماط اجتماعية متشابهة"، في المرتبة الأولى والثانية على التوالي، حيث بلغت متوسطاتها الحسابية (4.12) و (3.98).

أما المجالات الأكثر ضعفاً، فقد كانت في مجال "تقدم المنظمة فرصاً أفضل لتوظيف قدرات العاملين وتحسين روحهم المعنوية"، بمتوسط حسابي (3.60).

4. تنمية السلوك الإبداعي: يتبين من الجدول (2) أن المتوسط الحسابي العام لمتطلب تنمية السلوك الإبداعي بلغ (3.78) على المقياس الخماسي، والذي يؤثر على وجود اهتمام كبير بمتغير تنمية السلوك الإبداعي في المنظمات عينة الدراسة. جاءت في المرتبة الأولى الفقرة "توفر المنظمة بيئة عمل ملائمة للإبداع

جدول رقم (2) تقييم أفراد العينة لمتطلبات التمكين الهيكلي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تفويض السلطة	
0.91	3.68	يمتلك العاملون في إدارتي السلطات والصلاحيات الواسعة ويمارسونها فعلاً.	1
0.86	3.62	تفوض إدارتي الصلاحيات والمسؤوليات للمستويات الدنيا.	2
0.85	3.42	تتخذ إدارتي القرارات كافة التي تخص مرؤوسيه مباشرة دون العودة لمستوى أعلى.	3
0.84	3.43	يستطيع العاملون في دائرتي اتخاذ القرارات الخاصة بشؤون عملهم	4
0.94	3.46	تتجاوز الإدارة التعليمات لما فيه المصلحة العامة.	5
3.52		المتوسط العام	
تطوير الشخصية			

0.76	3.92	1	تنمي إدارتي جوا من الاحترام المتبادل بين العاملين.
0.91	3.58	2	تسود المنظمة قيم عمل يشترك بها كل من الرؤساء والمرؤوسين.
0.94	3.46	3	تنمي إدارتي جوا من الثقة مع العاملين لتطوير قدراتهم.
0.86	3.38	4	تلتزم إدارتي بتطبيق مبدأ العدالة والمساواة بين الجميع.
1.02	3.12	5	يقوم العاملون بتطوير معارفهم لاتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم.
3.49		المتوسط العام	
المشاركة			
0.80	4.12	1	يشارك العاملون في اتخاذ القرارات التي تخص عمل المنظمة.
0.86	3.98	2	يتشارك معظم العاملين بالمنظمة بتقاليد وأنماط اجتماعية متشابهة.
0.82	3.97	3	تقوم المنظمة بتشجيع مختلف أنواع الاتصال بين العاملين داخل المنظمة.
0.92	3.84	4	تضع المنظمة برامج تدريبية تدعم جهود تمكين العاملين النفسي وتحفزهم للتوجه نحو هذه البرامج.
0.94	3.60	5	تقدم المنظمة فرصاً أفضل لتوظيف قدرات العاملين وتحسين روحهم المعنوية.
3.90		المتوسط العام	
تنمية السلوك الإبداعي			
0.82	3.98	1	توفر المنظمة بيئة عمل ملائمة للإبداع واتخاذ القرارات المتميزة.
0.84	3.93	2	تقوم المنظمة بإجراءات لإيصال المعرفة الصريحة والضمنية لمن يحتاجها
0.81	3.76	3	تشجع المنظمة جهود العاملين لاكتشاف معارف جديدة تعزز قدراتهم وتزيد من إبداعهم.
0.77	3.68	4	تقوم المنظمة بتحويل المعارف الجديدة التي تحصل عليها إلى إجراءات عمل وقواعد لتوجيه سلوك العاملين.
0.80	3.54	5	تسهل المنظمة إجراءات حصول العاملين على البيانات والمعلومات الخاصة بعملهم.
3.78		المتوسط العام	
3.67		المتوسط الإجمالي لمتطلبات التمكين الهيكلي للموظفين	

(3) مدى تمكين العاملين النفسي في

المنظمات عينة الدراسة

سعت الدراسة للتعرف على مدى إدراك العاملين للتمكين من خلال تحديد أربعة مدارك مهمة هي: معنى أو قيمة العمل، والكفاءة، وحرية التصرف والاستقلالية، والتأثير الإدراكي، وسيتم فيما يلي توضيح النتائج الخاصة بهذه المدارك من خلال الجدول رقم (3) اللاحق:

1. المعنى (قيمة العمل)، بلغ المتوسط الحسابي لإدراك التمكين من خلال قيمة العمل (4.29)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام بشكل كبير، ما يوحي إلى إدراك الموظفين لمعنى (قيمة العمل) بدرجة عالية.

2. الكفاءة: سعت الدراسة لتقدير مدى توافر تمكين العاملين النفسي من خلال الكفاءة، حيث توضح النتائج أن إدراك التمكين من خلال الكفاءة كان بدرجة عالية، وبمتوسط حسابي (4.33).

يتضح من النتائج أن أعلى متوسط للفقرة "أثق بقدراتي التي تمكّنتني من أداء عملي" بلغ (4.48)، تلتها الفقرة "استطعت استيعاب المهارات الضرورية لعملي، بمتوسط (4.38)، وأقل متوسط كان للفقرة "لديّ الفرصة لاستخدام إبداعي الشخصي لتنفيذ أعمالي" بمتوسط (4.11).

3. حرية التصرف والاستقلالية: بينت النتائج توافر التمكين من خلال حرية التصرف والاستقلالية بمتوسط حسابي (3.94)، وجاءت في المرتبة الأولى

الفقرة "لديّ القدرة الذاتية للانطلاق لأداء عملي" بمتوسط (4.19)، تلتها الفقرة "لدي الحرية الكافية لتقرير كيفية أداء عملي"، بمتوسط (3.84)، وفي المرتبة الأخيرة الفقرة "لدى الفرصة الكاملة لأداء عملي بحرية واستقلالية" بمتوسط (3.78).

4. التأثير الإدراكي: توضح النتائج توافر تمكين العاملين النفسي من خلال التأثير الإدراكي بمتوسط (4.14)، والذي يعكس مدى الدور العالي للتأثير الإدراكي في إدراك العاملين للتمكين. بلغ أعلى متوسط للفقرة "أثق بكفاءة قدراتي اللازمة لأداء عملي" بمتوسط (4.39)، وجاءت الفقرة "لدي تأثير فعال فيما يحصل بقسمي" في المرتبة الثانية حيث بلغ متوسطها (4.05).

إجمالي تمكين العاملين النفسي

يتبين من الجدول رقم (3) أن المتوسط العام لمتغير تمكين العاملين النفسي بلغ (4.17)، مما يدل على إدراك العاملين للتمكين في المنظمات بمستوى جيد جداً. واختلفت المدارك المختلفة للتمكين النفسي من حيث مدى أهميتها، فجاء متغير التمكين من خلال الكفاءة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.33)، يليه متغير التمكين من خلال المعنى أو قيمة العمل بمتوسط (4.29)، ثم جاء متغير التمكين من خلال التأثير الإدراكي في المرتبة الثالثة بمتوسط (4.14)، وجاء متغير التمكين من خلال حرية التصرف والاستقلالية في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.94).

جدول (3) تقييم أفراد العينة لمدى تمكين العاملين النفسي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	إدراك الموظفين للمعنى (قيمة العمل)	
0.67	4.46	أعتبر العمل الذي أقوم به مهماً.	1
0.82	4.28	تعتبر النشاطات التي ضمن عملي ذات معنى كبير لي شخصياً.	2
0.82	4.12	يتلاءم عملي مع مؤهلاتي.	3
4.29		المتوسط العام	

إدراك الموظفين للكفاءة			
1	أثق بقدراتي التي تمكنني من أداء عملي.	4.48	0.64
2	استطعت استيعاب المهارات الضرورية لعملي.	4.38	0.59
3	لدي الفرصة لاستخدام إبداعي الشخصي لتنفيذ أعمالي.	4.11	0.89
المتوسط العام		4.33	
التأثير الإدراكي			
1	أثق بكفاءة قدراتي اللازمة لأداء عملي.	4.39	0.62
2	لدي تأثير فعال فيما يحصل بقسمي.	4.05	0.79
3	يؤخذ بأرائي لاتخاذ القرارات على مستوى القسم.	3.98	0.86
المتوسط العام		4.14	
حرية التصرف والاستقلالية			
1	لدي القدرة الذاتية للانطلاق لأداء عملي.	4.19	0.74
2	لدي الحرية الكافية لتقرير كيفية أداء عملي.	3.84	0.85
3	لدي الفرصة الكاملة لأداء عملي بحرية واستقلالية.	3.78	0.85
المتوسط العام		3.94	
المتوسط الإجمالي لتمكين الموظفين النفسي		4.17	

إحصائية على كل من (تحقيق الكفاءة وتحقيق التمكين).

مناقشة النتائج والتوصيات

النتائج المتعلقة بدرجة توافر متطلبات التمكين الهيكلي، وعناصر تمكين العاملين النفسي أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لتوافر مستلزمات التمكين الهيكلي بلغ (3.67)، وجاء توافر متطلب المشاركة في المرتبة الأولى (3.90)، يليه توافر متطلب تنمية السلوك الإبداعي (3.78)، ثم متطلب تفويض السلطة (3.52). وجاء متطلب تطوير الشخصية في المرتبة الأخيرة (3.49). وعموماً يمكن أن نعزو سبب ضعف تطوير الشخصية إلى خوف المسؤولين من زيادة قدرة وفعالية الموظفين الأمر الذي يمكن أن يشكل تهديداً لهؤلاء المسؤولين. كما أن السبب وراء ضعف متطلب تفويض السلطة يمكن أن يكون نتيجة خوف أولئك المسؤولين من التنازل عن بعض صلاحياتهم، بالرغم من إدراكهم لأهمية هذا المتطلب، الأمر الذي يؤدي إلى مركزية اتخاذ القرارات، وعدم السعي الفعلي

(4) نتائج اختبار فرضية الدراسة الرئيسية

وفرضياتها الفرعية

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الهيكلي في تحقيق تمكين العاملين النفسي. تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات المتفرعة عنها، ويتضمن الجدول (4) نتائج هذا الاختبار لتحديد تأثير متطلبات التمكين الهيكلي على تمكين العاملين النفسي، وأظهرت النتائج أن لجميع متطلبات التمكين الهيكلي تأثيراً إيجابياً على عناصر تمكين العاملين النفسي، ولكن بدرجات متفاوتة، كما تبين أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعنصر تفويض السلطة على كل من (تحقيق قيم العمل، والاستقلالية وحرية التصرف، وتحقيق التمكين)، كما أن لتطوير الشخصية تأثير ذا دلالة إحصائية في تحقيق التمكين فقط، أما المشاركة فقد تبين تأثيرها الدال إحصائياً على كل من (تحقيق قيم العمل، وتحقيق الكفاءة، والاستقلالية وحرية التصرف، وتحقيق التمكين)، فيما تبين أن لتنمية السلوك الإبداعي تأثير ذا دلالة

قيمة (t) الجدولية (1.98) وبدرجة حرية (130) عند مستوى دلالة 0.05 و(2.62) عند مستوى دلالة 0.01

حيث إن:

×× معنوي بمستوى دلالة $P \leq 0.01$

× معنوي بمستوى دلالة $P \leq 0.05$

قيمة (F) الجدولية (4.0) وبدرجة حرية (1، 126) ومستوى دلالة 0.001

حيث إن

×× معنوي بمستوى دلالة $P \leq 0.01$

إلى تفويض الصلاحيات بهدف تمكين العاملين، بالإضافة إلى عدم إدراك بعض القيادات للمعنى الحقيقي لتمكين العاملين وأهمية تفويض السلطة في ذلك. وجاء متطلب المشاركة بهذه الأهمية ربما بسبب رغبة المسؤولين إلقاء العبء الكبير للعمل على عاتق الموظفين وهذا بالضرورة يتطلب أن يشارك أولئك الموظفين في اتخاذ القرارات التي تخص عملهم مما يؤدي إلى تنمية سلوكهم الإبداعي.

وفيما يخص عناصر تحقيق تمكين العاملين النفسي فقد بينت النتائج توافرها مجتمعة بدرجة عالية (4.17)، وكان أعلى تحقيق لتمكين العاملين النفسي من خلال الكفاءة (4.33)، ثم قيمة العمل (4.29)، ثم التأثير الإدراكي (4.14)، ثم حرية التصرف والاستقلالية بمتوسط (3.94). وهذا يدل على أهمية هذه العناصر لتحقيق تمكين العاملين النفسي. وقد يعود سبب ارتفاع تحقيق تمكين العاملين النفسي في المنظمات إلى دقة قياس عناصر التمكين لدى الإدراك لتمكين العاملين النفسي، وإلى الجهد المتواصل في هذه المنظمات للوصول إلى التمكين كهدف من أهداف تحقيق التميز في العمل، خاصة في ظل التسابق بين المنظمات العامة للحصول على درجات عالية في التقييم الذي تقوم به بعض الجهات الوطنية.

النتائج الخاصة باختبار الفرضيات

أظهرت النتائج الخاصة باختبار الفرضيات وجود

جدول (4): نتائج الانحدار المتعدد لتأثير متطلبات التمكين الهيكلي على تمكين العاملين النفسي

التمكين النفسي	تحقيق قيم العمل	تحقيق الكفاءة	الاستقلالية وحرية التصرف	التأثير الإدراكي	تحقيق التمكين
التمكين الهيكلي	t	T	t	T	t
العامل الثابت	2.077	العامل	1.173	العامل	1.894
تفويض السلطة	0.233	1.956	0.222	0.242	2.032××
تطوير الشخصية	0.187	1.824	0.213	0.187	××2.005
المشاركة	0.248	×2.011	×2.521	0.163	××2.748
تنمية السلوك الإبداعي	0.223	×1.990	0.212	0.132	2.44××
مطالبات التمكين الهيكلي	0.276	××2.13	0.234	0.233	2.66××
قيمة R2	0.312	0.355	0.445	0.308	0.445
قيمة F	××14.08	××17.07	××24.85	××13.774	××24.85

وإدارة الجودة الشاملة، وعمل الفريق، وغيرها من القضايا التي تتعلق بنجاح المنظمات وتميزها.

6. وضع نظام متطور لتأكيد اعتماد إدارة الجودة الشاملة كمتطلب للمنظمات العاملة في القطاع العام.

مقترحات خاصة بأبحاث مستقبلية

يتبين من خلال نتائج الدراسة أن هناك حاجة لإجراء العديد من الدراسات حول المواضيع التي تحتاج إلى توسيع المعرفة حولها، ومنها:

1. التعمق بدراسة متطلبات التمكين الهيكلي، حيث لا تزال الدراسات حولها قليلة ومتفاوتة من حيث اعتمادها، وبحاجة إلى المزيد من التركيز.
2. إجراء مزيد من الدراسات التطبيقية، للبحث عن آلية تعزز ربط متطلبات التمكين الهيكلي بكيفية تحقيق تمكين العاملين النفسي.
3. إجراء دراسات حول إبراز دور فرق العمل وأهميتها في تحقيق تمكين العاملين النفسي في المنظمات.

تأثيراً لمتطلبات التمكين الهيكلي على عناصر تمكين العاملين النفسي، مما أدى إلى رفض الفرضية الرئيسية والفرضيات الأربع المبدئية المتفرعة عنها، وقبول الفرضيات البديلة.

ملخص الاستنتاجات

من خلال النتائج السابقة يمكن التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات، وهي:

- اختلف مدى توافر متطلبات التمكين الهيكلي في المنظمات، حيث جاء توافر متطلب المشاركة في المرتبة الأولى، يليه توافر متطلب تنمية السلوك الإبداعي، ثم توافر متطلب تفويض السلطة، وكان توافر تطوير الشخصية هو الأضعف.
- هناك إدراك من قبل العاملين بكونهم مكنين على الرغم من القصور في توفير بعض متطلبات التمكين الهيكلي بدرجة كبيرة.

التوصيات والمقترحات:

تسمح النتائج السابقة بالتقدم بمجموعة من التوصيات، منها:

1. زيادة اهتمام المنظمات بتوفير متطلبات التمكين الهيكلي بدرجة أكبر، وبالتحديد متطلب تطوير شخصية الموظفين.
2. ضرورة إدراك المسؤولين لأهمية تفويض السلطة، وممارسة ذلك فعلاً لغرض المساهمة في تعزيز دور المشاركة الفاعلة وتطوير شخصية الموظفين بدرجة كبيرة.
3. زيادة اهتمام المنظمات العامة بتمكين العاملين النفسي.
4. الاهتمام بتدريب العاملين وتأهيلهم، كمرحلة من مراحل تمكينهم.
5. إعطاء موضوع تمكين العاملين أهمية خاصة تزيد على ما يحصل عليه حالياً، لارتباطه بمجموعة من القضايا المهمة على رأسها اللامركزية الإدارية،

الاستبانة

أثر التمكين الهيكلي في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في المنظمات الأردنية العامة

يقوم الباحثون بإجراء دراسة حول "أثر التمكين الهيكلي في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في المنظمات الأردنية العامة"، وتم حصر متطلبات التمكين في أربعة متطلبات هي: (تفويض السلطة، وتطوير الشخصية، والمشاركة، وتنمية السلوك الإبداعي)، كذلك تناولت الدراسة أربعة عناصر لتمكين العاملين النفسي، وهي: إدراك الفرد بأنه يشغل وظيفة ذات معنى وقيمة، ويشعر بالكفاءة والاستقلالية والقدرة على التأثير. نرجو التكرم بالإجابة عن جميع فقرات الاستبانة المرفقة، علماً بأن النتائج التي ستخلص إليها الدراسة متوقفة على مصداقية الإجابة عن أسئلة الاستبانة، وأية معلومات ستدلون بها ستعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي، شاكرين لكم حسن تعاونكم، وسنزدكم بنتائج هذه الدراسة حال انتهائها. واقبلوا فائق الاحترام ،،،

الباحثون

الجزء الأول: البيانات الشخصية:

يتعلق هذا الجزء بجمع بيانات حول أفراد العينة، لذا أرجو التكرم باختيار الإجابة التي تتفق مع حالتكم.

1. الجنس:

ذكر أنثى

2. الفئة العمرية:

أقل من 25 سنة 25-34 سنة 35-44 سنة
 45-54 سنة 55 سنة فما فوق

3. المؤهل العلمي:

ثانوية عامة دبلوم بكالوريوس
 ماجستير دكتوراه

4. عدد سنوات الخبرة في مجال العمل:

أقل من 3 سنوات 3-6 سنوات 7-10 سنوات
 11 سنة فأكثر

5. الموقع الوظيفي:

مستؤل قسم عامل أو موظف أقدم

الجزء الثاني: يتعلق هذا الجزء بجمع بيانات عن متطلبات التمكين الهيكلي، يرجى وضع علامة (√) تحت الإجابة التي تتفق وموقفك.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
تفويض السلطة:						
1	يمتلك العاملون في إدارتي السلطات والصلاحيات الواسعة ويمارسونها فعلاً.					
2	تفوض إدارتي الصلاحيات والمسؤوليات للمستويات الدنيا.					
3	تتخذ إدارتي القرارات كافة التي تخص مرؤوسيه مباشرة دون العودة لمستوى أعلى.					
4	يستطيع العاملون في دائرتي اتخاذ القرارات الخاصة بشؤون عملهم					
5	تتجاوز الإدارة التعليمات لما فيه المصلحة العامة.					
تطوير الشخصية:						
6	تنمي إدارتي جوا من الاحترام المتبادل بين العاملين.					
7	تسود المنظمة قيم عمل يشترك بها كل من الرؤساء والمرؤوسين.					
8	تنمي إدارتي جوا من الثقة مع العاملين لتطوير قدراتهم.					
9	تلتزم إدارتي بتطبيق مبدأ العدالة والمساواة بين الجميع.					
10	يقوم العاملون بتطوير معارفهم لاتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم.					
المشاركة:						
11	يشارك العاملون في اتخاذ القرارات التي تخص عمل المنظمة.					
12	يتشارك معظم العاملين بالمنظمة بتقاليد وأنماط اجتماعية متشابهة.					
31	تقوم المنظمة بتشجيع مختلف أنواع الاتصال بين العاملين داخل المنظمة.					
14	تضع المنظمة برامج تدريبية تدعم جهود تمكين العاملين النفسي وتحفزهم للتوجه نحو هذه البرامج.					
15	تقدم المنظمة فرصاً أفضل لتوظيف قدرات العاملين وتحسين روحهم المعنوية.					
تنمية السلوك الإبداعي:						
16	توفر المنظمة بيئة عمل ملائمة للإبداع واتخاذ القرارات المتميزة.					
17	تقوم المنظمة بإجراءات لإيصال المعرفة الصريحة والضمنية لمن يحتاجها					
18	تشجع المنظمة جهود العاملين لاكتشاف معارف جديدة تعزز قدراتهم وتزيد من إبداعهم.					
19	تقوم المنظمة بتحويل المعارف الجديدة التي تحصل عليها إلى إجراءات عمل وقواعد لتوجيه سلوك العاملين.					
20	تسهل المنظمة إجراءات حصول العاملين على البيانات والمعلومات الخاصة بعملهم.					

الجزء الثالث: يتعلق هذا الجزء بجمع بيانات حول عناصر تمكين العاملين النفسي، يرجى وضع علامة (√) تحت الإجابة التي تتفق وموقفك.

رقم الفقرة	العبارة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق بشدة	غير موافق
المعنى (قيمة العمل):						
1	تعتبر النشاطات التي ضمن عملي ذات معنى كبير لي شخصياً.					
2	أعتبر العمل الذي أقوم به مهماً.					
3	يتلاءم عملي مع مؤهلاتي.					
الكفاءة:						
4	لدي الفرصة لاستخدام إبداعي الشخصي لتنفيذ أعمالي.					
5	أثق بقدراتي التي تمكنني من أداء عملي.					
6	استطعت استيعاب المهارات الضرورية لعملي.					
الاستقلالية وحرية التصرف:						
7	لدي القدرة الذاتية للانطلاق لأداء عملي.					
8	لدي الفرصة الكاملة لأداء عملي بحرية واستقلالية.					
9	لدي الحرية الكافية لتقرير كيفية أداء عملي.					
التأثير الإدراكي:						
10	يؤخذ بأرائي لاتخاذ القرارات على مستوى القسم.					
11	لدي تأثير فعّال فيما يحصل بقسمي.					
12	أثق بكفاءة قدراتي اللازمة لأداء عملي.					

المراجع

الدولي السابع لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الأهلية، الأردن 17-15 مارس 2010.

• فياض، محمود احمد (2005). تمكين العاملين النفسي كمدخل إداري وأثره على القدرة التنافسية، دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان.

• الكساسبة، محمد مفضي، وآخرون (2009). تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد(1).

• المعاني، أحمد إسماعيل (2012). أثر النشاطات الداعمة للإبداع التنظيمي على تحقيق التمكين النفسي للعاملين في الشركات الصناعية الأردنية، المجلة العربية للإدارة - المنظمة العربية للتنمية الإدارية، (مقبول للنشر).

• ملحم، يحيى سليم (2006). التمكين كمفهوم إداري معاصر، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية - بحوث ودراسات.

• Areiqat, Ahmad & Zamil, Ahmad (2001). The Role of Empowerment in Crisis Management in Business Organizations, *Asian Journal of Business Management*, 3 (3): 188-195, 2011 ISSN: 2041-8744.

• Baird, J. (2006). The Intent to Leave: An Investigation of Empowerment Mechanisms, Job Satisfaction, and Organizational Commitment among Technical College Employee. Unpublished Doctoral Dissertation, Capella University.

• Besterfield, D.H., Besterfield, C., Besterfield, G. H. & Besterfield, M. (2003). Total Quality Management. New Jersey: Person Prentice Hall.

(أ) العربية:

• القرآن الكريم.

• ابن منظور، لسان العرب، القاهرة: المؤسسة المصرية العاملة للتأليف والأنباء والنشر، الدار المصرية للتأليف والترجمة.

• أفندي، حسين عطية (2003). تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

• البشايشة، سامر عبد المجيد (2008). أثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 15، عدد 2، ص 213-257.

• الدوري، زكريا مطلق، و صالح، أحمد علي (2009). إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

• السلمي، علي (2002). إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

• الضلايين، علي (2010). أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي. دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية، دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 37، العدد 1، عمادة البحث العلمي - الجامعة الأردنية، ص ص 64-91.

• الطائي، رعد عبد الله، وقداة عيسى (2008). إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

• الطبري، محمد بن جرير (2001). جامع البيان عن تأويل القرآن، بيروت: دار إحياء التراث العربي. • عريقات، أحمد يوسف (2009). دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي

Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production System in the World Auto Industry. **Industrial and Labor Relations Review**, 48, 197-221.

- Prasad, A. & Eylon, D. (2001). Narrative Past Tradition of Participation and Inclusion: Historic Perspectives on Workplace Empowerment. **Journal of Applied Behavioral Science**, 37(1), 5-14.
- Sasiadek, S M. (2006). Individual influence factors that impact employee empowerment: A multicase study. Unpublished Doctoral Dissertation, Capella University.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the work place: Construct definition, measurement, and validation. **Academy of Management Journal**, 38, 1442-1465.
- Spreitzer, G. M. (1996). Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment. **Academy of Management Journal**, 39,483-504.
- Spreitzer, G. M. (2007). A Review of More Than Twenty Years of Research on Empowerment at Work, Sage Publications.
- Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A., & Nason, S. W. (1997). A Dimensional Analysis of the Relationship between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction, and Strain. **Journal of Management**, 23, 679-704.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990), Cognitive Elements of Empowerment, **Academy of Management Review**, 15: 666-681.

- Bowen, D.E. & Lawler, E. (1995). Empowering Service Employees. **Sloan Management Review**, summer,73-83.
- Brown, D.R. & Harvey, D.F. (2006). An External Approach to Organizational Development. New Jersey: Person Prentice Hall.
- Cadle, S. & Sharmayne, C. (2006). Perceptions of Empowerment in the Telecommunications Industry: A Case Study of Belize Telecommunications Limited. Unpublished Doctoral Dissertation, Capella University.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. B. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. **Academy of Management Review**, 13, 471-482.
- Eylon, D. & Bamberger, P. (2000). Empowerment Cognitions and Empowerment Acts: Recognizing the Importance of Gender. **Group and Organization Management**, 25, 354-372.
- Holand, L. (1997). A Review of the Literature on Employee Empowerment, **Empowerment in Organizations**, 5(4), 202-212.
- Jick, T. D. & Peipert, M. A. (2003) **Managing Change: Cases & Concepts**. McGraw-Hill Irwin.
- Liden, R. C., & Arad, S. (1996). A Power Perspective of Empowerment and Work Groups: Implications for Human Resources Management Research. In G. R. Ferris (Ed.), **Research in personnel and human resources management**, 14, 205-251.
- MacDuffie, J. P. (1995). Human

- Webster's Third New International Dictionary (1976). USA, Massachusetts, Springfield: G & C. Merriam Company, Publishers.
- Yao, Kai (2010). The Moderating Effect of the Employee Psychological Empowerment on the Enterprise Employee Turnover Tendency: Taking Small and Middle Enterprises in Jinan as the Example, **International Business Research**, Vol. 3, No. 3; July 2010.