



**FUNCTIONAL EMPOWERMENT FACTORS AND THEIR IMPACT ON
ENHANCING THE CORE CAPABILITIES OF THE ORGANIZATION /
A FIELD STUDY AT AL-MUSTANSIRIYA CENTER FOR ARAB AND
INTERNATIONAL STUDIES / AL-MUSTANSIRIYA UNIVERSITY**

Lecturer Mustafa Saadi Talib

Al-Mustansiriya Center for Arabic and International Studies /

Presidency of Al-Mustansiriya University / Iraq

mustafasaadi1984@gmail.com

ABSTRACT

The aim of the research is to identify the functional empowerment factors and their impact on enhancing the core capabilities within the research community. In this research, the descriptive analytical method was used. The research community consists of a group of teachers and employees of the Al-Mustansiriya Center for Arab and International Studies at Al-Mustansiriya University, who number (38) affiliates. The questionnaire forms were distributed to all members of the sample. The research questionnaire was designed based on previous studies related to the subject of the research. Statistical means the researcher concluded that there is an effect of applying the functional empowerment factors on enhancing the core capabilities in the organization in the field of research.

KEY WORDS

Functional empowerment factors, Core capabilities

عوامل التمكين الوظيفي وتأثيرها في تعزيز المقدرات الجوهرية للمنظمة / دراسة استطلاعية في مركز
المستنصرية للدراسات العربية والدولية / رئاسة الجامعة المستنصرية - العراق

المدرس مصطفى سعدي طالب

مركز المستنصرية للدراسات العربية والدولية / رئاسة الجامعة المستنصرية / العراق

mustafasaadi1984@gmail.com

المستخلص

هدف البحث إلى التعرف على عوامل التمكين الوظيفي وأثرها في تعزيز المقدرات الجوهرية داخل مجتمع
البحث. استخدم في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي . ويتكون مجتمع البحث من مجموعة من تدريسيي
وموظفي مركز المستنصرية للدراسات العربية والدولية في الجامعة المستنصرية والبالغ عددهم (38)
منتسب وتم توزيع استمارات الاستبانة على كل أفراد العينة , وتم تصميم استبانة البحث استنادا إلى الدراسات

السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث وتم استخدام المسح الشامل لعينة البحث وباستخدام الوسائل الإحصائية توصل الباحث إلى وجود تأثير لتطبيق عوامل التمكين الوظيفي على تعزيز المقدرات الجوهرية في المنظمة مجال البحث وخلص البحث على اعتبار أن عوامل التمكين الوظيفي من المتغيرات المهمة في تعزيز المقدرات الجوهرية داخل المنظمة المبحوثة .

المصطلحات الأساسية ((عوامل التمكين الوظيفي ، المقدرات الجوهرية))

المبحث الأول

منهجية البحث

المقدمة :

أولاً – مشكلة البحث :

هذه مواكبة مشكلة تواجه المؤسسات واصبحت المجالات، مختلف على سريعة وتطورات تحولات العالم يشهد بتطبيق المنظمات اهتمام ازداد وقد والمتطورة، الحديثة العمل اساليب وكيفية استخدام والتطورات التغيرات العاملين اداء بمستوى الارتقاء يحقق بما العمل اساليب وتطوير التطورات هذه الحديثة لمواكبة المفاهيم ابداع كل في الاساس حجر تشكل التي البشرية بالموارد الادارات اهتمام ككل، ويزداد المنظمة اداء ومستوى مع المنظمة اهداف ربط خلال من ومهاراتهم قدراتهم وبناء الافراد على توجيه والعمل المنظمة في وتطوير الشعور وخلق للافراد الفاعلة المشاركة دعم شأنه من مناخ تنظيمي او بيئة وايجاد اهدافهم الشخصية الجماعي والعمل التعاون روح بث على للمنظمة والعمل وولانهم العمل عن وتحقيق رضاهم لديهم بالمسؤولية الحديثة عبر الإجابة على هذه بعض هذه المفاهيم . وعليه جاء هذا البحث ليسلط الضوء على فيما بينهم التساؤلات التالية :

1. التمكين الوظيفي والمقدرات الجوهرية وما طبيعة العلاقة بينهما .

2. هل يوجد هناك علاقة تأثير لعوامل التمكين الوظيفي على تعزيز المقدرات الجوهرية في مجتمع البحث.

ثانياً – أهمية البحث :

(. عوامل التمكين الوظيفي والمقدرات الجوهرية (المبحوثين المتغيرين أهمية من هذا البحث أهمية تبرز المعاصرة . ويمكن تلخيص أهمية هذا الأعمال بيئة تجابه التي الصعوبات لمواجهة مهمين متغيرين بوصفهما البحث بالنقاط التالية /

1. أهمية موضوع التمكين الوظيفي وما له من دور كبير في تحسين أداء العاملين واداء المنظمة ككل .

2. أهمية تعزيز المقدرات الجوهرية وما له من اثر بارز في نجاح المنظمة وتعزيز ميزات التنافسية .

3. أهمية المراكز البحثية التابعة للجامعات في العالم بصورة عامة وفي العراق بصورة خاصة لما لها من دور بارز في تقديم الدراسات والحلول للمشاكل التي تواجه الجامعة والمجتمع .

4. إمكانية استفادة قيادات المنظمة مجال البحث من نتائج هذا البحث في وضع الخطط المستقبلية أو تعديل الخطط الحالية لتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف لديها .

ثالثاً – أهداف البحث :

تتلخص أهداف هذا البحث بما يأتي :
التعرف على

1. مفهوم وعوامل التمكين الوظيفي والمقدرات الجوهرية.
2. علاقة التأثير بين متغيرات البحث لغرض العمل على تعزيز ارتباط المتغيرات ذات الأثر الإيجابي .
3. بيان مدى إمكانية تحسين البعد التابع (المقدرات الجوهرية) في مجتمع البحث من خلال تقوية أبعاد المتغير المستقل (عوامل التمكين الوظيفي) .

رابعاً / فرضيات البحث :

ينطلق البحث الحالي في اختبار صحة الفرضيات الآتية :
الفرضية الرئيسية :

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لعوامل التمكين الوظيفي مجتمعين في تعزيز المقدرات الجوهرية للمنظمة .

الفرضيات الفرعية :

1. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لعامل مشاركة المعلومات في تعزيز المقدرات الجوهرية .
2. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لعامل فرق العمل في تعزيز المقدرات الجوهرية.
3. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لعامل الحرية والاستقلالية في تعزيز المقدرات الجوهرية.
4. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لعامل التدريب والتطوير في تعزيز المقدرات الجوهرية.
5. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لعامل التحفيز في تعزيز المقدرات الجوهرية.

خامساً / مخطط البحث الفرضي :

بعد الاطلاع على الدراسات والبحوث السابقة اعتمد الباحث على الأبعاد التالية من أجل الحصول على النتائج التي ستجيب على تساؤلات البحث والتي تشمل :

المتغير المستقل

يتضمن عوامل التمكين الوظيفي وهي : (مشاركة المعلومات , فرق العمل , الحرية والاستقلالية , التدريب والتطوير , التحفيز) .

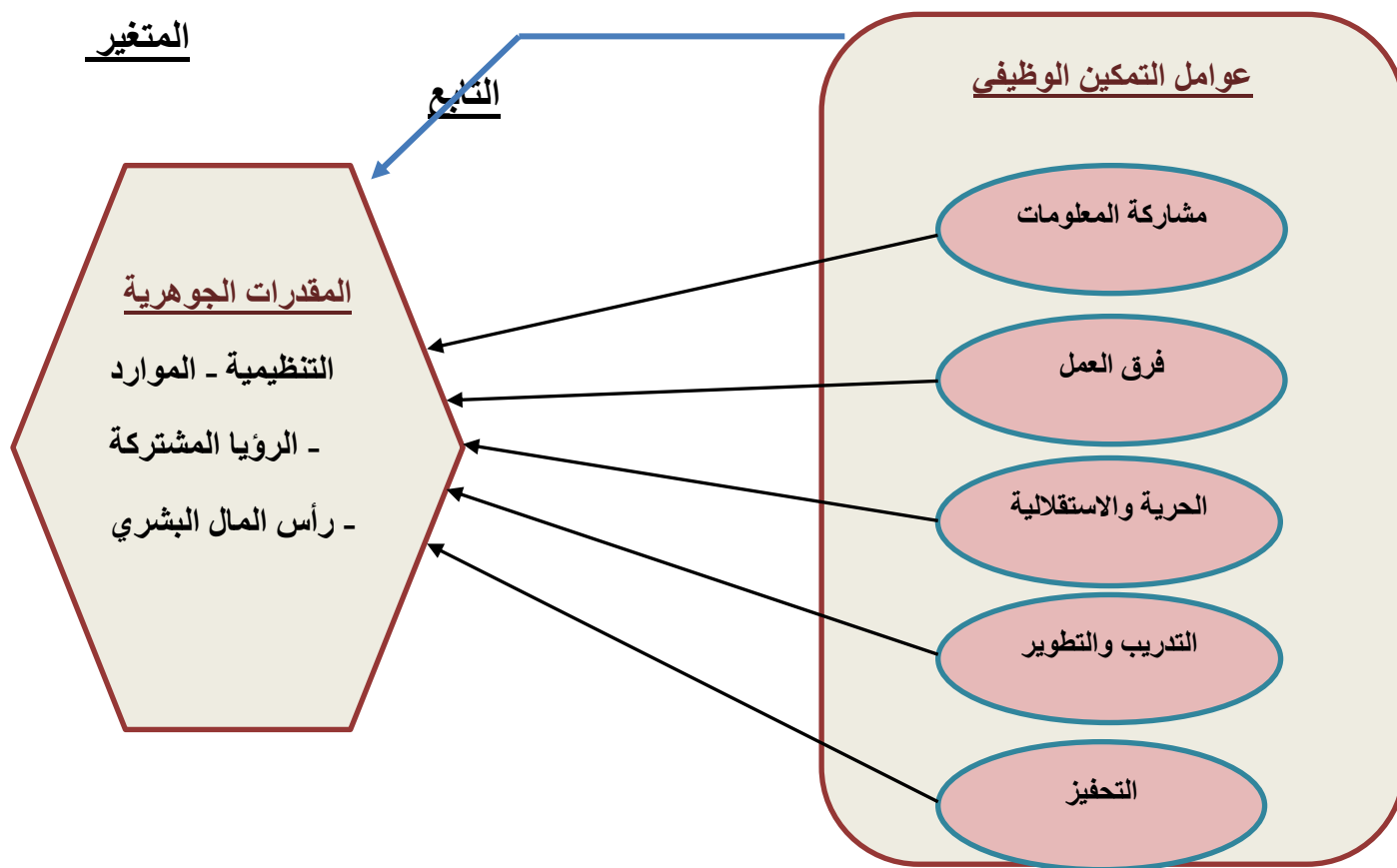
المتغير التابع :

يتضمن أبعاد المقدرات الجوهرية وهي : (الموارد التنظيمية , الرؤيا المشتركة , رأس المال البشري) .

المتغير المستقل

المتغير

التابع



شكل (1) مخطط البحث
من أعداد الباحث

المبحث الثاني

الجانب النظري للبحث

الوظيفي : أولا / التمكين

مفهوم

1.

التمكين الوظيفي :

للقيادة التقليدي لغرض مغادرة النموذج الإداري الحديث الفكر في Empowerment التمكين (مفهوم جاء الاستفادة والتشاور لزيادة بالمشاركة يؤمن أسلوب قيادة الى التوجيه والرقابة المباشرة على يركز والذي كان وآخرون، 2011: 182 المعاني) العمل بأدوار جذري تغيير يتطلب اجراء بدوره وهذا العاملين، الافراد من اراء (.

ويعرف التمكين الوظيفي على انه :

- عرفه (Stevenson , 2005) على أنه تخويل الأفراد العاملين مسؤولية التحسينات ومنحهم السلطة لأجراء تغييرات وإنجازها بقوة دافعة مجهزة للعاملين (Stevenson , 2005 : 399) .
- هو عملية أسناد مهمة صنع القرار للعاملين بالإضافة الى ادوارهم الوظيفية ذات الصلة بأعمالهم، مع السماح لهم باستخدام كل الافكار الإبداعية والمبتكرة من أجل خلق قيمة لتلك الوظائف (Gul, et al.2012:298) .
- وعبر عنه (Griffin & Morhead) بأنه يعني قيام العاملين بوضع الأهداف الخاصة بعملهم واتخاذ القرارات وحل المشاكل ضمن إطار مسؤوليتهم واستقلاليتهم (Griffin & Morhead, 2014: 134) .

2. أهمية التمكين

الوظيفي :

- تبرز أهمية التمكين الوظيفي بالنسبة للمنظمات من خلال الاتي (عدام , كواشي , 2017 : 42) :
- أ- تهذيب الملاك الوظيفي للمنظمة بأقل عدد من المدراء .
- ب- يعدّ التمكين الوظيفي عاملاً مهماً ومفتاحاً أساسياً لتنمية الابداع داخل المنظمة .
- ت- يساهم التمكين في زيادة الانتاجية كونه يعتبر عاملاً رئيساً في تطوير قابليات العاملين وقدراتهم .
- ث- يعدّ التمكين الوظيفي طريقة حديثة لتغيير المنظمات باتجاه مستقبل أكثر منافسة .

3. فوائد التمكين

الوظيفي :

- الحسين , (عبدSchermerhorn,2000) Mullius,2007) بالاتي (التمكين الوظيفي فوائد اهم تحديد يمكن (2012 : 85) :
- أ- تسريع عملية اتخاذ القرارات من خلال تقليص الوقت .
- ب- إطلاق العنان للقابليات الابداعية والابتكار .

- ت- تحقيق الرضا الوظيفي والدافعية وتحقيق مستوى التزام وظيفي اكبر.
- ث- مساعدة العاملين في الحصول على تصور اكبر عن انجاز اعمالهم.
- ج- تخفيف العبء عن الرؤساء والمدراء في المستويات الادارية العليا وتقليل المراجعة والاشراف المباشر من قبلهم على المرؤوسين .
- ح- اشباع حاجات العاملين وتخفيف ضغوط العمل عنهم وزيادة ثقتهم بأنفسهم .

4. التمكين الوظيفي : معوقات

تمكين تطبيق على قدرتها من تحدد قد التي المعوقات بعض تواجه قد المنظمات أن معراج، 2015 : 29) (أشار :المعوقات (الحيالي، 2019 : 40) تلك ومن العاملين

- أ- التنظيمية والادارية : هي تلك المعوقات المرتبطة بالمنظمة وهيكلها التنظيمي والانظمة والسياسات المعمول بها في تلك المنظمة وما ينتج عن تطبيق تلك السياسات ومنها عدم توفر الموارد التنظيمية اللازمة لتطبيق المناهج المرسومة وجمود الثقافة التنظيمية والمركزية الشديدة ورتابة الهيكل التنظيمي للمنظمة وتفشي البيروقراطية السلبية وتخلف السياسات الادارية وكثرة أعباء العمل الملقاة على عاتق الموظفين وكذلك ضعف نظام الاتصال داخل المنظمة وبالتالي عدم اتاحة المعلومات اللازمة في الوقت المناسب للعاملين .
- ب- البشرية : ويرتبط هذا النوع من المعوقات بالموارد البشري والعاملين في جميع المستويات التنظيمية، أما بسبب النقص الحاصل في تعداد الموارد البشرية أو الضعف في تأهيلها أو لأسباب شخصية ومجتمعية تتعلق بالفرد العامل ومنها مقاومة التغير من قبل بعض المدراء العاملين وخوف العاملين من تحمل المسؤولية وخوف المدراء على مراكزهم الوظيفية، كما أن ضعف التدريب الذي يؤدي بدوره الى عدم التطوير، أي بقاء الفرد جامدا ليس لديه الاستعداد للتطوير ، كذلك افتقاد المدراء لخصائص القائد التحويلي الذي يشجع على التغير ويفجر الطاقات الابداعية لدى مرؤوسيه , ويضاف الى ذلك تركيز العاملين على تعزيز نجاحهم الفردي وتفضيله على النجاح الجماعي الذي يعد الأساس في نجاح تطبيق سياسة التمكين الوظيفي .

5. ابعاد التمكين الوظيفي :

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بالتمكين الوظيفي , تم اختيار الابعاد التالية للتمكين الوظيفي في هذه الدراسة وهذه الابعاد هي :

- (1) مشاركة المعلومات : تعد المعلومات المادة الاساس لاتخاذ القرارات الاستراتيجية والتشغيلية , فضلا عن ان اتاحة المعلومة من شأنه أن يعزز الالتزام الذاتي لدى العاملين عن طريق شعورهم الثقة , حيث انه لا يوجد شئ يجعل العاملون يثقون بادارة منظماتهم افضل من مشاركتهم بالمعلومات الخاصة بتلك المنظمة مما لا يعرفه الاشخاص

الاخرون من خارج المنظمة (Wilkinson, 1998: 44). ويقصد بمشاركة المعلومات اتاحتها حيث تعد المشاركة بالمعلومة من العوامل الرئيسية في التمكين الوظيفي ولا سيما في المستويات الدنيا ويمكن تعريف مشاركة المعلومات على انها تزويد العاملين بالمعلومات التي من شأنها ان تزيد من قدرتهم على اداء الاعمال المكلفين بها (ال فيحان , العامري , 2016 : 78) .

2) فرق العمل :

تعرف فرق العمل على انها " إمتلاك مهارات وخبرات كافية من قبل مجموعة محددة من العاملين والعمل بتفاعل مع بعضهم البعض لغرض تحقيق الأهداف المطلوبة منهم والتي تقع ضمن نطاق مسؤولياتهم(بودرهم ، 2013 : 10). كما أن العاملين المفوضة إليهم الأعمال يجب أن يمتلكوا الشعور بأن بعضهم يكمل البعض الآخر ويعملوا معاً ضمن نطاق واحد وبشكل جماعي لأجل حل المشكلات ومواجهة مصاعب العمل، وأن تأخذ المنظمة الأفكار المطروحة من قبل فرق العمل بجدية وتحترمها , وأن كل ذلك يتطلب مستوى عالي من الثقة المتبادلة بين الإدارة والموظف ، ويعتمد ذلك أيضاً على وجود قيادي داعم لتلك الفرق لمواجهة المشاكل والمخاطر المحتملة و يصب ذلك بالتالي في مصلحة المنظمة التي تسعى إلى تحقيق الاهداف المتبادلة وأخذ قرارات إدارية تتمتع بثقة عالية وضمن المستوى المطلوب (راضي, 2010: 64) (الكربولي, 2019 : 276).

3) الحرية

والاستقلالية : يشير كل من (الذهب , 2004) و (الملوك , 2002) الى ان الحرية تعدّ من العوامل المهمة في تحقيق التمكين الوظيفي للعاملين كونها تتضمن منح الاشخاص العاملين سعة التصرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها , وقد تكون هذه الحرية روتينية عندما يؤدي العاملون مهام محددة ضمن خيارات متاحة او قد تكون هذه الحرية خلاقة وغير روتينية وهذا يعتمد بالدرجة الاساس على قدرة الشخص لايجاد البدائل بما يعبر عن قدرته على الابداع و خلق الحلول وأن المقصود بالحرية في التمكين انها اختيار الافراد للوسيلة والاسلوب المناسبين لاداء العمل وهذا يعني اختيار العملية وليس بالضرورة اختيار الاهداف والغايات , اما بالنسبة للاستقلالية فيشير (الزيادات , 2008) الى انها تعني ان لكل الافراد الحق في تقرير سياساتهم الخاصة وما يتعلق بها ولديهم الحق في الاختيار الحر وفقاً لذلك (الدليمي , عبد الرضا , 2016 : 43) . كذلك اشار (Wilkinson, 1998, 44) إلى أن الاستقلالية تعني الغاء أو تقليل دور المشرفين في متابعة العمل بمعنى اخر تمكين العاملين وإعطائهم صلاحيات أكبر لاتخاذ القرارات , إذ تعد حرية التصرف عاملاً مهماً في التمكين الوظيفي .

4) التدريب

والتطوير : يعتبر تدريب وتطوير العاملين هدفاً مهماً من اهداف الإدارة من خلال تكثيف جميع الجهود لغرض تزويد العاملين بالمعلومات المطلوبة والمعرفة التي تكسبهم الخبرة والمهارة في تأدية الأعمال وتنمية تلك المهارات والمعارف والخبرات لأجل زيادة كفاءتهم المستقبلية والحالية (الهيتي، 2005 : 240) . كما أن التدريب يساهم في تحسين أداء العاملين ورفع مستوى سلوكهم الوظيفي وبالتالي يكون أداء الموظف أفضل اذا تم تكثيف تدريبه بالشكل المطلوب (Jehanzeb,& Bashir,2013:14) . ويمكن تعريف التدريب والتطوير على انه تلك الامكانيات الذاتية والمنظمية التي تسخرها المنظمة والتي تهدف الى اكتساب العاملين فيها مزيداً من المهارات والقدرات التي تساعد في اداء مهامهم الوظيفية على اتم وجه (ال فيحان , العامري, 2016 : 78) .

5) التحفيز :

التحفيز او الدافع هو الاستعداد نحو انجاز واداء الاعمال بدافعية ذاتية من قبل الافراد ، وهي قوى نابغة من داخل الفرد تؤثر في توجيهه بشدة نحو العمل والمثابرة وهو سلوك ارادي طوعي (Mc shane, Glinow,2207)

(عبد الحسين , 2012 : 84) . إن أنظمة الحوافز الجيدة تساهم في جذب الأشخاص و الحاقهم بالتنظيم الإداري واشباع حاجاتهم , كذلك تساهم في تعزيز الاستمرار في البيئة الوظيفية وإثارة روح التنافس بين العاملين وتدفعهم لبذل جهد أكبر لتطوير الأداء وخلق الأبداع وتوفر المناخ الجيد بحيث يشعرون بالثقة والرضا ويرفع من روحهم المعنوية ويحفز ولائهم للمنظمة ومثابرتهم وحرصهم على تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية (المعاني واخو ارشيده، 2009 : 241) . ويعدّ التمكين بحد ذاته من وجهة نظر البعض حافزاً للعاملين ولا يمنح بسهولة، لأنه يشمل مشاركة الموظف بالمخاطر والتحديات والفوائد والفرص وكذلك بتحمل المسؤولية ومسائلته عن النتائج المتحصلة وخاصة إذا ما ارتبط العائد بالأداء فأن ذلك يؤدي إلى زيادة دافع الموظف نحو تحقيق الأهداف والغايات للمنظمة من خلال مكاسبهم المعنوية أو المادية وربطها مع نجاح المؤسسة (AL-Rousan,2014:125).

ثانياً / المقدرات الجوهرية :

مفهوم

1.

وتعريف المقدرات الجوهرية :

وبالرغم ، بين الكتاب والباحثين واضحا تباينا وجدت التي الموضوعات من الجوهرية المقدرات مفهوم يعدّ تحديد جميع هؤلاء أن إلا الجوهرية، المقدرات مفهوم تحديد في اتجاهات الباحثين في والتباين من هذا الاختلاف والنمو البقاء على المنظمة تساعد حقيقية قيمة المقدرات لتلك أن وهو فكري توجه في الباحثين يشتركون (الى أهمية Prahalad & Hamel استراتيجياتها . وأشار كل من (وتنفيذ أهدافها تحقيق خلالها من وتستطيع خبراتها تطوير في المنظمة إمكانية عن فضلا الجوهرية، المقدرات لمفهوم الصريحة الإشارات على التركيز لتحقيق أعمالها ونماذج عملياتها المنظمة في تطوير نشاط ضمن تدخل والتي الطويل المدى على ومهاراتها (2015 : 297) . وآخرون، كاظم (المضافة القيمة

وتعرّف المقدرات الجوهرية كالآتي :

هي تلك

القابليات التي تؤثر إيجاباً في قدرة المنظمة على التفوق في الاداء واكتساب القدرة على التنافس بشكل أفضل (Johnson & Scholes, 1997: 144) .

هي تلك

المجموعة من المواهب والمهارات والقدرات الفريدة من نوعها التي تمتاز بها منظمة ما على بقية المنظمات المنافسة لها (Heizer & Render,2011:75) .

المقدرات

الجوهرية هي نظام إداري أو تقني تتكامل فيه العمليات والتكنولوجيا والمعرفة والموارد المتنوعة لتقديم منتجات وخدمات من شأنها أن تمنح المنظمة ميزة تنافسية دائمة وفريدة (Macmillan & Tampoe,2000:120) .

اهمية

2.

المقدرات الجوهرية :

تتمتع المقدرات الجوهرية بأهمية كبيرة في المنظمات الصناعية والخدمية على حد سواء، وتكمن أهميتها في النقاط الآتية (شلاش , الخفاجي , 2014 : 206-207) :

تعزيز قدرة

المنظمة على تحقيق الأنشطة التنافسية ذات العلاقة وأن الأهمية التنافسية في النشاط الداخلي الذي تنجزه المنظمة بصورة أفضل من بقية المنظمات يسمى بالمقدرة الجوهرية (Thompson & Strickland, 2003: 114) .

- تحسين الأنشطة ✓
الفكرية للمنظمة من خلال تعزيز التركيز على الاستثمار في الأصول الإستراتيجية التي تحقق بدورها قيمة مضافة وبالتالي فإنها تبني وتحافظ على أفضل موقع لها في السوق (Marti, 2004: 432) .
- تعَدّ المقدرات ✓
الجوهرية مرجعاً مهماً لتقييم الأداء والتميز وتعتبر الأساس الذي تستطيع المنظمة من خلاله الاحتفاظ بميزتها التنافسية بصورة أقوى من الآخرين على الأمد البعيد (Wang & Zhu, 2007: 23) .
- تواجهه ✓
المنظمات الحديثة حالياً تحدي كبير يتمثل بشدة المنافسة والتقلبات المستمرة في أذواق الزبائن فهي بحاجة إلى أن تكون مرنة من خلال تمكين العاملين ومساعدتهم في تعزيز نقاط قوتهم وتفادي نقاط ضعفهم وتجاوزها من خلال التعليم والتدريب المستمرين (Cardy & Gandz, 2007: 31) .
- يساهم إدراك ✓
المنظمة لمقدرتها الجوهرية في المحافظة على تلك المقدرات وكذلك ابتكار أنواع جديدة من المقدرات الجوهرية (Spendlove, 2007: 407) .

اهداف

3. المقدرات الجوهرية :
تهدف الجوهرية المقدرات أن إلى (الانباري، 2018 : 53(ودانوك، 2017 : 182) و حسين(من كل أشار يأتي (حمد , احمد , 2022 : 169) لما
- أ- تعزيز التفكير الاستراتيجي من خلال الرؤية الواضحة والشاملة لمقدرات وموارد المنظمة في بيئتها الداخلية والخارجية وتوظيف تلك المقدرات والموارد باتجاه تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمة.
- ب- توفير البنية التحتية التي تمكن المنظمة من تحقيق التكامل بين مواردها وقابلياتها بما يؤدي لتحقيق استدامة تلك الموارد والقابليات عن طريق تبني الإجراءات التكاملية التي تحقق القيمة المضافة التي ستميز تلك المنظمة عن المنافسين الآخرين في السوق .
- ت- المقدرات الجوهرية الى تحقيق الكفاءة في إدارة الوقت من خلال استثمار قابليات وموارد المنظمة في الوقت المناسب وبالسرعة التي تضمن تحقيق التفوق على بقية المنافسين .
- ث- المقدرات الجوهرية لتشخيص قابليات وامكانات المنظمة وتحديد الفرص والتهديدات المحتملة بما يساهم في عقد التحالفات الإستراتيجية لتعزيز القابليات غير التقليدية عن طريق تحليل النظم السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية ودعم تبني المنظمة لممارسات المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع الذي تعمل فيه.

معايير

4. المقدرات الجوهرية :
(Setiawaty&Tjahjono,2019:736) يجب ان تتمتع المقدرات الجوهرية بثلاثة معايير رئيسية وهي

- (1) أن تكون ذات قيمة فريدة من نوعها ونادرة من الناحية التنافسية بحيث يصعب على المنافسين تقليدها .
- (2) يمكن إعادة استخدامها على نطاق واسع وللعديد من المنتجات والأسواق .
- (3) يجب أن تساهم في تحقيق الفائدة للمستهلك النهائي والقيمة المقترحة للزبون .
5. المقدرات الجوهرية :

تتألف ابعاد المقدرات الجوهرية في هذه الدراسة من الابعاد الاتية :

- (1) **الموارد التنظيمية :** وهي تلك الموارد المطلوب توفرها لغرض إنجاز أنشطة المنظمة المختلفة, وتتألف هذه الموارد من القوى العاملة داخل المنظمة, الموارد المادية (كالمواد الأولية والأبنية والمعدات والمكانن), الموارد المالية (التمويل القصير والمتوسط والطويل الأجل), الموارد الطبيعية (كالأرض) واخيراً الموارد الفكرية , أي تلك الأفكار المستخدمة من قبل المنظمة واللغة التي يتم من خلالها التعبير عن هذه الأفكار وإيصالها للآخرين (السالم , 1988 : 25-26) . ويعرفها كل من (Baker and Sinkula) على انها كل الموجودات والإمكانات البشرية والعمليات والخصائص التنظيمية والمهارات والمعلومات والمعرفة الموجودة داخل المنظمة , وقد تكون ملموسة كالمكانن والمباني والأموال أو غير ملموسة كسمعة المنظمة واسمها التجاري في السوق وصورتها الذهنية لدى الجمهور وبراءات الاختراع وغيرها (Baker and Sinkula,1999 : 411) .
- (2) **الرؤيا المشتركة :** تعرّف الرؤية المشتركة على أنها مشاركة وجهة نظر المنظمة فيما يخص الأهداف والسياسات والأولويات والغايات والتوقعات . فمن الضروري ضمان أن يحدث التعلم في نفس اتجاه رؤية المنظمة , ومن المرجح أن الشركات ذات الرؤية المشتركة الأكبر سيتعزز فيها التميز في العمل والنجاح , بالإضافة إلى ذلك تؤثر الرؤية المشتركة على شدة التعلم لبناء بنية تعليمية شاملة داخل المنظمات تتطابق مع الاستراتيجيات والممارسات القائمة فيها (Ussahawanitchakit,2008) (عيدان , 2019 : 134) . بالإضافة إلى ما تقدم , توفر الرؤية المشتركة إرشادات حول ما يجب الحفاظ عليه من افكار داخل المنظمة وما يجب تغييره , فهذا يعدّ جانباً مهماً جداً في البيئات سريعة التغير حيث من المتوقع دائماً حدوث تغيير ويحتاج الموظفون إلى التمييز بين ما يجب تغييره وما يجب البقاء عليه في الوضع الحالي , فبدون وجود رؤية مشتركة سيكون الأفراد أقل توجهاً للمشاركة في المخرجات التنظيمية المرغوب بها لعدم معرفة الأفراد بتوقعات المنظمة ونتائجها (Croteau,et.al , 2001 :8049).

- (3) **رأس المال البشري :** يشير رأس المال البشري إلى التفاعلات الاجتماعية بين ادارة المنظمة والعاملين , وتسعى ادارة المنظمات الى زيادة التفاهات مع العاملين للاستفادة من كل ما يساهم في تحسين إنتاجية المنظمة وتحقيق أهدافها (كاظم وآخرون، 2015 : 299) . ويرى (رؤوف , سليمان , 2020) أن رأس المال البشري يشير إلى جميع العمليات المتعلقة بالتدريب والتعليم والمبادئ التوجيهية المهنية الأخرى التي تستخدم في زيادة المعرفة والقدرات والمهارات والقيم والأصول الاجتماعية للعاملين والتي سوف تؤدي بالمقام الأول إلى تحقيق اهداف

المنظمة (رؤوف, سليمان, 2020 : 302). ويشير (Dess,et.al , 2019) إلى أن المنظمات التي تسعى إلى تحقيق وخلق قيمة في الاقتصاد القائم على المعرفة يتوجب عليها استقطاب وجذب رأس مال بشري يتمتع بمعرفة وخبرات ومهارات وإمكانات عالية لتحقيق أقصى استفادة منه من خلال المساهمة في ابتكار سلع وخدمات ذات قيمة مع مرور الوقت، ويعرفه على إنه القدرات الفردية والمعرفة والخبرات والمهارات التي يمتلكها موظفي المنظمة ومدراءها (Dess,et.al , 2019: 107).

المبحث الثالث الجانب العملي للبحث

تمهيد

سيتم في هذا المبحث عرض لاختبارات الصدق والثبات للاستبانة ، يعقبه عرض وتحليل النتائج واختبار فرضيات (SPSS)البحث، وقد استخدم لهذا الغرض مجموعة من الأساليب الإحصائية وباعتماد برنامج التحليل الاحصائي المبحث ثلاث محاور وكما يأتي: ، وقد تضمن هذا (V.28)

المحور الأول: اختبارات الصدق والثبات للاستبانة.
المحور الثاني: عرض وتحليل نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات البحث.
فرضيات البحث. المحور الثالث: اختبار

المحور الأول الثبات و الصدق للاستبانة اختبارات

يُعد الصدق والثبات من الشروط الواجب توافرها في الاستبانة لتصبح مؤهلة لاستعملها في الدراسة التحليلية، إذ يستعمل اختبار الصدق لتأكيد درجة دقة كفاءة فقرات الاستبانة الخمس والثلاثون في تمثيل موضوع البحث الموسوم (عوامل التمكين الوظيفي وتأثيرها في تعزيز المقدرات الجوهرية للمنظمة / دراسة استطلاعية في مركز المستنصرية للدراسات العربية والدولية / الجامعة المستنصرية - العراق) خير تمثيل.

- اختبار ثبات وصدق الاستبانة : يقصد بالثبات ان المقياس لو طبق على مجموعة الأفراد نفسها بعد مدة من الزمن فسيعطي النتائج ذاتها، ولتحقيق ذلك استخدم معامل (Cronbach's Alpha) لتحديد معامل الثبات، وكانت قيمة معامل الثبات (0.91) وهو أعلى بكثير من الحد الأدنى المقبول والبالغ (60%)، وهذا يعني أن استبانة البحث بمقاييسها المختلفة ذات ثبات عالٍ ويمكن اعتمادها في أوقات مختلفة للأفراد أنفسهم وتعطي النتائج ذاتها، ولما كانت قيمة معامل الثبات الذي استخرج بطريقة (Cronbach Alpha) = (0.91) فإن صدق الاستبانة = (0.95) وهي نسبة ممتازة ومعامل مطمئن يؤكد صدق المقياس .

المحور الثاني عرض وتحليل نتائج البحث الميداني

يستعرض الباحث نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لمتغيرات البحث في هذا المحور ، إذ يوضح البحث مستوى Likert استجابة العينة من خلال مصفوفة قوة استجابة المستجيب والتي تمثل ميزان تقديري وفقاً لمقياس (الخماسي وكما موضح بالتفصيل في جدول (1) إذ نلاحظ من خلاله أنه إذا كانت قيمة الوسط الحسابي المرجح

متراوحة (من 1 إلى أقل من 1.8) فإن قوة الاستجابة تعني عدم الاتفاق تماماً بمستوى منخفض جداً ، لكن إذا تراوحت قيمة الوسط الحسابي المرجح بين (1.8 إلى أقل من 2.6) فإن قوة الاستجابة تعني عدم الاتفاق بمستوى منخفض، بينما لو كانت قيمة الوسط الحسابي المرجح تتراوح (من 2.6 إلى أقل من 3.4) فإن قوة الاستجابة تعني محايد بمستوى معتدل، بينما إذ سجلت قيمة الوسط المرجح ضمن الفئة (من 3.4 إلى أقل من 4.2) فإن قوة الاستجابة تعني الاتفاق بمستوى مرتفع، بينما إذ سجلت قيمة الوسط المرجح ضمن الفئة (من 4.2 إلى 5) فإن قوة الاستجابة تعني الاتفاق بمستوى مرتفع جداً.

أما في عملية التحليل الوصفي للبيانات يعتمد الباحث على مقاييس الأوساط الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية المطبقة على كل فقرة من فقرات الاستبانة وعلى جميع فقرات المتغير المستقل (التمكين الوظيفي) و المتغير المستجيب (المقدرات الجوهرية) , وكانت نتائج التحليل على النحو الآتي :

أولاً: وصف وتشخيص فقرات ومعايير عوامل التمكين الوظيفي (المتغير المستقل):

1- وصف وتشخيص فقرات ومعايير مشاركة المعلومات

=جدول (1) المقاييس الاحصائية لفقرات مشاركة المعلومات. 38

الرمز	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الفقرات
X11	تسعى ادارة المركز الى اتاحة المعلومات الضرورية للعاملين لاداء مهامهم .	4.03	1.1	80.6%	5
X12	تساهم اتاحة المعلومات في انجاز العمل والوصول الى الاهداف المرسومة .	4.47	0.603	89.4%	1
X13	تتوفر في المركز وسائل متنوعة وسهلة للوصول الى المعلومة (انترنت , مكتبة , بريد الكتروني , , الخ)	4.11	0.894	82.2%	3
X14	يقوم العاملون في المركز بمشاركة ما يمتلكونه من معلومات مع بقية زملائهم من خلال الندوات و ورش العمل .	4.39	0.718	87.8%	2
X15	يتمتع العاملون في المركز بمهارات اتصال عالية تسهل من عملية تبادل المعلومات وتسهم في تسهيل انجاز المهام .	4.05	0.733	81%	4
X1	المعدل	4.21	0.348	84.2%	

spss v.28 المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج الاحصائي

(ويشير الجدول (1) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات X11- X15 تم قياس هذا المتغير من خلال الفقرات المعيارية والأهمية النسبية المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص فقرات مشاركة المعلومات ، أذ يعكس وتقع هذه (4.21) أذ بلغ (3) الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً أعلى من الوسط الحسابي المعياري والبالغ (القيمة ضمن الفئة من (من 4.2 إلى 5) في مصفوفة قوة استجابة افراد العينة لتوضح ان مستوى أهمية إجابات العينة على مجمل الفقرات (مشاركة المعلومات) اتجهت نحو الاتفاق وبمستوى استجابة مرتفع جداً وبانحراف (والذي يشير الى تشتت ضعيف في إجابات افراد العينة المبحوثة ، وبلغت الأهمية النسبية 0.348 معياري بلغ (، ويدل ذلك على ان النسبة الأكبر من الإجابات على فقرات مشاركة المعلومات اتجهت ما 84.2% لهذا المتغير (بين الاتفاق العالي والاتفاق ، حيث يتبين ان (اتاحة المعلومات الكافية من قبل الادارة وتوفر وسائل وأدوات الوصول الى المعلومة وتمتع العاملين بمهارات اتصال عالية كل ذلك يساهم في تعزيز الأهمية النسبية لبعد مشاركة المعلومات) .

(والتي نصت على (تساهم اتاحة المعلومات في انجاز العمل X12 إما فقرات هذا البعد فقد حققت الفقرة (والوصول الى الاهداف المرسومة) ، على أعلى الأوساط الحسابية بمقدار (4.47) وبانحراف معياري مقداره (وبمستوى استجابة مرتفع جداً بخصوص هذه الفقرة ، في حين حققت 89.4%) وبأهمية نسبية بلغت (0.603) لاداء مهامهم) ، والتي نصت على (تسعى ادارة المركز الى اتاحة المعلومات الضرورية للعاملين X11 الفقرة (

(، وبأهمية 1.1) وبانحراف معياري مقداره (4.03 على أقل الأوساط الحسابية على مستوى هذا البعد والذي بلغ)
(. وبمستوى استجابة مرتفع بخصوص هذه الفقرة 80.6%نسبية بلغت)

2- وصف وتشخيص فقرات ومعايير فرق العمل

=جدول (2) المقاييس الاحصائية لفقرات فرق العمل. 38

الرمز	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	ترتيب الفقرات
X21	تشجع ادارة المركز على اداء فريق العمل بدلا من الاداء الفردي .	4.17	0.916	83.2%	2
X22	تقوم ادارة المركز دائماً بتشكيل اللجان أو فرق العمل لمعالجة المواقف المختلفة .	3.87	0.906	77.4%	5
X23	يعتمد أعضاء فرق العمل على بعضهم البعض ويتعاونون فيما لحل المشكلات . بينهم	4.16	0.823	83.2%	3
X24	يميل العاملون في المركز للعمل بروح الفريق الواحد بدلا من العمل بشكل فردي .	4.08	0.882	81.6%	4
X25	نتائج العمل الجماعي في الغالب تكون افضل من نتائج العمل بصورة منفردة .	4.39	0.718	87.8%	1
X2	المعدل	4.13	0.417	82.6%	

spss v.28المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج الاحصائي

(ويشير الجدول (2) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات X21- X25 تم قياس هذا المتغير من خلال الفقرات)
المعيارية والاهمية النسبية المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص لفقرات فرق العمل ، أذ يعكس الجدول
وتقع هذه القيمة (4.13) أذ بلغ (3) المذكور وسطاً حسابياً عاماً أعلى من الوسط الحسابي المعياري والبالغ)
ضمن الفئة من (من 3.4 إلى أقل من 4.2) في مصفوفة قوة استجابة افراد العينة لتوضح ان مستوى أهمية
إجابات العينة على مجمل الفقرات (فرق العمل) اتجهت نحو الاتفاق وبمستوى استجابة مرتفع وبانحراف معياري
(والذي يشير الى تشتت ضعيف في إجابات افراد العينة المبحوثة ، وبلغت الأهمية النسبية لهذا 0.417بلغ)
(، ويدل ذلك على ان النسبة الاكبر من الإجابات على فقرات فرق العمل اتجهت ما بين الاتفاق 82.6%المتغير)
العالي والاتفاق ، حيث يتبين ان (تشجيع الادارة للعمل بروح الفريق بدلا من العمل الفردي وقيام الادارة بتشكيل
اللجان وفرق العمل وتعاون العاملين فيما بينهم داخل فريق العمل الواحد وأفضلية نتائج العمل الجماعي على العمل
الفردي كل ذلك أدى الى ارتفاع الاهمية النسبية لبعد فرق العمل) .
(والتي نصت على (نتائج العمل الجماعي في الغالب تكون افضل من X25إما فقرات هذا البعد فقد حققت الفقرة)
(0.718نتائج العمل بصورة منفردة) ، على أعلى الأوساط الحسابية بمقدار (4.39) وبانحراف معياري مقداره)
(وبمستوى استجابة مرتفع جداً بخصوص هذه الفقرة ، في حين حققت الفقرة 87.8%وبأهمية نسبية بلغت)
(والتي نصت على (تقوم ادارة المركز دائماً بتشكيل اللجان أو فرق العمل لمعالجة المواقف المختلفة) على X22)
(، وبأهمية 0.906) وبانحراف معياري مقداره (3.87أقل الأوساط الحسابية على مستوى هذا البعد والذي بلغ)
(. وبمستوى استجابة مرتفع بخصوص هذه الفقرة 77.4%نسبية بلغت)

3- وصف وتشخيص فقرات ومعايير الحرية والاستقلالية n=جدول (3) المقاييس الاحصائية لفقرات الحرية والاستقلالية 38

الرمز	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	ترتيب الفقرات
X31	يتمتع العاملون بقدر كافي من حرية التصرف السريع لمعالجة الحالات الطارئة .	3.55	1.05	71%	5
X32	العاملون يعلمون حدود القانون والتعليمات ولا يتعدونها من الحاجة الى رقابة عليهم . دون	4.11	0.863	82.2%	2
X33	لدى العاملون تصور كامل عن سياسات واستراتيجيات المركز التي تحقق الاهداف المرسومة .	4.08	1.05	81.6%	4
X34	يفضل كل من الادارة و العاملون في المركز ممارسة الرقابة الذاتية بدل الرقابة التقليدية .	4.18	0.834	83.6%	1
X35	تعتمد الادارة اسلوب عقد الاجتماعات الدورية مع رؤساء الاقسام ومع العاملين بوصفها صيغة للتفاعل معهم للتحقق من ان الاداء يسير وفقا للخطة الموضوعة .	4.09	0.969	81.6%	3
X3	المعدل	4.0	0.467	80%	

spss v.28 المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج الاحصائي

(ويشير الجدول (3) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات X31- X35 تم قياس هذا المتغير من خلال الفقرات)
المعيارية والاهمية النسبية المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص فقرات الحرية والاستقلالية ، أذ يعكس
وتقع هذه (4.0) أذ بلغ (3) الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً أعلى من الوسط الحسابي المعياري والبالغ)
القيمة ضمن الفئة من (من 3.4 إلى أقل من 4.2) في مصفوفة قوة استجابة افراد العينة لتوضح ان مستوى
أهمية إجابات العينة على مجمل الفقرات (الحرية والاستقلالية) اتجهت نحو الاتفاق وبمستوى استجابة مرتفع
(والذي يشير الى تشتت ضعيف في إجابات افراد العينة المبحوثة ، وبلغت الأهمية 0.467 وبانحراف معياري بلغ)
(، ويدل ذلك على ان النسبة الأكبر من الإجابات على فقرات الحرية والاستقلالية 80% النسبية لهذا المتغير)
اتجهت ما بين الاتفاق العالي والاتفاق ، حيث يتبين ان (امتلاك العاملين لمدى معين من حرية التصرف لمعالجة
الحالات الطارئة ومعرفتهم بحدود القانون والتعليمات ووضوح السياسات والاستراتيجيات وممارسة الرقابة الذاتية
وقيام الادارة بعقد اجتماعات دورية مع رؤساء الاقسام والعاملين كل ذلك يؤدي الى تعزيز بعد الحرية والاستقلالية
وازداد الأهمية النسبية لهذا البعد) .
(والتي نصت على (يفضل كل من الادارة و العاملون في المركز X34 إما فقرات هذا البعد فقد حققت الفقرة)
ممارسة الرقابة الذاتية بدل الرقابة التقليدية) ، على أعلى الأوساط الحسابية بمقدار (4.18) وبانحراف معياري
(وبمستوى استجابة مرتفع جداً بخصوص هذه الفقرة ، في حين 83.6%) وبأهمية نسبية بلغت (0.834) بمقداره)
(والتي نصت على (يتمتع العاملون بقدر كافي من حرية التصرف السريع لمعالجة الحالات X31 حققت الفقرة)
(1.05) وبانحراف معياري مقداره (3.55) الطارئة .) على أقل الأوساط الحسابية على مستوى هذا البعد والذي بلغ)
(وبمستوى استجابة مرتفع بخصوص هذه الفقرة 71% ، وبأهمية نسبية بلغت)

4- وصف وتشخيص فقرات ومعايير التدريب والتطوير =جدول (4) المقاييس الاحصائية لفقرات التدريب والتطوير 38

الرمز	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	ترتيب الفقرات
X41	تسعى إدارة المركز لتطوير وتدريب العاملين فيها.	3.89	1.03	77.8%	4
X42	فرصة الاشتراك بالدورات التدريبية متاحة لجميع العاملين بالمنظمة.	4.00	0.930	80%	3
X43	تهتم ادارة المركز باكتساب العاملين فيها لمعلومات ومهارات جديدة من خلال التدريب.	4.26	0.601	85.2%	1
X44	يرغب العاملون في الاشتراك بالدورات التدريبية لغرض تطوير قدراتهم ومهاراتهم الشخصية.	4.08	0.850	81.6%	2
X4	المعدل	4.01	0.660	80.2%	

spss v.28 المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج الاحصائي

(ويشير الجدول (4) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات X41- X44 تم قياس هذا المتغير من خلال الفقرات (المعيارية والاهمية النسبية المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص فقرات التدريب والتطوير ، أذ يعكس وتقع هذه 4.01) أذ بلغ (3) الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً أعلى من الوسط الحسابي المعياري والبالغ (القيمة ضمن الفئة من (من 3.4 إلى أقل من 4.2) في مصفوفة قوة استجابة افراد العينة لتوضح ان مستوى أهمية إجابات العينة على مجمل الفقرات (التدريب والتطوير) اتجهت نحو الاتفاق وبمستوى استجابة مرتفع (والذي يشير الى تشتت ضعيف في إجابات افراد العينة المبحوثة ، وبلغت الأهمية 0.660 وبانحراف معياري بلغ (، ويدل ذلك على ان النسبة الأكبر من الإجابات على فقرات التدريب والتطوير 80.2% النسبية لهذا المتغير (اتجهت ما بين الاتفاق العالي والاتفاق ، حيث يتبين ان (سعي الإدارة لتطوير وتدريب العاملين فيها لغرض كسب معلومات ومهارات جديدة من خلال التدريب وازدياد فرص الاشتراك بالدورات التدريبية ورغبة العاملون في الاشتراك بتلك الدورات لغرض تطوير قدراتهم ومهاراتهم الشخصية كلها تساهم في تعزيز الأهمية النسبية لبعد التدريب والتطوير) والتي نصت على (تهتم ادارة المركز باكتساب العاملين فيها X43)إما فقرات هذا البعد فقد حققت الفقرة (لمعلومات ومهارات جديدة من خلال التدريب)، على أعلى الأوساط الحسابية بمقدار (4.26) وبانحراف معياري (وبمستوى استجابة مرتفع جداً بخصوص هذه الفقرة ، في حين 85.2%) وبأهمية نسبية بلغت (0.601مقداره (والتي نصت على (تسعى إدارة المركز لتطوير وتدريب العاملين فيها.)على أقل الأوساط X41حققت الفقرة (، وبأهمية نسبية بلغت (1.03) وبانحراف معياري مقداره (3.89)الحسابية على مستوى هذا البعد والذي بلغ (، وبمستوى استجابة مرتفع بخصوص هذه الفقرة 77.8%) (.

5- وصف وتشخيص فقرات ومعايير التحفيز =جدول (5) المقاييس الاحصائية لفقرات التحفيز 38

الرمز	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	ترتيب الفقرات
X51	تهتم الادارة بتحفيز عاملها على تحمل المسؤولية في العمل .	4.08	0.850	81.6%	1
X52	تشجع ادارة المركز الافكار الجديدة المتعلقة بتحسين الاداء.	3.79	1.01	75.8%	2
X53	تعمل ادارة المركز على إيجاد الدافعية لدى العاملين فيها وتحفيزهم لاداء مهام عملهم بنجاح .	3.74	0.978	74.8%	3
X54	يتلقى العاملون مكافأة مادية أو معنوية عندما يقومون بأعمال ابداعية خارج اعمالهم الروتينية .	3.55	1.2	71%	4
X5	المعدل	3.79	0.746	75.8%	

spss v.28 المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج الاحصائي

(ويشير الجدول (5) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات X51- X54 تم قياس هذا المتغير من خلال الفقرات) المعيارية والاهمية النسبية المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص فقرات التحفيز ، أذ يعكس الجدول وتقع هذه القيمة (3.79) أذ بلغ (3) المذكور وسطاً حسابياً عاماً أعلى من الوسط الحسابي المعياري والبالغ () ضمن الفئة من (من 3.4 إلى أقل من 4.2) في مصفوفة قوة استجابة افراد العينة لتوضح ان مستوى أهمية إجابات العينة على مجمل فقرات (التحفيز) اتجهت نحو الاتفاق وبمستوى استجابة مرتفع وبانحراف معياري بلغ نسبياً في إجابات افراد العينة المبحوثة ، وبلغت الأهمية النسبية لهذا) والذي يشير الى تشتت ضعيف 0.746() ، ويدل ذلك على ان النسبة الأكبر من الإجابات على فقرات التحفيز اتجهت ما بين الاتفاق 75.8% المتغير) العالي والاتفاق ، حيث يتبين ان (قيام الادارة بتحفيز العاملين على تحمل المسؤولية في العمل وتشجيعها للأفكار الجديدة المتعلقة بتحسين الاداء والعمل على إيجاد الدافعية لدى العاملين فيها وتحفيزهم لاداء مهام عملهم بنجاح ومنحهم مكافآت مادية أو معنوية عند القيام بأعمال ابداعية خارج اعمالهم الروتينية كل هذه الامور قد ساهمت في تعزيز بعد التحفيز وازدياد اهميته النسبية) .

(والتي نصت على (تهتم الادارة بتحفيز عاملها على تحمل المسؤولية X51 إما فقرات هذا البعد فقد حققت الفقرة) وبأهمية نسبية بلغت 0.850 في العمل)، على أعلى الأوساط الحسابية بمقدار (4.08) وبانحراف معياري مقداره () والتي نصت على X54) وبمستوى استجابة مرتفع جداً بخصوص هذه الفقرة ، في حين حققت الفقرة (81.6%) (يتلقى العاملون مكافأة مادية أو معنوية عندما يقومون بأعمال ابداعية خارج اعمالهم الروتينية) ، على أقل (، وبأهمية نسبية 1.2) وبانحراف معياري مقداره (3.55) الأوساط الحسابية على مستوى هذا البعد والذي بلغ () وبمستوى استجابة مرتفع بخصوص هذه الفقرة 71% بلغت ()

اما بالنسبة الى وصف المتغير المستقل (عوامل التمكين الوظيفي) على المستوى الاجمالي فيتضح من خلال الجدول (6) أن مستوى الإجابات عن عوامل التمكين الوظيفي ما يلي:

الجدول (6) مستوى الإجابات عن عوامل التمكين الوظيفي

ترتيب الابعاد	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي المرجح	ابعاد عوامل التمكين الوظيفي
الاول	0.348	4.21	مشاركة المعلومات
الثاني	0.417	4.13	فرق العمل
الرابع	0.467	4.0	الحرية والاستقلالية
الثالث	0.660	4.01	التدريب والتطوير
الخامس	0.746	3.79	التحفيز
	0.384	4.03	اجمالي عوامل التمكين الوظيفي

spss v.28 المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج الاحصائي

- بناءً على قيم الأوساط الحسابية لأبعاد المتغير المستقل، فقد حقق المتغير المستقل عوامل التمكين الوظيفي على المستوى الإجمالي وسطاً بلغ (4.03) وتقع هذه القيمة ضمن الفئة من (من 3.4 إلى أقل من 4.2) في مصفوفة قوة استجابة افراد العينة لتوضح ان مستوى أهمية إجابات العينة على مجمل فقرات (التحفيز) اتجهت نحو الاتفاق وبمستوى استجابة مرتفع وبانحراف معياري (0.384)، وهذا يشير الى اتفاق وتجانس في اجابة افراد العينة حول المتغير عوامل التمكين الوظيفي على المستوى الاجمالي .
- حقق بُعد مشاركة المعلومات أعلى الاوساط الحسابية بين ابعاد المتغير المستقل "عوامل التمكين الوظيفي" بحسب آراء عينة البحث يليها بعد فرق العمل يليها بُعد التدريب والتطوير يليها بُعد الحرية والاستقلالية ثم بُعد التحفيز بالمرتبة الاخيرة.

ثانياً: وصف وتشخيص فقرات ومعايير المقدرات الجوهرية (المتغير المستجيب):

n=جدول (7) المقاييس الاحصائية لفقرات المقدرات الجوهرية. 38

الرمز	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	ترتيب الفقرات
Y1	يمتلك المركز الموارد التنظيمية الكافية التي تمكنه من انجاز مهامه بكفاءة .	3.71	1.03	%74.2	12
Y2	تسعى ادارة المركز الى تنظيم وتعزيز قدراتها المادية وغير المادية للحفاظ على موقعها التنافسي.	4.03	1.0	%80.6	5
Y3	تقوم ادارة المركز بتسخير الموارد التنظيمية المتاحة لديها لتحقيق الاهداف المرسومة .	4.06	0.822	%80.6	4
Y4	تسعى ادارة المركز الى معالجة النقص الحاصل في القدرات المادية وغير المادية دون التأثير على مستوى الاداء .	3.89	0.953	%77.8	8
Y5	رؤية المركز ورسالته واضحة لجميع المنتسبين .	4.13	1.11	%82.6	2
Y6	يتم مشاركة رؤية المركز فيما يخص الوصول الى الاهداف مع رؤساء الاقسام العلمية ومع كافة المنتسبين .	3.87	1.13	%77.8	9
Y7	يتم اخذ رأي رؤساء الاقسام العلمية والعاملين فيما يخص رسم سياسات المركز البحثية .	3.95	1.01	%79	6
Y8	تتمتع استراتيجية المركز بالشمول والمرونة وقابلية التعديل حسب المتغيرات والظروف .	3.84	1.26	%76.8	10
Y9	تعتبر الموارد البشرية في المركز احدى نقاط القوة التي يملكها .	4.39	0.823	%87.8	1
Y10	تسعى ادارة المركز الى تطوير مواردها البشرية من خلال التدريب والمشاركة في الندوات والورش التعليمية .	3.74	1.15	%74.8	11
Y11	تتعامل ادارة المركز مع رأس المال البشري الموجود فيه باعتبارهم من اهم الموارد الموجودة لديها .	4.11	1.29	%82.2	3
Y12	تسعى ادارة المركز الى تعزيز رأس المال البشري فيه من خلال التعيينات الجديدة أو تشجيع نقل المنتسبين اليه من بقية التشكيلات .	3.97	1.05	%79.4	5
Y	المعدل	3.97	0.770	%79.4	

spss v.28 المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج الاحصائي

(ويشير الجدول (7) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات Y1– Y12 تم قياس هذا المتغير من خلال الفقرات) المعيارية والاهمية النسبية المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص المقدرات الجوهرية ، أذ يعكس الجدول وتقع هذه القيمة (3.97) أذ بلغ (3) المذكور وسطاً حسابياً عاماً أعلى من الوسط الحسابي المعياري والبالغ () ضمن الفئة من (من 3.4 إلى أقل من 4.2) في مصفوفة قوة استجابة افراد العينة لتوضح ان مستوى أهمية إجابات العينة على مجمل فقرات (المقدرات الجوهرية) اتجهت نحو الاتفاق وبمستوى استجابة مرتفع وبانحراف معياري بلغ (0.770) والذي يشير الى تشتت ضعيف نسبياً في إجابات افراد العينة المبحوثة ، وبلغت الأهمية النسبية لهذا () ، ويدل ذلك على ان النسبة الأكبر من الإجابات على فقرات المقدرات الجوهرية اتجهت ما بين 79.4%المتغير) الاتفاق العالي والاتفاق ، حيث يتبين ان (امتلاك المركز لموارد تنظيمية مادية وغير مادية كافية وتسخير تلك الموارد لتحقيق الاهداف المرسومة مع وضوح رؤية المركز ورسالته والاخذ برأي رؤساء الاقسام والعاملين فيما يخص رسم السياسات والسعي لتطوير الموارد البشرية وتعامل الادارة مع رأس المال البشري الموجود باعتبارهم من اهم الموارد الموجودة لديها كل ذلك يساهم في زيادة الأهمية النسبية للبعد التابع " المقدرات الجوهرية ") .

(والتي نصت على) تعتبر الموارد البشرية في المركز احدى نقاط 9Y إما فقرات هذا البعد فقد حققت الفقرة (وبأهمية 0.823 القوة التي يمتلكها)، على أعلى الأوساط الحسابية بمقدار (4.39) وبانحراف معياري مقداره (والتي sd_8) وبمستوى استجابة مرتفع بخصوص هذه الفقرة ، في حين حققت الفقرة (87.8% نسبية بلغت) نصت على (يمتلك المركز الموارد التنظيمية الكافية التي تمكنه من انجاز مهامه بكفاءة .) على أقل الأوساط (، وبأهمية نسبية بلغت 1.03) وبانحراف معياري مقداره (3.71 الحسابية على مستوى هذا البعد والذي بلغ) وبمستوى استجابة معتدل بخصوص هذه الفقرة 74.2%) .

المحور الثالث: اختبار فرضيات البحث

اختبار التأثير بين متغيرات البحث

تسعى هذه الفقرة إلى اختبار فرضية البحث الرئيسية الثانية والمتعلقة باختبار التأثير بين متغيرات البحث : عوامل التمكين الوظيفي (المتغير المستقل) والمقدرات الجوهرية (المتغير المستجيب) والفرضيات المتفرعة عنها باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط .

لاختبار صحة فرضية البحث الرئيسية فيما إذا كان هناك تأثير معنوي لعوامل التمكين الوظيفي في المقدرات الجوهرية بصورة عامة أو لا فقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج كما في الجدول (8).

n = 38 جدول (8) جدول تحليل التباين لمعادلة عوامل التمكين الوظيفي في المقدرات الجوهرية

spss v.28 المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج الاحصائي

(، و 91.650 لعوامل التمكين الوظيفي في المقدرات الجوهرية والذي بلغ F) يبين الجدول (8) قيم اختبار – <، وهذا يعني وجود تأثير معنوي لعوامل التمكين الوظيفي في (0.001) Sig. (2-tailed) بمستوى دلالة (، اي ان زيادة قيمة عوامل 1.700 (β)، وبلغت قيمة معامل (99.9% المقدرات الجوهرية عند مستوى ثقة بلغ عينة البحث) في المقدرات الجوهرية عند 1.700 التمكين الوظيفي بمقدار وحدة واحدة ستؤدي الى تغير بمقدار (من التباين الحاصل 71.8%) والذي يعني أن ما مقداره (0.718) والبالغة (R2)، وأشارت قيمة معامل التحديد)

الفرضيات	المتغيرات		F- test	مستوى الدلالة *Sig. (2-tailed)	معامل الانحدار بيتا β	معامل التحديد R ² % نسبة التفسير
	المستقل	المستجيب				
H1-1	مشاركة المعلومات	المقدرات التجوهرية	17.127	(0.001)<	1.257	32.2%
H1-2	فَرْق العمل	المقدرات التجوهرية	19.740	(0.001)<	1.100	35.4%
H1-3	الحرية والاستقلالية	المقدرات التجوهرية	15.568	(0.001)<	0.906	30.2%
H1-4	التدريب والتطوير	المقدرات التجوهرية	19.002	(0.001)<	0.686	34.5%
H15	التحفيز	المقدرات التجوهرية	38.463	(0.001)<	0.742	51.7%
H1	عوامل التمكين الوظيفي	المقدرات التجوهرية	91.650	(0.001)<	1.700	71.8%

(هو 28.2% في المقدرات الجوهرية هو تباين مُفسر بفعل عوامل التمكين الوظيفي التي دخلت النموذج، وأن)

تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار للبحث الحالي، إذا تقبل الفرضية الرئيسية للبحث، أي يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لعوامل التمكين الوظيفي في المقدرات الجوهرية.

وفيما يأتي تحليل للتأثيرات الفرعية لعوامل التمكين الوظيفي بأبعادها كلاً على حدة في المقدرات الجوهرية على مستوى الفرضيات الفرعية :

1-1 تحليل تأثير مشاركة المعلومات في المقدرات الجوهرية

F لاختبار صحة الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن فرضية البحث الرئيسية يبين الجدول (8) قيم اختبار – Sig. (2-tailed) لمشاركة المعلومات في المقدرات الجوهرية والذي بلغ (17.127) ، و بمستوى دلالة < ، وهذا يعني وجود تأثير معنوي لمشاركة المعلومات في المقدرات الجوهرية عند مستوى ثقة بلغ (0.001) (1.257) ، أي ان زيادة قيمة مشاركة المعلومات بمقدار وحدة واحدة (β)، وبلغت قيمة معامل (99%) أكبر من ستؤدي الى تغير بمقدار (1.257) في المقدرات الجوهرية عند المركز قيد الدراسة ، وأشارت قيمة معامل التحديد (من التباين الحاصل في المقدرات الجوهرية عند 32.2%) والذي يعني أن ما مقداره (0.322) والبالغة R2 (هو تباين 67.8% المركز قيد الدراسة هو تباين مُفسّر بفعل مشاركة المعلومات التي دخلت الأنموذج، وأن) مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار للدراسة الحالية، إذا تقبل الفرضية الفرعية الاولى ضمن فرضية البحث الرئيسية ، أي يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لمشاركة المعلومات في المقدرات الجوهرية.

2-1 تحليل تأثير فرق العمل في المقدرات الجوهرية

F لاختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن فرضية البحث الرئيسية يبين الجدول (8) قيم اختبار – Sig. (2-tailed) (0.001) لفرق العمل في المقدرات الجوهرية والذي بلغ (19.740) ، و بمستوى دلالة < ، وبلغت (99%) وهذا يعني وجود تأثير معنوي لفرق العمل في المقدرات الجوهرية عند مستوى ثقة بلغ أكبر من (1.100) ، أي ان زيادة قيمة فرق العمل بمقدار وحدة واحدة ستؤدي الى تغير بمقدار (1.100) قيمة معامل (والذي (0.354) والبالغة R2 في المقدرات الجوهرية عند المركز قيد الدراسة ، وأشارت قيمة معامل التحديد (من التباين الحاصل في المقدرات الجوهرية عند المركز قيد الدراسة هو تباين مُفسّر 35.4% يعني أن ما مقداره (هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار 64.6% بفعل فرق العمل الذي دخل الأنموذج، وأن) للدراسة الحالية، إذن تقبل الفرضية الفرعية الثانية ضمن فرضية البحث الرئيسية ، أي يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لفرق العمل في المقدرات الجوهرية.

3-1 تحليل تأثير الحرية والاستقلالية في المقدرات الجوهرية

F لاختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن فرضية البحث الرئيسية يبين الجدول (8) قيم اختبار – Sig. (2-tailed) (0.001) للحرية والاستقلالية في المقدرات الجوهرية والذي بلغ (15.568) ، و بمستوى دلالة < ، وهذا يعني وجود تأثير معنوي للحرية والاستقلالية في المقدرات الجوهرية عند مستوى ثقة بلغ أكبر من (0.906) ، أي ان زيادة قيمة الحرية والاستقلالية بمقدار وحدة واحدة ستؤدي (β)، وبلغت قيمة معامل (99%) الى تغير بمقدار (0.906) في المقدرات الجوهرية عند المركز قيد الدراسة ، وأشارت قيمة معامل التحديد (من التباين الحاصل في المقدرات الجوهرية عند المركز 30.2%) والذي يعني أن ما مقداره (0.302) والبالغة (هو تباين مُفسّر من 69.8% قيد الدراسة هو تباين مُفسّر بفعل الحرية والاستقلالية التي دخلت الأنموذج، وأن) قبل عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار للدراسة الحالية، إذا تقبل الفرضية الفرعية الثالثة ضمن فرضية البحث الرئيسية ، أي يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للحرية والاستقلالية في المقدرات الجوهرية.

4-1 تحليل تأثير التدريب والتطوير في المقدرات الجوهرية

F لاختبار صحة الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن فرضية البحث الرئيسية يبين الجدول (8) قيم اختبار – Sig. (2-tailed) (0.001) للتدريب والتطوير في المقدرات الجوهرية والذي بلغ (19.002) ، و بمستوى دلالة

< ، وهذا يعني وجود تأثير معنوي للتدريب والتطوير في المقدرات الجوهرية عند مستوى ثقة بلغ اكبر من (0.686) ، اي ان زيادة قيمة التدريب والتطوير بمقدار وحدة واحدة ستؤدي β ، وبلغت قيمة معامل (99%) R^2 الى تغير بمقدار (0.686) في المقدرات الجوهرية عند المركز قيد الدراسة ، وأشارت قيمة معامل التحديد (من التباين الحاصل في المقدرات الجوهرية عند المركز 34.5%) والذي يعني أن ما مقداره (0.345) والبالغة (هو تباين مُفسر من قبل 65.5% قيد الدراسة هو تباين مُفسر بفعل التدريب والتطوير الذي دخل النموذج، وأن) عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار للدراسة الحالية، اذاً تقبل الفرضية الفرعية الرابعة ضمن فرضية البحث الرئيسية ، اي يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للتدريب والتطوير في المقدرات الجوهرية.

1-5 تحليل تأثير التحفيز في المقدرات الجوهرية

لاختبار صحة الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة عن فرضية البحث الرئيسية يبين الجدول (8) قيم اختبار - < ، (0.001) (2-tailed) Sig. للتحفيز في المقدرات الجوهرية والذي بلغ (38.463) ، و بمستوى دلالة F (99%) وبلغت (0.742) ، اي ان زيادة قيمة التحفيز بمقدار وحدة واحدة ستؤدي الى تغير بمقدار (0.742) في β قيمة معامل (والذي يعني (0.517) والبالغة R^2 المقدرات الجوهرية عند المركز قيد الدراسة ، وأشارت قيمة معامل التحديد (من التباين الحاصل في المقدرات الجوهرية عند المركز قيد الدراسة هو تباين مُفسر بفعل 51.7% أن ما مقداره (هو تباين مُفسر من قبل عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار للدراسة 48.3% التحفيز الذي دخل النموذج، وأن) الحالية، اذاً تقبل الفرضية الفرعية الخامسة ضمن فرضية البحث الرئيسية ، اي يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للتحفيز في المقدرات الجوهرية.

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات والمراجع

اولا : الاستنتاجات

1. اظهرت النتائج بأن الأهمية النسبية لبعد (مشاركة المعلومات) بلغت (84.2%) ويدل ذلك على ان النسبة الاكبر من الإجابات على فقرات هذا البعد كانت تتراوح ما بين الاتفاق العالي والاتفاق .
2. اظهرت النتائج بأن الأهمية النسبية لبعد (فرق العمل) بلغت (82.6%) ويدل ذلك على ان النسبة الاكبر من الإجابات على فقرات هذا البعد كانت تتراوح ما بين الاتفاق العالي والاتفاق .
3. اظهرت النتائج بأن الأهمية النسبية لبعد (الحرية والاستقلالية) بلغت (80%) ويدل ذلك على ان النسبة الاكبر من الإجابات على فقرات هذا البعد كانت تتراوح ما بين الاتفاق العالي والاتفاق .
4. اظهرت النتائج بأن الأهمية النسبية لبعد (التدريب والتطوير) بلغت (80.2%) ويدل ذلك على ان النسبة الاكبر من الإجابات على فقرات هذا البعد كانت تتراوح ما بين الاتفاق العالي والاتفاق .
5. اظهرت النتائج بأن الأهمية النسبية لبعد (التحفيز) بلغت (75.8%) ويدل ذلك على ان النسبة الاكبر من الإجابات على فقرات هذا البعد كانت تتراوح ما بين الاتفاق العالي والاتفاق .
6. اظهرت النتائج بأن الأهمية النسبية لفقرات ومعايير المقدرات الجوهرية (المتغير المستجيب) بلغت (79.4%) ويدل ذلك على ان النسبة الاكبر من الإجابات على فقرات هذا البعد كانت تتراوح ما بين الاتفاق العالي والاتفاق .
7. اظهرت النتائج وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لعوامل التمكين الوظيفي مجتمعة في المقدرات الجوهرية عند مستوى ثقة بلغ (99.9%) .
8. اظهرت النتائج وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لبعد مشاركة المعلومات في المقدرات الجوهرية عند مستوى ثقة بلغ اكثر من (99%) .

9. اظهرت النتائج وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لبعد فرق العمل في المقدرات الجوهرية عند مستوى ثقة بلغ اكثر من (99%).
10. اظهرت النتائج وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لبعد الحرية والاستقلالية في المقدرات الجوهرية عند مستوى ثقة بلغ اكثر من (99%).
11. اظهرت النتائج وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لبعد التدريب والتطوير في المقدرات الجوهرية عند مستوى ثقة بلغ اكثر من (99%).
12. اظهرت النتائج وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لبعد التحفيز في المقدرات الجوهرية عند مستوى ثقة بلغ اكثر من (99%).

ثانيا / التوصيات :

في ضوء ما تقدم من استنتاجات تم اقتراح التوصيات التالية :

1. ضرورة قيام إدارة المركز باتاحة المعلومات الكافية للعاملين وتوفير أدوات و وسائل الوصول الى المعلومة وتقوية مهارات الاتصال لدى العاملين لضمان تعزيز بعد مشاركة المعلومات داخل المركز .
2. ضرورة قيام إدارة المركز بتشجيع العمل بروح الفريق الواحد وتسهيل تشكيل اللجان وفرق العمل وتشجيع العاملين للتعاون فيما بينهم داخل فريق العمل الواحد وبيان أفضلية نتائج العمل الجماعي للعاملين لغرض تقوية بعد فرق العمل داخل المركز .
3. ضرورة قيام إدارة المركز بالعمل على منح العاملين فيه مدى معين من حرية التصرف لمعالجة الحالات الطارئة وزيادة معرفتهم بحدود القانون والتعليمات النافذة وتشجيعهم على ممارسة الرقابة الذاتية فضلاً عن ضرورة قيام الادارة بعقد الاجتماعات الدورية مع رؤساء الاقسام والعاملين بما يعزز الحرية والاستقلالية لدى العاملين .
4. ضرورة أن تسعى إدارة المركز لتطوير وتدريب العاملين فيه لغرض كسب معلومات ومهارات جديدة والعمل على زيادة فرص الاشتراك بالدورات التدريبية وتشجيع العاملين على الاشتراك بتلك الدورات للمساهمة في تعزيز بعد تدريب وتطوير العاملين في المركز .
5. ضرورة قيام الادارة بتحفيز العاملين وحثهم على تحمل المسؤولية في العمل وتشجيع الافكار الجديدة المتعلقة بتحسين الاداء والعمل على ايجاد الدافعية لدى العاملين وتحفيزهم لاداء مهام عملهم بنجاح ومنحهم مكافآت مادية أو معنوية عند القيام بأعمال ابداعية خارج اعمالهم الروتينية حيث أن كل هذه الامور تساهم في تعزيز بعد التحفيز وازدياد اهميته النسبية .
6. ضرورة قيام إدارة المركز بتبني ودعم استراتيجيات التمكين الوظيفي بكافة ابعادها لما لها من دور كبير في تعزيز المقدرات الجوهرية داخل المركز .
7. ضرورة سعي العاملين داخل المركز لبذل اقصى ما لديهم والتعاون مع ادارة المركز بغية الوصول إلى افضل أداء بما يحقق النجاح و التميز لهم وللمركز في أن واحد .

ثالثا / المراجع والمصادر

المراجع العربية :

1. المعاني، احمد
اسماعيل وعريقان، احمد يوسف والصالح، أسماء رشاد وجرادات، محمد سعود ، " قضايا ادارية معاصرة"، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر، عمان، 2011 .
2. عدام ، امر ،
كواشي ، مراد ، أثر القيادة التحويلية على تمكين العاملين ، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر ، 2017 .
3. عبد الحسين ،
صفاء جواد ، " اثر التمكين الاداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني "، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد الثاني والثلاثون ، 2012 .
4. معراج ، قدري
احمد ، " اثر التمكين الاداري على الابداع التنظيمي " ، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، الجزائر ، 2015.
5. الحيايلى ، ايمان
علي احمد ، " التمكين الاداري وتأثيره في تحقيق الرضا الوظيفي "، مجلة تنمية الرافدين ، العدد 122 ، المجلد 38 ، 2019 .
6. ال فيحان ، ايثار
عبد الهادي ، العامري ، علاء الدين برع ،: عوامل التمكين الاداري وتأثيرها في اداء المنظمة الخدمية "، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد 22 ، العدد 88 ، 2016 .
7. بودرهم، هجيرة
"، أثر التمكين الإداري على الابداع الإداري لدى العاملين :د ا رسة حالة مركز البحث العممي والتقني لمناطق الجافة ، برناوي عمر، الجزائر ، 2013 .
8. راضي، جواد
محسن ، " التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين " ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد (1) ، العراق ، 2010 .
9. الكربولي ، حاتم
خليل ابراهيم ، " دور التمكين الإداري في تعزيز السلوك الإبداعي "، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد (11) ، العدد (24) ، 2019 .
10. الذهاب ، ياسر محمد ، " استراتيجيات التمكين واثرها في الميزة التنافسية "، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، 2004 .
11. الملوك ، جلال سعد ، " اثر استراتيجيات التمكين في تعزيز الابداع المنظمي "، اطروحة دكتوراه ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل ، 2002 .
12. الزيادات ، محمد عواد ، " اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة "، الطبعة الاولى ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2008 .
13. الدليمي ، محمود فهد ، عبد الرضا ، افراح خضير ، " دور استراتيجيات التمكين في الاداء الوظيفي "، مجلة جامعة كربلاء العلمية ، المجلد 14 ، العدد الاول ، انساني ، 2016 .
14. عمان ، الاردن ، 2005 . للنشر، وائل دار ط 1 ، البشرية ، الموارد ، إدارة خالد 14. الهيتي،
الاردنية المجلة الأردنية ، في الجامعة العاملين ابداع في ثاره وا الإداري التمكين ، ارشيدة وأخو عودة أيمن 15. المعاني،
الاردن ، 2009 . المجلد 5 ، ط 2 ، الاعمال، إدارة في
العلاقة الاستراتيجية الجوهرية والتجديد المقدرات ، " نعمه امير ، مخيف، جاسم علي ، عبيد، جبار صادق 16. كاظم،
والثلاثون ، 2015 الثالث العاشر، العدد المجلد والإدارية، الاقتصادية للعلوم الغري مجلة والأثر " ،
الإدارة التميز التنظيمي ، مجلة تحقيق في الجوهرية القدرات دور عبدالله، " احمد ، دانوك، احمد مظفر 17 . حسين،
عشر ، 2017 واحد مئة العدد الاربعون، السنة والاقتصاد،
ماجستير، رسالة الاستراتيجية " ، الريادة في وتأثيرها الجوهرية ، " المقدرات علي عبادي فخري 18 . الأنباري،
العراق ، 2018 العراقية، الجامعة

"مجلة تكريت الاستراتيجية البراعة في الجوهرية المقدرات فارس", أثر سامر علي , أحمد , 19 . حمد , عامر للعلوم الادارية والاقتصادية , المجلد 18 , رقم 58 , الجزء (2) , 2022 .
 ., بغداد, العراق , 1988 شفيق مطبعة "وعمليات مداخل : المنظمة نظرية سعيد", مؤيد, 20 . السالم التنظيمي " , مجلة جامعة بابل للعلوم البحتة الاداء على الجوهرية المقدرات , " تأثير رحيم 21 . عيدان , افراح والتطبيقية , المجلد (27) , العدد (1) , 2019 .
 مجلة التصنيع " , مرونة تعزيز في الجوهرية المقدرات , " دور محمد , سليمان , عبدالله عدنان 22 . رؤوف , رعد 16 , العدد 51 , 2020 . المجلد والاقتصادية , الإدارية للعلوم تكريت

المراجع الأجنبية :

1. Stevenson,
William J., "Operations Management", (2005) , 8th ed., Mc. Graw Hill .
2. Gul, A.
Akbar, S. and Jan, Z. (2012), Role of Capacity Development, Employee empowerment and Promotion on Employee Retention in the banking sector of Pakistan, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 2, No. 9.
3. Griffin,
Ricky W. and Moorhead, Gregory, (2014) , "Organizational Behavior: Managing People and Organizations", 11th ed., South Western .
4. Mullius
Laurie J. ,2007, Management and Organizational Behaviour 8th ed., prentice Hall, England .
5. Schermerhorn, J.Hunt, J.,Obson, R., 2000,Organizational Behavior, Mc Graw-Hill, New York.
6. Wilkinson,
Adrian, (1998) ,Empowerment , Theory and Practice , Personal Review, Vol.27, No.1.
7. Jehanzeb,K,
& Bashir N. (2013), Training and Development Program and its Benefits to Employee and Organization: A Conceptual Study ,European Journal of Business and Management ,Vol.5, No.2.
8. Mc shane,
steven L.& Glinow, Mary Ann Von, 2007, Organizational Behavior: essentials, Tata Mc Graw-Hill publishing company, Inc., New Delhi.
9. AL-Rousan,
M.A. (2014), The Relationship Between The Management Information System And The Administrative Empowerment (A field study on the Jordanian Banking Sector, International Journal of Business, Humanities and Technology, Vol. 4, No. 3.
10. Johnson, G.
& Scholes, K.,(1997)." Exploring Corporate Strategy: Text and Cases " , 4th edition Pearson Prentice Hall ,New York.
11. Heizer ,J. &
Render ,B.,(2011). " Principles of Operations Management " ,8th edition ,Pearson Prentice Hall, USA.

12. Macmillan,
H. & Tampoe ,M,(2000). "Strategic Management ", 1st edition , Oxford University press ,
UK .
13. Thompson,
J. & Strickland, A. J., (2003). "Strategic Management Concepts & Cases", McGraw-Hill.
14. Marti, Jose
Maria Viedma , (2004). "Social Capital Benchmarking", journal of intellectual capital,
emerald group publishing limited, Vol.(5), No. (3).
15. Wang, Rui,
& Zhu, Yangjin, (2007). "Turbulent Mining Models and Experimentations for Firm's
Core Competence", International Journal of Management Science and Engineering
Management, Vol. (2), No. (1).
16. Cardy,
Robert L., & Gandz, Jeffrey, (2007). "Be Structured in Managing Talent, Don't Leave
Sustainable Competitive Advantage to Change", Development and Learning in
Organizations, Emerald Group Publishing Limited, Vol. (1), No. (3).
17. Spendlove,
Marion, (2007). "Competencies for Effective Leadership in Higher Education",
International journal of Education management, Emerald Publishing limited, Vol. (21),
No. (5).
18. Setiawaty,
Tetty & Tjahjono, Gunadi .(2019), "Analysis of Core Competencies and Core Value
needed at Furniture Department for Preparing Ready to Work Graduates: Case Study at
PIKA Vocational School Semarang, International Journal of Innovation, Vol.5 , No. 3,
PP.732-755 .
19. Baker,
W.E. and Sinkula, J.M. (1999), "The synergistic effect of market orientation and learning
orientation on organizational performance", Academy of Marketing Science Journal,
Vol. 27 No. 4.
20. Ussahawanitchakit P., (2008), "Impacts of organizational learning on innovation
orientation and firm efficiency: an empirical assessment of accounting firms in Thailand",
International Journal of Business Research, Volume 8, Number 4.
21. Croteau
Ann-M, Solomon S., Raymond L., Bergeron F., (2001), "Organizational and
Technological Infrastructures Alignment", hicss, vol. 8, pp.8049, 34th Annual Hawaii
International Conference on System Sciences (HICSS-34)-Volume 8, 2001.
22. Dess,
Gregory. G., McNamara, Gerry, Eisner, Alan B. and Lee Seung-Hyun, (2019), Strategic
Management: Text and Cases, 9th Edition, McGraw-Hill Education, New York.

الملحق رقم (1)

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي المستجيب الكريم ... تحية طيبة وبعد .

نضع بين أيديكم الكريمة هذه الاستبانة التي تهدف إلى جمع المعلومات التي تخص البحث الموسوم " عوامل التمكين الوظيفي وأثرها في تعزيز المقدرات الجوهرية للمنظمة / دراسة ميدانية في مركز المستنصرية للدراسات العربية والدولية / الجامعة المستنصرية - العراق " التي يقوم الباحث بإعدادها.

آملين منكم منحنا جزءاً من وقتكم الثمين شاكرين لكم حسن التعاون وكلنا ثقة بدقة أجابكم وصدقها وأمانتها وموضوعيتها حول جميع العبارات الواردة فيها لأن نتائج هذا البحث تعتمد في المقام الأول على دقة المعلومات المقدمة من قبل جنابكم الكريم . ويود الباحث أن يشير إلى بعض النقاط :

• سيتم التعامل بسرية تامة مع المعلومات المقدمة وسيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط ولا حاجة لذكر الاسم أو التوقيع على الاستبانة.

• عند الإجابة على الأسئلة يرجى وضع علامة (✓) على الإجابة المناسبة .

• لغرض دقة النتائج , نتمنى منكم الإجابة على كافة الأسئلة دون ترك أي سؤال من أسئلة الاستبانة .

• الباحث على أتم الاستعداد للإجابة عن أي استفسار أو تساؤل يواجهكم حول أسئلة الاستبانة .

استمارة الاستبانة

أولاً : المعلومات الشخصية :

1. ذكر ☐ أنثى ☐

2. السن : ☐ 31 سنة ☐ 30 سنة فأقل ☐ 36 إلى 40 سنة ☐ 46 إلى 50 سنة ☐ 41 سنة ☐ 51 وأكثر

3. المؤهل العلمي : ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

4. عدد سنوات الخدمة : ☐ أقل من (5) سنوات ☐ من (5-10) سنوات ☐ من (11-15) سنوات ☐ من (16-20) سنة ☐ 21 سنة فأكثر

ثانياً : الأسئلة المتعلقة بالتمكين الوظيفي

ت	العبارات				
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
المنظمة . داخل شخصين او اكثر بين المشتركة والمفاهيم المعلومات نقل وتبادل مشاركة المعلومات / وتعني عملية					
1					تسعى ادارة المركز الى اتاحة المعلومات الضرورية للعاملين لاداء مهامهم .
2					تساهم اتاحة المعلومات في انجاز العمل والوصول الى الاهداف المرسومة .
3					تتوفر في المركز وسائل متنوعة وسهلة للوصول الى المعلومة (انترنت , مكتبة , بريد الكتروني , , الخ)
4					يقوم العاملون في المركز بمشاركة ما يمتلكونه من معلومات مع بقية زملائهم من خلال الندوات و ورش العمل .
5					يتمتع العاملون في المركز بمهارات اتصال عالية تسهل من عملية تبادل المعلومات وتسهم في تسهيل انجاز المهام .
تحقيق لغرض بتفاعل البعض بعضهم مع والعمل العاملين من العمل / تعني ان يكون العمل على شكل مجموعات محددة فرق المطلوبة . الأهداف					
6					. الفردي الاداء بدلا من العمل فريق اداء على المركز تشجع ادارة
7					لمعالجة العمل فرق أو اللجان بتشكيل تقوم ادارة المركز دانماً .المواقف المختلفة
8					ويتعاونون فيما البعض بعضهم على العمل فرق أعضاء يعتمد بينهم .لحل المشكلات
9					يميل العاملون في المركز للعمل بروح الفريق الواحد بدلا من العمل بشكل فردي .
10					نتائج العمل الجماعي في الغالب تكون افضل من نتائج العمل بصورة منفردة .
الحرية والاستقلالية / وتعني اعطاء قدرا من حرية التصرف والاستقلالية للعاملين لانجاز اعمالهم في حدود القوانين والانظمة المتاحة وفي ضوء رؤية ورسالة المنظمة .					
11					يتمتع العاملون بقدر كافي من حرية التصرف السريع لمعالجة الحالات الطارئة .
12					العاملون يعلمون حدود القانون والتعليمات ولا يتعدونها من دون الحاجة الى رقابة عليهم .
13					لدى العاملون تصور كامل عن سياسات واستراتيجيات المركز التي تحقق الاهداف المرسومة .
14					يفضل كل من الادارة و العاملون في المركز ممارسة الرقابة الذاتية بدل الرقابة التقليدية .
15					تعتمد الادارة اسلوب عقد الاجتماعات الدورية مع رؤساء الاقسام ومع العاملين بوصفها صيغة للتفاعل معهم للتحقق من ان الاداء يسير وفقا للخطة الموضوعة .
الحالية والمستقبلية كفاءتهم زيادة لأجل والخبرات لدى العاملين والمعارف المهارات التدريب والتطوير / وهي عملية تنمية					
16					العاملين فيها إدارة المركز لتطوير وتدريب تسعى

17	فرصة الاشتراك بالدورات التدريبية متاحة لجميع العاملين بالمنظمة .				
18	تهتم ادارة المركز باكتساب العاملين فيها لمعلومات ومهارات جديدة من خلال التدريب .				
19	يرغب العاملون في الاشتراك بالدورات التدريبية لغرض تطوير قدراتهم ومهاراتهم الشخصية .				
للمنظمة والغايات الأهداف تحقيق نحو بذل المزيد من العطاء لغرض العاملين دوافع التحفيز / زيادة					
20	تهتم الادارة بتحفيز عاملها على تحمل المسؤولية في العمل .				
21	الاداء بتحسين المتعلقة ادارة المركز الافكار الجديدة تشجع				
22	العاملين فيها لدى الدافعية أيجاد المركز على تعمل ادارة وتحفيزهم لاداء مهام عملهم بنجاح				
23	بأعمال يقومون عندما معنوية أو مادية مكافأة يتلقى العاملون ابداعية خارج اعمالهم الروتينية				

ثالثاً : الأسئلة المتعلقة بالمقدرات الجوهرية

ت	العبارة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق بشدة
التنظيمية والخصائص والمهارات التنظيمية البشرية والعمليات الموجودة والإمكانيات كل التنظيمية / هي الموارد والمعرفة الموجودة داخل المنظمة . والمعلومات					
1	انجاز من تمكنه التنظيمية الكافية التي المركز الموارد يمتلك مهامه بكفاءة .				
2	المادية وغير تنظيم وتعزيز قدراتها الى ادارة المركز تسعى التنافسي . موقعها على للحفاظ المادية				
3	بتسخير الموارد التنظيمية المتاحة لديها تقوم ادارة المركز لتحقيق الاهداف المرسومة .				
4	تسعى ادارة المركز الى معالجة النقص الحاصل في القدرات المادية وغير المادية دون التأثير على مستوى الاداء .				
والتوقعات مع العاملين والاولويات والغايات والسياسات الأهداف في المنظمة نظر وجهة الرؤيا المشتركة / تعني مشاركة					
5	لجميع المنتسبين . واضحة ورسالته المركز رؤية				
6	فيما يخص الوصول الى الاهداف يتم مشاركة رؤية المركز مع رؤساء الاقسام العلمية ومع كافة المنتسبين .				
7	يتم اخذ رأي رؤساء الاقسام العلمية والعاملين فيما يخص رسم سياسات المركز البحثية .				
8	تتمتع استراتيجية المركز بالشمول والمرونة وقابلية التعديل حسب المتغيرات والظروف .				
زيادة الى المنظمات وتسعى والعاملين الادارة الاجتماعية بين التفاعلات إلى البشري المال رأس رأس المال البشري / يشير أهدافهم . وتحقيق الموارد البشرية فيها إنتاجية تحسين يساهم في شيء كل من والاستفادة التفاهم					
9	تعتبر الموارد البشرية في المركز احدى نقاط القوة التي يمتلكها .				
10	تسعى ادارة المركز الى تطوير مواردها البشرية من خلال التدريب والمشاركة في الندوات والورش التعليمية .				
11	تتعامل ادارة المركز مع رأس المال البشري الموجود فيه باعتبارهم من اهم الموارد الموجودة لديها .				
12	تسعى ادارة المركز الى تعزيز رأس المال البشري فيه من خلال التعيينات الجديدة أو تشجيع نقل المنتسبين اليه من بقية التشكيلات .				