



أثر التمكين الإداري في الأداء التنظيمي

في المستشفيات الخاصة في عمان

**The Impact of Administrative Empowerment of the Organizational
Performance at Private Hospitals in Amman**

إعداد

طالب محمد أبو عليم

إشراف:

أ.د محمد عبد العال النعيمي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة

الأعمال، تخصص إدارة أعمال

قسم إدارة الأعمال

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

2014

تفويض

أنا الطالب طالب محمد أبو عليم أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات أو المنظمات أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: طالب محمد أبو عليم

التاريخ: 2014/6/29

التوقيع:

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها " أثر التمكين الإداري في الأداء التنظيمي في المستشفيات

الخاصة في عمان". وأجيزت بتاريخ: 2014/6/29.

أعضاء لجنة المناقشة:

- التوقيع
- 1- الأستاذ الدكتور محمد عبد العال النعيمي،
مشرفاً ورئيساً
- 2- الدكتور هيثم الزعبي،
عضواً
- 3- الدكتور أحمد علي صالح،
ممتحناً خارجياً

الإهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وخير ما زادني شرفاً و تيتها
دخولي تحت قولك يا عبادي

و كدت بأخصي أطأ الثريا
و أن صيرت أحمداً" لي نبيا

الشافعي

إلى من كلله الله بالهيبية والوقار.. إلى من علمني العطاء دون انتظار.. إلى من علمني
الصبر حتى تحقيق الإنتصار.. أرجو من الله أن يديمك لنا، ستبقى كلماتك تضيئ دربي
اليوم و الغد..

والدي العزيز

إلى من برضاها تزهو الدنيا و الآخرة

إلى من دعائها سر نجاحي وحنانها دافعا لعطائي

أمي الحبيبة

إلى من أرى التفاؤل بعينها.. والسعادة في ضحكتها

إلى سندي وسر وجودي

زوجتي الحبيبة

إلى من حبهم يجري في عروقي إلى إخواني و أخواتي

إلى من برفقتهم تلين المصاعب و تحلو تجارب الحياة إلى أصدقائي

إلى من علمونا حروفاً من ذهب، إلى من صاغوا أفكارهم منارة تنير لنا مسيرة العلم والنجاح

إلى أساتذتي الأكارم

إلى هذا الصرح العلمي الفتى المعطاء

جامعة الشرق الأوسط

الباحث

طالب محمد أبو عليم

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بعث فينا محمداً - صلى الله عليه وسلم - هادياً وبشيراً. الحمد لله على ما أسبغ علينا من نعم ظاهرة وباطنة، فلك الحمد يا رب كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك.

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لأستاذي القدير ومشرفي الفاضل الأستاذ الدكتور محمد عبد العال النعيمي لتفضله بالإشراف على هذه الرسالة، وما بذله معي من جهد وإرشاد، ولما منحني من علمه ووقته طوال إعداد هذه الرسالة حتى بدت كما هي عليه، فله مني كل الشكر والتقدير والاحترام.

كما أتقدم بالشكر الجزيل والعرفان للسادة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة الموقرين.

وكذلك لكل من سهّل لي مهمتي في إنجاز هذه الرسالة.

جزاكم الله جميعاً عني كل خير وسدد على طريق الحق خطاكم

الباحث

طالب أبو عليم

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
ب	تفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	الإهداء
هـ	شكر وتقدير
و	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ي	قائمة الأشكال
ك	قائمة الملحقات
ل	الملخص باللغة العربية
ن	الملخص باللغة الإنجليزية
	الفصل الأول المقدمة العامة للدراسة
2	(1-1) المقدمة
4	(2-1) أهداف الدراسة
5	(3-1) أهمية الدراسة
6	(4-1) مشكلة الدراسة
6	(5-1) أسئلة الدراسة
7	(6-1) فرضيات الدراسة
8	(7-1) أنموذج الدراسة
9	(8-1) مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الاجرائية
10	(9-1) محددات الدراسة
10	(10-1) حدود الدراسة

	الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة
12	(1-2): المقدمة
12	(2-2): مفهوم التمكين
26	(3-2): الأداء التنظيمي
37	(4-2): مفهوم خدمة الزبائن
40	(5-2): ولاء الزبائن
45	(6-2): الدراسات السابقة
61	(7-2): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
	الفصل الثالث الطريقة والاجراءات
65	(1-3): المقدمة.
65	(2-3): منهج الدراسة.
66	(3-3): مجتمع الدراسة وعينتها.
67	(4-3): وحدة المعاينة.
68	(5-3): المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة.
70	(6-3): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات.
72	(7-3): المعالجة الإحصائية المستخدمة.
74	(8-3): صدق الأداة وثباتها.
	الفصل الرابع النتائج واختبار الفرضيات
77	(1-4): المقدمة
77	(2-4): نتائج الدراسة
85	(3-4): اختبار فرضيات الدراسة
	الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات
96	(1-5): المقدمة
96	(2-5): نتائج الدراسة ومناقشتها
98	(3-5): التوصيات

	قائمة المراجع
102	أولاً: المراجع العربية
107	ثانياً: المراجع الأجنبية
111	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
66	توزيع المستشفيات حسب عدد الأسرة	(1-3)
67	أفراد وحدة المعالجة والتحليل من فئة شاغلي الوظائف الإشرافية	(2-3)
68	توزيع أفراد وحدة المعالجة والتحليل حسب متغير الجنس	(3-3)
69	توزيع أفراد وعينة الدراسة حسب متغير الخبرة	(4-3)
69	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	(5-3)
70	توزيع أفراد وحدة المعالجة والتحليل حسب متغير المسمى الوظيفي	(6-3)
75	معامل ثبات الاتساق الداخلي لإبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ الفا).	(7-3)
77	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها (التدريب)	(1-4)
79	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها (تفويض السلطة)	(2-4)
80	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها (إعطاء المعلومات المطلوبة)	(3-4)
82	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها (المشاركة)	(4-4)
83	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها (الأداء التنظيمي)	(5-4)
86	نتائج التحليل التشابكي بين متغيرات التمكين الإداري (التدريب، إعطاء المعلومات المطلوبة، تفويض السلطة، المشاركة) ومتغيرات الأداء التنظيمي (خدمة الزبائن، ولاء الزبائن).	(6-4)
89	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لآثار متغيرات التمكين الإداري على متغير الأداء التنظيمي	(7-4)
90	نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتدرج (Multiple Stepwise regression) لآثار ذو فروق معنوية بين متغيرات التمكين الإداري على الأداء التنظيمي _ بعد خدمة الزبائن	(8-4)
93	نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتدرج (Multiple Stepwise regression) لآثار ذو فروق معنوية بين متغيرات التمكين الإداري على الأداء التنظيمي _ بعد ولاء الزبائن.	(9-4)

قائمة الأشكال

الصفحة	الموضوع	الفصل - الشكل
8	نموذج الدراسة	.1
92	أنموذج أثر متغيرات التمكين على متغير التنظيم الإداري بعد خدمة الزبائن	.2
94	أنموذج أثر متغيرات التمكين على متغير التنظيم الإداري بعد ولاء الزبائن	.3

قائمة الملحقات

الصفحة	الموضوع	رقم الملحق
112	أسماء السادة محكمي أداة الدراسة	.1
113	أداة الدراسة	.2
118	أسماء المستشفيات الخاصة عينة الدراسة	.3

المخلص

أثر التمكين الإداري في الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في عمان

إعداد الطالب

طالب أبو عليم

إشراف:

أ.د محمد النعيمي

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري في الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في عمان.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي السببي، وتم اختيار عينة الدراسة من فئة شاغلي الوظائف الإشرافية بواقع (250) فرداً من فئة (مدير، نائب مدير، رئيس قسم، مشرف) واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من أفراد العينة، إذ تم توزيع (250) استبانة استرد منها (200) استبانة، واستبعد منها (29) استبانة، وعدت (171) استبانة صالحة للتحليل.

وبعد إجراء عملية التحليل الإحصائي توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة تشابكية خطية بين متغيرات التمكين الإداري (التدريب، إعطاء المعلومات المطلوبة، تفويض السلطة، المشاركة ومتغيرات الأداء التنظيمي (خدمة الزبائن، ولاء الزبائن) تحت مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.
- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمتغيرات التمكين الإداري على متغير الأداء التنظيمي.
- يوجد أثر ذو لمتغيرات التمكين الإداري في الأداء التنظيمي على بعد خدمة الزبائن.
- يوجد أثر ذو لمتغيرات التمكين الإداري في الأداء التنظيمي على بعد ولاء الزبائن.

وقد أوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بعملية التمكين الإداري بأبعاده لما لذلك من دور بارز في تحسين مستوى الأداء التنظيمي لدى العاملين في منظمات الأعمال بشكل عام والمستشفيات الخاصة بشكل خاص كعينة ممثلة للدراسة بما يعود بالفائدة على هذه المنظمات باستقطاب عدد أكبر من المراجعين، وزيادة ولائهم للمستشفى، وكذلك الاهتمام بتطوير مقدرات العاملين وتدريبهم وفقاً لبرامج علمية مدروسة تهدف إلى تنمية مقدراتهم وتحسين مستوى أدائهم وهذا يتطلب إقامة برامج تدريبية قصيرة ومتوسطة المدى لتدريب الموظفين وتشجيع الموظفين ودعمهم للاستمرار في التعليم في كافة المجالات المتعلقة بعملهم، مع ضرورة إتاحة المجال لتطبيق المهارات المكتسبة من التدريب.

Abstract

The Impact of Administrative Empowerment of the Organizational Performance at Private Hospitals in Amman

Prepared by

Taleb Abuelem

Supervised by

Prof.Mohammad Al-Nuiami

This study aimed to know the impact of the administrative empowerment on the organizational performance at the private hospitals in Amman. The researcher used the descriptive, analytical causal method.

Study sample consisted of the category those who practice the supervisory jobs, (250) individuals from the category (Director, Vice-director, director, Head of division, Supervisor).

The questionnaire was used to collect the data from the sample's individuals. (250) questionnaires were distributed, (200) were retrieved, (29) were excluded, and (171) questionnaires were useful for analysis.

After conducting the statistical analysis process the study reached the following results.

- The presence of interrelated linear relation between the the administrative empowerment variables (training, providing required information, delegating the authority, and participation) and the organizational performance variables (customers service and customers loyalty) at significance level ($\alpha \leq 0.05$).
- The presence of impact with statistical significance of the administrative empowerment variables on the organizational performance variable.

- The presence of impact of the gradual administrative empowerment on the organizational performance with customers service dimension.
- The presence of impact of the gradual administrative empowerment on the organizational performance with customers loyalty dimension.

The study recommended increasing the interest in the administrative empowerment process with its dimensions because of its prominent role in improving the employees level and their effect on the organizational performance and on the business over all for the organizations generally, and at the hospitals particularly as a representative sample of the study in order for these organizations to achieve the benefit by attracting a greater number of patients and increasing their loyalty to the hospital. Also the interest in developing the employees capabilities and training them according to scientific programmes that aim at developing their abilities and improving their performance level, this will require the establishment of short and medium term training programmes to train the employee, encouraging and supporting them to continue their learning in all the fields relating to their work, with the necessity to provide the opportunity to apply the acquired skills from the training.

الفصل الأول

المقدمة العامة للدراسة

(1-1) المقدمة

(2-1) أهداف الدراسة

(3-1) أهمية الدراسة

(4-1) مشكلة الدراسة

(5-1) أسئلة الدراسة

(6-1) فرضيات الدراسة

(7-1) نموذج الدراسة

(8-1) مصطلحات الدراسة

(9-1) محددات الدراسة

(10-1) حدود الدراسة

الفصل الأول المقدمة العامة للدراسة

(1-1) المقدمة:

لا شك إن الموارد البشرية تلعب دورا هاما في تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق النجاح والنمو لها ولأجل ذلك لا بد من الاهتمام بتطوير الموارد البشرية وتمييزها، ونتيجة للتطورات التي طرأت في البيئة الخارجية والتي تركت انعكاسات ايجابية وسلبية على إدارة الموارد البشرية كظاهرة العولمة وظروف المنافسة العالمية والتطورات التكنولوجية فقد ظهرت اتجاهات جديدة في حقل إدارة الموارد البشرية تساهم في تحقيق الاستفادة الكاملة من هذه التغيرات والتطورات العالمية ومن بين هذه الاتجاهات التمكين الإداري هذا المفهوم الذي اهتم به العديد من الأكاديميين والممارسين المهتمين بقضية الموارد البشرية وكذلك من قبل القيادات الإدارية في المنظمات التي تسعى لتحقيق ميزه تنافسيه في ظل العولمة والانفتاح الاقتصادي، وبسبب ازدياد حدة المنافسة بين المنظمات العالمية فقد تم التحول من البناء الإداري الهرمي التقليدي إلى البناء والنمط الديموغرافي هذا النمط الذي يسهل وصول المنظمات لتحقيق الميزة التنافسية بأسلوب أكثر انفتاحا ومرونة ويجب لفت الانتباه إلى أن الميزة التنافسية لا تكون هي مسؤولية قطاع معين من الأعمال، فهي واجب كلي للمنظمة، لكافة قطاعاتها للوصول إليها، وذلك لتجنب الصعوبات التي يمكن أن تعاني منها المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية، لأن العمل المنظمي هو عمل كثير الارتباط والتأثر بكل الجوانب المحيطة به موك (Moke,2012,p23).

وقد أصبح مفهوم التمكين الإداري موضوع الاهتمام من قبل مختلف الباحثين، لترسيخ روح المسؤولية لدى العاملين، وبيان أثر التمكين في تحسين الأداء التنظيمي، وأثره على

المنظمة، من خلال تحفيزهم ومشاركتهم في عملية صنع القرار وإعادة التفكير بالهياكل التنظيمية الهرمية، وبناء الثقة بين الإدارة والعاملين (بطاينة، 2008: 34).

ويتم من خلال التمكين طرح أفكار جديدة من قبل العاملين وليس اقتصار طرح الأفكار وتنفيذها على الإدارة العليا، حيث ان العاملين هم الأقرب إلى العمل في سير العمل، وهم الأقدر على معرفة ما يحتاج العمل من تطوير بقدر أدق من الإدارة العليا التي لا تعيش الواقع العملي، فان المنظمة التي تطبق مفهوم التمكين هي الأقدر على بناء ميزة تنافسية على المدى البعيد، حيث ان المنظمات بحاجة إلى التميز والتفرد بطبيعة عملها عن المنظمات الأخرى، نظرا لزيادة التنافس كنتيجة لما يتسم به عالم اليوم (الحراشنة والهيبي، 2006: 41).

ويعد الأداء التنظيمي من المواضيع التي تحمل في طياتها البعد الاستراتيجي لديناميكية العمل وهو من المفاهيم الأساسية للإدارة الإستراتيجية حيث إن امتلاك خطة إستراتيجية كفوءة قد لا يكفي لتحقيق النجاح إلا إذا نفذت على نحو يحقق أهداف المنظمة من خلال الأداء المتميز بحيث تكون مخرجات هذا الأداء السمة و السبب في بقاء المنظمة ونموها وتعزيز قدرتها التنافسية.

وينظر وهلين وهنجر (Wheelen & Hunger, 2008: 231) لاداء على انه "النتيجة النهائية لنشاطات المنظمة" واعتبر (المانع، 2006: 71) الاداء على أنه "يمثل سلوك وظيفي هادف يقوم به العاملون لانجاز الاعمال المكلفين بها".

ويوضح وهلين وهنجر (Wheelen, and Hunger. 2009: 230) أن الجودة كإحدى مقيمات الأداء تعني أن تتمكن المنظمة من تقديم منتجات أو خدمات متميزة وفريدة من نوعها تلقى رضا المستهلك (جودة عالية، وخدمات ما بعد البيع) لذلك يصبح من الضروري على المنظمة فهم و دراسة مصادر التميز من خلال أنشطة حلقات الجودة (Qualit Circles)

واستغلال الكفاءات، والمهارات، والتقنيات التكنولوجية ، وتنفيذ طرق توسع فعالة، وسياسات سعرية متطورة ، وترويجية متقدمة تمكن المنظمة من زيادة الحصة السوقية، فالجودة تعد من المزايا التنافسية المهمة، والتي تشير إلى أداء صحيح و تقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن ورغباتهم.

فعند التحدث عن الجودة لابد من تحقيق رضا العميل كمقياس لتقييم الأداء و مدى فاعلية النظام المستخدم، فرضا العميل عبارة عن مقارنة الأداء المدرك للخدمة بعد الاستخدام بتوقعاته المسبقة عن أداء هذا المنتج، فإن فشل الأداء الفعلي للخدمة في مقابلة توقعات العميل ، فإن هذا من شأنه أن يجعله في حالة من عدم الرضا عن هذه الخدمة والعكس صحيح ، وإذا كانت الخدمة المقدمة تطابق توقعات العميل فإن " هذا يحقق له الإشباع الذي يسعى إليه ومن ثم يجعله عميلاً راضياً" (أبو النجا ، 2010، ص 36)

وبالرجوع إلى التمكين الإداري فإنه منح العاملين حرية التصرف وتحقيق المشاركة في اتخاذ القرارات فهو بذلك يحقق فرصه لأعمال العقل والتفكير الإبداعي، فمن خلال التمكين تمنح الثقة و تتسع مساحة تدفق المعلومات و تزيد فرص الحوار والتفاهم و ذلك بدوره يساهم إلى حد كبير في إيجاد مناخ تنظيمي مناسب تبرز فيه ملامح الأداء التنظيمي المتميز.

ومن هنا تأتي هذه الدراسة للتعرف على أثر التمكين الإداري على الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في عمان.

(2-1) أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية بشكل عام التعرف على أثر التمكين الإداري على الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في عمان، من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري والأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في عمان.
- بيان أثر التمكين الإداري على الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في عمان.
- معرفة هل يوجد أثر لمتغيرات التمكين التدريجي على الأداء التنظيمي (خدمة الزبائن، ولاء الزبائن).
- تحديد وجود أو عدم وجود علاقة تشابكية خطية بين متغيرات التمكين الإداري (التدريب، إعطاء المعلومات المطلوبة، تفويض السلطة، المشاركة) ومتغيرات الأداء التنظيمي (خدمة الزبائن، ولاء الزبائن) تحت مستوى معنوية $(0.05) \leq \alpha$.

(3-1) أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة كونها تعالج مشكلة لم تنل الاهتمام الكافي من قبل الباحثين والموظفين التنفيذيين في منظمات الأعمال تتمثل في التمكين الإداري وأثره على الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة.

حيث إن أهمية الدراسة تمثلت أيضاً بكونها تناقش قطاعاً حساساً في المجتمع وهو القطاع الصحي كونه يؤثر على المجتمع بشكل عام وعلى جميع أفرادها، إذ أن جودة الخدمة والحصول على ولاء الزبائن يعد عاملاً هاماً في تطوير المستشفيات لأدائها ويفعها لتقديم خدمات متميزة، وهذا ما أكدته العديد من الدراسات كدراسة العاني (2010) والتي أكدت أهمية التفويض في عملية تحسين الأداء.

إن أهمية هذه الدراسة تظهر في سعيها للحصول على معلومات تتعلق بموضوع التمكين الإداري والأداء التنظيمي مما يعد إضافة جديدة للمكتبة العربية.

(4-1) مشكلة الدراسة:

إن معظم المديرين وبخاصة في الدول النامية يجدون أن تمكين العاملين وتقويتهم إدارياً سوف يؤثر عليهم وسيضعف قيادتهم للمنظمة، مما يؤدي إلى ضعف الثقة بالعاملين، وعدم إفراح المجال لهم في تطوير أنفسهم وبالتالي تطور المنظمة، وهذا ما أكدته دراسة الرشيدى (2011) ودراسة الفياض (2005).

كما تتمثل مشكلة الدراسة في أن الدراسات التي تناولت العلاقة بين التمكين الإداري والأداء التنظيمي لم تبين بشكل كافٍ طبيعة هذه العلاقة، مما يبرر لإجراء الدراسة. ومن خلال ملاحظة الباحث كونه عمل لفترة مناسبة في المستشفيات الخاصة تبين له أن عملية التمكين الإداري في هذه المستشفيات تقوم على المهام والمسؤوليات والوظيفة دون التركيز على التغيير في العمليات الإدارية والتي تعد المحور الأهم في منظمات الأعمال، وبشكل عام تتمثل مشكلة الدراسة في التعرف على أثر التمكين الإداري بمتغيراته (التدريب، تفويض السلطة، إعطاء المعلومات المطلوبة، المشاركة) على الأداء التنظيمي بمتغيراته (خدمة الزبائن، ولاء الزبائن) في المستشفيات الخاصة في عمان .

(5-1) أسئلة الدراسة:

تأتي الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية:

- هل يوجد علاقة بين التمكين الإداري والأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في عمان؟
- ما أثر التمكين الإداري على الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في عمان؟

(6-1) فرضيات الدراسة:

بناءً على ما سبق وفي ضوء الدراسات السابقة والملاحظات، تم تحديد الفرضيات لقياس مدى تأثير التمكين الإداري على الأداء التنظيمي.

H01: لا توجد علاقة تشابكية خطية بين متغيرات التمكين الإداري (التدريب، إعطاء

المعلومات المطلوبة، تفويض السلطة، المشاركة) ومتغيرات الأداء التنظيمي (خدمة

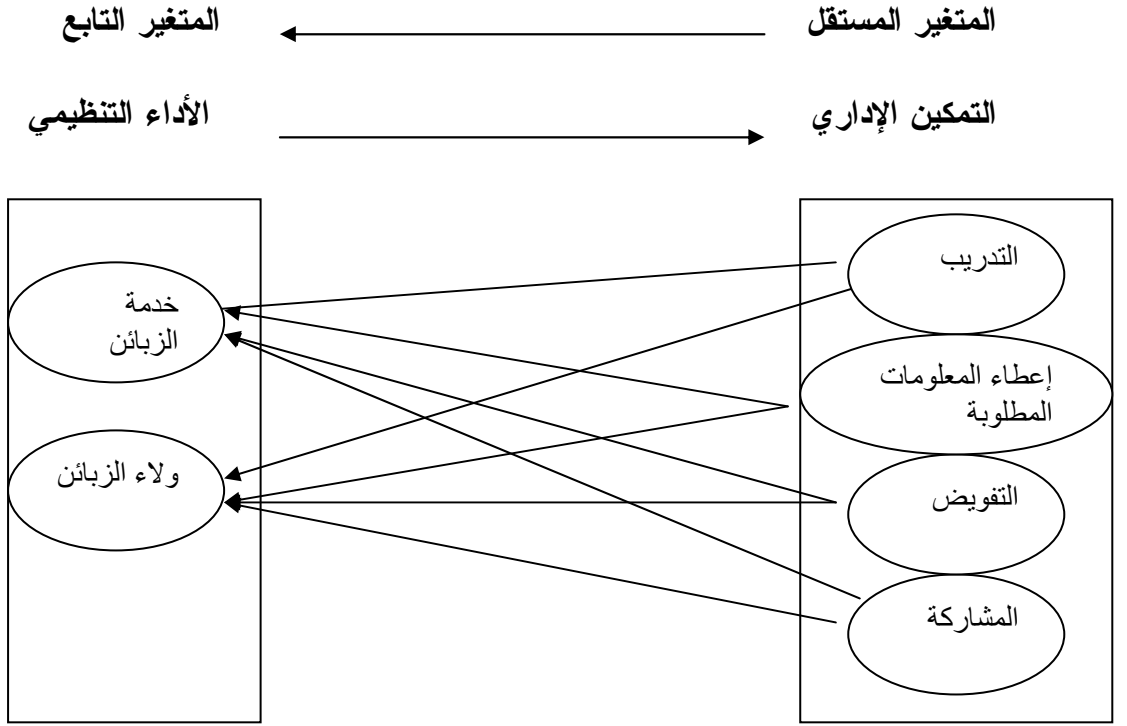
الزبائن، ولاء الزبائن) تحت مستوى معنوية $(0.05) \leq \alpha$.

H02: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمتغيرات التمكين الإداري على متغير الاداء التنظيمي.

H03: لا يوجد أثر لمتغيرات التمكين التدريجي على الأداء التنظيمي (خدمة الزبائن، ولاء

الزبائن).

(7-1) نموذج الدراسة:



قام الباحث بعمل نموذج الدراسة بالاستناد إلى دراسة كل من:

- (Glor, 2001: 2).
- (Heskett et al, 1994)
- (Stirr, 2003: 1-3).
- حمدان (2004)
- الجريري (2006)
- العبيدي، (2013).
- السامرائي، (2010).
- Sezer, 2009.

(8-1) مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:

التمكين: عرف (Lee,2012,p20) التمكين بأنه: إعطاء الصلاحية للعاملين في وضع الأهداف الخاصة بعملهم واتخاذ القرارات وحل المشكلات في نطاق مسؤولياتهم وسلطاتهم.

التمكين الإداري: "قدرة الموظفين على اتخاذ القرار في مجال عملهم مع التركيز على قبول الموظفين للسلطة المعطاة لهم جلور (Glor,2001).

ويعرف التمكين الإداري إجرائياً بأنه: العلامة يحصل عليها أفراد عينة الدراسة من شاغلي الوظائف الإدارية من خلال إجاباتهم عن فقرات المجال المتضمن في استبانة التمكين الإداري المستخدمة في الدراسة الحالية.

التدريب: التدريب بشكل عام هو صيغة يتم عن طريقها تكوين، أو تعديل، أو تحديث مهارات سلوكية مهمة للفرد والمؤسسة، أو الجهة التي يخدمها، معتمداً في ذلك على طرق و أساليب عملية تطبيقية (حمدان،2004: 23).

إعطاء المعلومات المطلوبة: وهي عملية الكشف والاستقصاء عن المعلومات التي يحتاجها شاغل الوظائف الإدارية في اتخاذ القرارات (حمدان،2004: 17).

تفويض السلطة: " منح جزء من الصلاحيات من إداري لأحد الموظفين أو من وحدة تنظيمية لأخرى لغرض تحقيق واجبات معينة" (القيوتي، 2009).

المشاركة: مساهمة المرؤوسين للرؤساء في عملية صنع القرارات سواء بالمعلومات أو الآراء أو المقترحات ومناقشة وتحليل البدائل جلور (Glor,2001:15).

الأداء التنظيمي: النتائج التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها على المدى القريب وال المدى البعيد مورجان (Morgan, et..al, 2009).

ويعرف الأداء التنظيمي إجرائياً بأنه: العلامة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة من شاغلي الوظائف الإدارية من خلال إجاباتهم عن فقرات المجال المتضمن في استبانة الأداء التنظيمي المستخدمة في الدراسة الحالية.

خدمة الزبائن: تتمثل في أسلوب وطريقة التعامل مع الزبائن من قبل العاملين في المنظمة، فضلاً عن سرعة تقديم الخدمة (الجريري، 2006: 12).

ولاء الزبائن: هم أصول المنظمة الذين يزودون الشركة بمصدر دخل ثابت (عال وزيادة المشتريات) وتخفيض التكاليف بسبب تخفيض نفقات الترويج. سارينا (Sarina,2009)

(9-1) محددات الدراسة:

يواجه الباحث بعض المحددات التالية:

- تتحدد نتائج هذه الدراسة بدرجة صدق ودقة أداة الدراسة وبدرجة دقة وموضوعية استجابة أفراد العينة على الأداة.

- قلة الدراسات السابقة التي تربط بين التمكين الإداري والأداء التنظيمي.

(10-1) حدود الدراسة:

- **الحدود المكانية:** تم تطبيق الدراسة على المستشفيات الخاصة في عمان.

- **الحدود الزمانية:** أنجزت هذه الدراسة خلال العام 2014/2013.

- **الحدود البشرية:** اشتملت الدراسة على فئة شاغلي الوظائف الإشرافية.

- **الحدود العلمية:** ستعتمد الدراسة بشكل رئيسي على متغيرات الدراسة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

(1-2): المقدمة

(2-2): مفهوم التمكين

(3-2): الأداء التنظيمي

(4-2): مفهوم خدمة الزبائن

(5-2): الولاء التنظيمي

(6-2): الدراسات السابقة

(7-2): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

(1-2) المقدمة:

أصبح التمكين الإداري وسيلة لتطوير مهارات العاملين وزيادة الإنتاجية وتحقيق الكفاءة والفاعلية للمنظمات، ويعتمد مفهوم التمكين بشكل رئيسي على إقامة وتكوين الثقة بين القيادة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية بين القيادة والعاملين فالشركات والمؤسسات والبنوك تدرك إن الاهتمام بالعنصر البشري هو السبيل للمنافسة وتحقيق التميز جرار وزياري (Jarrar & Zairi, 2011, p12).

(2-2) مفهوم التمكين:

"التمكين" هو الصيغة التي تتردد مؤخراً في مجال الفكر الإداري بعد أن تحول الاهتمام تماماً من نموذج منظمة التحكم والأوامر (Command and Control Organization) إلى ما يسمى الآن بالمنظمة الممكنة (Empowered Organization) وما يتبع ذلك من تغيير التنظيم "الهرمي" متعدد المستويات إلى التنظيم المسطح (Flat) قليل المستويات. جرار وزياري (Jarrar & Zairi, 2011 p12).

و مع تعدد تعريفات التمكين الإداري من قبل المختصين على أنه وسيلة من وسائل الإدارة الحديثة، حيث من اعتبر ان التمكين يكمن في تشجيع الأفراد على تحمل المسؤولية في اتخاذ القرارات، و تحقيق ذلك من خلال تفويض السلطة إلى المستويات الإدارية الأدنى في المنظمة ، ومن اعتبره النقل المنظم و المراقب للسلطة من الإدارة إلى العاملين لتحقيق مصالح المنظمة على المدى البعيد. ومن أهم تعريفات التمكين ما يلي:

عرف لي (Lee,2012,p20) التمكين بأنه: إعطاء الصلاحية للعاملين في وضع

الأهداف الخاصة بعملهم واتخاذ القرارات وحل المشكلات في نطاق مسؤولياتهم وسلطاتهم.

عرف الدوري وصالح (2009، ص28) التمكين على انه: "إشراك الموظفين (فردياً أو

ضمن فريق) في تقرير كيفية تحقيق أهداف المنظمة إذ يمنحهم القدرة على إدراك المعاني

والمنافسة والتقرير الشخصي، وهذا يولد فهم وإدراك العمل بشكل واضح، فإدراك المنافسة

يمنح العاملين الثقة بامتلاكهم ما هم بحاجة إليه، فالتقرير الذاتي يشعر العاملين بالقدرة على

السيطرة على أنشطتهم الخاصة والقدرة على الاستجابة وإحداث الأثر المباشر، كما أن إدراك

هذا الأثر يجعل العامل يرى نتائج عمله، وبذلك إن التمكين يساعد في إشباع الحاجات

الأساسية وانجازها والشعور بالانتماء إليها والثقة بالنفس وهذا يؤدي إلى شعور العاملين

بقناعة ورضا أكبر في أداء أعمالهم ويجنبهم الإحباط والتوتر النفسي.

ويمكن استخلاص تعريف "للتمكين الإداري" في أنه: إستراتيجية تنظيمية، ومهارة

جديدة، تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون

تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا وسلوكياً

لأداء العمل مع الثقة التامة فيهم.

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن القول: إن تمكين العاملين يتسم بما يلي:

1. يحقق (التمكين) زيادة النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء

مهامهم.

2. يركز (التمكين) على القدرات الفعلية للأفراد في حل مشاكل العمل والأزمات.

3. يستهدف (تمكين العاملين) استغلال الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد استغلالاً كاملاً.

4. يجعل (التمكين) الأفراد أقل اعتماداً على الإدارة في إدارة نشاطهم ويعطيهم السلطات الكافية في مجال عملهم.

5. يجعل (التمكين) الأفراد مسؤولين عن نتائج أعمالهم وقراراتهم.

(2-2-1) فوائد التمكين الإداري للعاملين:

من خلال أدبيات التمكين، حدد إتجاهان عامان للتمكين في بيئة العمل: الاتجاه الاتصالي من خلال تنظيم الاتصالات بين العاملين في المنظمة والاتجاه التحفيزي والذي من خلاله يتم تقديم الحوافز على أنواعها للعاملين. ويقصد بالاتجاه الاتصالي في أدبيات التمكين العملية التي تتم من أعلى إلى أسفل ويعتقد أن التمكين يتم عندما تشارك المستويات العليا في الهيكل التنظيمي المستويات الدنيا في السلطة موك (Moke,2012,23) وبالتالي، يتضمن التمكين ممارسات كإثراء الوظيفة، فرق الإدارة الذاتية، واستقلالية فرق العمل.

أما النموذج التحفيزي فيركز على اتجاه العاملين نحو التمكين، التي تظهر في الكفاءة، الثقة في القدرة على أداء المهام، الشعور بالقدرة على التأثير في العمل، حرية الاختيار في كيفية أداء المهام، الشعور بمعنى للعمل، ويضمن التمكين الإداري فعالية الأداء، وكذلك فعالية استغلال الموارد البشرية على أفضل وجه، كما يؤدي إلى جعل العمل أكثر قيمة ومعنى وأكثر تحفيزاً.

ويقترح الرشيدى (2011،45) الوسائل التالية التي يمكن للإدارة استخدامها لتمكين

العاملين لديها.

1. التعبير عن ثقة الإدارة في قدرات العاملين.

2. أن تعبر الإدارة عن الآمال والتوقعات العالية المتعلقة بإمكانيات العاملين ومستوى

أدائهم.

3. السماح للعاملين بالمساهمة في عملية اتخاذ القرار .
4. منح العاملين الحرية والاستقلالية في اختيار الطريقة التي يرونها لتنفيذ أعمالهم.
5. أن تقوم الإدارة بوضع وتحديد طموحات وأهداف العاملين.
6. أن تستخدم القيادة الإدارية النفوذ والسلطة بتعقل وبطريقة إيجابية، وأن تحد من استخدام سلطة الإكراه والإكراه.

حيث يعتقد الشرع (2009) أن أساسيات التمكين الإداري تتكون من سبعة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة Empower حيث يمثل كل حرف من هذه الكلمة مبدأ من المبادئ، وهي:

(2-2-2) أساسيات التمكين الإداري:

1. **E- Education تعليم العاملين:** حيث ينبغي تعليم كل فرد في المنظمة، لأن التعليم يؤدي إلى زيادة فعالية العاملين فيها الأمر الذي يؤدي بدوره إلى نجاحها.
2. **M- Motivation الدافعية:** على الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين ولبيان دورهم الحيوي في نجاح المؤسسة من خلال برامج التوجيه والتوعية، وبناء فرق العمل المختلفة، واعتماد سياسة الأبواب المفتوحة للعاملين من قبل الإدارة العليا.

3. **P- Purpose وضوح الغرض:** إن جهود التمكين الإداري لن يكتب لها النجاح ما لم يكن لدى كل فرد في المنظمة الفهم الواضح والتصور التام لفلسفة ومهمة وأهداف المنظمة. إن صلب عملية التمكين الإداري هي الاستخدام المخطط والموجه للإمكانيات الإبداعية للأفراد لتحقيق أهداف المنظمة.

4. **O - Ownership الملكية:** Y إن معادلة للتمكين الإداري تتكون من ثلاثة أحرف يسميها (3As) تمثل الأحرف الأولى لعناصر المعادلة وهي: السلطة + المساءلة = الإنجاز

- Authority + Accountability = Achievement. ولتحقيق الإنجاز فإن على الإدارة والعاملين فيها قبول المسؤولية عن أفعالهم وقراراتهم. والمسؤولية يمكن أن تكون ممتعة للعاملين خاصة إذا تم تشجيعهم على تقديم أفكارهم للإدارة العليا وكان مسموح لهم ممارسة سلطاتهم على أعمالهم (الشرع 2009، ص38).
5. **W- Willingness to change** الرغبة في التغيير: إن نتائج التمكين يمكن أن تقود المنظمة إلى الطرق الحديثة في أدائها مهامها. إن البحث عن طرق عمل جديدة وناجح فإن لم تشجع الإدارة العليا والوسطى التغيير فإن وسائل الأداء ستؤدي إلى الفشل.
6. **E- Ego Elimination** نكران الذات: تقوم الإدارة في بعض الأحيان بإفشال برامج التمكين الإداري قبل البدء بتنفيذها. كما يتصف بعض المديرين بحب الذات وإتباع النمط الإداري القديم المتمثل بالسيطرة والسلطة. وينظرون إلى التمكين على أنه تحد لهم، وليس طريقاً لتحسين مستوى التنافسية والربحية للمنظمة، أو فرصة لنموهم شخصياً كمديرين وكموجهين.
7. **R- Respect** الاحترام: إن جوهر التمكين هو الاعتقاد بأن كل عضو في المنظمة قادر على المساهمة فيها من خلال تطوير عمله والإبداع، وما لم يشكل احترام العاملين فلسفة جوهرية في المنظمة فإن عملية التمكين لن تقدم النتائج المرجوة. والاحترام أيضاً يعني عدم التمييز بين العاملين لأي سبب من الأسباب لأن عدم الاحترام يؤدي إلى إفشال كافة جهود التمكين الإداري.

(3-2-2) خطوات تمكين العاملين:

المنظمات التي تفكر في تنفيذ برنامج لتمكين العاملين فهي تحتاج إلى أن تفهم تبني التمكين. وأن تمكين العاملين عملية يجب أن تنفذ على مراحل. وحدد رينالدر (Rylander,2013,45) ثلاث مستويات من التمكين في المنظمات تتراوح من التوجه للتحكم إلى التوجه للإندماج. وأوضح الفياض (2005، ص23) أن الأسلوب التدريجي أفضل الطرق لتمكين فرق العمل. فالمسؤوليات للإدارة الذاتية واتخاذ القرار يجب أن تعهد للموظفين بعد التأكد من حسن إعدادهم". وأوصى فلاق (2011، ص53) أيضاً بالتنفيذ التدريجي لتمكين العاملين "فالأسلوب التدريجي يركز أولاً على محتوى الوظيفة ومن ثم يتم لاحقاً إشراك الموظفين الممكّنين في اتخاذ القرارات المتعلقة ببيئة الوظيفة". فخلال مراحل التمكين يمكن للإدارة متابعة تقدم الموظفين لتقييم استعدادهم ومستوى ارتياح المديرين للتخلي عن السلطة. وقد تم اقتراح الخطوات التالية لتنفيذ عملية تمكين العاملين.

- الخطوة الأولى: الحاجة للتغيير:

إن أحد أهم التحديات التي يجب أن يتغلب عليها المديرون لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصاف بتعلم كيفية المنح والعطاء و التنازل. قبل المضي قدماً وبشكل جدي في تنفيذ برنامج للتمكين و ايضاً هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين. فقد أشار العنبي (2004، ص12) أن العديد من المديرين قد أمضى العديد من السنوات للحصول على القوة والسلطة وفي الغالب يكون غير راغب في التخلي أو التنازل عنها. وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المديرين للتخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين.

- الخطوة الثانية: تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسون:

إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عن إتخاذها المديرون للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم. وأن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسون بشكل تدريجي. بحيث يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يمكن للمديرين والمرؤوسين تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسون بشكل مباشر دوبيني وبروك (Dobni Brooke,2011,p23)

- الخطوة الثالثة: تكوين فرق العمل:

لا بد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق. وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم، بحيث يجب أن يكونوا على قدر كافي من الوعي والتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمنظمة ككل. وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل المرؤوسون بشكل مباشر مع أفراد آخرين. فالموظفون الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفرداً. وبما أن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين فإن المنظمة يجب أن تعمل على إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل أن تبرز بشكل طبيعي. (الحداد،2010، ص 45).

- الخطوة الرابعة: توفير المعلومات:

ولكي يمكن للمرؤوسين اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل. ويجب أن يتوفر للموظفين الممكّنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدهم على تفهم كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركون فيها تقدم مساهمة لنجاح المنظمة. فكلما توفرت معلومات للمرؤوسين عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم، لي (Lee,2012,p24).

يعتمد اتخاذ القرار الرشيد على مقدرة متخذ القرار في الحصول على أكبر قدر من البيانات والمعلومات المتعلقة بالبدائل المطروحة أمامه من مصادرها المختلفة. فكلما كانت البيانات والمعلومات صحيحة و دقيقة و كاملة، كلما أدى ذلك إلى نجاح القرار المتخذ ، لذلك يلزم تحديد البيانات المطلوبة وتعريفها بدقة و تحديد مصادرها وأن تكون مختصرة وموضوعية وشاملة، وأن يتم الحصول عليها في الوقت المناسب(العاني،2010، ص34).

وتختلف المعلومات والبيانات من مشكلة لأخرى وفقاً لطبيعة المشكلة وتصنيف المعلومات والبيانات التي قد يستعملها المدير في عملية اتخاذ القرار إلى الأنواع التالية (السامرائي،2010، ص55):

1. **المعلومات الأولية :** وهي التي تجمع من مصادرها الأولية عن طريق الاتصال المباشر، أو عن طريق الاستقصاء والمشاهدة والزيارات الميدانية أو مراقبة سجلات المنظمة.
2. **المعلومات الكمية والنوعية :** المعلومات الكمية هي المعلومات المتعلقة بالأرقام والإحصائيات والنسب المحددة، أما المعلومات النوعية فهي عبارة عن أحكام أو تقويمات أو تقديرات غير محددة بأرقام.
3. **الآراء :** يقصد بها الاقتراحات والأفكار ووجهات النظر التي يقدمها الخبراء والمستشارون والمساعدون لمتخذ القرار والتي تسهم في الوصول إلى حلول مناسبة للمشكلة.

- الخطوة الخامسة: اختيار الأفراد المناسبين:

يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي. وبالتالي يفضل أن تتوفر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل (العنبي، 2004).

- الخطوة السادسة: توفير التدريب

(4-2-2) مفهوم التدريب

لقد تناول علماء الإدارة والباحثين مفهوم التدريب من جوانب متنوّعة وزوايا مختلفة، عكست وجهة نظر كل منهم حول هذا المفهوم، ولكنها جميعها اتفقت بالنهاية على دوره في رفع كفاءة العاملين والشركة ككل، ومن هذه المفاهيم أن التدريب هو تلك العملية المنتظمة المستمرة التي تكسب الفرد معرفة أو مهارات لأداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد. فالتدريب هو نشاط إنساني مخطط له يهدف إلى إحداث تحسينات في المتدربين من خلال زيادة المعلومات والمهارات والخبرات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك.

ويرى العبيدي، (2013: 12) أن التدريب " هو طريقة مدروسة تهدف إلى إكساب

الأفراد المهارات اللازمة وذلك من أجل تحقيق المهمات التي يكلفون بها".

ومن التعريفات السابقة للتدريب يستخلص الباحث بأن التدريب عملية مستمرة تهدف

إلى تحقيق ما يلي:

- 1- تزويد وإكساب الفرد مهارات ومعلومات وخبرات ليست موجودة لديه أو تنقصه وتؤدي بالنتيجة إلى تحسين أدائه و تحسين أداء المنظمة بشكل عام.
- 2- إعطاء وإكساب المتدرب مهارات وأنماط سلوكية جديدة.
- 3- تطوير طرق التفكير و التحليل و حل المشكلات للمتدرب.

(5- 2-2) أهمية التدريب

تكمّن أهمية وفوائد التدريب في ثلاثة جوانب رئيسية هي: (عباس، وعلي، 2011، ص109)

- 1- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف، وطرق وانسياب العمل، وتعريف العاملين بما هو مطلوب منهم، وتطوير المهارات لديهم لتحقيق الأهداف التنظيمية

المطلوبة ويحيث يساهم التدريب في زيادة القدرة على ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف الشركة.

2- يساهم التدريب في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو الشركة ونحو الزبائن ويساهم في انفتاح الشركة على المجتمع الخارجي؛ وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها وتجديد المعلومات التي تحتاجها لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها.

3- يؤدي التدريب إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة وتطوير أساليب القيادة و القرارات الإدارية وبناء قاعدة فعالة للاتصالات الداخلية.

يشير عباس وعلي (2011، ص109) إلى أن التدريب ضرورة وهو هاجس لكل الشركات والمستويات الإدارية، ولا سبيل إلى التنمية إلا من خلال الاهتمام بالعمليات التدريبية، فالتدريب من أساسيات الإدارة المعاصرة، وهو نظام متكامل يتكون من مدخلات تتمثل في الإدارة والإمكانيات المادية والمعلوماتية، ومخرجات تتمثل في الأهداف والنتائج التي يسعى التدريب إلى تحقيقها، كما أن التدريب إلى جانب كونه نظاما متكاملًا فهو جزء من كل، أي أنه سياسة إدارية مميزة ترتبط بالسياسات الإدارية الأخرى، وتعتمد عليها وتؤثر فيها وتتأثر بها، وبالتالي فإن نجاحها يتوقف على نجاح بقية السياسات وتكاملها معها.

(2-2-6) فوائد التدريب

إن التدريب الجيد يعود بفوائد على الأفراد الذين يتلقون التدريب، وعلى المؤسسات التي يعمل بها هؤلاء الأفراد على حد سواء وكما يلي: (عباس وعلي، 2011، ص110)

أولاً: الفوائد التي تعود على الأفراد المتدربين:

1- يساعد على تحسين أداء الأفراد.

2- زيادة المردود المادي.

3- زيادة فرص الارتقاء إلى وظائف أعلى في نفس الشركة أو الحصول على وظيفة مميزات أفضل في شركة أخرى.

ثانيا: الفوائد المتحققة للشركات من التدريب:

1- يؤدي إلى زيادة المخرجات و الإنتاجية من خلال تحسين المهارات والأداء الوظيفي.

2- زيادة جودة المنتجات مما يزيد من إشباع حاجات العملاء.

3- تحسين صورة الشركة نحو العملاء مما يؤدي إلى جذب المزيد من العملاء والموظفين المحتملين.

4- تقليل التكاليف وزيادة الأرباح من خلال تحسين وتحديد الأدوار والصلاحيات للعاملين بالشركة.

5- للتدريب أثر تطبيقي إذ أن التدريب الناجح يشجع الآخرين بالشركة على اكتساب معارف ومهارات وأفكار وتقنيات جديدة.

(2-2-7) معوقات تطبيق التمكين في المنظمات:

تواجه المنظمات على اختلاف أنواعها عدة معوقات لتطبيق التمكين فيها، ويمكن

إبرازها كما أشار إليها بطاينة (2008، ص12):

1. عدم الرغبة في التغيير.
2. خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفهم والسلطة.
3. خوف العاملين من تحمل السلطة والمسائلة.
4. الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والابتكار.
5. السرية في تبادل المعلومات.
6. ضعف نظام التحفيز.

7. تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية.
8. ضعف التدريب والتطوير الذاتي.
9. عدم الثقة الإدارية.
10. عدم ملائمة نظام المكافآت.
11. الإختلاف في أهداف كل من الإدارة والعاملين.

(2-2-8) العلاقة بين التمكين الإداري و (تفويض السلطة، المشاركة، الإثراء الوظيفي):

إن مفهوم التمكين الإداري يختلف عن المفاهيم الإدارية الأخرى مثل، التفويض، والمشاركة، والإثراء الوظيفي، وعلى الرغم من أن بعض البحوث والدراسات التي أجريت في التكين ولكن ما زال الغموض والتناقض الشديد بين الباحثين قائماً حول مفهوم التمكين والمفاهيم الإدارية الأخرى.

(1) **تمكين العاملين وتفويض السلطة:** يسود اعتقاد كبير مفاده أن تفويض السلطة مرادف للتمكين، والواقع أنه يختلف عنه لأن تفويض السلطة يعني "تحويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين لتسهيل عملية التنفيذ والوصول إلى الأهداف التنظيمية، فالتفويض لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية للعمل، كما أن التفويض حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها. أما في حالة التمكين فإن الأفراد الذين تم تمكينهم أي إعطاؤهم سلطة اتخاذ القرارات هم المسؤولون عن النتيجة النهائية.

(2) **تمكين العاملين والمشاركة:** هناك خلط لدى بعض الباحثين بين مفهوم التمكين والمشاركة، ووفقاً لتعريف تمكين العاملين تعد عملية المشاركة هي المفتاح الأول والركن الرئيس لتمكين العاملين - خاصة في الصفوف الأولى - من التصرف السريع

في المواقف الجديدة التي يواجهونها. فالأفراد بدون معلومات لا يمكن أن يتحملوا المسؤولية وأن يساعدوا في حل الأزمات التي تعترض العمل.

(3) **تمكين العاملين والإثراء الوظيفي:** يعرف الإثراء الوظيفي بأنه إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوعاً في أنشطة الوظيفة، بجانب الاستقلالية والحرية للعامل في السيطرة على وظيفته، وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله، علاوة على حصوله على معلومات عن نتائج أعماله واتصاله المباشر بمن يستخدم و يعتمد على نتائج وظيفته. وبناءً على ذلك فالإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق تمكين العاملين، حيث يتطلب التمكين إعادة تصميم العمل وإحداث تغيير فيه حتى يشعر الموظف بالفعالية الذاتية وقدرته على التأثير على الأحداث والأفراد والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته (الرشيدي، 2011، ص23).

(9-2-2) مستويات التمكين الإداري:

إن التمكين لا يتمحور حول جعل العاملين يفعلون ما تريد الإدارة فقط ، بل إنه يعني الخروج إلى مستوى جديد، وهو جعلهم يفعلون ما هو ضروري وتحتاجه فعلاً المنظمة، ويعرف معظم المديرين أن عملية إعادة الحيوية لمنظماتهم لا بد أن تحدث من أسفل إلى أعلى، لكن المشكلة هي في كيفية نقل هذه الرسالة إلى العاملين دون استحضار ذلك النوع من الضغوط التي تجعلهم أقل إنتاجية، وحل هذه المشكلة يكون من خلال التمكين، فهو أكثر سهولة مما نعتقد مع الاعتراف بأنه يتطلب مستوى عالياً من الانفتاح والنزاهة من قبل الإدارة العليا.

وقد حدد الفياض (2005، ص34) خمسة مستويات يمكن للفريق الإداري تطبيقها

وهي:

المستوى الأول: يتخذ الإداري القرارات ويعلم الفريق، وقد يبدو هذا أساساً واضحاً، ولكن في الأغرب يضع المديرون قرارات ولا يكلفون أنفسهم عناء إعلام الفريق.

المستوى الثاني: في هذا المستوى يسأل المدير فريقه عن أي اقتراحات ويضع القرارات معتمداً على الاقتراحات ويعلم الفريق بها.

المستوى الثالث: يتناقش المدير والفريق في الوضع بشكل مفصل ويطلب المدير أوراق عمل ومدخلات من الفريق، وقد يأخذ أو لا يأخذ بها، ويعلم الفريق بذلك.

المستوى الرابع: في هذا المستوى يستمر بناء العلاقات، وفي هذه النقطة تقرر القرارات بشكل نهائي وبشكل تعاوني بين المديرين والفريق.

المستوى الخامس: في هذا المستوى يستمر بناء العلاقات وفي هذه النقطة تقرر القرارات وبشكل تعاوني بين المدير والفريق.

في كثير من المنظمات اليوم يطبق التمكين، لكنه بدرجات متفاوتة، ففي بعض المنظمات يطبق التمكين عن طريق تشجيع العاملين على طرح الأفكار، لكن بدون مشاركة في اتخاذ القرار، والبعض يعني بالتمكين إعطاء العاملين حرية في طرح الأفكار وسلطة كاملة في اتخاذ القرار.

لوحظ أن التمكين ينفذ بتدرج حيث يبدأ من انعدام السلطة وينتهي بالتمكين، حتى يكون للعاملين دور بارز وكبير في صنع القرارات وفي وضع إستراتيجية المنظمة، ويصل التمكين أعلى مستوياته عندما تمنح فرق العمل إدارة ذاتية.

(2-2-10) أساليب التمكين:

يرى جرار وزياري (Jarrar & Zairi, 2011, p 23). بأنه يمكن تحقيق التمكين من

خلال الأساليب التالية:

(1) الأساليب الهيكلية (التمكين الهيكلي): ويتمثل بعدد أقل من المستويات الإدارية، مما يسهل

تدفق المعلومات باتجاهين. ويفضل الاحتكام في تطبيقه للمبادئ التالية:

أ- بناء الوحدات التنظيمية على أساس جماعة العمل الأولية بحيث يكون لها قائداً متميزاً.

ب- يقوم قائد وأعضاء كل وحدة بتخطيط وتنظيم وتقييم أعمالها ضمن إطار محدد.

ج- تشكيل الوحدة بالأسلوب الذي يمكنها من حل المشاكل التي تعترض تحقيق الأهداف.

(2) **النمط الإداري التمكيني للرؤساء:** ويتصف بقابليته لتفويض بعض صلاحياته للمرؤوسين

في مجال التخطيط والتنفيذ وتقييم الأداء، وبقدرته على تغيير نمط الرقابة البيروقراطي

إلى آخر مبنى على أساس الثقة والاحترام المتبادل.

(3) **المشاركة في حل القضايا:** حيث تقوم كل وحدة (فريق عمل) بتشخيص المشاكل ووضع

الحلول المناسبة لها ضمن الإمكانيات المتاحة، وبحدود العقبات والقيود المفروضة عليها.

(3-2) الأداء التنظيمي

يتفاوت محتوى مفهوم الأداء التنظيمي لدى المنظمات تبعاً لأهدافها، وتوجهاتها، وتبعاً

لفهم المديرين لذلك. هذا الفهم المنبثق من رؤى الباحثين المتعددة في هذا الموضوع، حيث

أشار حمود واللوزي (2008، ص45) إلى أن الأداء الفعال يتأتى من خلال دراسة العوامل

البيئية والتكنولوجية والمنافسة، وتحديد الفرصة والتهديدات، ورسم الاستراتيجيات

والاستراتيجيات البديلة، واختيار البديل الذي يضمن تحقيق أفضل منفعة وأعلى مستوى من

الأداء من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية لمفهوم الأداء وهي:

1- **الأداء المالي:** وهو المفهوم الضيق للأداء إذ يبحث فقط في استخدام المؤشرات المالية

مثل الربحية، والنمو.

2- **الأداء المالي + الأداء التشغيلي:** يضيف هذا البعد عنصر الكفاءة الذي يضمن تحقيق

أفضل استخدام للموارد المتاحة بقصد الحصول على المردودات. ويمثل هذا البعد

التعامل مع بعض المؤشرات التشغيلية مثل الحصة السوقية وتقديم منتج جديد ذي جودة عالية .

3- **الفاعلية التنظيمية:** وهذا المفهوم الأكثر شمولاً واتساعاً للأداء المؤسسي وهو يعكس درجة نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها نورث كرافت ونيل (North Craft & Neal. (1990. p. 6

ويرى الخطيب ومعاينة (2009، 47) أن القياس الأمثل للفاعلية يجب أن يتم من خلال المداخل التالية:

1. **الأهداف:** سواء أكان هدفاً رئيسياً أو هدفاً ثانوياً أو عدة أهداف فرعية أو أهدافاً مرحلية قصيرة أو متوسطة أو طويلة الأجل.
2. **الموارد المادية والبشرية:** أي كلما استطاعت المنظمة من تلبية احتياجاتها المادية والبشرية، كلما زادت فاعليتها وتمكنت من تحقيق أهدافها بسهولة.
3. **المؤشرات الكمية:** مثل النسب المئوية والنمو وحجم المبيعات.
4. **المؤشرات الاقتصادية:** مثل استخدام القيمة المضافة، إلا أن ذلك قد يعتبر غير كاف لقياس الفعالية لأنه يمكن رفع القيمة المضافة من خلال عدة طرق غير مبررة اقتصادياً.

(2-3-1) تعريف الأداء:

يعرف الأداء بأنه محصلة النتائج لوظيفة ما أو عمل ما، أو نشاط ما. براون وهارفي (Brown & Harvey, 2006).

كما ويعرف الأداء بأنه النتيجة النهائية لنشاط ما. روبنز كولتر (Robbins & Coulter, 2007).

وعليه يمكن القول إن الأداء هو المحصلة النهائية للنشاط الذي يقوم به الفرد أو المجموعة في مكان العمل.

يعتبر الأداء من أهم الأهداف التي تسعى أي منظمة إلى تحقيقها حيث يسهم الأداء وبشكل مباشر في تنمية وزيادة الخدمات أو ربما في ضعف وتردي هذه الخدمات, كما يمكن اعتبار الأداء مقياس يتم من خلاله تحديد مدى القدرة على الاستمرار في هذا النشاط أو العمل، كما يتم من خلال الأداء إعطاء حكم على مدى إتقان العمل أو مدى امتلاك الأفراد لمهارة ما، أو معلومة ما أو فكرة ما، وبالتالي القدرة على تحديد دور الفرد الإيجابي أو السلبي في هرم الإدارة المتبع في المنظمة. ويعد الأداء التنظيمي على مستوى الفرد والجماعة والتنظيم هدفا أساسيا للمنظمات, إذ لا يمكن لأية منظمة البقاء والاستمرار دون الحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمنظمات (ديسلر, 2007: 183).

إن المنظمات الناجحة شغلها الشاغل أن تعرف المدى الذي وصلت إليه معدلات الأداء لديها في مقابل مثيلاتها من المنظمات المنافسة وتستطلع كيف يعمل منافسوها على تحسين مستوى الأداء عندهم. وتستخدم المنظمات الناجحة الوسائل الحديثة التي تسهم في زيادة سرعة العمل ودقته وتقليل التكاليف وذلك من خلال تطبيق التكنولوجيا. كما تتميز المنظمات الناجحة بقدرتها على إعادة صياغة الأنماط القديمة في شكل حديث وابتكار أنماط جديدة، ويعود ذلك إلى قدرتها على المزج بين مواهب أفرادها وما اكتسبوه من خبرات. وتستخدم هذه المنظمات عمليات منظمة واعية لتحسين مستوى أدائها، وتهتم بتوافر المواهب المتاحة من خلال استخدام سلطتها بشكل بناء لتضع العاملين لديها في مواقف يواجهون مشكلات عليهم حلها، حيث يتوجب عليهم أن يكونوا على استعداد تام لتغيير الأسلوب إذا لزم الأمر، كما تجعل أداء العاملين يتناغم مع أداء المنظمة لتكون النتيجة رفع مستوى أداء المنظمة وتحقيق

ما ترجوه من آمال. إن أداء الموظفين من الأمور البالغة الأهمية، فالمنظمات الناجحة تعلم أهمية إخضاع هذا الأداء لسياسة حكيمة، لذلك نجدتها تتناول سياسة الأداء بأسلوب منظم وواع (هارفارد، 2001).

ويفيد تفويض سلطة اتخاذ بعض القرارات في تحسين الأداء وذلك لأنه يحفز العاملين، حيث يشعر المرؤوس بعد تفويضه بثقة رئيسه به وبالتالي يستخدم جميع قدراته في القيام بدور أكبر وهو أمر يؤدي إلى أداء أجدى وأفضل (قرنفل، 2007).

(2-3-2) العوامل التي تدعم الأداء:

1- يمكن تلخيص العوامل التي تدعم الاداء بما يلي. براون وهارفي (Brown & Harvey, 2006)، (هارفارد، 2001):

2- يتوجب على المنظمة ان تفهم العاملين ما المطلوب منهم على وجه التحديد لكي يتصف الاداء فيها بالحيوية والفاعلية.

3- من الاهمية بمكان ان تجد المنظمة الوسائل التي تمكن العاملين من تحقيق الثقة في ان يعملوا بمفردهم دون دعم من احد.

4- تقع على عاتق المديرين مسؤولية قيادة كلا من الذين يقدمون التقارير لهم ومن يشغلون الوظائف المهمة الذين لهم تأثير على أدائهم ليتأكدوا أن كل فرد يعمل كمصدر للطاقة لا كمستهلك لطاقة الآخرين.

5- يتوجب على المديرين الأكفاء أن يضعوا أهداف بارزة ليتسنى للعاملين معرفة ما في وظائفهم من إمكانيات، ويتوجب أيضا على المديرين أن يهتموا بما يقوله العاملون ويساعدوهم على تبادل الخبرات والأفكار وذلك من خلال المهارات الاستخراجية، كما

يتوجب على الإداريين مساعدة العاملين على التعلم من خلال توجيههم وتقديم تجارب جديدة تزيد من خبراتهم المكتسبة.

6- تقع على عاتق المديرين مسؤولية بذل النصح في مجال تحسين الأداء وتقدير الأداء المتميز وتشجيعه، ووضع أيديهم على أوجه القصور والعمل على تلافيتها .

7- اعتماد أسلوب الإدارة بالاهداف، وذلك لدوره في تحسين الاداء في المنظمة، حيث اشارت الى ذلك العديد من الدراسات، فالادارة بالاهداف ترتبط بالمواقف الايجابية نحو العمل، وان مشاركة العاملين في صنع القرار تحسن الاداء والرضا الوظيفي.

8- اشراك العاملين في وضع الاهداف وتزويدهم بالتغذية الراجعة لما له من اثر ايجابي على الاداء، ويجب أن تكون التغذية الراجعة بعد الانتهاء من انجاز العمل مباشرة، لان العاملين يتذكرون العمل وتفاصيله.

(2-3-3) ملامح الأداء المتميز:

يحتاج العاملون في المنظمة إلى معرفة ملامح الأداء المتميز. حيث إنهم بحاجة إلى أن يروا التصريحات الضخمة عن أفكار المنظمة والدور الذي تقوم به والمبادئ التي تسير عليها أن يروها تتحول إلى واقع ملموس يعيشونه. ويكمن التحدي الذي يواجه المديرين هو تحديد أي مستوى من مستويات الأداء يحتل الأهمية الكبرى بالنسبة للمنظمة ثم إيجاد الوسائل التي تجعل العاملين يتعرفون على هذه المستويات وكيفية تحقيقها(هافارد، 2001).

وتتمثل ملامح الاداء المتميز في المنظمة بما يلي: (الشماخ وحمود، 2005)

1- نجاح المنظمة في تحقيق اهدافها من خلال سعيها لمواصلة نشاطاتها بكفاءة وفاعلية.

2- قيام المنظمة باستثمار الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية بشكل امثل.

3- قدرة المنظمة على تأمين المستلزمات البشرية والمادية والمعلوماتية بصورة

دائمة، وبالتالي انجاز المهام وتحقيق الاهداف التي تسعى لبلوغها من حيث انتاج

المخرجات السلعية والخدمية لإشباع الحاجات المتزايدة للمستفيدين منها.

(4-3-2) علاقة الأداء بالعوامل التنظيمية:

وهناك ارتباط بين الأداء وعدد من المتغيرات وكما يلي:-

1- القيادة الداعمة والأداء:

تشمل القيادة الداعمة مجموعة من السلوكيات التي يظهر من خلالها المدير الاهتمام باحتياجات ومشاعر العاملين. ويبدو أن القيادة الداعمة تساهم في تحقيق الأداء العالي المستوى في بعض المواقف، وخاصة عندما تؤدي إلى علاقات عمل أكثر تعاونية مع التابعين، علاوة على ذلك، فإن دعم القيادة له تأثير مباشر على فاعلية المنظمة. وقد أشار West بأن المتخصصين في الرعاية الصحية كانوا أكثر إبداعاً عندما حصلوا من مديريهم على مستوى عالي من الدعم الاجتماعي. كما اظهر Andrews بأن فرقاً من العلماء قدموا أفضل النتائج الابتكارية عندما منحهم مديريهم الحرية في العمل والعديد من الفرص للتأثير في القرارات الهامة. وقد أظهرت الدراسات بأن ممارسات المديرين ومواقفهم مسؤولة عن انغماس الموظفين في العمل وفاعلية أدائهم. مولر (Müller, 2008).

2- القيادة التشاركية والأداء:

يمكن تعريف القيادة التشاركية بشكل واسع على أنها تمثل أشكال المشاركة في اتخاذ القرارات مع العاملين وتفويض السلطة للعاملين كأفراد أو مجموعات. و وجدت بعض الدراسات بان القيادة التشاركية تؤدي إلى مستوى عالي من أداء العاملين.

وتشير البحوث إلى أن استخدام المشاركة في اتخاذ القرارات يحسن نوعية القرار النهائي ويكون ذلك جليا عندما يمتلك العاملون معلومات وأفكار لا يمتلكها القائد ويرغبون في التعاون مع القائد في إيجاد طريقة جيدة لتحقيق أهدافهم المشتركة.

يعتبر التفويض شكلا فريدا من القيادة التشاركية التي تحسن أداء العاملين عندما يستخدم في مواقف مناسبة. ويكون التفويض ناجحا عندما يتمتع العاملون بالكفاءة والالتزام بأهداف المنظمة والرغبة في تحمل المسؤوليات الهامة. (الشماع وحمود، 2005، ص34)

3- التغذية الراجعة والأداء:

تشير الدراسات كدراسة مولر (Müller, 2008) إلى أن التغذية الراجعة تسهم في تسهيل انجاز المهام، وان فاعلية التغذية الراجعة تعتمد على ثلاثة أبعاد وهي مصدر التغذية الراجعة ومتلقيها والرسالة التي تحملها. وفيما يتعلق بمصدر التغذية الراجعة، فان العاملين يتلقون التغذية الراجعة وبشكل عام من زملائهم. وأشارت البحوث إلى أن التغذية الراجعة من الجهات الخارجية مهمة أيضا وفاعلة جدا.

وقد وجد أن التغذية الراجعة تسهم في تحفيز العاملين لأنها تعمل على إشباع احتياجاتهم من معرفة النتائج الفعلية لنشاطات العمل. وقد يؤدي ذلك إلى تحسين مستوى الأداء وتحقيق الإنتاجية العالية. مولر (Müller, 2008).

فكلما زادت التغذية الراجعة التي يتلقاها العاملون عن مدى جودة أداء وظائفهم، كلما زادت معرفتهم عن النتائج التي حققوها. ومن خلال معرفة العاملين لنتائجهم، يستطيعون أن يفهموا عوائد الوظائف التي يؤديها. ويمكن تحسين معرفة النتائج بزيادة الاتصال المباشر للعاملين بالعملاء أو بتزويدهم بالتغذية الراجعة عن كيفية ملائمة وظائفهم واشتراكها في التشغيل الإجمالي للمنظمة. وتكمن أهمية التغذية الراجعة بالسماح للعاملين من عمل التعديلات الملائمة، خاصة إذا كانت مستمرة ويتم تزويدها في الوقت المناسب، كما إنها تحمل العاملين مسؤولية فحص أعمالهم بأنفسهم. (ويتون وكامبيرون، 2001: 283).

4- التحفيز والأداء:

تعرف الحوافز بأنها الوسائل المادية والمعنوية المتاحة لإشباع الحاجات والرغبات المادية والمعنوية (القربوتي، 2004).

تعتبر مواقف المديرين واحدة من الجوانب التي تحفز العاملين للانغماس بمهامهم اليومية وتعزز التحفيز الداخلي. وعندما يكون المديرين مسيطرين أو عدائيين، فإنهم يراقبون سلوك العاملين عن كثب، ويتخذون القرارات بدون إشراك العاملين، ويزودون التغذية الراجعة بطريقة متشددة، ويضغطون على العاملين ليفكروا ويشعروا ويتصرفوا بطرق معينة. إن ممارسة الرقابة بشكل متشدد يقلل من التحفيز الداخلي وينأى بتركيز العاملين بعيدا عن نشاطات العمل ويجعله منصبا على اهتمامات خارجية. يتوقع أن يؤدي ضعف التحفيز الداخلي إلى تقليل الانغماس في العمل، وبالتالي إلى تقليل مستوى الأداء مولر (Müller, 2008).

وتشير الدراسات إلى وجود علاقة ايجابية بين أسلوب التحفيز المتمثل في المكافآت الايجابية والتي تشمل المكافآت الملموسة (مثل الحوافز والزيادة في الأجور) والتي تعتمد على

أداء العاملين والتقدير (مثل الإطار) على أداء العاملين. ويبحث القادة الفاعلون عن سلوكيات ومساهمات ليقدموها، إنهم يقدرون مجموعة متنوعة من الانجازات والمساهمات، ويجدون طرق خلاقية للثناء والإطراء. إن التأثيرات المفيدة للإطراء تكون أعظم عندما تصدر عن مدير يتقلد منصبا رفيعا في المنظمة ويحظى بالاحترام والثقة .

(2-3-5) كفاءة الأداء:

تعرف الكفاءة على أنها تطوير مرافق الإنتاج الحديثة باستخدام تكنولوجيا المعلومات التي تقدم منتجات الشركة وتوزعها في الوقت المحدد وبأقل تكلفة ممكنة. كما إنها تعني تقديم التقنيات مثل أنظمة المعلومات التي تعتمد على الانترنت وإدارة النوعية وأنظمة (Inventory) جرد المخازن التي تطبق في الوقت المحدد لتحسين الإنتاجية. وتعرف الكفاءة بأنها كمية الموارد المستخدمة لتحقيق أهداف المنظمة. وتعتمد الكفاءة على كمية المواد الأولية والأموال والعاملين الذين تحتاجهم المنظمة لتقديم مستوى معين من المخرجات. دافت (Daft,2007).

كما تعرف الكفاءة بأنها " محاولة الوصول إلى الهدف المنشود داخل التنظيم بأقل كلفة مادية وقل جهد وأسرع وقت ممكن" (القريوتي، 2004).

كما تشير الكفاءة إلى الحصول على أكبر قدر من المخرجات من أقل كمية من المدخلات. ولأن المديرين يتعاملون مع مدخلات نادرة- وتشمل الموارد كالناس والأموال والمعدات- فأنهم معنيون بالاستخدام الكفوء لهذه الموارد. كما يشار إلى الكفاءة بأنها " عمل الأشياء بشكل صحيح"- أي عدم التبذير في استخدام الموارد. روبنز وكولتر (Robbins& Coulter, 2007).

تتعلق الكفاءة بالعمل الداخلي للمنظمة، وتقاس بنسبة المدخلات إلى المخرجات. فإذا استطاعت المنظمة أن تحقق مستوى معين من الإنتاج بموارد أقل من منظمة أخرى، حينها توصف بأنها أكثر كفاءة. وفي بعض الأحيان، تقود الكفاءة إلى الفاعلية. وفي منظمات أخرى، لا ترتبط الكفاءة بالفاعلية. فربما تكون المنظمة ذات كفاءة عالية ولكنها تخفق في تحقيق أهدافها لأنها تنتج سلع أو تقدم خدمات غير مطلوبة، و بذلك تتصف بأنها غير فعالة. كما يمكن أن تحقق المنظمة أهدافها ولكنها تكون غير كفوءة. دافت (Daft,2007).

إن الطرق الفنية الحديثة تسمح للمدراء بتقييم المدى الذي تستطيع فيه المنظمة أن تحول قدرا محدودا من مهارات العاملين ومواردها إلى منتجات أو خدمات نهائية جوائز (Jones, 2007:17).

(2-3-6) فاعلية الأداء:

- مفهوم الفاعلية:

تعرف الفاعلية بأنها تحقيق المنظمة لأهدافها. ولكي تكون المنظمة فاعلة فإنها تحتاج إلى أهداف واضحة من أجل تحقيقها دافت (Daft, 2007).

وتوصف الفاعلية بأنها " القيام بالأشياء الصحيحة" - وهي القيام بنشاطات العمل التي

ستساعد المنظمة في الوصول إلى أهدافها روبنز وكوتلر (Robbins& Coulter, 2007).

يعد معيار الفاعلية من المؤشرات الهامة التي تقيس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها

انسجاما مع البيئة التي تعمل فيها من حيث استغلال الموارد المتوفرة.

حين تتسم المنظمة بالفاعلية يكن بمقدورها تحقيق أهدافها، أما إذا فشلت المنظمة في ذلك، فإنها تتصف بعدم الفاعلية. وهكذا، فإن الفاعلية وفقا لهذا المفهوم، ترتبط أساسا بقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وبدرجات متفاوتة (الشماخ وحمود، 2005).

و تجدر الإشارة هنا أن تحقيق الفاعلية ليست دائما مسألة سهلة لأن الأفراد المختلفين يحتاجون إلى أمور مختلفة من المنظمة. فما يهم الزبائن هو الحصول على نوعية جيدة من المنتجات أو الخدمات بأقل تكلفة ممكنة، في حين يهتم العاملون بالأجر المناسب وظروف العمل الجيدة والرضا الوظيفي. ويهتم المديرون بتحقيق التوازن بين احتياجات ومصالح المستفيدين في وضع الأهداف والعمل على تحقيقها. إن مستوى رضا كل مجموعة يعتبر مؤشرا على أداء المنظمة وفعاليتها. دافت (Daft, 2007:23).

ولتحقيق الفاعلية، تحتاج المنظمة إلى وضع أهداف واضحة ومركزة واستراتيجيات مناسبة لتحقيق هذه الأهداف. وتستخدم العديد من المنظمات تكنولوجيا جديدة لتحسين الكفاءة والفاعلية. بحيث يقوم المدراء بوضع الأهداف التي سوف يستخدمونها في تقييم الأداء الجيد في المنظمة. حيث يوجد نوعان من الأهداف التي تستخدم لتقييم فاعلية المنظمة وهي الأهداف الرسمية والأهداف التشغيلية. فالأهداف الرسمية هي أهداف موجهة والتي تذكرها المنظمة رسميا في تقريرها السنوي وفي الوثائق العامة الأخرى. فعادة ما تشكل هذه الأهداف رسالة المنظمة إذ أنها توضح سبب وجود المنظمة وما يتوجب عليها القيام به. وتهدف الأهداف الرسمية إلى إضفاء الشرعية على المنظمة ونشاطاتها، من أجل السماح لها في الحصول على الموارد ودعم المستفيدين. أما الأهداف التشغيلية فهي أهداف قصيرة وطويلة الأجل التي تقود المديرين والعاملين عندما ينجزون عمل المنظمة. وتعمل الأهداف التشغيلية على قياس عمل المنظمة وذلك بقياس الفترة التي تستغرقها لاتخاذ قرار أو معرفة حجم الصراع بين العاملين.

و أيضا، فإنها تستطيع قياس مدى كفاءتها بوضع أهداف تشغيلية والتي بدورها تسمح لها بالمقارنة مع منافسيها وذلك من خلال مقارنة كلف ونوعية إنتاج المنافسين مع كلف ونوعية إنتاجها. و على الصعيد الاخر يجب أن تكون المنظمات حذرة في تحقيق الانسجام بين أهدافها الرسمية والتشغيلية و إزالة أي صراع بينهما. فعند وضع الأهداف لقياس فاعلية المنظمة يجب التأكد بأن الأهداف الرسمية والتشغيلية تعمل سويا لتعزيز الفاعلية. جونز (Jones, 2007).

(2-4) مفهوم خدمة الزبائن

تعد خدمة الزبائن من أهم القضايا التي تهتم بها الإدارة العليا للمنظمة مهما كانت نوعية نشاطها وحجمها، فهي تسعى دائما لرفع مستوى أدائها من حيث عمليات تقديم الخدمة، فهي تسعى للوصول إلى درجة التميز في الأداء (Excellence) الذي يعد هدفا يرغب الجميع تحقيقه. بحيث تقوم منظمات الخدمة باستخدام العديد من الأساليب والأدوات التي تمتلكها لتحسين مستوى جودة خدماتها، والتي يقصد من ورائها توفير الخدمات التي تشبع رغبات و إحتياجات زبائنها، سواء الداخليين (العاملين باختلاف مستوياتهم الوظيفية) أو الخارجيين (الزبائن باختلاف إحتياجاتهم ورغباتهم)، وذلك عن طريق تلبية متطلباتهم وإحتياجاتهم وتوقعاتهم المعلنة وغير المعلنة.

فعلى سبيل المثال نجد أن عمليات التصنيع تركز على معرفة وقياس تغيرات السلعة المراد تصنيعها، ونجد من جانب آخر أن منظمات الخدمة تسعى دائما إلى تحسين جودة خدماتها، وتهتم أساساً بمعرفة وقياس مستويات رضا العميل، ومحاولة تقليل الآثار السلبية على تلك المستويات، إن الاهتمام بجودة الخدمة أمر في غاية الأهمية بالنسبة للمنظمة و العميل، فهي تعتبر أداة فعالة لتحقيق التحسين المستمر لجميع أوجه عمليات الخدمة، فهي تعني المساواة من حيث حصول الجميع على نصيب متساو من الخدمة، والفاعلية في تحقيق

الأهداف المرجوة على مستوى العميل أو المنظمة أو المجتمع، وتعني الملائمة لاحتياجات العميل، وأن يحصل على الخدمة بسهولة غير مقيدة بحدود زمانية أو مكانية لا مبررة (العطاري، 2009، 45).

وتقوم المنظمات بتقديم خدماتها إلى المجتمع أو إلى منظمات مقابل ثمن معين أو بدون ثمن وفقاً لطبيعة الخدمة المقدمة، وكذلك وفقاً لطبيعة المنظمة مقدمة الخدمة. والخدمة تقوم أساساً لإشباع رغبات ومتطلبات العملاء وتتكون مع ذلك علاقة ارتباط قوية بين العملاء والمنظمات المقدمة للخدمة، إن مفهوم الخدمة ليس مجرد أداء نشاط فقط ولكنه يجب أن يناسب ويطلق رغبات العملاء المستفيدين من الخدمة.

و الخدمة هي منفعة يحصل عليها الأفراد في المجتمع إما مجاناً أو مقابل مبلغ من المال (أبو النصر، 2008). وقد عرف عزام وآخرون الخدمة بأنها أي عمل ملموس يقدمه طرف إلى طرف آخر من دون أن ينتج عن ذلك ملكية شيء ما فتقديم الخدمة قد يكون أو لا يكون مرتبط بمنتج مادي" (عزام وآخرون، 2008:249).

كما عرفها (الزعيبي، 2009:400) على أنها: منتج غير ملموس يقدم فوائد ومنافع مباشرة للمستهلك أو المستفيد نتيجة استخدام جهد أو طاقة بشرية أو آلة والخدمة لا يمكن حيازتها واستهلاكها مادياً.

(2-4-1) جودة خدمة الزبائن

تناول الباحثون في مجال صناعة الخدمات للمكونات أو الأبعاد التي تشتمل عليها خدمة الزبائن، إلا أنهم لم يتفقوا حول ما هي تلك الأبعاد أو المكونات على وجه التحديد. إن جودة الخدمة لها بعدان أساسيان هما الجودة المادية الملموسة التي يتعرض لها العميل أو المستفيد حال حصوله على الخدمة، والجودة التفاعلية وهي تمثل أداء العملية الخدمية ذاتها

أثناء تفاعل العاملين بالمنظمة مع الزبائن أو المستخدمين. في حين يرى المعاينة (2006) أن لجودة الخدمة بعدين اثنين، هما:

1- الجودة الفنية.

2- الجودة الوظيفية.

وكلاهما مهمان بالنسبة للمستخدمين من الخدمة فالجودة الفنية تشير إلى جوانب الخدمة الكمية، بمعنى الجوانب التي يمكن التعبير عنها بشكل كمي، أما سلوك القائمين على تقديم الخدمة ومظاهرهم وطريقة تعاملهم مع المستخدم (وهي أمور يصعب قياسها بدقة بالاعتماد على العناصر المكونة للجودة الفنية) فهي تمثل مكونات الجودة الوظيفية للخدمة، حيث أن الجودة في مجال الخدمات تتجسد في ثلاثة أبعاد هي: (العطاري، 2009: 32).

1- البعد التقني (Technicality): أي المعرفي والعلمي والذي يتمثل في تطبيق العلم والتكنولوجيا.

2- بعد فن الخدمة (Art) وهو فن التعامل والتفاعل الاجتماعي بين مقدم الخدمة والعميل (Art of care)

3- السياق البيئي والهيكلية لعلمية تقديم الخدمة (Setting): وتشمل الامكانيات والخصائص المادية لبيئة تقديم الخدمة.

من ناحية أخرى، يميز أبو النصر (2008) بين ثلاثة أبعاد مختلفة للجودة:

• الجودة الفنية (Technical Quality) والتي يمكن التعبير عنها بالسؤال: ما الذي يتم تقديمه؟

• الجودة الوظيفية (Functional Quality) التي يمكن التعبير عنها بالسؤال: كيف تتم عملية تقديم الخدمة؟

- الصورة الذهنية للمنظمة (Corporate Image) والتي تعكس انطباعات الزبائن عن المنظمة المقدمة للخدمة والتي تتوقف في دورها على تقسيم الزبائن للجوانب الفنية والوظيفية للخدمة.

(2-5) ولاء الزبائن

إن أهمية الولاء للفرد تبرز في أمور منها شعوره بانتماء إلى شيء هام في حياته، وشعوره بالمسؤولية، فهو حاجة من الإحتياجات الاجتماعية للإنسان، و يتمثل بالإخلاص والمحبة والاندماج الذي يبديه الفرد نحو شيء يهمله، كما يرى أبو النصر (2008) أن الولاء التنظيمي هو شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى المنظمة، وأن هذا الفرد جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل بها، وأن أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المنظمة. ويرى العواد والهران (2009: 35) "أن الولاء يعبر عن مدى تطابق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة التي يعمل فيها، ومدى ارتباطه بها والتزامه بقيمها"، ويعرف الولاء للفرد للتنظيم بأنه "عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها، والعمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف وتجسيد تلك القيم" (العواد والهران، 2009: ص14).

ويعد ولاء الفرد للمنظمة من ضمن أبرز المتغيرات السلوكية التي تناولتها العديد من الدراسات والبحوث بصورة مبكرة مقارنة بالعديد من المتغيرات السلوكية والاتجاهات الأخرى. وقد أبرزت بعض الدراسات الآثار السلبية لانخفاض الولاء على جوانب متعددة أبرزها انخفاض مستوى الرضا الوظيفي، وارتفاع درجة الضغط النفسي، وانخفاض معدل الأداء، وهذا يعطي للولاء التنظيمي أهمية، لأن ذلك يرتبط بإنتاجية الفرد وبالتالي إنتاجية المنظمة وفعاليتها بشكل عام. ويرى " أبو النصر " أن الولاء التنظيمي خاصية سائدة للسلوك البشري توضح أن العاملين يميلون إلى التوحد أو الارتباط بالمنظمة التي يعملون بها. كما

يرى أن المنظمات تولي أهمية كبيرة للولاء لأسباب منها: ضمان استمرار القوى العاملة بالمنظمة وخاصة ذوي المهارات والتخصصات النادرة، وتنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد، وإيجاد الدافع لدى العاملين لبذل مزيد من الجهد في المنظمة، وأن العامل هو أساس وجود المنظمة وشعوره بالانتماء إليها يحفزه على العمل لبقاء هذه المنظمة واستمرارها في مجال الأعمال. وأن شعور العاملين بالولاء والانتماء للمنظمة يخفف العبء على الرؤساء في توجيه المرؤوسين، وكلما زادت درجة ولاء العاملين للمنظمة كلما زاد شعورهم بالارتياح والاستقرار والأمان في العمل (أبو النصر، 2008).

و على الصعيد ذاته يعتبر ولاء الأفراد لمنظماتهم عاملاً مهماً في التنبؤ بفعالية المنظمة (هيجان، 1998)، ويتفق الكثير مع ما ذكره هيجان من "أن الولاء التنظيمي يلعب دوراً هاماً في نجاح المنظمات واستمرارها". (اللوزي، 2006: ص118).

مما سبق يمكن القول بأن الولاء يلعب دوراً مهماً في نجاح المنظمات على اختلاف أنشطتها، وأن المنظمات يجب أن تولي هذا الجانب قدرًا أكبر من الاهتمام، و تقوم بالتعرف على مستويات الولاء لدى الزبائن فيها، وأن تستخدم كافة الأدوات الممكنة لتحسينه.

(2-5-1) أهمية ولاء الزبون

يعتبر الولاء من السمات البارزة في المنظمات في هذا الوقت، لما له من أثر في أداء هذه المنظمات والعاملين فيها الهذلول (2008: 40) وتبرز أهمية الولاء فيما يأتي: عن طريق تقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية عند تقييم البدائل واتخاذ القرارات الخاصة بالمنظمة، والعمل على زيادة الالتزام والانتماء والأداء والدافعية العالية والحد من الصراع والتناقض و لتنافس، وتحسين مكانة المنظمة في المجتمع وإبراز ميزتها التنافسية بالمقارنة مع منافسيها من المنظمات الأخرى، وقبول العاملين بالمنظمة للتطوير والتغيير بسهولة ويسر، وزيادة درجة الولاء وتفعيل التعاون بين العاملين في المنظمة والارتباط النفسي بين العاملين

كفريق عمل واحد وأن مصيرهم وقدرهم واحد وأن النجاح أو الفشل يؤثر فيهم جميعاً ويُشعرُ العاملين بالرضا الوظيفي والقناعة بالعمل وبالتالي تحسين أدائهم وزيادة فاعليتهم وكفائتهم في أداء واجباتهم.

(2-5-2) العوامل المساعدة في تنمية ولاء الزبون

من هذه العوامل كما أشار العواد والهران (2009: 13): إشباع حاجات العاملين فهم يرغبون في إشباع حاجاتهم الفسيولوجية الأساسية وحاجتهم للأمن والشعور بالطمأنينة في التنظيم، ويسعون لأن يكونوا مقدرين و محبوبين، وأنهم ينتمون لجماعة ويسعون بالتالي لتحقيق ذاتهم، والتنظيم الذي لا يساعدهم على إشباع حاجاتهم لا يمكن أن يكون مكاناً لاستقرارهم، بل يسعى أعضاؤه للبحث عن غيره ليساعدهم على تحقيق هذه الاحتياجات، مما يزيد من ولائهم التنظيمي له، ويدفعهم إلى مزيد من العمل.

ورأى اللوزي (2006) ضرورة العمل على سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم ، فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيجتنب عليه إتباع نمط سلوكي إيجابي بشكل معين يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن، وهذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في إشباع هذه الحاجات يولد لديه الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء ثم الولاء.

المكانة الاجتماعية: يقصد بها " تلك المرتبة الاجتماعية للشخص مقارنة بآخرين في أي نظام اجتماعي"، وتشير الدراسات إلى أن تمتع العامل بمكانة عالية في التنظيم تؤدي إلى تكوين ولائه التنظيمي والاستمرار فيه، وبذل أقصى جهد في العمل والرغبة القوية بتحقيق أعلى درجة من المكانة مما ينعكس إيجاباً على تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية (الشماع وحمود، 2005).

وضوح الأهداف: يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين.

الرضا الوظيفي: يرى رشيد (2003) أن الرضا الوظيفي "المشاعر التي يبديها الفرد نحو عمله في التنظيم"، وينشأ الرضا الوظيفي من إدراك الفرد للفرق بين ما تقدمه له الوظيفة وما يجب أن تقدمه له، فكلما قل الفرق بينهما كلما ازدادت درجة الرضا الوظيفي لديه، وقد كشفت الدراسات "وجود ترابط بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للفرد، وأن البيئة التنظيمية التي تسودها درجة عالية من الرضا الوظيفي يكون أفرادها أكثر ولاء من غيرهم" (الهدلول، 2008 : ص29).

نظام الحوافز: تعرف الحوافز بأنها "الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالإنسان التي تتهيأ له، وتؤدي إلى تقوية دوافعه نحو سلوك معين، وأدائه لنشاطه أو أنشطة معينة بالأسلوب الذي يشبع حاجاته وتوقعاته وتحقق أهدافه". وبذلك فإن أنظمة الحوافز تحقق مصلحتين هما: حث الأفراد على إتمام العمل المطلوب بكفاءة، وإشباع إحتياجات الأفراد وتحقيق رغباتهم ضمن الإمكانيات المتاحة.

إن تمتع العاملين بمناخ تنظيمي ملائم من حيث الوفاق والتعاون والعدالة والمساواة يؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية والفردية، ويعزز الثقة المتبادلة، ويرفع الروح المعنوية، ويزيد درجة الرضا الوظيفي، ويدعم الشعور بالولاء والانتماء التنظيمي، فالبيئة التنظيمية التي لا تحظى بمناخ تنظيمي سليم تعاني من ظهور بعض الآثار السلبية المتمثلة في زيادة الدوران الوظيفي واللامبالاة، وعدم الحيوية، وتدني الإنتاجية. (اللوزي، 2006: ص131).

بناء الثقة التنظيمية: تعني الثقة "توافق توقعات الأفراد وانسجام سلوكهم بما يحقق المصالح المشتركة لهم، والثقة التنظيمية هي توقع الفرد أو المجموعة بتحقيق الوعود المكتوبة أو الشفهية التي تصدر عن الآخرين أفرادًا كانوا أم جماعات".

وقد ساهم اعتماد المنظمات على العنصر البشري "في تحقيق كفاءة وفعالية التنظيم في تقديم الخدمات المتميزة لأفرادها بهدف رفع درجة الثقة بين العاملين والتنظيم، لأن عامل الثقة لها أهمية في تماسك الجماعة وفي تنمية الولاء للمنظمة وزيادة درجة الابتكار والإبداع" (الهدلول، 2008 م: ص30).

التطبيع التنظيمي: ويقصد بالتطبيع التنظيمي "عملية يكتسب الفرد فيها القيم والاتجاهات والمعايير وأنماط السلوك التي تتوافق مع مصالح المنظمة" (اللوزي، 2006: ص131).

(2-6) الدراسات السابقة

قام الباحث بعمل مسح شامل للمكتبة العربية وتوصل للعديد من الدراسات ذات الصلة

بموضوع الدراسة كما يلي:

(أ) الدراسات العربية

- دراسة اليعقوب (2004) بعنوان: "ثقة الموظف بالمدير ودوره في إدراكه للتمكين

في القطاع الحكومي".

هدفت إلى محاولة اختبار علاقة ثقة الموظف بالمدير وإدراكه للتمكين، من خلال اختبار عناصر التمكين التالية (المعنى، المقدر، الاستقلالية وحرية الاختبار، والتأثير)، تم اختبار ثقة الموظف بالمدير من خلال اختبار العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية، وقد تكون مجتمع الدراسة من موظفي وزارة الصناعة والتجارة والمؤسسات العامة التابعة لها، وشمل الاستبيان الموظفين من غير شاغلي الوظائف الإدارية، أما عينة الدراسة فتكونت من 220 فرداً، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها: إن عنصر الثقة بالمدير هو نقطة جوهرية في جهود تمكين الموظف، وضرورة توفير المتطلبات السابقة لنجاح تمكين الموظفين كالدورات التدريبية وتطوير المهارات والقدرات الفردية.

- دراسة قام بها (العتيبي، 2004) بعنوان "تمكين العاملين: كإستراتيجية للتطوير الإداري"

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طرق وإستراتيجيات تمكين العاملين وأثر هذه الإستراتيجيات في التطوير الإداري، وقد تكونت عينة الدراسة من (255) مبحوثاً يعملون في وزارة الدفاع السعودية، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن تمكين العاملين لم يحظى بالاهتمام المناسب، وهذا بدوره أثر على كفاءة تنمية الموارد البشرية، وأن نجاح إستراتيجية التطوير الإداري يعتمد على بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذها للتمكين، وأن

هنالك معوقات تواجه المنظمات العربية تحد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين كالبناء التنظيمي الهرمي، والمركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات. وخوف الإدارة العليا من فقدان السلطة. وأوصت الدراسة بضرورة الاتجاه نحو البناء التنظيمي المرن. والتحول لتطبيق مفهوم القيادة التحويلية.

- دراسة الفياض (2005) بعنوان "تمكين العاملين كمدخل إداري وأثره على القدرة التنافسية للمنظمة".

هدفت الدراسة لبناء نموذج نظري يتضمن متغيرين "التمكين والقدرة التنافسية وتطبيقه على الشركات الصناعية الأردنية العاملة في منطقة عمان والتي تتعامل مع طين البحر الميت وأملاحه، وتنتج المواد العلاجية والطبية والصحية وذلك لاستقصاء أثر التمكين على القدرة التنافسية في هذه الشركات. كما هدفت الدراسة إلى رصد الفروق بين الشركات في مجالي التمكين والقدرة التنافسية، قام الباحث بتطوير نموذج الدراسة النظري اعتماداً على أدبيات الموضوع. وتكون مجتمع الدراسة من 63 شركة خضعت 40 منها للدراسة، وتمخضت الدراسة على النتائج التالية: ترتبط فرق العمل بكل من الثقافة المشتركة وتعليم العاملين بعلاقة طردية بعاملَي ارتباط مقدارهما 0.460، 0.581، على التوالي، وترتبط كل من القدرة التنافسية وجودة المنتجات بعلاقة طردية مع فرق العمل بعاملين ارتباط مقدارهما 0.322، 0.409، على التوالي.

- دراسة الجريري (2006) بعنوان: "أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون" دراسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمنية"

أجريت هذه الدراسة في القطاع المصرفي اليمني وهدفت لقياس اثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم توزيع (78) استمارة استبيان على عينة من موظفي المصارف، بالإضافة إلى (95) استمارة استبيان تم توزيعها على عينة من زبائن المصارف اليمنية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن

هناك علاقة ارتباط بين التسويق الداخلي وجودة الخدمات، وإن للعلاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمات اثر في رضا الزبائن، وأن هناك علاقة ارتباط قوية بين جودة الخدمات ورضا الزبائن، وأن نقطة الانطلاق للوصول إلى جودة الخدمات ونيل رضا الزبائن تبدأ من التركيز على تحسين العمليات الداخلية في جميع أقسام المصرف لكي تضمن تسليم خدمات عالية الجودة للزبائن .

- دراسة (الخاجة، 2006) بعنوان: "أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع المناخ التنظيمي وأثره على تمكين العاملين في أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة، وقد تكونت عينة الدراسة من (200) مبحوثاً يعملون في الأجهزة الحكومية، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات توصلت الدراسة إلى أن المناخ التنظيمي السائد في أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات المتحدة كان مرتفعاً، أن مستوى ممارسة التمكين لدى العاملين جاء متوسطاً، وأن هنالك أثراً هاماً وذا دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على تمكين العاملين في أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة، وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تطوير قدرات و مهارات و معلومات و معارف العاملين ونمط تفكيرهم لإكسابهم القدرة على التعامل مع متطلبات منهج تمكين العاملين من العمل بصورة أفضل، مما يخدم الصالح العام وذلك من خلال التدريب الذي يهدف إلى إنجاز المهام الموكلة إليهم بكفاءة عالية نتيجة لتمتعهم بالمهارات والمعارف المكتسبة من التدريب. وضرورة مشاركة جميع العاملين في وضع معايير ومعدلات التقييم وعلنية ووضوح وعدالة معايير الأداء.

- دراسة الحراشة و الهيتي (2006) بعنوان: "اثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي

في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية".

هدفت الدراسة إلى معرفة اتجاهات العاملين (مهندسين، فنيين، وإداريين) في شركة الاتصالات الأردنية نحو اثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي، وقد اشتملت الدراسة على عينة حجمها (500) عامل في شركة الاتصالات الأردنية وكان عدد الاستبانات المسترجعة (235)، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها: إن متغيرات الدراسة المستقلة (التمكين الإداري) و (الدعم التنظيمي) تؤثر في المتغير التابع (السلوك الإبداعي)، ولكن على الجهة الأخرى فإن التمكين الإداري يفسر تباينا أعلى في السلوك الإبداعي من الدعم التنظيمي.

- دراسة (العساف، 2006) بعنوان "التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية".

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة، وعلاقته بالالتزام التنظيمي، والاستقرار الوظيفي الطوعي، لدى أعضاء هيئة التدريس فيها من وجهة نظر هؤلاء الأعضاء. وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس الأردنيين المتفرغين العاملين في الجامعات الأردنية العامة الثمانية، وشملت عينة الدراسة (541) عضو هيئة تدريس،. ولجمع بيانات الدراسة، استخدم الباحث استبانة اشتملت على ثلاث أدوات قياس: أداة قياس التمكين الوظيفي الذي قام الباحث بتطويرها، وأداة قياس للالتزام التنظيمي، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة جاء متوسطاً، إذ بلغ

(3.26) درجة من أصل (5) درجات للحد الأقصى، وأن مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية العامة جاء مرتفعاً، إذ بلغ (3.54) درجة، وأن مستوى الاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية العامة جاء مرتفعاً أيضاً، إذ بلغ (3.46) درجة.

- دراسة بطاينة(2008) بعنوان: " اثر التمكين والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي للعاملين في القطاع العام الأردني من وجهة نظر مديري المديریات الحكومية في إقليم الشمال".

هدفت إلى التعرف على اثر التمكين والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي للعاملين في القطاع العام الأردني من وجهة نظر مديري المديریات الحكومية في إقليم الشمال ، ولتحقيق أهداف الدراسة وزعت(152) استبانته على جميع مديري المديریات في محافظات إقليم شمال الأردن (اربد، المفرق، جرش، عجلون)، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: يؤثر التمكين والدعم التنظيمي بمتغير السلوك التنظيمي تأثيراً ايجابياً، وكان متغير التمكين يفسر تباينا أعلى من الدعم التنظيمي بمتغير السلوك الإبداعي، كما لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لإجابات المدراء نحو أبعاد الدراسة تعزى للعمر والمؤهل العلمي، وأخيراً هنالك معوقات كثيرة لتطبيق التمكين، كالمركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرار.

- دراسة الشرع (2009) بعنوان: " أثر التمكين في سلوكيات الدور الرسمي والإضافي كما يراها العاملون في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي ".

هدفت الدراسة للتعرف على أثر التمكين في سلوكيات الدور الرسمي والإضافي كما يراها العاملون في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي ، وقد تكونت عينة الدراسة من (150) مبحوثاً، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، كما هدفت إلى التعرف على تصورات المبحوثين لمستوى التمكين باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية لهم،

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: إن مستوى إدراك المبحوثين لأبعاد التمكين النفسي جاء مرتفعاً، في حين إن مستوى إدراك المبحوثين للتمكين الهيكلي قد جاء بدرجة متوسطة، كما أن مستوى أداء العاملين للدور الرسمي جاء مرتفعاً في حين إن مستوى أداء الموظفين للدور الإضافي جاء متوسطاً، وأخيراً تبين وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين تصورات أفراد العينة حول إدراكهم لأبعاد التمكين النفسي والهيكلية تعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية، في حين تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين لمستوى أداء الموظفين لسلوكيات كل من الدور الرسمي والإضافي.

- دراسة العاني (2010) بعنوان: " التفويض الإداري وأثره على الأداء الوظيفي في مستشفيات القطاع العام في الأردن: دراسة تحليلية ".

هدفت الدراسة التعرف على واقع وأثر التفويض الإداري بأبعاده الأربعة (تفويض السلطة، الرقابة، النمط القيادي، اتخاذ القرارات) على الأداء الوظيفي في مستشفيات القطاع العام في الأردن، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين ومساعديهم والعاملين بوظائف إشرافية في مستشفيات القطاع العام في الأردن والبالغ عددها (29) والموزعة على جميع محافظات المملكة، وقد شملت عينة الدراسة جميع أفراد مجتمع الدراسة وذلك بسبب صغر حجم مجتمع الدراسة، وقد بلغ حجم أفراد عينة الدراسة (304) فرداً. ولتحقيق أغراض الدراسة، تم تصميم وتطوير استبانة ، حيث تم التحقق من دلالات صدقها وثباتها، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) للتفويض الإداري على الأداء الوظيفي من خلال تفويض السلطة والرقابة والنمط القيادي واتخاذ القرارات في مستشفيات القطاع العام في الأردن، ووجود فروق ذات دلالة

إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لأثر التفويض الإداري على الأداء الوظيفي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي.

- دراسة الحداد (2010) بعنوان: "بناء برنامج تدريبي مقترح لتطوير الكفايات الإدارية للقادة التربويين في المناطق التعليمية بدولة الكويت في ضوء احتياجاتهم التدريبية من وجهة نظرهم ووجهة نظر المرؤوسين".

هدفت الدراسة إلى بناء برنامج تدريبي مقترح لتطوير الكفايات الإدارية للقادة التربويين في المناطق التعليمية بدولة الكويت في ضوء احتياجاتهم التدريبية من وجهة نظرهم ووجهة نظر المرؤوسين. وقد تكونت عينة الدراسة من جميع القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت، وعددهم (159) قائداً تربوياً، واستخدمت استبانة للتعرف إلى الإحتياجات التدريبية للقادة التربويين في المناطق التعليمية في دولة الكويت، وانتهت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: أن درجة الإحتياجات التدريبية اللازمة للقادة التربويين بالمناطق التعليمية في دولة الكويت لتطوير كفاءاتهم الإدارية من وجهة نظرهم جاءت بدرجة مرتفعة ، كما أظهرت نتائج الدراسة درجة احتياج كبيرة للتدريب من وجهة نظر المرؤوسين.

- دراسة السامرائي، (2010)، بعنوان: أثر استراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي: قطاع الكهرباء في العراق أنموذجاً .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات التدريب على تطوير الموارد البشرية في وزارة الكهرباء في العراق، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) بين استراتيجيات التدريب (المتدربون ورغبتهم في التدريب، المدربون، مناهج برامج التدريب، الخدمات الإدارية والإشرافية وأثرها في نجاح البرنامج التدريبي) وتطوير الموارد البشرية (تحقيق أهداف

الدورة وترجمتها للاحتياجات التدريبية، الدافعية، الرغبة في التغيير) في وزارة الكهرباء في العراق، تبين أن أهم العوامل لنجاح عملية التدريب من وجهة نظر المدربين هي المواظبة على التدريب ورفع كفاءة المتدربين من خلال عقد الدورات التدريبية والندوات التثقيفية، وتبين انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ لأثر نجاح استراتيجيات التدريب في تطوير الموارد البشرية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية للمتدربين (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

- دراسة فلاق، محمد، وبن نافلة، قدور، (2011)، بعنوان: أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين: دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية (Orange).

حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على المفاهيم النظرية المتصلة بمفهوم التمكين الإداري والإبداع الإداري، ومستوى التمكين الإداري في مجموعة الاتصالات الأردنية. كما هدفت إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري في مجموعة الاتصالات الأردنية، وتوضيح أثر تطبيق سياسة التمكين الإداري في إبداع الموظفين بمجموعة الاتصالات الأردنية. وخلصت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق التمكين الإداري في مجموعة الاتصالات الأردنية كان متوسط، وأن الأبعاد المكونة للتمكين الإداري السائدة في الشركة هي على التوالي: بعد تفويض السلطة، بعد التدريب، بعد الاتصال الفعال، بعد تحفيز الموظفين. كما بينت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمجالات التمكين الإداري موضع الدراسة مجموعة في مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين في مجموعة الاتصالات الأردنية. و أشارت النتائج أيضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين الإداري في مجموعة الاتصالات الأردنية عند المبحوثين تعزى لمتغير مدة الخدمة، والمسمى الوظيفي.

-دراسة الرشيدى (2011) بعنوان: "أثر التمكين النفسي في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية على شركات التأمين الكويتية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التمكين النفسي في شركات التأمين الكويتية، ومعرفة أثره على تحقيق الميزة التنافسية، وتكون مجتمع الدراسة من شركات التأمين الكويتية، وكان مجموع الاستبانة التي تم استرجاعها (114) استبانة بنسبة (68%)، وبعد استبعاد (7) استبانة غير صالحة للتحليل، خضعت (107) استبانة للتحليل الإحصائي، و بعد تحليل بيانات الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية: وجود أثر لكل أبعاد التمكين النفسي (التأثير، والجدارة، وقيمة العمل، والاستقلالية) على تحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الكويتية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة نحو التمكين النفسي تعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية للعاملين (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية) في شركات التأمين الكويتية، وكشفت نتائج التحليل لبيانات الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة نحو الميزة التنافسية تعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية للعاملين (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية) في شركات التأمين الكويتية.

- دراسة العبيدي (2013) بعنوان: " أثر التوجه الابداعي وإستراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركة نفط الكويت " .

هدفت التعرف على أثر التوجه الابداعي وإستراتيجية التدريب على أداء العاملين وذلك من خلال دراسة حالة شركة نفط الكويت، أما عينة الدراسة فتكونت من (96) مديراً يعملون في الشركة المشمولة بالدراسة، وقد اعتمدت الباحثة على مصدرين رئيسيين لجمع المعلومات والبيانات هما البيانات الأولية والبيانات الثانوية، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها على النحو الآتي: وجود علاقة ارتباطية بين عناصر التوجه الابداعي

وعناصر استراتيجية التدريب على تطوير اداء العاملين في شركة نفط الكويت وبمستوى مرتفع، وكذلك تبين وجود أثر لعناصر التوجه الابداعي المتمثلة بـ (اساليب البحث والتطوير، توفير قاعدة بيانات) على تطوير اداء العاملين في شركة نفط الكويت. كما تبين وجود أثر لعناصر استراتيجية التدريب المتمثلة بـ (دعم والتزام الإدارة العليا، تنوع البرامج التدريبية) على تطوير اداء العاملين في شركة نفط الكويت.

(ب) الدراسات السابقة الأجنبية

- هدفت مقالة (Eleanor Glor, 2001) بعنوان: " Ideas For Enhancing

Employee Empowerment in the Government of Canada " إلى إظهار أن

تمكين الموظفين قد عزز كمدخل استراتيجي بدرجة عالية ويضم التفويض، تمكين الموظف من خلال الضبط الذاتي، الكفاءة الذاتية والإحساس بالارتباط، ديمقراطية مكان العمل، تمكين المشاركة، إدارة تشاركية وتحسين الجودة.

وقد أجرت حكومة كندا استطلاعاً للموظفين كخطوة أولية نحو عمل شيء ما

بخصوص التعارض بين مفهوم الإدارة والممارسة.

كذلك تختبر هذه المقالة المفهوم التمكين، وتراجع الظرف الحالي في حكومة كندا،

وتصف نماذج التمكين الرئيسية وتوصي باستراتيجية لتمكين الموظف من أجل التنفيذ والتقييم.

تضم مكونات تمكين الموظفين ما يلي:

1. التمكين كبناء دافعي.

2. التمكين كعملية للمشاركة.

3. تفويض السلطة للموظفين.

4. الضبط الذاتي.

5. الكفاءة الذاتية.

6. الإحساس بالارتباط.

7. ديمقراطية مكان العمل.

8. تمكين المشاركة.

- دراسة (Ozaralli, 2003) بعنوان **Effects of Transformational Leadership**

. on Empowerment and Team Effectiveness

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية على التمكين وفاعلية الفرق. كما هدفت إلى التعرف إلى أثر التمكين الإداري على فاعلية فرق العمل والإبداع الإداري ونمط الاتصالات. تكونت عينة الدراسة من (102) فرداً يمثلون ثماني شركات في ثمانية قطاعات مختلفة في تركيا. وقد خلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والإبداع التنظيمي ونمط الاتصالات السائدة في المنظمة، وبأن النمط القيادي التحويلي له دور كبير في تعزيز مفهوم التمكين الإداري وأنه يساعد في زيادة فاعلية فرق العمل في إتاحة الفرصة لاتخاذ القرارات.

- دراسة (Nedd, 2004) بعنوان **Employee Perceptions of Workplace**

Empowerment in Relation to Self-Reported Intent to Stay on the Job

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين معدل دوران العمل والتمكين الإداري. ذلك أن من الصعوبات التي تواجهها مراكز الرعاية الصحية في الولايات المتحدة الأمريكية هي العجز في توفير كادر تمريضي. شملت عينة الدراسة (206) ممرضة قانونية في فلوريدا وتم اعتماد الاستبانة المرسله بالبريد وذلك لقياس إدراكهم وإحرازهم لمفهوم التمكين الإداري،

وخلصت الدراسة بأن تعزيز التمكين يقلل من دوران العمل وبالتالي توفير الكادر التمريضي المؤهل. حيث أن هناك علاقة عكسية بين معدل دوران العمل وتمكين الموظفين من أعمالهم.

- دراسة (Organization World Health) (2006) بعنوان: " What is the Evidence on Effectiveness of Empowerment to Improve Health? إلى

بيان عنصر التمكين على العامل.

هدفت الدراسة إلى التعريف بالأثر النفسي للتمكين على صحة الفرد الجسدية، عن طريق إجراء اختبارات متعددة للعاملين، وقد انتهت الدراسة أن في إعطاء العامل التمكين يؤدي إلى شعوره بالراحة والإقبال على العمل بصورة اكبر، لأنه يكون في هذه اللحظة هو مالك وقائد العمل، ويعتبر نفسه قدوة للآخرين، مع تأكيد الدراسة على إتاحة الجو المناسب للعمل وكذلك تأكيد وجود ثقافة تنظيمية تساعد على التمكين بالمعنى الفعلي.

-دراسة (Salomo, et..al, 2008) بعنوان: Innovation Field Orientation

Innovativeness and Firm Performance Its Effect on and

هدف هذه الدراسة الى بيان اثر التوجه الابداعي على العملية الابداعية والأداء المنظمي، تكونت عينة الدراسة من (122) شركة مسجلة في البورصة الامريكية تعمل في مجال تطوير المنتجات، تمّ جمعُ البيانات من خلال المقابلات المعمّقة مع مديري الادارات العليا في هذه الشركات، وقد توصلت الدراسة الى عدد من النتائج منها: أن التوجه الابداعي يؤثر على العملية الابداعية وكذلك على الأداء المنظمي للشركات المسجلة في البورصة الامريكية، اضافة الى انه تم التوصل الى أن التوجه الابداعي يؤثر على تطوير المنتجات وينعكس على الأداء المنظمي في المدى البعيد.

دراسة (Sezer, 2009) بعنوان: " An analysis on relations between implementation of training activities and HRM organization in service businesses: A sample in hotels ."

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين تنفيذ أنشطة التدريب وإدارة الموارد البشرية للمنظمات في الفنادق التركية، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تصميم استبانة تم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من المديرين في 19 فندق من مجموع 33 فندق أي بنسبة 57.5%، وخلصت الدراسة إلى أن الفنادق التي لها قسم للموارد البشرية هي 36.8%، وأن الفنادق التي لها مديري للموارد البشرية هي 8.15%، وأن الفنادق التي تستخدم الاستشارات للموارد البشرية هي 52.6%، وأن الفنادق التي بحاجة إلى نظام التخطيط للموارد البشرية هي 42.1%، وأن الفنادق التي لديها نظام اختيار الموظفين هي 68.4%، وأن الفنادق التي لديها نظام تقييم الأداء هي 52.6%، وأن الفنادق التي لديها نظام رواتب و مكافآت هي 89.5%، وأن الفنادق التي لديها نظام الإدارة الوظيفية هي 47.4%، وأن الفنادق التي لها تكنولوجيا المعلومات الكافية في تنفيذ الأنشطة التدريبية هي 63.2%.

دراسة (Abdelgadir & Elbadri, 2010) بعنوان: " Training Practices of Poland Banks: An Appraisal and Agenda for Improvement ."

هدفت إلى التعرف على ممارسات أنشطة التدريب في البنوك التجارية البولندية تقييم وأجندة للتحسين، وقد قام الباحثان بجمع البيانات اللازمة لإتمام الدراسة من (30) بنكاً تجارياً تعمل في بولندا. ولتحقيق غرض الدراسة والوصول إلى أهدافها فقد قام الباحثان بتصميم استبانة تضمنت أنشطة التدريب التي تم دراستها وهي ما يلي: تحديد الاحتياجات التدريبية،

وتطوير البرامج التدريبية، وتقييم فاعلية هذه البرامج. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها أن العديد من البنوك التجارية البولندية التي شملتها الدراسة تتجاهل عملية تحديد الاحتياجات التدريبية عند التخطيط لأنشطتها المصرفية، كما بينت النتائج غياب عملية تقييم نتائج البرامج التدريبية وانعكاس ذلك بالتالي على أداء الأفراد العاملين في هذه البنوك.

- دراسة (Dobni, 2011) بعنوان: " The relationship between innovation orientation and organizational performance ."

هدف هذه الدراسة الى اختبار العلاقة بين التوجه الابداعي والأداء المنظمي، تكونت عينة الدراسة من (35) شركة هندية، وقد اعتمدت الدراسة على الاستبانة لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، كذلك من خلال المقابلات المعمّقة مع ذوي العلاقة في هذه الشركات، وقد توصلت الدراسة الى عدد من النتائج منها: أن هناك علاقة ارتباط موجبة وعالية بين التوجه الابداعي والأداء المنظمي للشركات التي تمثل عينة الدراسة، كما تبين أن الشركات ذات التوجه الابداعي ترتبط بعلاقة قوية وإيجابية مع النمو ورضا الزبائن اضافة الى وجود علاقة ذات ارتباط وإيجابية بين العائد على الاستثمار والتوجه الإبداعي لهذه الشركات الخاضعة للدراسة.

- دراسة (Fotis , Katerina, 2011) بعنوان Best Practices of Selected Greek Organizations on their Road to Business Excellence The Contribution of the New ISO 9000:2000 Series of Standards

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق نظرياً وتجريبياً من الحالة الراهنة لأفضل التطبيقات في عشر منظمات صناعية يونانية في طريقها إلى التميز، من خلال نموذج التميز الأوروبي، حيث منحت هذه المنظمات جوائز تميز وحصلت على شهادات (الآيزو 9001). جمعت

المعلومات عن طريق المقابلات الشخصية مع مديري التخطيط والإنتاج والجودة بالإضافة إلى استبانة تتضمن أسئلة مفتوحة. أظهرت النتائج أن هناك بعض المشاكل تتعلق في بيروقراطية المنظمات وعدم المرونة في التنظيم وانخفاض في استخدام مهارات العاملين ومعارفهم، وعدم استخدام المكافآت كأداة تسويقية ووسيلة إلى اختراق الأسواق.

دراسة (Tarja Milna, Pauli, Diane, 2012) بعنوان Work Empowerment .as Experienced by Head Nurse

هدفت الدراسة إلى تحليل ووصف تمكين العاملين لفظاً وسلوكياً، ومخرجات عملية التمكين بشكل عام. وقام الباحثون بجمع البيانات من (299) مشرفاً على الممرضات في الولايات المتحدة الأمريكية وتوصلت الدراسة إلى أن المشرفين قاموا بممارسة التمكين اللفظي والسلوكي بطريقة قوية جداً، وكان شعورهم بالثقة تجاه مخرجات التمكين اللفظي والسلوكي بطريقة قوية جداً، كما وجدت الدراسة أن هناك مجموعة من العوامل تؤثر في عملية التمكين مثل ضغوط العمل، وطبيعة العمل.

دراسة (Sanjar & Levin, 2012) بعنوان: " Using Old Stuff in New Ways: Innovation as A Case Evolutionary Tinkering

هدفت إلى التعرف على طبيعة الإبداع والآلية التي ينبثق عنها الإبداع المؤسسي، وخصائص المؤسسة التي تساعد أو تعيق الإبداع أو تعمل على تعديل العلاقة بين الإبداع المؤسسي وخصائص المؤسسة. وقد قسم الباحث الإبداع المؤسسي إلى جذري أو نهائي وإبداع تدريجي أو مرحلي، أما بخصوص مجالات الإبداع فقد اعتبر الباحث أن هناك قسمان هما الإبداع الفني والمتعلق بإنتاج سلعة أو خدمة جديدة والإبداع المنظمي والمتعلق بالهيكل التنظيمي للمؤسسة أو نظامها الإداري أو خطط مساعدة المؤسسة على الاحتفاظ بموظفيها. وقد تمت دراسة المجتمع، كاملاً،

بالاعتماد على الإستبانة والمقابلات المعمقة مع مسؤولي الإدارة في المؤسسات المبحوثة، وقد توصل الباحثان إلى النتائج التالية: أن الإبداع ينشأ عن التطور في المعرفة والخبرة الحالية واستخدامها بطرق جديدة، أن تحليل السياسات الحالية المعمول بها في الشركة تم تعديلها وتطويرها وتلافي الجوانب السلبية فيها أكثر فاعلية وتحقيقاً للنجاح والإبداع من عملية الاختيار بين سياسات جاهزة من خارج الشركة، وأن الإبداع يحل المشاكل الإنتاجية والتسويقية للشركات ويشبع الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين.

- دراسة (Ogden, 2012) بعنوان: " **Empowerment and accountability**

." Evidence from the UK Privatized Water Industry

هدفت الدراسة إلى إعطاء تصور شامل حول أثر التمكين وذلك أولاً بالكشف عن إدراك المدراء لما يحكم التمكين، ثانياً أثر التمكين في خبراتهم على مم مساءلة وتابعيهم. أجريت الدراسة من خلال توزيع الاستبانات للمدراء والمقابلات Privatized water industry في بريطانيا. وقد خلصت الدراسة إلى أن ممارسات المدراء تتفاوت حسب إدراكهم لمفهوم التمكين. والمساءلة تلعب دوراً أكثر أهمية مستقبلاً في تشجيع الموظفين على الانخراط في عملية التمكين الإداري.

- دراسة (Greasly,2012) بعنوان: **Employee Perceptions of Empowerment**

هدفت الدراسة إلى اختبار مدى إدراك الموظفين لمفهوم التمكين الإداري. بحيث اعتمدت هذه الدراسة على أربعة مشاريع عمرانية، فقام الباحث بمقابلات معمقة. وقد خلصت الدراسة إلى وجود فجوة بين خبرة الموظف والمنصب الوظيفي. كما تجدر الإشارة إلى أن الصحة والسلامة العامة كانت أحد المحددات في تحقيق التمكين وذلك لوجود إجراءات الصحة والسلامة العامة مما يحد من حريتهم في اتخاذ القرار فيما يتعلق في أعمالهم. أما المحدد

الآخر في تحقيق التمكين الإداري هو دور المدير المباشر لتحقيق التمكين الإداري لموظفيه أي وجود علاقة بين التمكين الإداري ودور المدير المباشر.

(2-7) ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

1. من حيث الأهداف:

تناولت الدراسات السابقة مواضيع عدة كدراسة الشرع (2009) التي هدفت الدراسة للتعرف على أبعاد التمكين الهيكلي والنفسي في سلوكيات الدور الرسمي والإضافي كما يراها العاملون في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي، وهدفت دراسة بطاينة (2008) إلى التعرف على اثر التمكين والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي للعاملين في القطاع العام الأردني من وجهة نظر مديري المديرية الحكومية في إقليم الشمال وهدفت دراسة الحراشنة و الهيتي (2006) إلى معرفة اتجاهات العاملين (مهندسين، فنيين، وإداريين) في شركة الاتصالات الأردنية نحو اثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي وهدفت دراسة (Organization World Health) (2006) إلى بيان عنصر التمكين على العامل، هدفت مقالة (Eleanor Glor, 2000) بعنوان: "الأفكار لتعزيز وتمكين الموظف في حكومة كندا، هدف دراسة (Salomo, et..al, 2008) إلى بيان اثر التوجه الابداعي على العملية الابداعية والأداء المنظمي، وهدفت دراسة (Sezer, 2009) إلى تحليل العلاقة بين تنفيذ أنشطة التدريب وإدارة الموارد البشرية للمنظمات في الفنادق التركية، وهدفت دراسة (Ozaralli, 2009) إلى معرفة أثر القيادة التحويلية على التمكين وفاعلية الفرق. كما هدفت إلى التعرف إلى أثر التمكين الإداري على فاعلية فرق العمل والإبداع الإداري ونمط الاتصالات، وهدفت دراسة (Abdelgadir & Elbadri, 2010) إلى التعرف على ممارسات أنشطة التدريب في البنوك التجارية البولندية تقييم وأجندة للتحسين.

أما الدراسة الحالية فكانت بعنوان أثر عملية التمكين الإداري على الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في عمان.

كما تميزت بتطبيق عملية التمكين الإداري بعناصرها على قطاع مهم وهو المستشفيات، وربط عملية التمكين الإداري مع الأداء التنظيمي وإعطاء القدرة التنافسية للمستشفيات الخاصة.

2. من حيث العينة:

اتفقت الدراسات السابقة في تحديد العينة مع الدراسة الحالية، فكانت في دراسة الشرع (2009) والتي تكونت عينتها من شاغلي الوظائف العليا في مستشفى الملك المؤسس، ودراسة العاني (2010) والتي تكونت عينتها من المديرين ومساعديهم في المستشفى، أما الدراسة الحالية فتكونت عينتها من 250 من شاغلي الوظائف الإدارية في المستشفيات الخاصة. واختلفت العينة مع عينة العديد من الدراسات السابقة كدراسة اليعقوب (2004) والتي تكونت عينتها من الموظفين، وكذلك دراسة الفياض التي تكونت عينتها من 40 شركة، ودراسة الحراحشة والهيبي التي تكونت عينتها من 500 عاملاً، ودراسة العساف التي تكونت من (541) عضو هيئة تدريس. ودراسة (Nedd,2010) والتي شملت (206) ممرضة.

3. من حيث أداة الدراسة:

اتفقت الدراسات السابقة في أدوات الدراسة مع الدراسة الحالية في استخدام أداة الاستبانة كدراسة العبيدي (2013) والرشيدي (2011) والعاني (2010) والحداد (2010) والبطاينة (2008).

واختلفت مع أداة دراسات عدة كدراسة (Dobni,2011) والتي اعتمدت على المقابلة

لجمع بيانات الدراسة.

وتبرز أهمية الدراسة من خلال أنها تتناول أبعاد التمكين الإداري الأربعة وهي:
(التدريب، إعطاء المعلومات المطلوبة، التفويض، المشاركة) وكذلك بعدي الأداء وهما (خدمة
الزبائن، ولاء الزبائن) وهو ما لم تبحثه دراسة سابقة حيث تم بحثها بشكل مستقل دون بيان
العلاقة التشابكية بين المتغيرات كما هو في الدراسة الحالية، مما يشكل إضافة جديدة للمكتبة
العربية.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

(1-3): المقدمة.

(2-3): منهج الدراسة.

(3-3): مجتمع الدراسة وعينتها.

(4-3): وحدة المعاينة.

(5-3): المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة.

(6-3): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات.

(7-3): المعالجة الإحصائية المستخدمة.

(8-3): صدق الأداة وثباتها.

(1-3): المقدمة:

هدفت الدراسة الحالية إلى بيان أثر التمكين الإداري في الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في عمان.

وعليه، فإن هذا الفصل يتضمن منهج الدراسة المتبع، ومجتمع الدراسة وعينتها، ووحدة المعالجة والتحليل، ووصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، وأدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات والمعالجات الإحصائية المستخدمة وكذلك فحص صدق أداة الدراسة وثباتها.

(2-3): منهج الدراسة:

يمكن اعتبار الدراسة الحالية دراسة وصفية تحليلية سببية، فهي وصفية تحليلية للوقوف على مضامين كلاً من التمكين الإداري والأداء التنظيمي، وهي سببية لتعرف الأثر التتابعي للتمكين الإداري في الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في عمان.

حيث تعتبر هذه الأساليب مناسبة لإعطاء صورة دقيقة، وإضافة رصيد من الحقائق والمعارف، الأمر الذي يساعد على فهم ما سعت إليه الدراسة، وقد اعتمد الباحث في تحقيق ذلك على:

1- الأسلوب المسحي المكتبي: وذلك من خلال الإطلاع ودراسة ما أتى من الأدبيات

والمراجع والدوريات المختلفة التي تطرقت لموضوعات الدراسة الحالية، في

محاولة لإثراء الإطار النظري للدراسة، وبما يمهد لتكون صورة واضحة عنها.

2- أسلوب المسح الميداني: إذ تم مسح مجتمع الدراسة مسحاً شاملاً من خلال عينة

المشرفين والإداريين، والقصد من هذا الاختبار تحديد من سيتعامل مع أداة

الدراسة (الاستبانة) والتي تم تطويرها لغايات الدراسة.

(3-3) مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع فئة شاغلي الوظائف الإشرافية والإدارية والذين ما زالوا على رأس عملهم أثناء إعداد هذه الدراسة وعددهم (250) فرداً، في المستشفيات الخاصة في عمان التي يوجد فيها مائة سرير فأكثر، وعددها تسعة مستشفيات، حسب الجدول (1-3).

الجدول (1-3)

توزيع المستشفيات حسب عدد الأسرة

الرقم	اسم المستشفى	عدد الأسرة
1	المستشفى الإسلامي - عمان	275
2	مستشفى الأردن	252
3	المستشفى التخصصي	200
4	مركز الحسين للسرطان	162
5	مستشفى الخالدي	160
6	مستشفى المركز العربي للقلب	144
7	مستشفى الإسراء	129
8	مستشفى الاستقلال	114
9	المستشفى الاستثماري	108
	المجموع	1544

أما عينة الدراسة فقد تم عمل حصر شامل لأفراد عينة الدراسة من فئة شاغلي الوظائف الإشرافية والإدارية لتكون عينة ممثلة للدراسة وعليه أصبح عدد أفراد عينة الدراسة (250) فرداً.

(3-4): وحدة المعالجة والتحليل:

تكونت وحدة المعالجة والتحليل من فئة شاغلي الوظائف الإشرافية والإدارية في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان والبالغ عددهم (250) فرداً مقسمي إلى فئات، وكما هو موضح في الجدول (2-3).

الجدول (2-3)

أفراد وحدة المعالجة والتحليل من فئة شاغلي الوظائف الإشرافية

العدد	شاغلي الوظائف الإشرافية
47	مدير
58	نائب مدير
60	رئيس قسم
85	مشرف
250	المجموع

وقد تم توزيع (250) استبانته على وحدة المعالجة والتحليل، استرجع منها (200) استبانته بنسبة (80%) وبعد فحص الاستبانات لبيان صلاحيتها للتحليل الإحصائي، استبعد منها (29) استبانته لعدم صلاحيتها لعملية التحليل الإحصائي وذلك بسبب عدم استكمالها لشروط التحليل. وبهذا يصبح إجمالي عدد الاستبانات الصالحة لعملية التحليل (171) استبانته بنسبة (85.5%) من إجمالي عدد الاستبانات المسترجعة.

(3-5): المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة:

توضح الجداول (3-3)، (4-3)، (5-3)، (6-3) المتغيرات الديمغرافية لأفراد وحدة

المعانية والتحليل (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

إذ يوضح الجدول (3-3) أن (53.8%) من أفراد وحدة المعانية والتحليل هم من

الذكور، كما أظهرت النتائج أن (46.2%) من أفراد وحدة المعانية والتحليل هم من الإناث.

الجدول (3-3)

توزيع أفراد وحدة المعانية والتحليل حسب متغير الجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	92	53.8
	أنثى	79	46.2
المجموع		171	100

وبما يتعلق بمتغير الخبرة، فقد بينت النتائج المعروضة في الجدول (3-4) أن

(23.4%) من أفراد وحدة المعانية والتحليل هم من أصحاب الخبرة (5 سنوات فأقل) وأن

(31.6%) من أفراد وحدة المعانية والتحليل هم من أصحاب الخبرة (6-10 سنوات)، وأن

(45%) من أفراد وحدة المعانية والتحليل هم من أصحاب الخبرة (10 سنوات فأكثر).

الجدول (3-4)

توزيع أفراد وعينة الدراسة حسب متغير الخبرة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
الخبرة	5 سنوات فأقل	40	23.4
	6-10 سنوات	54	31.6
	10 سنوات فأكثر	77	45.0
المجموع		171	100

وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي وكما هو موضح في الجدول (3-5)، فقد تبين أن (59.1%) من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم فئة بكالوريوس، وأن (11.7%) من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم من فئة دبلوم عالي، وأن (19.9%) من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم من فئة ماجستير وأن (9.4%) من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم من فئة دكتوراه.

الجدول (3-5)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
المؤهل العلمي	بكالوريوس	101	59.1
	دبلوم عالي	20	11.7
	ماجستير	34	19.9
	دكتوراه	16	9.4
المجموع		171	100

كما بين النتائج والموضحة بالجدول (3-6) أن (21.6%) من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم من فئة مدير، وأن (19.3%) من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم من فئة نائب مدير، و أن (31%) من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم من فئة رئيس قسم، وأن (28.1%) من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم من فئة مشرف.

الجدول (3-6)

توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب متغير المسمى الوظيفي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
المسمى الوظيفي	مدير	37	21.6
	نائب مدير	33	19.3
	رئيس قسم	53	31.0
	مشرف	48	28.1
المجموع		171	100

(3-6): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات:

لتحقيق أهداف الدراسة لجأ الباحث إلى استخدام مصدرين أساسيين لجمع المعلومات

وهما:

المصادر الثانوية: حيث توجه الباحث في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية التي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة، وكان هدف الباحث من اللجوء إلى المصادر الثانوية

في الدراسة التعرف الأسس والطرق العلمية السلمية في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام من آخر المستجدات التي حدثت في موضوع الدراسة الحالية.

المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم اللجوء لجميع البيانات الأولية من خلال الاستبانة التي قام الباحث بتطويرها كأداة رئيسة للدراسة، والتي شملت عدداً من العبارات عكست أهداف الدراسة وأسئلتها، والتي قام المبحوثون بالإجابة عنها وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي Five Likert Scale، بحيث أخذت كل إجابة أهمية نسبية، ولأغراض التحليل تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS.Ver.21 وبرنامج Statistica.Ver21.&

وتضمنت الاستبانة ثلاثة أجزاء هي:

الجزء الأول: الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد وحدة المعالجة والتحليل من خلال أربعة متغيرات هي: (الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي) لغرض وصف عينة الدراسة وإجراء بعض المقارنات لاستجابة أفراد العينة على المتغيرات موضوع الدراسة في ضوء التغيرات الديمغرافية.

الجزء الثاني: تضمن مقياس التمكين الإداري عبر أربعة إبعاد رئيسية هي (التدريب، إعطاء المعلومات المطلوبة، تفويض السلطة، المشاركة) و(25) فقرة لقياسها متسمة على النحو الآتي:

التمكين الإداري	التدريب	تفويض السلطة	إعطاء المعلومات المطلوبة	المشاركة
عدد الفقرات	7	6	6	6
ترتيب الفقرات	7-1	13-8	19-14	25-20

الجزء الثالث: تضمن مقياس الأداء التنظيمي و(11) فقرة لقياس كما يلي:

الأداء التنظيمي	خدمة العملاء	ولاء الزبائن
عدد الفقرات	6	5
ترتيب الفقرات	26،27،28،31،34،35	29،30،32،33،36

وتتراوح مدى الاستجابة من (1-5) وفق مقياس ليكرت الخماسي Five Likert

Scale كالاتي:

بدائل الإجابة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق
الدرجة	5	4	3	2	1

وبهذا تكونت الاستبانة (أداة الدراسة) وبشكلها النهائي من (36) فقرة بمقياس ليكرت

الخماسي Five Likert Scale.

(3-7) المعالجة الإحصائية المستخدمة:

للإجابة عن اسئلة الدراسة واختبار فرضياتها لجأ إلى الرزمة الإحصائية للعلوم

الاجتماعية Statistical Package for social science الإصدار الحادي والعشرين

بالإضافة إلى استخدام برنامج تحليل المسار الإصدار الحادي والعشرين.

وقد قام الباحث من خلال البرامج الإحصائية السابقة بتطبيق الأساليب التالية:

- التكرارات والنسب المئوية Frequencies and Percenet بهدف تحديد مؤشرات

القياس المعتمدة في الدراسة وتحليل خصائص وحدة المعاينة والتحليل ديموغرافياً.

- المتوسطات الحسابية Mean لتحديد مستوى استجابة أفراد وحدة المعالجة والتحليل عن متغيراتها.

- الانحراف المعياري Standrd Deviation لقياس درجة تباعد استجابات أفراد وحدة المعالجة والتحليل عن وسطها الحسابي.

- معادلة طول الفئة والتي تقضي بقياس مستوى الأهمية لمتغيرات الدراسة، والذي تم احتسابه وفقاً للمعادلة التالية:

مدى التطبيق = العلاقة القصوى - العلاقة الدنيا

3

مدى التطبيق = $\frac{1 - 5}{3} = 1.33$

3

وبناء على ذلك يكون القرار للأهمية على النحو التالي:

الأهمية المنخفضة من 1- أقل من 2.33

الأهمية المتوسطة من 2.33 - لغاية 3.66

الأهمية المرتفعة من 3.67 فأكثر.

أساليب الإحصاء الإستدلالي والمتضمنة:

- معامل كرونياج الفا Cronbach Alpha لقياس ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) ومقدار

الاتساق الداخلي لها ودرجة مصداقية الإجابات عن فقرات الاستبانة.

- تحليل الارتباط التشابكي Canonical Analysis لبيان الأثر بين متغيرات التمكين

الإداري ومتغيرات الأداء التنظيمي.

- تحليل الانحدار المتعدد لبيان اثر متغيرات التمكين الإداري على متغير الاداء

التنظيمي.

- تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لبيان الفروق المعنوية بين متغيرات التمكين الاداري على الأداء التنظيمي.

$$Y= B2+B1X$$

$$Y= B5+B3Z$$

$$Y=B5+B1(X+Z)$$

$$(X+Z)= V$$

$$Y= B5+B1V$$

حيث أن V هو عبارة عن إيجاد مقدار الارتباط التشابكي بين عوامل المتغير X وعوامل المتغير Z ، ومن خلال مقدار العلاقات تم اعتماد العلاقات الأقوى ما بين المتغيرات والذي ينتج منها متغير جديد V . ويمكن بذلك قياس مدى تأثير المتغير الجديد على المتغير التابع.

(8-3) صدق أداة الدراسة وثباتها:

أ- الصدق الظاهري:

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الحكومية والخاصة انظر الملحق رقم (1)، وقد تمت الاستجابة لأراء المحكمين وتم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل وإضافة في ضوء المقترحات المقدمة وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية كما هو موضح في الملحق(2)

ب- ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات أداة الدراسة استقرار النتائج أي مدى التوافق أو الاتساق في نتائج الاستبانة إذا طبقت أكثر من مرة وفي ظروف مماثلة، وتم استخدام اختبار الاتساق الداخلي كرونباخ الفا (Cronbach Alpha)، لقياس مدى التناسق في إجابات المبحوثين على كل الأسئلة الموجودة في المقياس، كما يمكن تفسير معامل (Alpha) بأنها معامل الثبات الداخلي بين الإجابات ويدل ارتفاع قيمته على ارتفاع الثبات ويتراوح ما بين (0-1) وعلى الرغم من أن قواعد القياس في القيمة الواجب الحصول عليها غير متفق عليها، إلا أن الحصول على ما

قيمته عند (60%) وما فوق تكون مقبولة، وقد قام الباحث بتطبيق صيغة (Cronbach Alpha) لغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة على درجات أفراد العينة، والجدول (7-3) بين نتائج أداة الثبات لهذه الدراسة.

الجدول (7-3)

معامل ثبات الاتساق الداخلي لإبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا).

ت	البعد	عدد الفقرات	قيمة (α) ألفا
1	التمكين الإداري	25	0.94
1-1	التدريب	7	0.928
2-1	تفويض السلطة	6	0.84
3-1	إعطاء المعلومات المطلوبة	6	0.86
4-1	المشاركة	6	0.89
2	الأداء التنظيمي	11	0.95

إذ يوضح الجدول (7-3) قيم الثبات لمتغيرات الدراسة الرئيسية والتي تراوحت بين 0.84 لتفويض السلطة كحد أدنى، و0.95 الأداء التنظيمي كحد أعلى وتدل مؤشرات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) أعلاه على تمتع الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عالٍ ومقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة وفقاً ل (Sekaran and Bougie,2010:184).

الفصل الرابع

النتائج واختبار الفرضيات

(1-4): المقدمة

(2-4): نتائج الدراسة

(3-4): اختبار فرضيات الدراسة

(1-4) المقدمة:

يستعرض هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي لإستجابة أفراد العينة و تحليل المتغيرات التي إعتمدت عليها من خلال عرض المؤشرات الإحصائية الأولية لإجاباتهم من خلال المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة و الأهمية النسبية، كما يتناول الفصل إختبار فرضيات الدراسة و الدلالات الإحصائية الخاصة بكل منها.

(2-4) نتائج الدراسة:

جدول (1-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء (التدريب)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	مستوى الأهمية	ترتيب أهمية الفقرة
1	تتبنى إدارة المستشفى خطة واضحة للتدريب مبنية على الحاجات التدريبية المتصلة بالعمل	3.80	0.87	11.993	.000	مرتفع	1
2	توفر إدارة المستشفى الدورات التدريبية اللازمة لتطوير مهارات الموظفين	3.75	0.84	11.757	.000	مرتفع	2
3	تبنى إدارة المستشفى برامج تدريب هادفة ومحددة للارتقاء بكفاءة العاملين	3.70	0.92	9.881	.000	مرتفع	3
5	تعتمد إدارة المستشفى في تحديد الإحتياجات التدريبية على النتائج والمخرجات (التقييم ، مؤشرات الأداء)	3.49	0.95	5.536	.000	متوسط	4

5	متوسط	.000	6.697	0.98	3.42	توفر إدارة المستشفى الظروف المناسبة للاستفادة من المهارات والمعلومات المكتسبة من التدريب	4
6	متوسط	.000	4.073	1.11	3.35	تهدف إدارة المستشفى لإكساب العاملين مهارات خاصة في العمل من خلال إيفادهم في دورات تدريبية خارجية	6
7	متوسط	.022	2.312	1.16	3.20	تستقطب إدارة المستشفى الخبراء و المدربين الأكفاء لتدريب العاملين	7
				0.82	3.53	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبعده التدريب	

يوضح الجدول (4-1) وصفاً لإجابات شاغلي الوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة على العبارات المتعلقة ببعده التدريب، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية على هذا المتغير ما بين (3.20-3.80) وأن أعلى متوسط كان للفقرة "تتبنى إدارة المستشفى خطة واضحة للتدريب مبنية على الحاجات التدريبية المتصلة بالعمل" والتي كانت متوسطها الحسابي (3.80) بانحراف معياري (0.87) وان أدنى متوسط حسابي كان للفقرة "تستقطب إدارة المستشفى الخبراء و المدربين الأكفاء لتدريب العاملين" والتي كان متوسطها الحسابي (3.20) بانحراف معياري (1.16) وأن المتوسط العام للبعده بلغ (3.53) على مقياس ليكرت الخماسي والذي يشير إلى المستوى المتوسط لمتغير التدريب. يبين الجدول أيضاً أن التشتت منخفض في استجابات شاغلي الوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة على هذا البعد.

جدول (2-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء تفويض السلطة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	قيمة "t" المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	المستوى	الرتبة
8	يفوضني رئيسي المباشر بالسلطة الكافية لأداء مهامي الوظيفية	3.73	.880	10.863	.000	مرتفع	1
9	يمنحني مسؤولي المباشر المرونة الكافية للتصرف في أداء مهامي	3.73	.946	10.026	.000	مرتفع	2
11	يقوم رئيسي المباشر بمتابعة أدائي وتقديم المشورة و الدعم في المهام المفوضة لي باستمرار	3.62	.834	.921	.358	متوسط	3
13	توجد معايير واضحة في المستشفى لعملية تفويض السلطة	3.44	.946	9.717	.000	متوسط	4
12	توفر لي إدارة المستشفى التي أعمل بها الفرصة لإتخاذ القرارات بإختصاصي بإستقلالية	3.39	.896	5.632	.000	متوسط	5
10	لا يمارس رؤسائي الصلاحيات المفوضة إلي خلال فترة التفويض	3.08	1.079	6.063	.000	منخفض	6
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبعء تفويض السلطة	3.50	0.70				

يوضّح الجدول (2-4) وصفاً لإجابات شاغلي الوظائف الإشرافية في المستشفيات

الخاصة على العبارات المتعلقة ببعء تفويض السلطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية على

هذا المتغيّر ما بين (3.08-3.63) وأن أعلى متوسط كان للفقرة " يفوضني رئيسي المباشر

بالسلطة الكافية لأداء مهامي الوظيفية " والتي كانت متوسطها الحسابي (3.73) بانحراف

معياري (0.880) وان ادنى متوسط حسابي كان للفقرة " لا يمارس رؤسائي الصلاحيات المفوضة إلي خلال فترة التفويض " والتي كان متوسطها الحسابي (3.08) بانحراف معياري (1.079) ,وقد تم قلب محتوى هذه الفقرة عند احتساب الدرجة الكلية للبعد من اجل تحقيق مستوى اتساق داخلي ليصبح محتوى الفقرات التي يقيسها البعد يعبر ارتفاعه عن ارتفاع بمستوى الممارسة في تفويض السلطة. وأن المتوسط العام للبعد بلغ (3.50) على مقياس ليكرت الخماسي والذي يشير إلى المستوى المتوسط لمتغير تفويض السلطة. يبين الجدول أيضاً أنّ التثنت منخفضة في استجابات شاغلي الوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة على هذا البعد.

جدول (3-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد (إعطاء المعلومات المطلوبة)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	قيمة "t" المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	المستوى	الرتبة
14	تقدم إدارة المستشفى أجهزة حديثة وتكنولوجية لتوفير المعلومات لأصحاب القرار	3.84	.838	13.048	13.048	مرتفع	1
16	يتوفر لدى إدارة المستشفى تسهيلات تكنولوجية خاصة لتوزيع المعلومات الخاصة بالعمل على العاملين كالبريد الإلكتروني وغيرها	3.76	.962	10.831	10.831	مرتفع	2
15	توفر إدارة المستشفى الجوانب الفنية و الإدارية اللازمة للحصول على المعلومات و تبادلها	3.74	.897	10.339	10.339	مرتفع	3
17	تقوم إدارة المستشفى بتحديد الاحتياجات المعرفية للمستشفى من أجل توفيرها و تقديم أفضل الظروف للمراجعين	3.64	.817	10.200	10.200	متوسط	4

5	متوسط	5.026	5.026	.841	3.56	19	تحرص إدارة المستشفى على تبويب المعلومات الخاصة بالعمل في أرشيف يرجع إليه عند الضرورة
6	متوسط	8.639	8.639	.989	3.38	18	تقوم إدارة المستشفى ببناء ذاكرة تنظيمية للخبرات و التجارب التي يمر بها المستشفى و حفظها في قواعد بيانات كأنظمة خبرة للرجوع إليها عند الحاجة.
				0.69	3.65	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبعده إعطاء المعلومات المطلوبة	

يوضح الجدول (3-4) وصفاً لإجابات شاغلي الوظائف الإشرافية والإدارية في المستشفيات الخاصة على العبارات المتعلقة ببعده إعطاء المعلومات المطلوبة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية على هذا المتغير ما بين (3.38 - 3.84) وان أعلى متوسط كان للفقرة " تقدم إدارة المستشفى أجهزة حديثة و تكنولوجية لتوفير المعلومات لأصحاب القرار " والتي كانت متوسطها الحسابي (3.84) بانحراف معياري (0.838) وان ادنى متوسط حسابي كان للفقرة " تقوم إدارة المستشفى ببناء ذاكرة تنظيمية للخبرات و التجارب التي يمر بها المستشفى و حفظها في قواعد بيانات كأنظمة خبرة للرجوع إليها عند الحاجة" والتي كان متوسطها الحسابي (3.38) بانحراف معياري (0.989) وأن المتوسط العام للبعده بلغ (3.65) على مقياس ليكرت الخماسي والذي يشير إلى المستوى المتوسط لمتغير إعطاء المعلومات المطلوبة. يبين الجدول أيضاً أنّ التشتت منخفض في استجابات شاغلي الوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة على هذا البعد.

جدول (4-4)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها (المشاركة)

الرتبة	المستوى	Sig مستوى الدلالة	قيمة "t" المحسوبة	الانحرافات المعيارية	المتوسّطات الحسابية	الفقرة	رقم الفقرة
1	متوسط	.001	3.240	.929	3.50	توفر إدارة المستشفى قنوات إتصال خاصة لخدمة الجمهور و التواصل معهم	25
2	متوسط	.006	2.799	.883	3.47	تشجع إدارة المستشفى نقل المعرفة و المعلومات بين الأقسام	22
3	متوسط	.000	6.928	.927	3.43	تهتم إدارة المستشفى بإيجاد وسائل إتصال فعالة و متطورة بين العاملين بمختلف الأقسام و المسميات الوظيفية	23
4	متوسط	.000	6.107	.957	3.33	تشجع إدارة المستشفى قنوات الإتصال بين الإدارة العليا و الدنيا في إطار العمل و خارجه	24
5	متوسط	.000	4.475	.968	3.24	تسمح إدارة المستشفى للعاملين بالمشاركة في صنع القرارات الإدارية التي تؤثر في عمل العاملين	20
6	متوسط	.000	7.078	.983	3.21	تهتم إدارة المستشفى بإيجاد وسائل إتصال فعالة و متطورة بين العاملين بمختلف الأقسام و المسميات الوظيفية	21
				0.76	3.36	المتوسّط الحسابي والانحراف المعياري العام لبعدها المشاركة (التشاركية)	

يوضح الجدول (4-4) وصفاً لإجابات شاغلي الوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة على العبارات المتعلقة ببعد المشاركة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية على هذا المتغير ما بين (3.21-3.50) وان أعلى متوسط كان للفقرة " توفر إدارة المستشفى قنوات إتصال خاصة لخدمة الجمهور و التواصل معهم " والتي كانت متوسطها الحسابي (3.50) بانحراف معياري (0.929) وأن أدنى متوسط حسابي كان للفقرة " تهتم إدارة المستشفى بإيجاد وسائل إتصال فعالة و متطورة بين العاملين بمختلف الأقسام والمسميات الوظيفية " والتي كان متوسطها الحسابي (3.21) بانحراف معياري (0.983) وأن المتوسط العام للبعد بلغ (3.36) على مقياس ليكرت الخماسي والذي يشير إلى المستوى المتوسط لمتغير المشاركة. يبين الجدول أيضاً أن التشتت منخفض في استجابات شاغلي الوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة على هذا البعد.

جدول (4-5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد (الأداء التنظيمي)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	قيمة "t" المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	المستوى	الرتبة
26	تخطط إدارة المستشفى من أجل التحسين المستمر في جميع المجالات	3.91	.788	15.130	.000	مرتفع	1
30	تسعى إدارة المستشفى لتحقيق رضا و ولاء المراجعين و الذي يعتبر من أساسيات الخدمات المقدمة من المستشفى	3.84	.893	10.328	.000	مرتفع	2
35	تحرص إدارة المستشفى على تنظيم خدمات تتصف بالجودة حرصاً منها على مراجعيها	3.81	.910	9.555	.000	مرتفع	3

4	مرتفع	.000	8.531	.924	3.80	تقوم إدارة المستشفى بدراسة حاجات و رغبات المراجعين ومستوى رضاهم بصورة دورية	32
5	مرتفع	.000	12.253	.889	3.79	تعمل إدارة المستشفى على تحسين و تنظيم الخدمات المقدمة للمراجعين بإستمرار	31
6	مرتفع	.000	11.610	.963	3.75	تقوم إدارة المستشفى بتسويق خدماتها من خلال التكنولوجيا حرصا على ولائهم للمستشفى	36
7	مرتفع	.000	11.335	.926	3.73	توفر إدارة المستشفى بشكل منظم الوقت و الكادر و التسهيلات و المعدات و المال الكافي لتنفيذ الأنشطة المتعلقة بخدمة المراجعين	27
8	مرتفع	.000	7.623	.952	3.70	تقوم إدارة المستشفى بشكل دوري بمتابعة شكاوي المراجعين وتقديم الحلول لها إن أمكن	28
9	متوسط	.000	8.132	.905	3.59	يوجد نظام إتصال فعال بين الإدارة العليا و الجمهور	29
10	متوسط	.000	11.603	.950	3.59	تقوم إدارة المستشفى بتلبية الإحتياجات الطارئة و الجديدة للمراجعين من خلال التنظيم والإجراءات ووسائل تقديم الخدمة.	34
11	متوسط	.000	10.243	.993	3.58	تعمل إدارة المستشفى على تصميم عملياتها التنظيمية بشكل يتناسب مع رضا المراجعين و إقتراحاتهم	33
				0.75	3.74	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبعء الأداء التنظيمي	

يوضح الجدول (4-5) وصفاً لإجابات شاغلي الوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة على العبارات المتعلقة ببعد الأداء التنظيمي، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية على هذا المتغير ما بين (3.58-3.91) وأن أعلى متوسط كان للفقرة " تخطط إدارة المستشفى من أجل التحسين المستمر في جميع المجالات " والتي كانت متوسطها الحسابي (3.91) بانحراف معياري (0.788) وان أدنى متوسط حسابي كان للفقرة " تعمل إدارة المستشفى على تصميم عملياتها التنظيمية بشكل يتناسب مع رضا المراجعين و إقتراحاتهم " والتي كان متوسطها الحسابي (3.58) بانحراف معياري (0.993) وأن المتوسط العام للبعد بلغ (3.74) بانحراف معياري (0.75). يبين الجدول أيضاً أن التشتت منخفض في استجابات شاغلي الوظائف الإشرافية في المستشفيات الخاصة على هذا البعد.

(3-4) اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى:

H01: لا توجد علاقة تشابكية خطية بين متغيرات التمكين الإداري (التدريب، إعطاء المعلومات المطلوبة، تفويض السلطة، المشاركة) ومتغيرات الأداء التنظيمي (خدمة الزبائن، ولاء الزبائن) تحت مستوى معنوية $\alpha \leq (0.05)$.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الارتباط التشابكي Canonical Analysis

ليبيان العلاقة بين متغيرات التمكين الإداري (التدريب، إعطاء المعلومات المطلوبة، تفويض السلطة، المشاركة) ومتغيرات الأداء التنظيمي (خدمة الزبائن، ولاء الزبائن)

والجدول (4-6) يبين نتائج ذلك.

جدول (4-6)

نتائج التحليل التشابكي بين متغيرات التمكين الإداري (التدريب، إعطاء المعلومات المطلوبة، تفويض السلطة، المشاركة) ومتغيرات الأداء التنظيمي (خدمة الزبائن، ولاء الزبائن).

معامل التحديد R ² Canonical	معامل الارتباط Canonical R	البناء العاملي Structure weight		معدلات تحميل Canonical	المتغيرات	
		ولاء الزبائن	خدمة الزبائن			
0.547	0.74	0.49	0.49	0.49	بعد (التدريب)	التمكين الإداري
		0.51	0.48	0.49	بعد (تفويض السلطة)	
		0.57	0.63	0.60	بعد (إعطاء المعلومات المطلوبة)	
		0.65	0.68	0.67	بعد (المشاركة التشاركية)	
				0.57	خدمة الزبائن	الاداء التنظيمي
				0.56	ولاء الزبائن	
مستوى الدلالة Sig	مربع كأي chi-square	51.35%		نسبة التباين المفسر من المتغيرات التابعة	35.02%	نسبة التباين المفسر من المتغيرات المستقلة
0.00	137.78					

اذ يوضح الجدول (4-6) العلاقة بين مجموعة المتغيرات المستقلة من جهة ومجموعة المتغيرات التابعة من جهة أخرى، لذا فان التحليل الشبكي يقدر ارتباط كل من مجموعة المتغيرات المستقلة التمكين الإداري (التدريب، إعطاء المعلومات المطلوبة، تفويض السلطة،

المشاركة) بالمتغيرات التابعة ومتغيرات الأداء التنظيمي (خدمة الزبائن، ولاء الزبائن)، لذا فان النتائج التي اسفر عنها التحليل التشابكي تعكس هذه العلاقات المتبادلة بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، هذه العلاقة بين متغيرات. حيث اظهرت النتائج وجود علاقة لمتغيرات التمكين الإداري (التدريب، إعطاء المعلومات المطلوبة، تفويض السلطة، المشاركة) ومتغيرات الأداء التنظيمي (خدمة الزبائن، ولاء الزبائن). اذا تبين ان العلاقة التاثيرية للتمكين الإداري على الأداء التنظيمي قد فسرت من متغيرات التمكين الاداري ما نسبته (35.02%) من التباين في متغيرات الاداء التنظيمي كما تشير اليه متغيرات التمكين الاداري (التدريب، إعطاء المعلومات المطلوبة، تفويض السلطة، المشاركة).

كما فسرت متغيرات الاداء التنظيمي ما نسبته (51.5%) من التباين من متغيرات التمكين الاداري كما اشارت اليه متغيرات (خدمة الزبائن، ولاء الزبائن). وهذه النتيجة تشير الى وجود علاقة تشابكية متبادلة بين متغيرات التمكين الاداري والاداء التنظيمي، وقد بلغت معدلات التحميل الارتباط التشابكي بين ابعاد التمكين الاداري مع الاداء التنظيمي (0.49، 0.49، 0.60، 0.67) حسب الترتيب، حيث ان المشاركة والتشاركية كان لها اعلى معدل تحميل.

كما تبين بان معدلات التحميل الاداء التنظيمي (خدمة الزبائن ، وولاء الزبائن) على التمكين الاداري (0.57، 0.56) وهذا يشير الى هناك تقارب لمعدلات تحميل الاداء التنظيمي على التمكين الاداري.

وان معامل تشبع البناء العاملي بين ابعاد التمكين الاداري (التدريب، تفويض السلطة، اعطاء المعلومات المطلوب، والمشاركة) وخدمة الزبائن كانت بالترتيب (0.49، 0.48، 0.63، 0.68). كما ان معامل تشبع البناء العاملي بين ابعاد التمكين الاداري (التدريب،

تفويض السلطة، اعطاء المعلومات المطلوب، والمشاركة التشاركية) وولاء الزبائن كانت بالترتيب (0.49، 0.51، 0.57، 0.65).

وان معامل الارتباط التشابكي بين متغيرات الدراسة المستقلة (التدريب، تفويض السلطة، اعطاء المعلومات المطلوب، والمشاركة) ومتغيرات الدراسة التابعة الاداء التنظيمي في بعدية (خدمة الزبائن، و ولاء الزبائن) بلغ (0.74) ولاختبار معنوية الارتباط التشابكي تم استخراج اختبار مربع كاي (chi-square) والذي بلغت قيمته 137.78 وبمستوى دلالة اقل من 0.05. وفي اطار عرض النتائج فاننا يمكن الاستنتاج بأنه توجد علاقة تشابكية خطية بين متغيرات التمكين الإداري (التدريب، إعطاء المعلومات المطلوبة، تفويض السلطة، المشاركة) ومتغيرات الأداء التنظيمي (خدمة الزبائن، ولاء الزبائن) تحت مستوى معنوية $\alpha \leq (0.05)$.

الفرضية الثانية:

H02: لا يوجد اثر ذو دلالة معنوية لمتغيرات التمكين الاداري على متغير الاداء التنظيمي.

للإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاستخراج اثر متغيرات التمكين الاداري على متغير الاداء التنظيمي والجدول (4-7) يبين نتائج ذلك.

جدول (4-7)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر متغيرات التمكين الإداري على متغير الاداء التنظيمي

Sig مستوى الدلالة	T المحسوبة	B معامل الانحدار	Sig مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
0.12	1.55	0.11	بعد (التدريب)	4	بين المجاميع	46.49	0.531	0.729
0.24	1.18	0.09	بعد (تفويض السلطة)	166	البواقي			
0.00	3.92	0.28	بعد (إعطاء المعلومات المطلوبة)	170	المجموع			
0.00	4.71	0.38	بعد (المشاركة التشاركية)					

من الجدول (4-7) يتضح بان معامل الارتباط المتعدد لأثر متغيرات التمكين الإداري على متغير الاداء التنظيمي بلغ (0.729) وان قيمة الاحصائي F له بلغت 46.49 وهو ذو قيمة معنوية عند مستوى 0.05 فاقل، كما أن معامل التحديد لأثر متغيرات التمكين الإداري على متغير الاداء التنظيمي بلغ (53.1%) وهو يشير الى ان 46.9% من التباين بالأداء التنظيمي غير مفسر بمتغيرات التمكين الإداري. لذا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل الذي ينص على أنه " يوجد اثر ذو دلالة معنوية لمتغيرات التمكين الإداري على متغير الاداء التنظيمي"، وبمراجعة قيمة بيتا β لمتغيرات التمكين الإداري تبين بان قيمة بيتا β لمجال " إعطاء المعلومات المطلوبة" بلغت 0.28 وان قيمة "t" لها كانت 3.92 وهي دالة عند مستوى 0.05 فاقل، وهي تشير الى وجود تثير ايجابي لها على الاداء التنظيمي، كما

ان قيمة بيتا β لمتغير "المشاركة (التشاركية)" بلغت 0.38 وان قيمة "t" لها كانت 4.71 وهي دالة عند مستوى 0.05 فاقل، وهي تشير الى وجود تأثير ايجابي لها على الاداء التنظيمي. اما متغيري التدريب وتفويض السلطة فقد كانت قيمة بيتا β لهما 0.11، 0.09 بالترتيب وان قيمة "t" الاحصائية كانت 1.55، 1.18 وان كلاهما ليستا دالتين عند مستوى 0.05 فاقل. لذا فان هناك تأثير ايجابي لكل من اعطاء المعلومات، والمشاركة (التشاركية) على الاداء التنظيمي وان قيمة ما فسرتا من التباين مجتمعين بلغ 53.1% من اجمالي التباين في الاداء التنظيمي.

الفرضية الثالثة:

H03: لا يوجد أثر لمتغيرات التمكين الاداري التدريجي على الاداء التنظيمي (خدمة الزبائن، وولاء الزبائن).

للإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد المتدرج (Multiple

Stepwise regression) ويبين الجدول (4-8) نتائج ذلك.

جدول (4-8)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتدرج (Multiple Stepwise Regression) لأثر نو

فروق معنوية بين متغيرات التمكين الإداري على الاداء التنظيمي_ بعد خدمة الزبائن

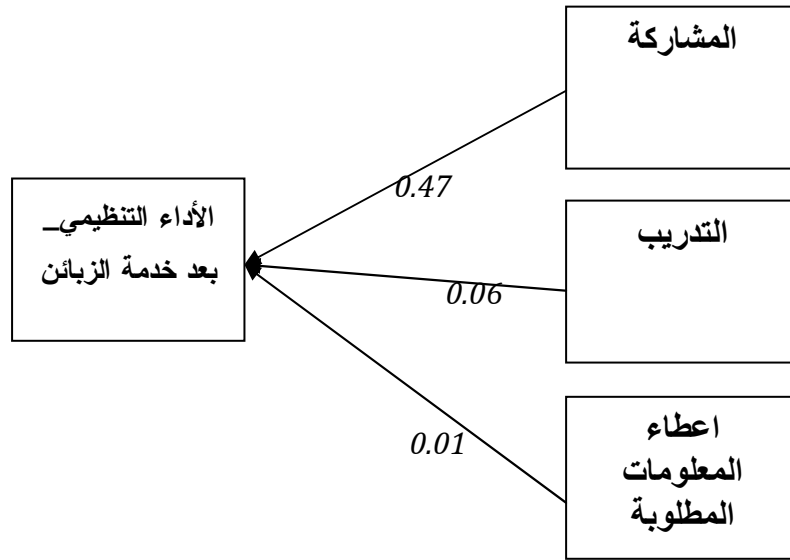
المتغير	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المعياري adj R ²	التغير في قيمة معامل التحديد R ² change	قيمة ف F	الدلالة Sig
المشاركة	.685 ^a	0.47	0.47	0.47	149.12	0.00
التدريب	.727 ^b	0.53	0.52	0.06	21.51	0.00
اعطاء المعلومات المطلوبة	.735 ^c	0.54	0.53	0.01	3.91	0.05

من الجدول (4-8) يتضح بان معامل الارتباط المتعدد بلغ لمتغيرات الدراسة المستقلة متغيرات التمكين الإداري (المشاركة والتدريب و إعطاء المعلومات المطلوبة) مجتمعة 0.735 وان قيمة اسهام كل هذه المتغيرات مجتمعة بلغت 54%، اما اسهام متغيرات التمكين الاداري منفردة فقد كانت لمتغيرات (المشاركة والتدريب و إعطاء المعلومات المطلوبة) (47%، 6%، 1%) بالترتيب، وان جميع قيم الاحصائي F لها كانت دالة عند مستوى 0.05 فاقل. في حين ان تفويض السلطة لم يبلغ قيمة تأثيره مستوى الدلالة الاحصائية.

وهذا يشير الى وجود فرق في قيم معاملات تأثير متغيرات التمكين (المشاركة والتدريب و إعطاء المعلومات المطلوبة) على متغير الاداء التنظيمي بعد خدمة الزبائن. لذا يوجد أثر ذو فروق معنوية بين متغيرات التمكين الإداري على الأداء التنظيمي بعد خدمة الزبائن. وتشير هذه النتيجة بان بعد المشاركة كأحد ابعاد التمكين الاداري كان له اعلى قيمة تأثير (0.47) على بعد الأداء التنظيمي_ بعد خدمة الزبائن، كما ان متغير التدريب كأحد ابعاد التمكين الاداري كانت قيمة تأثيره منفردة (0.06) على بعد الأداء التنظيمي_ بعد خدمة الزبائن، كذلك فان بعد اعطاء المعلومات المطلوبة كاحد ابعاد التمكين الاداري بلغ معامل تأثيره منفرد (0.01) على بعد الأداء التنظيمي_ بعد خدمة الزبائن. وان المجموع الكلي لما فسرتة هذه المتغيرات مجتمعة بلغت 0.53 وهي كما تظهر في الرسم.

الشكل (1-4)

أنموذج أثر متغيرات التمكين على متغير التنظيم الإداري بعد خدمة الزبائن



جدول (9-4)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتدرج (Multiple Stepwise regression) لأثر ذو

فروق معنوية بين متغيرات التمكين الإداري على الأداء التنظيمي _ بعد ولاء الزبائن .

الدالة Sig	قيمة ف F	التغير في قيمة معامل التحديد R ² change	معامل التحديد المعياري adj R ²	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	المتغير
0.00	124.65	0.42	0.42	0.42	.652 ^a	المشاركة
0.00	11.57	0.04	0.46	0.46	.679 ^b	اعطاء المعلومة
0.01	6.37	0.02	0.47	0.48	.694 ^c	تفويض السلطة

من الجدول (9-4) يتضح بان معامل الارتباط المتعدد بلغ لمتغيرات الدراسة المستقلة

متغيرات التمكين الإداري (المشاركة، وإعطاء المعلومات المطلوبة ، وتفويض السلطة)

مجتمعة 0.694 وان قيمة اسهام كل هذه المتغيرات مجتمعة بلغت 48%، اما اسهام متغيرات

التمكين الاداري منفردة فقد كانت لمتغيرات (المشاركة، وإعطاء المعلومات المطلوبة ،

وتفويض السلطة) (42%، 4%، 2%) بالترتيب، وان قيم الاحصائي F لها كانت دالة

احصائيا عند مستوى 0.05 فأقل ، في حين ان التدرج لم يبلغ قيمة تأثيره مستوى الدلالة

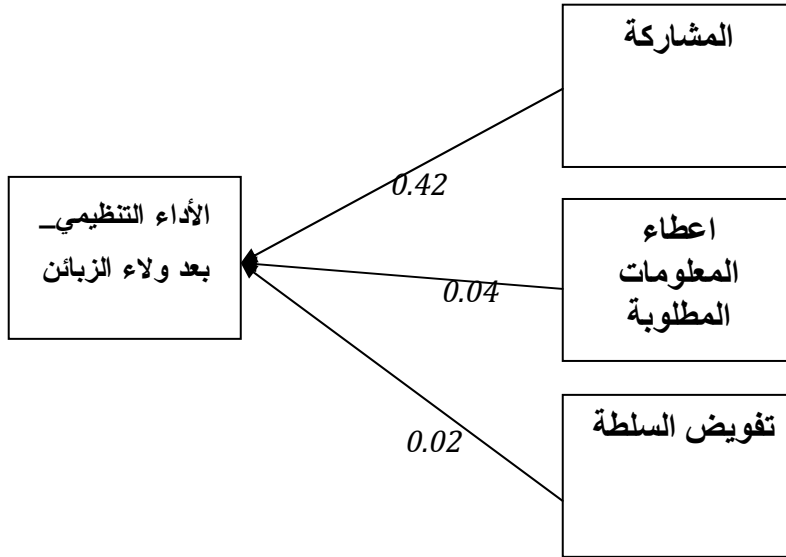
الإحصائية وهذا يشير الى وجود فرق في قيم معاملات تأثير متغيرات التمكين (المشاركة،

وإعطاء المعلومات المطلوبة، وتفويض السلطة) على متغير الاداء التنظيمي بعد ولاء الزبائن.

لذا يوجد أثر ذو فروق معنوية بين متغيرات التمكين الإداري على الأداء التنظيمي بعد ولاء الزبائن. وتشير هذه النتيجة بان بعد المشاركة كأحد ابعاد التمكين الاداري كان له اعلى قيمة تأثير (0.42) على بعد الأداء التنظيمي_ بعد ولاء الزبائن، كما ان متغير اعطاء المعلومات المطلوبة كأحد ابعاد التمكين الاداري كانت قيمة تأثيره منفردة (0.04) على بعد الأداء التنظيمي_ بعد ولاء الزبائن، كذلك فان بعد تفويض السلطة كأحد ابعاد التمكين الاداري بلغ معامل تأثيره منفرد (0.02) على بعد الأداء التنظيمي_ بعد ولاء الزبائن. وان المجموع الكلي لما فسرتة هذه المتغيرات مجتمعة بلغت 0.48 وهي كما تظهر في الرسم.

الشكل (2-4)

أنموذج أثر متغيرات التمكين على متغير التنظيم الإداري بعد ولاء الزبائن



الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

(1-5): المقدمة

(2-5): نتائج الدراسة ومناقشتها

(3-5): التوصيات

(1-5): المقدمة:

هدفت الدراسة الحالية إلى بيان أثر التمكين الإداري في الأداء التنظيمي في المستشفيات الخلصة في عمان، وعلية أفرد هذا الفصل لاستعراض نتائج الدراسة وتوصياتها، كما يلي:

(2-5) نتائج الدراسة ومناقشتها

1- بلغ متوسط ممارسة التمكين الإداري بأبعادة في المستشفيات الخاصة الدرجة المتوسطة، إذ جاء بعد إعطاء المعلومات المطلوبة بدرجة ممارسة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3.65) على مقياس ليكرت الخماسي، وفي المرتبة الثانية جاء بعد التدريب بدرجة ممارسة متوسطة وبمتوسط كلي مقداره (3.53) على مقياس ليكرت الخماسي، ثم جاء بعد تفويض السلطة بمتوسط حسابي بلغ (3.50) وبدرجة ممارسة متوسطة، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاء بعد التشاركية بمتوسط كلي بلغ (3.36) على مقياس ليكرت الخماسي وبدرجة ممارسة متوسطة.

2- حصل بعد الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في عمان على درجة ممارسة مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.74) على مقياس ليكرت الخماسي.

3- وجود ارتباط تشابكي بين متغيرات التمكين الإداري (التدريب، إعطاء المعلومات المطلوبة، تفويض السلطة، المشاركة) ومتغيرات الأداء التنظيمي (خدمة الزبائن وولاء الزبائن) في المستشفيات الخاصة في عمان عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة اليعقوب (2004) والتي أظهرت أن عنصر الثقة بالمدير هو نقطة جوهرية في جهود تمكين الموظف، وضرورة توفير المتطلبات الفردية السابقة لنجاح تمكين الموظفين كالدورات التدريبية، وتختلف مع نتيجة دراسة العتيبي (2004)

والتي بينت أن تمكين العاملين لم يحظ بالاهتمام المناسب، وهذا بدوره اثر على كفاءة تنمية الموارد البشرية.

كما تتفق مع دراسة (Glor,2001) والتي بينت أن تمكين العاملين قد عزز كمدخل استراتيجي بدرجة عالية.

4- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمتغيرات التمكين الإداري على متغير الأداء التنظيمي عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة الدراسة فلاق وبن نافله (2011) والتي بينت وجود أثر ذي لدلالة إحصائية لمجالات التمكين في مستوى الإبداع الإداري، وتختلف مع نتيجة دراسة الرشيدى (2001) والتي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة نحو التمكين النفسي تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

كما تتفق مع دراسة (Nedd,2010) والتي بينت أن تعزيز التمكين يقلل من دوران العمل.

5- يوجد أثر ذو فروق معنوية بين متغيرات التمكين والإداري على الأداء التنظيمي على بعد خدمة الزبائن وبعد ولاء الزبائن عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

وهذه النتيجة تتفق ونتيجة دراسة فلاق وبن نافلة (2011) والتي بينت وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمجالات التمكين في مستوى الإبداع الإداري، وتختلف مع نتيجة دراسة الرشيد (2001) والتي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة نحو التمكين النفسي تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

كما تتفق مع دراسة (Glor,2001)، والتي بينت أن تمكين العاملين قد عزز كمدخل استراتيجي بدرجة عالية.

كما أن الدراسة الحالية ترتبط في نتائجها مع متغيرات نموذج الدراسة ومن ذلك ما أشارت إليه دراسة (Glor, 2001) والتي بينت وجود علاقة بين تمكين العاملين والمدخل الاستراتيجي، وكذلك دراسة الجريري (2006) أن هناك علاقة ارتباط بين التسويق الداخلي وجودة الخدمات، وإن للعلاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمات اثر في رضا الزبائن، وأن هناك علاقة ارتباط قوية بين جودة الخدمات ورضا الزبائن.

(3-5): التوصيات:

بناء على النتائج التي تم التوصل اليها يوصي الباحث بالاتي:

1- العمل على نشر ثقافة التمكين الاداري بين العاملين في المستشفيات الخاصة في عمان من خلال تعزيز القيم والتقاليد التنظيمية التي تحث على ذلك.

2- الاهتمام بتطوير مقدرات العاملين وتدريبهم وفقاً لبرامج علمية مدروسة تهدفة تنمية مقدراتهم وتحسين مستوى أدائهم، من خلال:

- اقامة برامج تدريبية قصيرة ومتوسطة المدى لتدريب الموظفين .
- تشجيع الموظفين ودعمهم للاستمرار في التعليم في كافة المجالات المتعلقة بعملهم.
- ضرورة إتاحة المجال لتطبيق المهارات المكتسبة من التدريب.

3- التوسع في تفويض الصرحيات للعاملين وإشراكهم في رسم السياسات وصنع القرارات التي تتعلق بعملهم سواء من خلال فرق العمل او اللجان هما يرفع من روحهم المعنوية ويدعم أجواء الثقة والتعاون المتبادل بينهم ويساهم في نجاح التمكين

الإداري من خلال:

- تفويض السلطة للعاملين
- التوسع في البرامج التدريبية.

- عمل ورشات وندوات يكون محورها أهمية التمكين الإداري في تحسين الأداء التنظيمي.

4- إجراء مزيد من الدراسات والأبحاث في منظمات القطاع الصحي حول مفهوم التمكين الإداري والأداء التنظيمي أو متغيرات أخرى كالسلوك الإبداعي وغيره.

5- عد التمكين الإداري أسلوباً إدارياً معاصراً وذلك من خلال:

- العمل بآلياته من خلال توفي المناخ المناسب لتطبيقه وتهيئة متطلبات التطبيق اللازمة لتفعيله في المنظمات باطلاع المديرين على مفهوم وأهميته المتحققة للقرود والمنظمة.

- بيان استراتيجيات العمل به.

- تطبيقه في المنظمات الصحية.

6- الاهتمام بتنضيج الشخصية الإدارية في المنظمات المبحوثة وصقل موهبتها من خلال الآتي:

أ- وضع معايير لتدريب الأفراد الجدد وتحديد معايير متفق عليها محلياً على الأقل في تحديد برامج التدريب.

ب- اعتماد منهج منطقي سليم في عملية تفويض السلطة والمشاركة بين الإدارة العليا وباقي المستويات الادارية.

ت- البحث عن اختيار الكفاءات المؤهلة لشغل المناصب الإدارية وليس على أساس رغبة الأفراد فقط.

7- تغيير فكرة الأفراد العاملين تجاه روتينية المهام وبيروقراطية العمل وذلك من خلال:

أ- التشجيع المتواصل للمبادرات الجديدة والأفكار الإبداعية لدى الأفراد.

ب- وضع خطط مدروسة يتم من خلالها برمجة عملية تبادل المعلومات والأفكار والتشارك بالخبرات بين كافة المستويات الإدارية.

8- إعداد برامج توعية ثقافية من قبل إدارة العلاقات العامة وبإشراف الإدارة العليا تهتم بتوضيح الأفكار الصحيحة والرؤى ونقلها للأفراد العاملين على أن تهدف هذه البرامج إلى:

أ- زرع الثقة بالأفراد العاملين.

ب- تعزيز روح الحماس والاندفاع إلى العمل.

ت- حب العمل وعدة سرفاً وقيمة عليا للإنسان.

ث- تشجيع روح المبادأة والابتكار.

ج- تطبيق مبدأ الإدارة بالمكاشفة والمصارحة.

9- قيام المستشفيات الخاصة بتطوير برامجها الإدارية وفتح قنوات التواصل بين الإدارة والمتعاملين مع المستشفيات من المراجعين بما يكفل تقديم خدمة أفضل بما يحقق الفائدة لهذه المستشفيات باستقطاب عدد أكبر من المراجعين.

10- أن تقوم المستشفيات الخاصة بنشر الوعي بين المراجعين بأهمية الخدمات التي تتصف بالجودة مما يزيد من ولائهم لهذه المستشفيات.

ويقترح الباحث إجراء دراسات مستقبلية لبحث علاقة التمكين الإداري والسلوك

الإبداعي أو الولاء التنظيمي للعاملين.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

ثانياً: المراجع الأجنبية

أولاً: المراجع العربية:

- 1- أبو النجا، محمد عبد العظيم، (2010) التسويق المتقدم: التسويق العالمي، إدارة العلاقات مع العملاء دار الجامعة للنشر، الإسكندرية،
- 2- أبو النصر، مدحت محمد (2008). تنمية مهارات: بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، القاهرة : إيتراك.
- 3- بطاينة، لؤي (2008) اثر التمكين والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي للعاملين في القطاع العام الأردني: دراسة ميدانية من وجهة نظر مديري الإدارات الحكومية في إقليم الشمال، رسالة ماجستير، قسم الإدارة العامة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
- 4- الجريري ، صالح عمرو، "أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون: دراسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمنية"، أطروحة دكتوراه، جامعة دمشق، سوريا، 2006.
- 5- الحداد، جعفر يوسف (2010) برنامج تدريبي مقترح لتطوير الكفايات الإدارية للقادة التربويين في المناطق التعليمية بدولة الكويت في ضوء احتياجاتهم التدريبية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- 6- الحراشنة، محمد، والهيبي، صلاح الدين (2006)، اثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية، دراسات العلوم الإدارية، مجلد(33)، عدد(2).
- 7- حمدان، محمد زياد (2004). تصميم وتنفيذ برامج التدريب بأسلوبية رقمية عمان: دار التربية الحديثة

- 8- حمود خضيرة، اللوزي موسى (2008)، مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر و التوزيع، الأردن
- 9- الخاجة، فاطمة عبد الحميد، (2006)، أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر.
- 10- الخطيب، أحمد ومعاينة، عادل سالم (2009)، الإدارة الحديثة - نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، (ط1)، عمان: جدارا للكتاب العالمي.
- 11- الدوري، زكريا ، و صالح، احمد ، (2009)، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
- 12- ديسلر، جاري (2007)، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، مراجعة عبد المحسن عبد المحسن جودة، الرياض: دار المريخ.
- 13- رشيد، حامد أحمد رمضان (2003). إدارة المنظمات. الكويت: دار القلم للنشر.
- 14- الرشيد، سطم (2011) " اثر التمكين النفسي في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية على شركات التأمين الكويتية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
- 15- الزعبي، علي فلاح(2009). إدارة التسويق، عمان، دار اليازوري للطباعة والنشر، الأردن.

- 16- السامرائي، أحمد هشام، (2010)، أثر استراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي قطاع الكهرباء في العراق إنموذجاً، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، الأكاديمية العربية في الدنمارك.
- 17- الشرع، مريم (2009) اثر التمكين في سلوكيات الدور الرسمي والإضافي : دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين في مستشفى الملك عبدالله الجامعي، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
- 18- الشماع، خليل محمد حسن وحمود، خضير كاظم (2005)، نظرية المنظمة، (ط2) عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 19- العاني، نجوى باقر (2010) التفويض الإداري وأثره على الأداء الوظيفي في مستشفيات القطاع العام في الأردن: دراسة تحليلية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- 20- عباس، سهيلة، وعلي، علي، (2011)، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار وائل للنشر والطباعة والتوزيع.
- 21- العبيدي، جواهر (2013) أثر التوجه الإبداعي وإستراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركة نفط الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- 22- العتيبي، هلا جهاد (2004)، العلاقة بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري: دراسة اتجاهات المديرين في المؤسسات العامة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

- 23- عزام وحسونة والشيخ، زكريا، عبد الباسط، مصطفى(2008). **مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق**، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع الطباعة الطبعة الأولى، الأردن.
- 24- العساف، حسين (2006). **التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية**، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
- 25- العطاري، رندة (2009). **ثقافة البيع وأثرها على جودة الخدمات المقدمة من قبل المصارف التجارية العاملة في الأردن**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- 26- العواد ، فؤاد عبد الله ؛ الهران ، محمد عبد الله (2009). "العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود". الرياض: مركز بحوث كلية العلوم الإدارية بجامعة الملك سعود ، عدد (١)، ص 15-65.
- 27- فلاق، محمد، وبن نافلة، قدور، (2011)، **أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين: دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية (Orange)**. **مجلة البصائر**، مجلة علمية محكمة، المجلد 12، العدد الأول.
- 28- الفياض، محمد أحمد عبد الله، (2005)، **تمكين العاملين كمدخل إداري وأثره على القدرة التنافسية للمنظمة**، رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

- 29- قرنفل، نبيل محيي الدين (2007)، الإدارة الصحية، بيروت: المكتب الإقليمي لمنظمة الصحة العالمية لشرق المتوسط.
- 30- القريوتي، محمد قاسم (2009)، مبادئ الإدارة - النظريات والعمليات والوظائف، (ط4)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 31- اللوزي، موسى (2006). التطوير التنظيمي: أساسياته ومفاهيم حديثة، عمان: دار وائل.
- 32- المانع، محمد بن علي، (2006)، "تقنيات الإتصال ودورها في تحسين الأداء"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة الأمير نايف العربية للعلوم الأمنية: المملكة العربية السعودية.
- 33- المعاينة، سليمان (2006)، أثر بيئة العمل في الإبداع التنظيمي، دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعات الأردنية الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
- 34- هافارد، بوب (2001)، نحو النجاح - كيف تقيم أداء موظفيك، (ط1) ترجمة تيب توب لخدمات التعريب والترجمة، القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع.
- 35- الهذلول، هذلول صالح (2008). الولاء التنظيمي وأثره على مستوى الأداء الوظيفي. (رسالة ماجستير غير منشورة) الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- 36- هيجان، عبد الرحمن أحمد، (1998). ضغوط العمل: مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، الرياض: معهد الإدارة العامة.
- 37- ويتون، دافيد، وكامبيرون، تيم (2001)، الإدارة والقيادة- العلاقات - التفاعل الايجابي، تعريب محمد محمود عبد العليم، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة- بميك.
- 38- يعقوب، تمارا (2004)، "ثقة الموظف بالمدير ودوره في إدراكه للتمكين في القطاع الحكومي"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Abdelgadir N. and Abdelhafiz Elbadri, (2010). Training Practices of Poland Banks: An Appraisal and Agenda for Improvement, **Journal of European Industrial Training**, Vol. 25, Issue 2, pp.69-79.
- 2- Brown, D.R & Harvey, D (2006), **An Experiential Approach to Organization Development**, (7th ed.), Pearson Prentice Hall, New Jersey, USA.
- 3- Daft, R.L (2007), **Understanding the Theory and Design of Organization**, International student edition, Thomson South-Western, USA.
- 4- Dobni, C Brooke, (2011), "The relationship between innovation orientation and organizational performance", **International Journal of Innovation and Learning**, Vol. 10, No.3: 226-240.
- 5- Eleanor Glor :(2001), Ideas For Enhancing Employee Empowerment in the Government of Canada, *the Journal of Public sector Management*, Vol. 30, No. 5.3/4.
- 6- Elsbach, K. D. & Bhattacharya, C. B. (2001). "Defining Who You Are By What You Are Not: Organizational Identification And The National Rifle Association". **Organization Science**, (12), PP. 393-414.
- 7- Fotis, K. Vouzas, Katerina, D. Gotzman, (2011), Best Practices of selected Greek organizations on their road to business Excellence The contribution of the New ISO 9000:2000 series of standards, **The TQM Magazine** Vol. 17, No.3, PP: 259 – 266.
- 8- Greasly, Kay. (2012), Employee Perceptions of empowerment, Employee Relations, **Journal of management Studies** Vol. 27, No.4 Emerald Group Publishing Limited.

- 9- Heskett, James; et..al., (1994), ““Putting the Service-Profit Chain to Work”, *Harvard Business Review*, Vol.72, March-April: 164-174.
- 10-Jarrar, Y. & Zairi, M. (2011). Employee Empowerment UK Survey of trends and best Practices, **Managerial Auditing Journal**, 17 (5), 266-271.
- 11-Jones, G.R (2007), **Organization Theory, Design, and Change**, (5th ed.), Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- 12-Lee, H. R. (2012). **An Empirical Study of Organizational Justice As a mediator of the Relationships Among Leader member Exchange And Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intentions in the Lodging Industry**. Un-Publishing Ph. D Dissertation, Virginia State University, USA.
- 13-Moke, E. (2012). Relationships Between Organizational Climate and Empowerment of Nurses in Hong Kong, **Nurses Review**, 10 (3), 1-19.
- 14- Morgan, Neil A; Douglas W. Vorhies and Charlotte H. Mason, (2009), “Market Orientation, Marketing Capabilities and Firm Performance”, *Strategic Management Journal*, 30: 909–920.
- 15-Müller, V.D (2008), **Job Design and Employees Well-Being and Performance**, Scientific Publishing House, Germany.
- 16-Nedd, Nichole. (2004), **Employee Perceptions of work place Empowerment in relation t self – reported Intent to stay on The Job**, Florida International University, U.S.A.
- 17- Northcraft, G., Neale, M. (1990). Dyadic negotiation. **In Research on Negotiation in Organizations**. Stamford, CT: JAI Press.

- 18-Ogden, Stuart, Glaister, and Margisonm David, (2012) Empowerment and accountability: Evidence from the UK Privatized Water Industry, **Journal of management Studies**, Vol. 43, Issue 3, PP: 521 – 555, 35p.
- 19-Organization World Health, What is the Evidence on Effectiveness of Empowerment to Improve Health? , *Management Journal*, 2006
- 20-Ozaralli, Nurdan, (2003), **Effect of transformational Leadership on Empowerment and team Effectiveness**. Marmara University, Istanbul, Turkey.
- 21-Richard, Roberts, (2005) “Power and Empowerment”, **Religion & The Transformation of Capitalism**, vol 15, iss 3.
- 22-Robbins, S.P & Coulter, M (2007), **Management**, (9th ed.), Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- 23-Robbins, S.P & Judge, T.A (2007), **Organizational Behavior**, Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- 24-Rylander, D. (2013). **Changes in Organizational Commitment for Sales Force Newcomers: An Exploratory Look at Early Employment Influences**. Available at: <http://a-cme.org/2003proceedings/pdf>.
- 25-Salomo, Sören; Talke, Katrin & Strecker, Nanja, (2008), “Innovation Field Orientation and Its Effect on Innovativeness and Firm Performance”, **Journal of Product Innovation Management**, Vol. 25, No.6: 560–576.
- 26-Sanjar , Mary and Levin , M , (2012) , Using Old Stuff in New Ways: Innovation as A Case Evolutionary Tinkering , **Journal of Policy Analysis And Management** , Vol, 11 , No , 1.

- 27-Sarina , I. (2009), **The effect of Customers' Satisfaction Towards Customer loyalty among mobile Telecommunication Providers in Malaysia**, Unpublished MSC , Utara University, Malaysia.
- 28-Sezer , C. (2009) “An analysis on relations between implementation of training activities and HRM organization in service businesses: A sample in hotels”, *Procedia Social and Behavioural Sciences* vol.1, 2385–2389.
- 29-Stirr, Thomas (2003), Breaking out the big idea, **Marketing magazine**, web site. www.tomstirr.com.
- 30-Tarja, S. Milna, S. Pauli, P. Diane, (2012), Work empowerment as experienced by head nurse, **Journal of Nursing Management**, Vol. 13, No.2.
- 31-Wheelen 1 .Thomas. and Hunger, l. David (2009) .**Strategic Management and Business Policy**: Prentice Hall, Upper Saddle River NJ.
- 32-Wheelen, Thomas & Hunger, David, (2008), “**Strategic Management and Business Policy**”, 11th ed, Pearson: Prentice Hall, Upper Saddle River, U.S.A.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (1) : قائمة بأسماء محكمي أداة الدراسة (الاستبانة)

الملحق رقم (2) : أداة الدراسة (الاستبانة)

الملحق رقم (3) : أسماء المستشفيات عينة الدراسة

الملحق رقم (1) : قائمة بأسماء محكمي أداة الدراسة (الاستبانة)

الرقم	اللقب العلمي والاسم	التخصص	مكان العمل
1.	أ.د. ليث الربيعي	تسويق	جامعة الشرق الأوسط
2.	د. كامل الحواجرة	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط
3.	د. عبد الله أبو سلمى	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط
4.	د. رضوان الخرابشة	إدارة أعمال	الجامعة الهاشمية
5.	د. عبد الله الشوره	إدارة أعمال	جامعة العلوم الإسلامية العالمية

الملحق رقم (2) : أداة الدراسة (الاستبانة)

أخي المبحوث / أختي المبحوثة
تحية طيبة وبعد ،،،

يقوم الباحث من طلبة الدراسات العليا في جامعة الشرق الأوسط قسم إدارة الأعمال بإجراء دراسة حول "أثر التمكين الإداري في الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في عمان" . بإشراف الأستاذ الدكتور محمد عبد العال النعيني .
لذا يرجى التكرم بالإجابة على جميع أسئلة الاستبانة بدقة الأمر الذي سينعكس إيجاباً على نتائج الدراسة ، علماً بأن جميع البيانات المستخدمة في الدراسة سيتم التعامل معها بسرية تامة ولن تستخدم إلا لغايات البحث العلمي فقط.

وشكراً لحسن تعاونكم

القسم الأول: المتغيرات الديموغرافية

يرجى وضع إشارة (√) في مربع الإجابة المناسب:

1- الجنس:

أنثى

ذكر

2- الخبرة:

5 إلى 10 سنوات

أقل من 5 سنوات

أكثر من 10 سنوات

3- المؤهل العلمي:

دبلوم عالي
دكتوراه

بكالوريوس
ماجستير

4- المسمى الوظيفي:

نائب مدير
مشرف

مدير
رئيس قسم

الجزء الثاني: فقرات الاستبانة

وضع إشارة (√) أمام كل عبارة لبيان مدى انطباقها عليك وفق درجات المقياس الى يسار الصفحة.

رقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	أوافق الى حد ما	لا أوافق بشدة	لا أوافق
التدريب						
1.	تتبنى إدارة المستشفى خطة واضحة للتدريب مبنية على الحاجات التدريبية المتصلة بالعمل					
2.	توفر إدارة المستشفى الدورات التدريبية اللازمة لتطوير مهارات الموظفين					
3.	تبنى إدارة المستشفى برامج تدريب هادفة و محددة للإرتقاء بكفاءة العاملين					
4.	توفر إدارة المستشفى الظروف المناسبة للإستفادة من المهارات و المعلومات المكتسبة من التدريب					
5.	تعتمد إدارة المستشفى في تحديد الإحتياجات التدريبية على النتائج و المخرجات (التقييم ، مؤشرات الأداء)					
6.	تهدف إدارة المستشفى لإكساب العاملين مهارات خاصة في العمل من خلال إيفادهم في دورات تدريبية خارجية					
7.	تستقطب إدارة المستشفى الخبراء و المدربين الأكفاء لتدريب العاملين					
تفويض السلطة						
8.	يفوضني رئيسي المباشر بالسلطة الكافية لأداء مهامي الوظيفية					
9.	يمنحني مسؤولي المباشر المرونة الكافية للتصرف في أداء مهامي					

رقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	أوافق الى حد ما	لا أوافق بشدة
10.	لا يمارس رؤسائي الصلاحيات المفوضة إلي خلال فترة التفويض				
11.	يقوم رئيسي المباشر بمتابعة أدائي وتقديم المشورة و الدعم في المهام المفوضة لي بإستمرار				
12.	توفر لي إدارة المستشفى التي أعمل بها الفرصة لإتخاذ القرارات بإختصاصي بإستقلالية				
13.	توجد معايير واضحة في المستشفى لعملية تفويض السلطة				
إعطاء المعلومات المطلوبة					
14.	تقدم إدارة المستشفى أجهزة حديثة و تكنولوجيا لتوفير المعلومات لأصحاب القرار				
15.	توفر إدارة المستشفى الجوانب الفنية و الإدارية اللازمة للحصول على المعلومات و تبادلها				
16.	يتوفر لدى إدارة المستشفى تسهيلات تكنولوجيا خاصة لتوزيع المعلومات الخاصة بالعمل على العاملين كالبريد الإلكتروني وغيرها				
17.	تقوم إدارة المستشفى بتحديد الإحتياجات المعرفية للمستشفى من أجل توفيرها و تقديم أفضل الظروف للمراجعين				
18.	تقوم إدارة المستشفى ببناء ذاكرة تنظيمية للخبرات و التجارب التي يمر بها المستشفى و حفظها في قواعد بيانات كأنظمة خبرة للرجوع إليها عند الحاجة				

رقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	أوافق الى حد ما	لا أوافق بشدة	لا أوافق
19.	تحرص إدارة المستشفى على تبويب المعلومات الخاصة بالعمل في أرشيف يرجع إليه عند الضرورة					
المشاركة (التشاركية)						
20.	تسمح إدارة المستشفى للعاملين بالمشاركة في صنع القرارات الإدارية التي تؤثر في عمل العاملين					
21.	تأخذ إدارة المستشفى بعين الاعتبار ردود فعل المرؤوسين عند إتخاذ القرارات الإدارية					
22.	تشجع إدارة المستشفى نقل المعرفة و المعلومات بين الأقسام					
23.	تهتم إدارة المستشفى بإيجاد وسائل إتصال فعالة و متطورة بين العاملين بمختلف الأقسام و المسميات الوظيفية					
24.	تشجع إدارة المستشفى قنوات الإتصال بين الإدارة العليا و الدنيا في إطار العمل و خارجه					
25.	توفر إدارة المستشفى قنوات إتصال خاصة لخدمة الجمهور و التواصل معهم					
الأداء التنظيمي						
26.	تخطط إدارة المستشفى من أجل التحسين المستمر في جميع المجالات					
27.	توفر إدارة المستشفى بشكل منظم الوقت و الكادر و التسهيلات و المعدات و المال الكافي لتنفيذ الأنشطة المتعلقة					

					بخدمة المراجعين	
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق الى حد ما	أوافق	أوافق بشدة	الفقرات	رقم
					تقوم إدارة المستشفى بشكل دوري بمتابعة شكاوي المراجعين و تقديم الحلول لها إن أمكن	28.
					يوجد نظام إتصال فعال بين الإدارة العليا و الجمهور	29.
					تسعى إدارة المستشفى لتحقيق رضا و ولاء المراجعين و الذي يعتبر من أساسيات الخدمات المقدمة من المستشفى	30.
					تعمل إدارة المستشفى على تحسين و تنظيم الخدمات المقدمة للمراجعين بإستمرار	31.
					تقوم إدارة المستشفى بدراسة حاجات و رغبات المراجعين و مستوى رضاهم بصورة دورية	32.
					تعمل إدارة المستشفى على تصمم عملياتها التنظيمية بشكل يتناسب مع رضا المراجعين و إقتراحاتهم	33.
					تقوم إدارة المستشفى بتلبية الإحتياجات الطارئة و الجديدة للمراجعين من خلال التنظيم و الإجراءات و وسائل تقديم الخدمة	34.
					تحرص إدارة المستشفى على تنظيم خدمات تتصف بالجودة حرصا منها على مراجعيها	35.
					تقوم إدارة المستشفى بتسويق خدماتها من خلال التكنولوجيا حرصا على ولائهم للمستشفى	36.

الملحق رقم (3) : أسماء المستشفيات عينة الدراسة

توزيع المستشفيات حسب عدد الأسرة

عدد الأسرة	اسم المستشفى	الرقم
275	المستشفى الإسلامي - عمان	1
252	مستشفى الأردن	2
200	المستشفى التخصصي	3
162	مركز الحسين للسرطان	4
160	مستشفى الخالدي	5
144	مستشفى المركز العربي للقلب	6
129	مستشفى الإسراء	7
114	مستشفى الاستقلال	8
108	المستشفى الاستثماري	9
1544	المجموع	