

*Role of the empowerment strategy in job performance
Analytical exploratory study of the views of a sample of
administrative leaders in in the Directorate General of
education holy province of Karbala*

دور استراتيجية التمكين في الأداء الوظيفي¹
دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في المديرية العامة
لتربية محافظة كربلاء المقدسة

د. محمود فهد الدليمي الباحث / أفرح خضير عبد الرضا
جامعة كربلاء – كلية الإدارة والاقتصاد – قسم إدارة أعمال

المستخلص :

يهدف البحث إلى التعرف على مفهوم التمكين وتوضيح أبعاده المتضمنة (المشاركة في المعلومات ، الحرية والاستقلالية ، استبدال الهيكل التنظيمي بفرق العمل الذاتية) وتأثيرها على فاعلية الأداء الوظيفي وأبعاده المتضمنة (بأداء المهام، الأداء السياقي، سلوك المواطنة التنظيمية، سلوك العمل المنحرف) في القطاع الخدمي ، وقد سعى البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها: تحديد مستوى إدراك المنظمة لاستراتيجية التمكين والأداء الوظيفي وأبعادهما. وذلك من خلال استطلاع آراء عينة قصدية شملت القيادات الإدارية العليا والوسطى والتشغيلية في المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة بلغ عددها (77) فرد ، واعتمد البحث منهج البحث القائم والتحليل البعدي، واستعمال البرنامج الحاسوبي (SPSS 18 for window) لاستخراج النتائج، وكانت نتائج التحليل الإحصائي قد أوجدت علاقة ارتباط معنوية بين أغلب الأبعاد في المديرية ، وأوصى البحث بضرورة زيادة الوعي بأهمية استراتيجية التمكين .

Abstract

The study aims to identify the concept of empowerment and to clarify the dimensions involved (sharing of information, freedom and independence, replace the organizational structure of teams own work) and their impact on the effectiveness of job performance and dimensions are included (the tasks performance, the contextual performance, organizational citizenship behavior, the behavior of deviant work) in the service sector , the study has sought to achieve a set of objectives, including: determining the level of awareness of the organization's strategy for empowerment and outstanding performance and dimensions. And through the survey sample the views of deliberate included senior administrative leaders, central and operational in the Directorate General of education holy city of Karbala numbered (77) individual and adopted the study approach based research and meta-analysis, and the use of the computer program ((SPSS 18 for to extract the results, and the results may Statistical Analysis created was associated with significantly among most-dimensional relationship in the organization, and recommended search for greater awareness of the importance of empowerment strategy.

المقدمة:

في ضوء التغيرات السريعة في بيئة الأعمال والضغوط المرتبطة بالعولمة والمنافسة العالمية تتجه المنظمات نحو الهياكل التنظيمية اللامركزية ، لذا هناك حاجة إلى امتلاك المنظمات، المقومات الأساسية التي تمكنها من النمو والتطور واتخاذ مجموعة كبيرة ومتنوعة من القرارات ، أهمها تلك المتعلقة باعتماد استراتيجيات غير تقليدية في الاستفادة من الموارد البشرية المتاحة لديها والتي تستند بشكل أساسي على المورد البشري، فالتمكين هو عملية إعطاء العاملين القوة والسلطة و تحمل المسؤوليات وتمكينهم من المشاركة في المعلومات، من أجل الوصول إلى نتائج إيجابية في عملهم، وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية، وهو أيضا يشجع العاملين على استخدام مهاراتهم وقدراتهم وإبداعاتهم من خلال قبول المساءلة عن عملهم، ويشجع المديرين والعاملين معا لوضع أهداف واضحة وتوقعات ضمن الحدود المتفق عليها.

انتظم البحث في أربعة مباحث رئيسة كان الأول منها منهجية البحث فيما كان الثاني قد عرض الجانب النظري، إذ تضمن فقرتين أحدهما يشمل مفهوم استراتيجيية التمكين والثاني مفهوم الأداء الوظيفي. أما المبحث الثالث فقد خصص للجانب العملي إذ تضمن عرض استمارة الاستبيان والتحليل الإحصائي للنتائج. ويتضمن المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول / منهجية البحث

يتخصص هذا المبحث بمنهجية البحث إذ يتضمن تحديد مشكلة البحث وأهميته، أهدافه، مخططة الافتراضي، فرضياته، وأدوات جمع البيانات والمعلومات والتحليل والمعالجة الإحصائية، ومنهجه ومجمعه من أجل الوصول إلى نتائج عملية مقبولة وكالاتي :

أولاً: مشكلة البحث

لأهمية استراتيجيية التمكين وتأثيرها على الاداء الوظيفي فقد انبثقت مجموعة من التساؤلات الآتية:

- 1- هل يدرك العاملون في المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة أبعاد استراتيجيية التمكين والأداء الوظيفي؟
- 2- هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجيية التمكين والأداء الوظيفي؟
- 3- هل يتأثر الأداء الوظيفي بأبعاد استراتيجيية التمكين؟

ثانياً: أهمية البحث

يمكن تلخيص أهمية البحث من خلال الجوانب الآتية :

- 1- إثارة اهتمام القيادات الإدارية لتبني استراتيجيية التمكين و الأداء الوظيفي.
- 2- تُوْشر معايير الأداء التي ينبغي إدراكها من قبل المديرية لرسم استراتيجيية التمكين التي تتلاءم مع الأداء الوظيفي.
- 3- يتوقع أنه سيقدم استنتاجات تطبيقية بحقائق رقمية بوصفها خلاصة الجهد الإحصائي الذي يبين أهمية أبعاد استراتيجيية التمكين والأداء الوظيفي ومدى إسهامه في علاقات الارتباط والتأثير.

ثالثاً: أهداف البحث

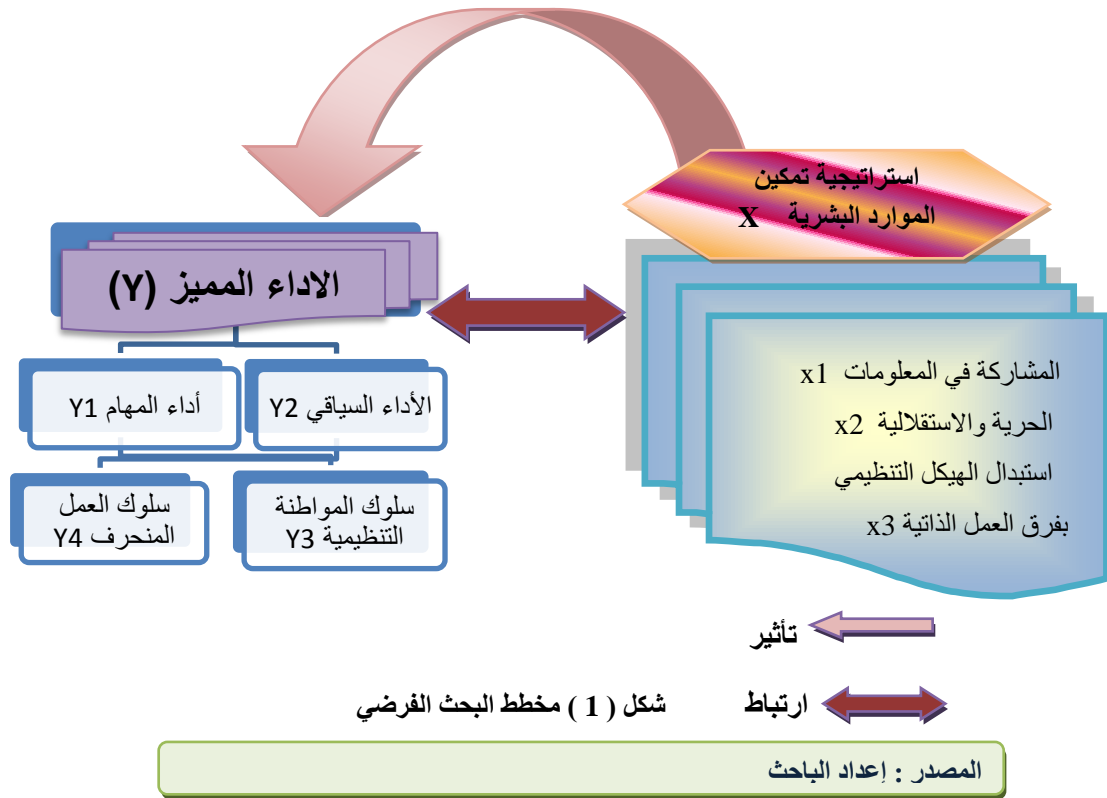
- 1- تحديد مستوى إدراك المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة لاستراتيجيية التمكين والأداء الوظيفي وأبعادهما.
- 2- معرفة علاقات الارتباط بين استراتيجيية التمكين والأداء الوظيفي.
- 3- معرفة علاقات التأثير بين استراتيجيية التمكين والأداء الوظيفي.

رابعاً: حدود البحث :

- 1- الحدود المكانية : تمثلت الحدود المكانية للبحث بالمديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة.
- 2- الحدود الزمنية: امتدت الحدود الزمنية للبحث للمدة من 1 / 8 / 2015 إلى 5 / 10 / 2015.
- 3- الحدود العلمية : حدد البحث علمياً بما جاء بأهدافه.

خامساً: المخطط البحث الفرضي .

في إطار المخطط الفرضي تتفاعل أبعاد استراتيجيية التمكين بنسب مختلفة لتؤثر في الأداء الوظيفي، لذا فإن المخطط الفرضي يوضح مجموعة العلاقات المنطقية التي قد تكون في صورة كمية أو كيفية تجمع معاً الملامح الرئيسة للواقع الذي تهتم به (1) وفي هذه البحث حددت استراتيجيية التمكين بوصفها متغيراً تفسيرياً يرمز له بالرمز (X) وحدد الأداء الوظيفي والذي يرمز له بالرمز (Y) بالمتغير الاستجابي ، إذ تشير حركة المتغيرات إلى وجود علاقات ارتباط وتأثير بين نوعين من متغيرات البحث وهي وكما موضح في الشكل (1)



شكل (1) مخطط البحث الفرضي

المصدر : إعداد الباحث

سادساً : فرضيات البحث

- من أجل تحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاته انبثقت مجموعة من الفرضيات الرئيسة وعلى النحو الآتي :-
- 1- الفرضية الرئيسة الأولى : يدرك العاملون في المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء أهمية أبعاد استراتيجية التمكين.
 - 2- الفرضية الرئيسة الثانية: يدرك العاملون في المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء أهمية أبعاد الأداء الوظيفي.
 - 3- الفرضية الرئيسة الثالثة : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية التمكين والأداء الوظيفي.
 - 4- الفرضية الرئيسة الرابعة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين استراتيجية التمكين والأداء الوظيفي.

سابعاً : منهج البحث

اعتمد البحث منهج البحث القائم والتحليل البعدي ، إذ أشار (Bratton & Gold,2003) إلى هذا المنهج بأنه تصميم يمكن من خلاله وضع الخطط لجمع المعلومات والتي تجعل البحث تبين أغراضها بطريقة مبسطة ومترابطة ونظامية، وهو تقنية حديثة تسمح بمزج نتائج البحوث التي تتشابه فيها فروع وعلوم مختلفة.(2) كما أشارت دراسة (Hoobler & Johnson) إلى انه منهج يتصف بالشمول إذ يستند بنفس الوقت إلى مناهج اخرى في الوصول إلى غايته (3)، وعلى سبيل المثال المنهج الوصفي والمنهج التجريبي كونه يزود بأدلة تأخذ بالاعتبار السبب والتأثير.

ثامناً- وصف مجتمع البحث:

جرى اختيار مجتمع البحث المتمثل ب المديرية العامة لتربية كربلاء المقدسة لتحقيق أهداف البحث ولإغناء متطلبات الجانب التطبيقي ولاعتبارات تتطلبها طبيعة الظرف الذي تعيشه هذه الشريحة من المجتمع وما تقدمه من خدمات مهمة ، وجرى تحديد عينة البحث استناداً إلى المعادلة الآتية: (4)

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

حيث إن :

N= حجم المجتمع

n= حجم العينة المطلوبة

e= نسبة الخطأ المسموح به .

فقد بلغ عدد الاستمارات الموزعة على عينة البحث من القيادات الإدارية العليا والوسطى والتشغيلية في المديرية العامة لتربية كربلاء المقدسة (77) تم استرجاع (77) استمارة إذ بلغت نسبة الاستجابة (100%) والجدول الآتي يوضح خصائص عينة البحث: الجدول (1)

المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة		الفئة	الخاصية
النسبة %	العدد		
74.02	57	الذكور	النوع الاجتماعي
25.98	20	الإناث	
25.9	20	30 فأقل	الفئات العمرية
35.1	27	40-31	
19.5	15	50-41	
16.9	13	61 – 51	
2.6	2	61 فأكثر	
1.3	1	دكتوراه	التحصيل الدراسي
3.9	3	ماجستير	
1.3	1	دبلوم عالٍ	
83.1	64	بكالوريوس	
7.8	6	دبلوم	
2.6	2	إعدادية	
20.8	16	5 فأقل	عدد سنوات الخدمة
36.3	28	10-5	
14.3	11	15-11	
7.8	6	20-16	
10.4	8	25 -21	
7.8	6	26-30	
2.6	2	31 فأكثر	
0	0	لا توجد دورات	الدورات التدريبية
71.4	55	عدد الدورات التدريبية في مجال الاختصاص	
51.9	40	عدد الدورات التدريبية في غير مجال الاختصاص	

المصدر: من إعداد الباحث باعتماد إجابات أفراد العينة

تاسعا : أدوات جمع البيانات والمعلومات

من أجل تحقيق أهداف البحث فقد اعتمد في عملية جمع البيانات والمعلومات على الأدوات الآتية :

أولاً: الجانب النظري : لغرض الوصول إلى إغناء الجانب النظري تم الاعتماد على إسهامات مجموعة من الكتب والمؤلفات العربية والأجنبية والرسائل والأطاريح الجامعية والدوريات والدراسات والبحوث العلمية ذات الصلة بموضوع البحث ، فضلاً عن الاستعانة بخدمات الشبكة العالمية للمعلومات (الانترنت) .

ثانياً: الجانب الميداني : تُعد استمارة الاستبانة المصدر الرئيس للحصول على المعلومات لغرض اختبار فرضيات البحث لكونها الأنسب لتحقيق أهداف البحث ،واعتمد البحث المقياس العشري المتضمن إحدى عشرة رتبة (0%-100%) كما في الشكل :

متفق بنسبة %0	متفق بنسبة %10	متفق بنسبة %20	متفق بنسبة %30	متفق بنسبة %40	متفق بنسبة %50	متفق بنسبة %60	متفق بنسبة %70	متفق بنسبة %80	متفق بنسبة %90	متفق بنسبة %100
---------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	-----------------

شكل (2) مدرج تفضيلات الاستبانة

ويحصل العكس بالنسبة للفقرات المعكوسة إذ يبدأ (100%) وينتهي بـ (0%).

عاشراً: الصدق والثبات

تم التحقق من ثبات الاستبانة باستخدام طريقة التجزئة النصفية (Split –Half) ، فإذا كان معامل الثبات (0.67) وعلى وفق هذه المعادلة فإنه يعد كافياً للبحث التي تعتمد الاستبانة أداة لها . وظهر معامل الثبات (0.934) ، وهي قيمة مقبولة إحصائياً . و للتأكد من توفر الاتساق بين فقرات الاستبانة ، تم اعتماد معامل كرونباخ- ألفا (Cronbach- Alpha) ، إذ بلغ (0.901) . وهذا يعد اتساق عالي ؛ إذ تعد قيم معامل كرونباخ مقبولة إحصائياً عندما تكون هذه القيم مساوية أو أكبر من (0.60) في البحوث الإدارية .

$$\text{أما صدق المقياس} = \sqrt{\text{الثبات}} = \sqrt{0.934} = 0.97 \text{ وهي قيمة عالية تدل على صدق المقياس}$$

الحادي عشر: أدوات التحليل والمعالجة الإحصائية

إن طبيعة بيانات البحث هي طبيعة لامعلمية (Non Parametric) ، إذ تم استعمال مجموعة من أدوات التحليل الإحصائية بوصفها أدوات معتمدة بشكل واسع للتحليل والمعالجة واختبار الفرضيات بمساعدة البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS 18 for windows) إذ تتوفر فيه القدرة للتحليلات اللامعلمية وفيما يأتي أهم تلك الأدوات :

- 1- التحليل العاملي الاستكشافي (Explortory Factor Analysis) .
- 2- معامل الارتباط كندال (Kendall's Rank Correlation) -3- كرونباخ – ألفا
- 4- طريقة التجزئة النصفية (Split half)
- 5- الانحدار المتعدد (Multiple Regression)

المبحث الثاني / الإطار النظري لمتغيرات البحث

يتألف هذا المبحث من مطلبين يختص كل مطلب بتقديم عرض نظري لمتغير من متغيرات البحث .

المحور الأول : استراتيجيات التمكين

أولاً: مفهوم التمكين

يعد المفكرون الإداريون أن التطور والتحسين التنظيمي، إنما هو نتيجة التمكين الذي يعد أداة حاسمة في مجال تنظيم الأفراد ودوافعهم نحو تحقيق الأداء الوظيفي ورقابة الأعمال المناطة بهم على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي حيث أن تمكين الموارد البشرية الذي تستخدمه المنظمات اليوم يعد من أكثر المفاهيم الرائجة في عالم الأعمال.(5) إذ ينظر للتمكين على أنه سلاح لتحقيق أقصى قدر من إمكانيات العاملين من خلال تطبيقه على نطاق واسع داخل المنظمة لكونه يسهم بشكل أساسي في النجاح التنظيمي مع مراعاة وجود علاقة مباشرة بين التمكين وأداء العاملين. ومن ثم عده وسيلة لتشجيع إسهام المستويات الوسطى والدنيا في صنع القرار . (6)

- 1- التمكين لغة: يرجع الأصل اللغوي لمفردة التمكين يرجع إلى مادة مكن (تمكيناً) من الشيء ، أي جعل له سلطاناً ومقدرة وبمعنى أمكن فلاناً، أي سهل له ،أو يسر له فعله وأداءه. (7)
- 2- التمكين في اصطلاح القران الكريم: وردت كلمة التمكين في كتاب الله - سبحانه وتعالى- في العديد من الآيات القرآنية الكريمة منها ما يوضح مفهوم التمكين ، وعليه يمكن وضع جدول لما تشير إليه الآيات الكريمة تحت ثلاثة أقسام هي:

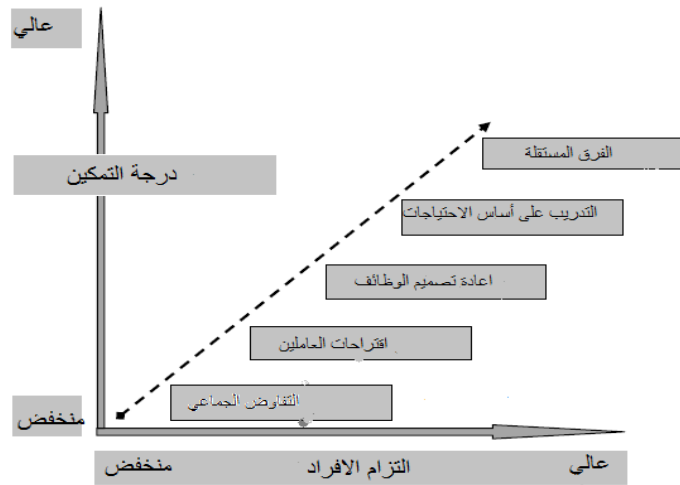
الجدول (2) السور والآيات التي تشير إلى معنى التمكين

ت	السورة	رقم الآية	نص الآية الكريمة
أ- التمكين للذين كفروا:			
1	الأنعام	6	﴿الَّذِينَ يَرَوْنَ كَمَا مَخَّلْنَا مِنْ قَبْلِهِمْ مِنْ قَرْنٍ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ مَا لَمْ نَمُكِّنْ لَكُمْ وَأَرْسَلْنَا السَّمَاءَ عَلَيْهِمْ مِطْرًا وَجَعَلْنَا الْأَنْهَارَ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهِمْ فَأَهْلَكْنَاهُمْ بِذُنُوبِهِمْ وَأَنْشَأْنَا مِنْ بَعْدِهِمْ قَرْنًا آخَرِينَ﴾
2	الأعراف	10	﴿وَلَقَدْ مَكَّنَّاكُمْ فِي الْأَرْضِ وَجَعَلْنَا لَكُمْ فِيهَا مَعَايِشَ قَلِيلًا مِمَّا تَشْكُرُونَ﴾
3	الأنفال	71	﴿وَأَنْ يُرِيدُوا خِيَابَتَكَ فَقَدْ خَانُوا اللَّهَ مِنْ قَبْلُ فَأَمْكَنَ مِنْهُمْ وَاللَّهُ عَلِيمٌ حَكِيمٌ﴾
4	القصص	57	﴿وَقَالُوا إِنْ تَتَّبِعِ الْهَيْدَىٰ مَعَكَ تَتَخَلَّفَ مِنْ أَرْضِنَا أَوْلَمْ نَمُكِّنْ لَهُمْ حَرَمًا آمِنًا يُجْبَىٰ إِلَيْهِ ثَمَرَاتُ كُلِّ شَيْءٍ﴾
5	الأحقاف	26	﴿وَلَقَدْ مَكَّنَّاكُمْ فِيهَا إِنْ مَكَّنَّاكُمْ فِيهِ وَجَعَلْنَا لَهُمْ سَمْعًا وَأَبْصَارًا وَأَفْئِدَةً فَمَا أَغْنَىٰ عَنْهُمْ سَمْعُهُمْ وَلَا أَبْصَارُهُمْ وَلَا أَفْئِدَتُهُمْ مِنْ شَيْءٍ إِذْ كَانُوا يَجْحَدُونَ بِآيَاتِ اللَّهِ وَحَاقَ بِهِمْ مَا كَانُوا بِهِ يَسْتَهْزِئُونَ﴾
ب- - التمكين للأنبياء والمرسلين :			
6	يوسف	21	﴿وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ﴾
7	يوسف	54	﴿وَقَالَ الْمَلِكُ إِنِّي أرى فِيكَ أَنفُسًا أُفْئِدُكَ لِنَفْسِكَ فَلَمَّا كَلَمَهُ قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدِينَا مَكِينٌ أَمِينٌ﴾
8	يوسف	56	﴿وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُوا مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ نَصِيبٌ بِرَحْمَتِنَا مِنْ نَشَاءٍ وَلَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ﴾
9	الكهف	84	﴿إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا﴾
10	الكهف	95	﴿قَالَ مَا مَكَّنِّي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا﴾
11	التكوير	20	﴿ذِي قُوَّةٍ عِنْدَ ذِي الْعَرْشِ مَكِينٍ﴾
ج- التمكين للمؤمنين:			
12	النور	55	﴿وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ كَمَا اسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ وَلَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَىٰ لَهُمْ وَلَيُبَدِّلَنَّهُمْ مِنْ بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْنًا﴾
13	القصص	6-5	﴿وَنُرِيدُ أَنْ نَمُنَّ عَلَى الَّذِينَ اسْتُضِعُوا فِي الْأَرْضِ وَنَجْعَلَهُمْ أَئِمَّةً وَنَجْعَلَهُمُ الْوَارِثِينَ وَنَمُكِّنَ لَهُمْ فِي الْأَرْضِ﴾
14	الحج	41	﴿الَّذِينَ إِنْ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ وَاللَّهُ عَلِيمٌ عَلِيمٌ﴾

ومن خلال ما تم استعراضه من كلام الله الحكيم، فإن ما ورد فيه يمثل معظم المواطن التي وردت فيها كلمة التمكين ومشتقاتها، من شأن هذا الأمر أن يسمح للممكن لهم بسط نفوذهم على من يقع تحت إمرتهم أو إشرافهم فيستطيعوا من خلال ذلك الموقع فرض أنظمتهم وسن قوانينهم، فيسايروهم في ذلك أم طوعاً وكرهاً من يقع تحت دائرة تأثيرهم (8).

3- التمكين مفهوماً:

يعد التمكين من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعمق منح الأفراد العاملين حرية أكبر في أداء العمل. فالتمكين يعني وصف الاستراتيجيات في تمكين العاملين لزيادة الأرباح والإنتاج، التي هي إحدى أكثر الوسائل العلمية المحددة التي تم تعريفها على أنها الدرجة التي يشعر بها العاملون بان لهم من الاستباقية ورد الفعل بالنسبة للأوضاع المحيطة بالوظائف. (9) ويعد التمكين أحد العناصر الخاصة بدافعية الأفراد نحو الإنجاز، وتحمل المزيد من المسؤوليات، وعلى هذا النحو تعددت الرؤى والأساليب التي تربط بين التمكين والأداء الفردي والجماعي والمنظمي في القرن الراهن. (10) ويرى (Sahoo) أن التمكين هو أحد الاستراتيجيات التي تنفذها المنظمات من أجل تطوير التزام العاملين في مكان العمل. من خلال برامج المشاركة مثل التأكيد على التفاوض الجماعي وتشجيع اقتراحات العاملين، ومحاولة التقدم نحو إعادة تصميم العمل والتدريب على أساس احتياجات الفرق المستقلة. (11) وكما موضح بالشكل (3).



الشكل (3)

مفهوم التمكين من وجهة نظر (Sahoo,2010)

source : Sahoo, Chandan Kumar,et.al., Employee Empowerment and Individual Commitment:An Analysis From Integrative Review Of Resarch , Employment Relations Record,VOL. 10, N. 1, 2010:48.

ثانياً: أهداف التمكين .

طبيعة عمليات صنع القرار تتغير بسرعة نظرا لإدخال التكنولوجيات الجديدة المتمثلة بالمعلومات والانترنت والاتصالات اللاسلكية، والعمليات المركزية، وفي هذا السياق، فإن الهدف من التمكين هو خلق ثقافة تنظيمية. وبما أن خلق هذه الثقافة يستغرق وقتاً طويلاً، فإنه يتطلب المزيد من الجهود من قبل الإدارة العليا وإسهام العاملين لتحقيق ذلك . (12) في حين أشار Ugboro & Obeng) إلى أن الهدف من التمكين هو إيجاد قوى عاملة ذات قدرات فاعلة لإنتاج سلع وتقديم خدمات تلبي توقعات الزبائن أو تزيد عليها، أو يمارس الأفراد العاملون نشاطات تفوق المعدلات المعيارية المحددة للمتعاملين مع المنظمة أو المستفيدين من نشاطاتها. (13)

ثالثاً: أهمية التمكين.

إن استخدام الموارد الفكرية والقدرات العقلية والممكنة للموارد البشرية هو أحد أهم التحديات التي يواجهها المديرون في المنظمات ، فعلى الرغم من قدرة الفرد على إظهار الإبداع والابتكار، إلا أن هذه القدرات لا تستخدم في البيئة التنظيمية؛ لذا فإن تمكين الموارد البشرية يعد سياسة فعالة على أداء القوى العاملة. (14) وإن التمكين يكتسب أهميته من خلال شعور الأفراد العاملين بالمسؤولية والحس العالي بالملكية والرضا عن الإنجاز ، كما أنه يمنح العاملين سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم ويزيد الصلة بينهم. إذ أن منطق العمل باستراتيجية التمكين يستوجب العمل بمنطق الفريق وإن إدراك هذه الأمور شيء مهم للمنظمة التي تعمل على تمكين العاملين على صنع قراراتهم بأنفسهم. (15)

رابعاً: أبعاد التمكين.

إن للتمكين اتجاهات ووجهات نظر مختلفة تباينت في المفاهيم التي يستند إليها الباحثون في دراسة استراتيجية التمكين وتطبيقها ميدانياً. ومن خلال هذا التباين في وجهات النظر تم تحديد أبعاد هذه الاستراتيجية بالاعتماد على دراسة (الساعدي , 2006) (16) لأنها تعد من أكثر الدراسات ملائمة لتبني الأبعاد التي أشار إليها أغلب الباحثين وهذه الأبعاد هي : المشاركة في المعلومات 2 - الحرية والاستقلالية . 3 - استبدال الهيكل التنظيمي بفرق العمل الذاتية .

1 - المشاركة في المعلومات:

أن المعلومات هي أساس المعرفة التي تمثل رصيد خبرة ودراسة طويلة يملكها الشخص في وقت معين ، ومن خلال التفكير يستطيع الشخص التعرف على الأحداث المحيطة ويحتفظ بها في عقله. (17) أي أنها العنصر الرئيس في استراتيجية التمكين حيث إن أساس برامج تمكين العاملين هو الاشتراك في المعلومات حول العمل، الخطط، الأهداف، الاستراتيجيات وأنه من الصعب توقع أن يقدم العاملون الإسهامات ذات المعنى لنجاح المنظمة ما لم يكونوا قادرين على الوصول للمعلومات الأساسية. (18). إن المعلومات تلعب دوراً مركزياً في تمكين الأفراد (19) لذا لا بد من الإشارة إن نجاح التمكين يتوقف على قدرة من يجري تمكينهم في الوصول إلى المعلومات المناسبة بالسرعة المطلوبة والدقة الملائمة وفي الوقت المحدد، ولذلك فإن قدرة الوصول إلى المعلومات المطلوبة بصنع القرارات المبنية على المعلومات المسبقة يتطلب توافر نظم اتصالات فاعلة تحقق ذلك. (10) . تعد إتاحة المعلومات الدقيقة وتزويد العاملين بها في الوقت المناسب، من أهم العوامل في منح السلطة ودقة اتخاذ القرار بشكل مستقل عن طريق تطوير القدرات والاعتماد على الذات، (20) والمدير الذي يريد زيادة الشعور بالتمكين لدى العاملين، يجب أن يعطي لهم كل المعلومات اللازمة لأداء العمل. (21)

2 - الحرية والاستقلالية :

إن حرية التصرف تعد العامل الأكثر أهمية في تمكين العاملين؛ لأنها تتضمن منح الأشخاص العاملين سعة التصرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها. وقد تكون حرية التصرف روتينية عندما يؤدي العاملون مهامهم ضمن مجموعة خيارات متاحة أو قد تكون حرية خلاقه غير روتينية، وهذه تعتمد على قدرة الشخص لإيجاد البديل بما يعبر عن قدرته على الخلق والإبداع. (16) إن الإشارة إلى أنواع الحرية يعطينا فهماً عن حدود التصرف التي يلتزم بها العاملون كما أنها تحدد كيف ومتى وأين تكون الحرية المطلوبة. ولعل المنطق في استراتيجية التمكين يحتم أن تكون حرية التصرف لدى العاملين على ضوء حدود الرؤية الواضحة لرسالة المنظمة وأهدافها وضمن الأطر الإرشادية التي يستعين بها العاملون ليكونوا قادرين على التصرف دونما الوقوع في مآهات الالتباس. (22)

إن المقصود بالحرية في التمكين أنها اختيار الأفراد للوسيلة والأسلوب المناسب في أداء العمل، وهذا يعني اختيار العملية وليس بالضرورة اختيار الغايات والأهداف؛ لأن الأفراد العاملين سيكونون أكثر التزاماً وإبداعاً إذا ماتم منحهم الحرية اللازمة لاتخاذ القرارات بشأن الطريقة التي يرغبون فيها في أداء العمل. (10) أما بالنسبة للاستقلالية فإنها تعني كل الأفراد الذين لديهم الحق في تقرير سياستهم وما يتعلق بها، ولهم الحق في الاختيار الحر. (23)

3- استبدال الهيكل الهرمي التقليدي بفرق العمل الذاتية:

إن الأهمية الاستراتيجية لدور إدارة الموارد البشرية لا يمكن أن تتحقق إلا إذا أعطيت الموقع المناسب في الهيكل المناسب من أجل أن تتحرك بحرية تتلاءم مع أهمية دورها (24). فالهيكل التنظيمي يحدد كيف يجب أن يوزع المهام، ومن مسؤول أمام من، وماهي آليات التنسيق وأنماط التفاعلات التي يتوجب إتباعها. ويمكن تعريف هيكل المنظمة بالقول انه يمتلك ثلاثة أجزاء رئيسية هي التعقيد، والرسمية والمركزية. (25) لاشك أن المشاركة المعلوماتية وحرية أو استقلال العاملين ووضع الحدود وتأثير الخطوط الإرشادية سيحتاج إلى آلية تسيير التفاعلات البشرية في المنظمة والتي نقصد بها فرق العمل وما تقدمه هذه الفرق من مساعدة للآخرين وتحقيق اعتباراتهم الشخصية (26). وفي دراسة (Lawson) إشارة إلى أن التدريب والتطوير يعززان ثقة الأفراد بقدراتهم، وهذا يتطلب البرامج التطويرية المستمرة الملائمة، حيث إن التدريب والتطوير يفيدان عندما تتجه المنظمة للتحويل من كونها منظمة هرمية إلى منظمة تعمل بفرق العمل الذاتية. (27) إن فرق العمل تشكل الركيزة الأساسية للهيكل التنظيمي في المنظمات التي تتبنى استراتيجية التمكين، وهذه الفرق لا تنتهي بانتهاء المهمة المكلفة بها، وإنما تستمر، وإن الفريق هو الذي يدير نفسه بنفسه. (16)

المحور الثاني / الأداء الوظيفي

أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي .

إن اغلب الدراسات والبحوث التي عرضت مفهوم الأداء الوظيفي كانت تدور على محور أساسي وهو البعد المنفرد (الوحدوي) لمفهوم الأداء، وهذا المحور يحمل بمضمونه تعريف الأداء الوظيفي من زاوية أداء المهام الجوهرية الرسمية للعمل التي تندرج في قائمة مواصفات الوظيفة (28). وبمرور الزمن تغيرت هذه النظرة، إذ بين (الطوي) أن هنالك اتفاق واسع بين الباحثين بخصوص تعدد إبعاد مفهوم أداء العمل (الوظيفي) (Job Performance)، وهذه النظرة المعاصرة لا تأخذ بنظر الاعتبار فقط الأنشطة الرسمية والجوهرية للعمل، وإنما تهتم بالأنشطة والسلوكيات الطوعية الاختيارية سواء أكانت الايجابية منها (مثل سلوك المواطن) أم السلبية مثل سلوك العمل المنحرف. (29) وعليه فإن مفهوم الأداء الوظيفي يعكس مستوى الفرد ويجسد أعلى المستويات في قياس الأداء الوظيفي. (30) و يعني أعلى مستوى من مستويات الأداء التي يمكن أن ينجزه الأفراد العاملون في المنظمة، أي المستوى الذي يفوق المستوى المطلوب والمتوقع في الأداء. (31)

ثانياً: عناصر الأداء الوظيفي

إذ يتكون الأداء حسب رأي (الساعدي وآخرون) من مجموعة من العناصر أهمها :

1- (32) المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة

والمجالات المرتبطة بها.

2- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل من دون الوقوع في الأخطاء.

3- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

4- المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة العامل على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا العامل للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

ثالثاً: أهمية الأداء الوظيفي

ازداد الاهتمام بأداء الفرد في السنوات الأخيرة نتيجة لما تواجهه المنظمات من تغيرات متسارعة في بيئة عملها فرضت عليها التركيز على أداء الفرد كونه متغيراً حاسماً في قدرتها على تحقيق النجاح ضمن تلك البيئة التي تمتاز بعوامل تعد ضاغطة ومؤثرة من جهة وكاشفة من جهة أخرى؛ لما تمتلكه المنظمة من قدرات بشرية تؤهلها للاستمرار وتحقيق التميز في أعمالها (30). إذ يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت لكونه الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد المنظمة، ولأن المنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً حين يكون أداء العاملين أداءً مميزاً، وبشكل عام فإن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء، عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها، وعلى ذلك فإن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات المرؤوسين ودوافعهم فبحسب، بل هو انعكاسات لقدرات الرؤساء والقادة ودوافعهم أيضاً (33).

رابعاً : أبعاد الأداء الوظيفي

هنالك اتفاق واسع بين الباحثين بخصوص تعدد أبعاد مفهوم أداء العمل (الوظيفي) (Job Performance)، ومن أكثر أبعاد الأداء التي ركز عليها الباحثون بشكل متكرر هي (أداء المهام ، الأداء السياقي، سلوك المواطنة التنظيمية ، سلوك العمل المنحرف) ، واعتمد الباحث على أبعاد دراسة (Viswesvaran & Ones, 2000) (34) لكونها الأبعاد الأكثر انسجاماً مع متطلبات البحث ، فضلاً عن سهولة تطبيقها وتوافقها مع أهداف البحث.

1- أداء المهام : task performance

تستقبل المنظمات الأفراد العاملين الذين يؤدون أداء متميزاً، والذين يحققون المستويات العالية من الأداء من المحتمل أن يكونوا مفضلين أكثر وأن ينظر إليهم بشكل إيجابي، والذين يعدون مؤشراً واضحاً تجاه قابلية الفرد العامل ومهارته وكفاءته ، لذا يعبر عن أداء المهمة بأنه سلوك الأفراد الخاص بأداء الأنشطة الفنية الجوهرية المهمة لأعمالهم. (35) فقد أشار كل من (Kahya); (Hatrup & Rock); (Geher) إلى أداء المهام على أنه السلوكيات التي تسهم في العمليات الأساسية في المنظمة والتي تقدم الدعم غير المباشر للعمليات الفنية الأساسية للمنظمة، (36)(37)(38) وتشمل السلوكيات إنتاج المنتجات، وبيع البضائع، والحصول على المخزون، وإدارة المرؤوسين وتقديم الخدمات. (39)

2- الأداء السياقي: contextual performance

يشير كل من الباحثين (Jankingthong & Rurkkhum); (Kahya); (Motowidlo & Borman) إلى الأداء السياقي على أنه الأنشطة التي تسهم بفاعلية المنظمة من خلال طرق عديدة تعمل على تشكيل السياق النفسي والاجتماعي للمنظمة والتي تعد محفزات لعمليات ونشاطات المهمة. (39)(36)(40) ويتضمن الأداء السياقي جانبين ، الأول يتعلق بتسهيل العلاقات الشخصية والتي تصف السلوكيات المتجهة شخصياً نحو زملاء العمل والتي تسهم في إنجاز الأهداف المنظمة وتتضمن تشجيع التعاون واحترام الآخرين وبناء العلاقات الفاعلة . أما الجانب الثاني فيتعلق بالإخلاص للعمل والذي يصف أفعال الدافعية نحو الانضباط الذاتي مثل العمل بجد وأخذ المبادرات واتباع القواعد والسياسات ودعم الأهداف المنظمة وتكريس الوقت لنجاح العمل. (41)

3- سلوك المواطنة التنظيمية : Organizational Citizenship (OCB)

تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم المواطنة التنظيمية ومنها ما طرحه (Organ) (1990) الذي عرف فيه سلوك المواطنة التنظيمية على أنه سلوك فردي متروك لحرية الشخص يجري تميزه من خلال نظام الإثابة الرسمي وهو سلوك دائم للفاعلية التنظيمية، إذ لا يكون معترفاً به في إطار نظام المكافأة الرسمي على نحو ظاهر أو مباشر ولا يعد جزءاً من متطلبات الوظيفة الرسمية. (42) و قدم الباحثان (رشيد ومطر) تعريفهما لسلوك المواطنة التنظيمية على أنه الفعل الإيجابي الذي يصدر عن الفرد عن وعي تام يعود بالمنفعة على من يوجه إليه سواء كان فرداً أم جماعة عمل أو المنظمة ككل (43). ويتصف سلوك المواطنة التنظيمية بشكل عام بعدة خصائص هي: (44)

- نمط سلوكي يتجاوز حدود ما هو موصوف في الأنظمة الرسمية .
- يمتاز بأنه ذو طبيعة اختيارية تطوعية .
- لا يوجد له مكافأة محددة مباشرة في نظام الحوافز الرسمي للمنظمة .
- يستمد جزءاً كبيراً من مقوماته إلى عامل النزعة الخيرية للشخص .

4- سلوك العمل المنحرف (الأداء المعاكس) Counterproductive Work Behavior:

هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع سلوك العمل المنحرف على أنه يتألف من بعدين هما الانحراف التنظيمي (CWB-O) (والذي يشمل أخذ ممتلكات المنظمة من دون الحصول على إذن، والقيام بأعمال منخفضة الجودة) والانحراف في العلاقات الشخصية (CWB-I) (ويشمل التصرف بشكل لأخلاقي تجاه الآخرين، السرقة، الغياب، وانتهاكات السلامة). (45) وقد بين (Gruys & Sackett) أن سلوك العمل المنحرف قد اكتسب اهتماماً متزايداً بين الباحثين، فالاهتمام قد تحول من دراسة سلوكيات العمل المرغوبة إلى سلوكيات العمل غير المرغوبة، وأشار إلى إن السلوكيات المذكورة في الأدبيات السابقة تعطي التصور الواسع لسلوك العمل المنحرف ولكنها لا تعطي التصور الشامل عنها وهذه السلوكيات: (46)

- 1- سرقة الأموال والممتلكات، سوء استخدام الخصومات المالية الممنوحة.
- 2- تدمير الممتلكات (تشويهه، إضرار أو تحطيم الممتلكات).
- 3- سوء استخدام الوقت والموارد (هدر الوقت ، إجراء الأعمال الشخصية أثناء وقت العمل).
- 4- الغياب والتأخر بدون عذر وسوء استخدام الإجازات المرضية .
- 5- ضعف جودة العمل (الإهمال أو البطء عمداً في أداء العمل).
- 6- المجادلة مع المراجعين، مضايقة زملاء العمل شفويًا.

المبحث الثالث : الجانب التطبيقي للبحث

ستجري اختبارات الصدق لمقاييس البحث على وفق مراحل متعددة، وهو إجراء تمهيدي للتحقق من كفاية عينة البحث لأجراء التحليل العاملي ومن ثم استخراج نسب التشعب تمهيدا لاختبار فرضيات البحث الأخرى وعلى وفق ثلاث فقرات وكما يأتي:
أولاً: اختبار أداة البحث

سيعتمد في هذه البحث على التحليل العاملي الاستكشافي باستعمال البرنامج الإحصائي (SPSS, V.18) لاختبار المتغير التفسيري (استراتيجيية التمكين) والاستجابي (الأداء الوظيفي) وذلك من اجل الاستكشاف الصريح للأبعاد التي تنطوي تحت هذه المقاييس، لذلك سيستعمل التحليل العاملي الاستكشافي كي يساعد على تحديد الأبعاد التي يشملها المقياس، وكذلك تحديد الفقرات التي لا ترتبط في بنية المقياس التي يتوجب استبعاده من المقياس، ومن خلال الاعتماد على خمسة معايير ينبغي توافرها في نتيجة التحليل وهي (47):

- أ. كفاية العينة ووجود علاقات ارتباط المتغيرات.
 - ب. إن النسبة المئوية التراكمية للتباين المفسر تعطي دلالة اكبر عندما تزيد عن (60%).
 - ج. أن لا تقل قيمة الجذر الكامن (Eigen Value) عن الواحد الصحيح.
 - د. زيادة تشعبات الفقرات (Loading) عن (40%) حتى تكون ذات دلالة إحصائية.
 - هـ. الفقرات الجديدة ستحصل على تشعبات عابرة على العوامل الأخرى منخفضة (Cross – Loading) (اقل من 0.30).
- إن شروط كفاية عينة البحث (Sampling Adequacy) من أهم الشروط الضرورية الواجب توافرها لاستعمال التحليل العاملي الاستكشافي، وللتحقق من هذا الشرط فانه لا بد من استعمال مقياس كايسر_ ماير_ اولكين (KMO) (The Kaiser_ Meyer_ Olkin Measure) الذي يعد احد الخطوات المهمة في هذا التحليل.
- تتراوح إحصائه (KMO) بين (1-0) ، والقيمة (0) تؤشر بان مجموع الارتباطات الكلية وهذا يبين بان نموذج الارتباط يكون منتشرًا (وهنا يكون استعمال التحليل العاملي الاستكشاف غير ملائم) أما إذا كانت القيمة تقترب من (1) فان هذا يؤشر بان نموذج الارتباطات متوافق والتحليل العاملي سيكون ذو مصداقية ويوصي (Kaiser, 1974) بان القيمة المقبولة تكون اكبر من (50%) والقيم التي تكون أدنى من هذه القيمة يعني الحاجة إلى زيادة حجم العينة أو أن يعيد التفكير بالمتغيرات المتضمنة بالمقياس. (47)

ولا يمكن الاكتفاء بتناسب حجم العينة من خلال إحصائه (KMO) إذ لا بد من تأكيد وجود علاقات ارتباط بين المتغيرات ولهذا نلجأ إلى اختبار بارتليت (Bartlett) الذي يختبر فرضية العدم (Null Hypothesis) التي تشير بان مصفوفة الارتباط مصفوفة وحدة، فذلك يعني بان كل معاملات الارتباط تساوي صفر. لذلك ينبغي أن يكون الاختبار معنويًا، وأهمية معنوية الاختبار تخبرنا بان مصفوفة الارتباط ليست مصفوفة وحدة، وكما يظهر في الجدول (15) فان اختبار (Bartlett) يشير إلى وجود المعنوية.

وسيجري التحقق من شروط التحليل العاملي الاستكشافي لمتغيرات البحث وكما يأتي:
 أ. اختبار عمليات استراتيجية التمكين : أظهرت نتائج اختبار (Kaiser – Meyer – Olkin) و (Bartlett) المؤشرات التي يبينها الجدول الآتي:

الجدول (3) اختبارات (Kaiser – Meyer – Olkin) و (Bartlett) لاستراتيجية التمكين

الاختبارات	المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء
Kaiser – Meyer – Olkin Measure Sampling Adequate	0.750
Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi – Square	130.251
Df	3
Sig.	0.000

المصدر : من إعداد الباحث باعتماد نتائج البرنامج الإحصائي Spss 18

ب. اختبار الأداء الوظيفي: أظهرت نتائج اختبار (Kaiser – Meyer – Olkin) و (Bartlett) المؤشرات التي يبينها الجدول الآتي:

الجدول (4) اختبارات (Kaiser – Meyer – Olkin) و (Bartlett) للأداء الوظيفي

الاختبارات	المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء
Kaiser – Meyer – Olkin Measure Sampling Adequate	0.730
Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi – Square	75.613
Df	6
Sig.	0.000

المصدر : من إعداد الباحث باعتماد نتائج البرنامج الاحصائي Spss 18

إن النتائج المبينة في الجدولين (3,4) تؤكد تحقق المعيار الأول الضروري من معايير اختبار التحليل العاملي الاستكشافي (EFA). أن التحقق من كفاية العينة وثبات وجود علاقات ارتباط كافية بين المتغيرات ينبغي التوجه لاستخراج النسبة المئوية التراكمية للتباين المفسر لتحقيق المعيار الثاني واستخراج الجذر الكامن الذي يحقق المعيار الثالث التي سنقود إلى معرفة نسب التشعب لفقرات المقياس وأبعاده وذلك من خلال إجراء التحليل العاملي لفقرات المقياس للمنظمة.

ثانياً : التحليل العاملي لفقرات الاستبانة

يعد التحليل العاملي جزءاً مهماً من الاختبارات التي يستند إليها البحث، فهو يحقق فوائد تطمئن الباحث عن سلامة بياناته بما يحققه من الكشف عن:

1. مستوى إدراك العينات لمتغيرات البحث من خلال اتفاقها أو عدم اتفاقها مع مضامين فقرات المقياس والتي يشار إليها بنسب التشعب.
 2. إن النسبة المئوية التراكمية للتباين المفسر التي تستخرج من التحليل العاملي تعطي مدى تحقق دلالة أكبر عندما تزيد عن (60%).
 3. إن قيمة الجذر الكامن (Eigen Value) يجب أن لا تقل عن الواحد الصحيح، هو داله نسبة التباين الذي يسهم به كل عامل (وليس كل متغير كما هو الحال في قيم الشبوع). والجذر الكامن الأول هو دائماً أكبر الجذور الكامنة (ودائماً ما تزيد قيمته على (1) لأن العامل الأول بمقتضى تعريف عملية التحليل العاملي يفسر دائماً أكبر قدر من التباين الكلي. (47) بعد ذلك تعطي النسبة المئوية من التباين التي يسهم بها العامل (الجذر الكامن مقسوماً على عدد المتغيرات). وهكذا بالنسبة لكل عامل تالي إذ يكون مجموع النسبة التراكمية للتباين المفسر (100%) بعد استخلاص العامل الأخير.
- عليه وبهدف استكمال متطلبات التحليل العاملي كافة فإن نقطة البدء في حساب مصفوفة معاملات الارتباط بين المتغيرات التي تدخل التحليل تعطي مؤشراً أولياً للكيفية التي يعمل بها التحليل العاملي، إذ أن التحليل العاملي يستمد عوامله من الارتباطات بين المتغيرات المختلفة (48)، لذا فإن الجهد الإحصائي لكي يصل إلى تحديد نسب التشعب للعينة التي اعتمدها البحث فإنه توجه إلى استعمال أسلوب تحليل العوامل الأساسية (Principals Component Analysis) بوصفه أسلوباً متقدماً لاختزال العوامل المؤثرة إلى أقل عدد والأكثر تأثيراً باستعمال البرنامج الإحصائي (SPSS)، التي في ضوئها تجري عملية تحديد نسب التشعب لكل فقرة²، ولكل بُعد وذلك من خلال استخراج مصفوفة العوامل (Component Matrix) أولاً ثم تعديل البيانات بواسطة تطبيق أسلوب (PCA) ومن خلال استعمال طريقة التدوير للحصول على مصفوفة التدوير (Rotated Matrix) المسماة بـ (Varimax With Kaiser Normalization) ظهر ميل التدوير إلى الالتقاء عند:
1. خمسة عشر تكرار (عاملاً أو جذراً) من خلال مصفوفة التدوير (المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء)، وهي التكرارات التي تتحكم في اتجاه تمييز فقرات الاستبانة لمصفوفة المكونات وهو عدد جيد يفسح مجالاً واسعاً لاختيار النسب الأكثر تشعباً لفقرات الاستبانة.

وبالنظر لكون مصفوفة المكونات قد جاءت بنسب تشبع أقل من مصفوفة التدوير فإن الحل الأمثل قد ترشح من خلال مصفوفة التدوير ولم تعد هناك أهمية لاعتماد مصفوفة المكونات للعينة وكما في الجدول (5).

جدول (5) تحليل التباين الكلي لجذور مصفوفة التدوير (المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء)

أبعاد متغيرات البحث						
استخلاص نسب تشبع مجموع المربعات Extracting Sums of Squared Loading			معاملات التحول الخطي الابتدائي Initial Eigenvalues			العامل (الجذر)
النسبة المتراكمة للتباين	النسبة المئوية للتباين	الكلي	النسبة المتراكمة للتباين	النسبة المئوية للتباين	الكلي	
27.362	27.362	16.417	12.356	12.356	12.356	1
28.645	11.283	6.770	23.155	10.799	23.155	2
45.566	6.921	4.153	31.266	8.110	31.266	3
50.389	4.822	2.893	39.274	8.008	39.274	4
54.680	4.292	2.575	45.657	6.383	45.657	5
58.516	3.836	2.301	50.873	5.216	50.873	6
61.658	3.143	1.886	55.144	4.271	55.144	7
64.661	3.002	1.801	59.070	3.926	59.070	8
67.569	2.909	1.745	62.813	3.743	62.813	9
70.027	2.458	1.475	66.345	3.532	66.345	10
72.426	2.399	1.440	69.790	3.445	69.790	11
74.669	2.242	1.345	72.819	3.029	72.819	12
76.779	2.110	1.266	75.561	2.742	75.561	13
78.705	1.926	1.156	78.293	2.732	78.293	14
80.518	1.813	1.088	80.518	2.225	80.518	15

المصدر : من إعداد الباحث باعتماد نتائج البرنامج الإحصائي Spss 18

لقد سجلت الجذور الكامنة للمكونات الخمسة عشر في الجدول (5) في تحليل القيم المؤشرة إزاء كل عامل ، ولهذه القيم أهميتها إذ أن المجموع الكلي لتباين المتغيرات الداخلة في التحليل تساوي عدد المتغيرات (15) وتفسر العوامل المستخلصة التباين بين هذه المتغيرات، فالجذر الكامن هو عبارة عن كمية تباين المتغيرات التي يفسرها العامل الذي تنتمي إليه هذه المتغيرات، ويجب أن يكون الجذر الكامن لعامل من العوامل مساوياً صفرًا أو أكبر، ولا يمكن أن يزيد عن التباين الكلي (48) من خلال معطيات الجدول (3) يلاحظ أن جدول تحليل التباين الكلي لجذور مصفوفة التدوير للعينة ، قد جاء بنسب متراكمة لتباين (Cumulative %) تكراراتها بلغت و(80.518) وهذا يعني أن التكرارات التي جاء بها التحليل العملي لفقرات الاستبانة يفسر بنفس هذه النسب من التباين لهذه العينات وهي نسبة عالية تجاوزت نسبة الـ (60%). (48) كما يلاحظ أن النسب المئوية للتباين (Initial Eigenvalues) قد بلغ (1.068) وهي نسبة أكبر من الصفر، وفيما يأتي نسب التشبع للمديرية العامة لتربية كربلاء المقدسة ودرجة تميزها على أساس المتغيرات الرئيسية والفرعية.

1. تحليل فقرات المتغير التفسيري: استراتيجيات تمكين الموارد البشرية

فيما يأتي نسب التشبع لفقرات مقياس استراتيجيات تمكين الموارد البشرية وتميزها بحسب أبعاد المتغير الفرعية، وكما يأتي:

جدول (6) تحليل التباين الكلي لجذور مصفوفة التدوير لمتغير استراتيجية تمكين الموارد البشرية

ت	المتغير الرئيسي	الفقرة	نسب التشيع للمديرية العامة لتربية محافظة كربلاء	درجة التميز
1	المشاركة في المعلومات	تحرص المنظمة على توفير المعلومات اللازمة للعاملين أول بأول.	0.799	مميزة
2		يحصل العاملون على كل ما يحتاجونه من معلومات لثقة الإدارة بهم.	0.676	مميزة
3		تحرص المنظمة على التعامل مع المعلومات على وفق اسبقيات تحمل درجات سرية مختلفة (سري، سري للغاية... الخ)*.	0.735	مميزة
4		تسعى المنظمة لإتاحة المعلومات للعاملين لتنمية التزامهم الذاتي.	0.809	مميزة
5		تسهم إتاحة المعلومات في توحيد الرؤية ووضوح الأهداف .	0.663	مميزة
6		تسعى المنظمة لزيادة استعداد العاملين لتحمل مسؤوليات إضافية من خلال توفير المعلومات لهم.	0.816	مميزة
7		توجد قنوات عمودية وأفقية متعددة للحصول على المعلومات.	0.802	مميزة
8		تستخدم المديرية وسائل متنوعة ومرنة للحصول على المعلومات (الإنترنت، الانترانيت، الاكسترنيت، الهاتف المحمول، البريد الإلكتروني، ... الخ).	0.792	مميزة
9	الحرية والاستقلالية	لدي تصور كامل عن الاستراتيجيات التي تحقق أهداف المنظمة .	0.353	غير مميزة
10		لدي القدرة على اتخاذ القرارات دونما حاجة لإستحصال موافقات مسبقة.	0.702	مميزة
11		أمتلك حرية التصرف السريع لمعالجة الحالات الطارئة.	0.528	مميزة
12		أعرف حدود تصرفاتي وأراقب نفسي دون الحاجة لرقابة الآخرين	0.449	مميزة
13		إن السياسات والبرامج والإجراءات واضحة ولا تحتاج إلى إشراف الآخرين.	0.575	مميزة
14		تهتم الإدارة بترسيخ القيم الأخلاقية في العمل بوصفها أسلوب لترسيخ الإحساس بممارسة الرقابة الذاتية.	0.728	مميزة
15		تعتمد الإدارة أسلوب عقد الاجتماعات الدورية بوصفها صيغة للتفاعل مع العاملين للتحقق من أن الأداء يسير على وفق المخطط.	0.793	مميزة
16	استبدال الهيكل التنظيمي	ألتزم بشكل عال تجاه المهام عندما أعمل ضمن جماعة.	0.304	غير مميزة
17		أمتلك الإدارة هيكل مرن تجاه الأفكار الجديدة .	0.709	مميزة
18		تهتم الإدارة بإكساب العاملين المهارات الجديدة بشكل مستمر بوصفها جزء من ثقافتها.	0.784	مميزة
19		تحرص المنظمة على اجتذاب ذوي الخبرات النادرة للتوظيف فيها..	0.806	مميزة
20		تعتمد الإدارة أسلوب التحفيز الشخصي مع العاملين .	0.811	مميزة
21		تسعى الإدارة لتقليص الفجوة بين خبرات العاملين من خلال التعليم المستمر والتدريب.	0.814	مميزة
22		يملك العاملون في المنظمة الخبرة اللازمة التي تمكنهم من التصرف إزاء المشكلات التي تواجههم.	0.763	مميزة

المصدر : من إعداد الباحث باعتماد نتائج البرنامج الاحصائي Spss 18

من خلال معطيات الجدول (6) يتبين أن جميع فقرات بعد تمكين المورد البشري قد حققت نسب التشبع اللازمة والمحددة بـ (40%) باستثناء تراجع قناعات المعنيين بمضمون الفقرة (16, 9) من عينة المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء وهذا يعكس اتفاق المعنيين بالاستبيان على عدم الاتفاق مع مضمونها، إلا أن الملاحظ أن هناك تقدماً وتراجُعاً بين نسب التشبع وربما تقارب شديد في بعض نسب التشبع لبعض الفقرات وهذا استنتاج منطقي لاختلاف مستوى قناعات المعنيين بشدة الإجابات.

2. تحليل فقرات المتغير الاستجابي الأداء الوظيفي

فيما يأتي نسب التشبع لفقرات مقياس الأداء الوظيفي وتميزها بحسب أبعاد المتغير الفرعية :

جدول (7) تحليل التباين الكلي لجذور مصفوفة التدوير لمتغير الأداء الوظيفي

ت	المتغير الرئيس	الفقرة	نسب التشبع للمديرية العامة لتربية محافظة كربلاء	درجة التميز
1	أداء المهام	ينجز العاملون في المنظمة الأعمال الموكلة إليهم من دون تأخير.	0.629	مميزة
2		لدى العاملين في المنظمة الاستعداد لتحمل مسؤولية أعلى.	0.653	مميزة
3		يؤدي العاملون في المنظمة أعمالاً ومهاماً واضحة ومحددة.	0.529	مميزة
4		يؤدي العاملون المهام والواجبات على وفق المعايير المعتمدة	0.589	مميزة
5		المهارات المكتسبة من البرامج التدريبية تساعد العاملين على ابتكار أساليب حديثة لأداء الأعمال .	0.594	مميزة
6	الأداء السياقي	لدى العاملين الميول والقدرات للتكيف مع المتغيرات والظروف المستجدة .	0.454	مميزة
7		تتوافر القدرات والمهارات اللازمة لدى العاملين في المنظمة لحل المشاكل اليومية .	0.531	مميزة
8		اتحدثت مع زملائي في العمل قبل القيام بأي إجراء قد يؤثر عليهم .	0.660	مميزة
9		تشجع الإدارة العاملين المترددين أو غير المنفتحين في المنظمة على إبداء آرائهم في العمل .	0.761	مميزة
10		تشجع الإدارة العاملين في المنظمة على تجريب طرائق أكثر فاعلية ومبتكرة لانجاز عملهم .	0.572	مميزة
11		يوجد تنسيق بين المستويات الإدارية المختلفة لانجاز الأعمال بالشكل المطلوب .	0.565	مميزة
12	سلوك المواطنة التنظيمية	اعمل بدافع وبحسب مايريد العمل .	0.548	مميزة
13		لا أبحث عن إيجاد الخطأ في عمل الآخرين على نحو ناقد.	0.493	مميزة
14		اطلب استراحات عمل مع عدم حاجتي الماسة إليها.	0.610	مميزة
15		أرغب التدخل على نحو هادف مع شخص ما آخر لأداء عمل ما .	0.531	مميزة
16		اتبع القواعد التنظيمية بشكل واع .	0.556	مميزة
17		عملني بهذه المنظمة يعني لي قدراً كبيراً من المعاني الشخصية	0.540	مميزة
18		أرى من الخطأ مغادرة المنظمة حالياً ، حتى لو كان الأمر مفيداً لي	0.487	مميزة
19		أشعر بجدية بان مشاكل هذه المنظمة وكأنما هي مشاكلي الخاصة	0.501	مميزة
20		هذه المنظمة تستحق إخلاصي وولائي لها .	0.526	مميزة
21		مغادرة هذه المنظمة يسبب لي العديد من المشاكل والاضطرابات .	0.549	مميزة
22		لا أغار المنظمة حالياً لأنني أشعر بالتزام ومسؤولية تجاه الأشخاص العاملين فيها.	0.483	مميزة
23		الفوائد التي احصل عليها في هذه المنظمة هي إحدى الأسباب الرئيسية لاستمرارني في العمل بها .	0.433	مميزة
24		واحدة من اقل العواقب خطورة لمغادرتي هذه المنظمة هي ندره	0.502	مميزة

		بدائل العمل المتوفرة .		
غير مميزة	0.341	لم يلتزم العاملون في المنظمة بتأدية أعمالهم بشكل صحيح إثناء ساعات العمل الرسمية .	سلوك العمل المنحرف (المعاكس)	25
مميزة	0.617	امتنع عن تأدية وظيفتي بالشكل المطلوب ولا أتحمّل مسؤولية أعماله لانخفاض الأجر التي حصل عليها .		26
مميزة	0.450	يوظف العاملون الوقت والموارد الموجودة في المنظمة لانجاز المعاملات الشخصية في أثناء العمل .		27
مميزة	0.533	يتحمل العاملون في المنظمة مسؤولية أخطاء زملائهم في العمل		28
غير مميزة	0.396	يميل بعض العاملين إلى التراخي والتكاسل ولا يحضهم على العمل إلا الحافز المادي أو الصالح الشخصي .		29
غير مميزة	0.310	لا تتبع المنظمة إجراءات الأمن والسلامة في مكان العمل .*		30
غير مميزة	0.374	يحاول بعض العاملين سوء استعمال المعلومات كإفشاء أسرار العمل أو المنظمة		31
غير مميزة	0.365	يتصرف العاملون في المنظمة بالعدوانية تجاه رؤسائهم وعدم إطاعة أوامرهم .		32
غير مميزة	0.088	يستعمل بعض العاملين الوساطة شكلاً من أشكال تبادل المصالح .		33
مميزة	0.403	لا يرغب بعض العاملين في التعاون مع زملائهم في العمل .		34
غير مميزة	0.325	يميل المدير إلى المحسوبية لبعض العاملين غير المؤهلين لشغل الوظائف العامة .		35
مميزة	0.472	تسخر الإدارة سلطتها للانتفاع الشخصي من الأعمال الموكلة إليها		36
غير مميزة	0.365	تنتشر ظاهرة الرشوة في المستويات الإدارية داخل المنظمة .		37
غير مميزة	0.383	التوجيهات الصادرة من الإدارة لا تتسم بالحكمة مما يؤدي إلى انجاز المهام بشكل خاطئ .		38

المصدر : من إعداد الباحث باعتماد نتائج البرنامج الاحصائي Spss 18

يتبين مما تقدم ومن خلال معطيات الجدول (7) إن فقرات الأداء الوظيفي للمديرية العامة لتربية محافظة كربلاء قد تراجعت الفقرات (25, 29, 30, 31, 32, 33, 35, 37, 38) ، ويلاحظ تقارب فقرات كثير فيما بينها من حيث نسب التشبع فيما أشرت فقرات أخرى فارقاً في نسب التشبع.

ثالثاً: اختبار فرضيات الارتباط:

استندت هذه الفقرة على فرضية رئيسة تفرع عنها عدد من الفرضيات الفرعية سيجري اختبارها وبالاستناد إلى مصفوفة ارتباط كندال³(Kendall's tau_b) المبينة في الشكل (4) وكما يأتي:

الشكل (4) مصفوفة ارتباط كندال للعلاقة بين متغيرات البحث للمديرية العامة لتربية كربلاء المقدسة

المتغيرات	اتاحية المعلومات	الحرية والاستقلالية	استبدال الهيكل	استراتيجية التمكين	أداء المهام	الأداء السياقي	سلوك المواطنة	الأداء المعاكس	الأداء الوظيفي
اتاحية المعلومات	1	0.556**	0.549**	0.740**	0.439**	0.486**	0.42**	0.245**	0.371**
الحرية والاستقلالية		1	0.531**	0.743**	0.433**	0.460**	0.416**	-0.126	0.420**
استبدال الهيكل			1	0.732**	0.433**	0.31**	0.361**	-0.071	0.423**
استراتيجية التمكين				1	0.667**	0.6502**	0.444**	-0.161*	0.436**
أداء المهام					1	0.447**	0.413**	-0.146*	0.547**
الأداء السياقي						1	0.361**	-0.172*	0.583**
سلوك المواطنة							1	-0.196*	0.454**
الأداء المعاكس								1	0.126*
الأداء الوظيفي									1

N=77

** الارتباط بدرجة معنوية (0.01)

* الارتباط بدرجة معنوية (0.05)

أفادت هذه الفرضية بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات التمكين على المستوى الكلي والفرعي والأداء الوظيفي، انبثق عنها أربع فرضيات فرعية وكما يأتي.

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المشاركة في المعلومات والأداء الوظيفي.
2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحرية والاستقلالية والأداء الوظيفي.
3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استبدال الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي.

وسيجري اختبار الفرضيات الفرعية أولاً تمهيداً لاختبار الفرضية الرئيسية على المستوى الكلي وكما يأتي:

1. أفادت الفرضية الفرعية الأولى (بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المشاركة في المعلومات والأداء الوظيفي)، وبعد ربط الفقرات التي تخص المتغيرين ومن خلال معامل ارتباط كندال ظهرت المعاملات التي تبينها مصفوفة الارتباط والتي تشير إلى قبول الفرضية بمستوى المعنوية المبين في الجدول (7).

الجدول (8) نتائج اختبار علاقة الارتباط بين المشاركة في المعلومات والأداء الوظيفي

القرار	مستوى المعنوية	معامل ارتباط كندال	الأداء الوظيفي	المتغيرات
قبول	0.01	0.371**	المديرية العامة لتربية كربلاء	المشاركة في المعلومات

المصدر : من إعداد الباحث باعتماد نتائج البرنامج الاحصائي Sps 18

يلاحظ من معطيات الجدول (8) عدم رفض الفرضية إذ أن حدود الثقة كانت (0.99). أفادت الفرضية الفرعية الثانية (بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحرية والاستقلالية والأداء الوظيفي) وبعد ربط الفقرات التي تخص المتغيرين ومن خلال معامل ارتباط كندال ظهرت المعاملات التي تبينها مصفوفة الارتباط والتي تشير إلى قبول الفرضية بمستوى المعنوية المبين في الجدول (9).

الجدول (9) نتائج اختبار علاقة الارتباط بين الحرية والاستقلالية والأداء الوظيفي

القرار	مستوى المعنوية	معامل ارتباط كندال	الأداء الوظيفي	المتغيرات
قبول	0.01	0.420**	المديرية العامة لتربية كربلاء	الحرية والاستقلالية

المصدر : من إعداد الباحث باعتماد نتائج البرنامج الاحصائي Sps 18

يلاحظ من معطيات الجدول (9) عدم رفض الفرضية إذ أن حدود الثقة كانت (0.99). أفادت الفرضية الفرعية الثالثة (بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استبدال الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي) وبعد ربط الفقرات التي تخص المتغيرين ومن خلال معامل ارتباط كندال ظهرت المعاملات التي تبينها مصفوفة الارتباط والتي تشير إلى قبول الفرضية بمستوى المعنوية المبين في الجدول (10).

الجدول (10) نتائج اختبار علاقة الارتباط بين استبدال الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي

القرار	مستوى المعنوية	معامل ارتباط كندال	الأداء الوظيفي	المتغيرات
قبول	0.01	0.423**	المديرية العامة لتربية كربلاء	استبدال الهيكل التنظيمي

المصدر : من إعداد الباحث باعتماد نتائج البرنامج الاحصائي Spss 18

2. يلاحظ من معطيات الجدول (10) عدم رفض الفرضية إذ أن حدود الثقة كانت (0.99) .
بعد الانتهاء من اختبار الفرضيات الفرعية سبصار إلى اختبار الفرضية الرئيسية على المستوى الكلي، وكما يأتي:
أفادت الفرضية الرئيسية على المستوى الكلي (بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية التمكين والأداء الوظيفي)، وبعد ربط الفقرات التي تخص المتغيرين ومن خلال معامل ارتباط كندال ظهرت المعاملات التي تبينها مصفوفة الارتباط والتي تشير إلى قبول الفرضية بمستوى المعنوية المبين في الجدول (11).

الجدول (11) نتائج اختبار علاقة الارتباط بين استراتيجية التمكين والأداء الوظيفي

القرار	مستوى المعنوية	معامل ارتباط كندال	الأداء الوظيفي	المتغيرات
قبول	0.01	0.436**	المديرية العامة لتربية كربلاء	استراتيجية التمكين

المصدر : من إعداد الباحث باعتماد نتائج البرنامج الاحصائي Spss 18

يلاحظ من معطيات الجدول (11) عدم رفض الفرضية إذ أن حدود الثقة كانت (0.99) .
رابعاً: اختبار علاقات التأثير بين متغيرات البحث للمديرية العامة لتربية كربلاء المقدسة تهتم هذه الفقرة باختبارات التأثير لمتغيرات البحث وعلى مستوى عينة البحث، وكما يأتي:
- اختبار علاقات التأثير على مستوى عينة المديرية العامة لتربية كربلاء المقدسة :

افترض الباحث (وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين تمكين المورد البشري ممثلة بأبعاده والأداء الوظيفي) وبعد تمثيل هذه العلاقة بنموذج انحدار وعلى وفق معادلة الانحدار:

$$Y = a + B_1X_1 + B_2X_2 + B_3X_3 + B_4X_4$$

إذ أن (a) تمثل مقداراً ثابتاً

أما تقديرات معادلة الانحدار فقد كانت:

الأداء الوظيفي = 3.826 + (-0.046) المشاركة في المعلومات + (0.342) الحرية والاستقلالية + (0.415) استبدال الهيكل التنظيمي

إن نموذج الانحدار يشير إلى أن مستوى المعنوية هو (0.000) وهذا يعني أن حدود الثقة بالنموذج هي (100%)، وان هذه التقديرات تشير إلى أن الأداء الوظيفي (Y) هي دالة للقيمة الحقيقية لـ (X₁ + X₂ + X₃)، لقد بلغت معنوية أبعاد استراتيجية التمكين على وفق معامل (t_x) ماياتي:

(tx₁ = -0.314 , tx₂ = 2.453 , tx₃ = 2.909) وكما مبين في نموذج الانحدار وجدول المعاملات:

الجدول (12) جدول تحليل التباين للعلاقة استراتيجية التمكين والأداء الوظيفي ANOVA (مديرية تربية كربلاء)

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	معامل F	مستوى المعنوية
الانحدار	24.527	3	8.176	19.458	0000
البواقي	30.6	73	.420		
الكلي	55.200	76			

المصدر : من إعداد الباحث باعتماد نتائج البرنامج الاحصائي Spss 18

الجدول (13) معاملات الانحدار لمتغيرات البحث (مديرية تربية كربلاء)

مستوى المعنوية	معامل t	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		المعاملات المعيارية	بيتا	
0.000	12.068		0.317	الثابت
0.754	-0.314	-0.046	0.080	المشاركة في المعلومات
0.017	2.453	0.342	0.075	الحرية والاستقلالية
0.005	2.909	0.415	0.075	استبدال الهيكل التنظيمي
المتغير المعتمد الأداء الوظيفي				

المصدر : من إعداد الباحث باعتماد نتائج البرنامج الاحصائي Spss 18

إن نموذج الانحدار نموذج كاف لوصف العلاقة بين تمكين المورد البشري بأبعاده والأداء الوظيفي إذ أنه نموذج حقق مستوى المعنوية (0.000).

وهذا يعني :

أن $(B1=-0.046)$ وهي تمثل مقدار تأثير المشاركة في المعلومات $(X1)$ في الأداء الوظيفي (Y) ، وعليه فإن الزيادة بمقدار (1) في المشاركة في المعلومات ستحقق تقدم عكسي مقداره (-0.046) في الأداء الوظيفي. وهو معامل قليل جدا فضلا عن انه معامل لم يحقق أي مستوى معنوية لذا فهو غير ذو تأثير.

أما $(B2=0.342)$ وهي تمثل مقدار تأثير الحرية والاستقلالية $(X2)$ في الأداء الوظيفي (Y) ، وعليه فإن الزيادة بمقدار (1) في الحرية والاستقلالية ستحقق (0.342) في الأداء الوظيفي. وهو معامل متوسط فضلا عن انه معامل معنوي يمكن أن يحقق تأثير.

أما $(B3=0.415)$ وهي تمثل مقدار تأثير استبدال الهيكل التنظيمي $(X3)$ في الأداء الوظيفي (Y) ، وعليه فإن الزيادة بمقدار (1) في استبدال الهيكل التنظيمي ستحقق (0.415) في الأداء الوظيفي. وهو معامل متوسط وذو معنوية وكما مبين في جدول المعاملات وعليه فإنه ذي تأثير.

أما مقدار $(a= 3.826)$ فإن هذا يعني أن هناك وجودا للأداء الوظيفي مقداره (3.826) حتى وان كانت أبعاد استراتيجية التمكين $(X1+ X2 +X3)$ تساوي صفرا.

إن معامل التحديد (0.444) يشير إلى أن أبعاد استراتيجية التمكين تفسر (0.444) من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي وهو معامل متوسط وان المتبقي من التباين والبالغ (0.556) فهو ناتج من متغيرات لم تدخل نموذج الانحدار. وعلى أساس هذه المؤشرات لا ترفض هذه الفرضية.

المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات

يعرض هذا المبحث ابرز الاستنتاجات التي جرى التوصل إليها ، بالاستناد إلى ما أفرزته نتائج تحليل الجانب التطبيقي للبحث محاولة لتحديد مستويات تحقق أهداف البحث وكالاتي:

- 1- يمتلك العاملون في المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء إدراك عالي بأبعاد استراتيجية تمكين الموارد البشرية، إذ حققت جميع فقرات الأبعاد درجة مميزة باستثناء تراجع قناعات بشأن عدم وضوح الاستراتيجيات التي تحقق أهداف المديرية ،مما يؤدي إلى القصور في التزام العاملين ضمن الجماعة .
- 2- تقدم أبعاد الأداء الوظيفي (أداء المهام ،والأداء السياقي ، وسلوك المواطنة التنظيمية) ، في المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء باستثناء تسع فقرات من فقرات بُعد سلوك الأداء المعاكس .
- 3- ظهر توحيد الرؤية ووضوح الأهداف بارزاً، إذ توجد قنوات عمودية وأفقية متعددة ، واستعمال وسائل إتصال متنوعة ومرنة للحصول على المعلومات، وتوافرها للعاملين لتعزيز استعدادهم لتحمل مسؤوليات إضافية وتنمية التزامهم الذاتي وتعزيز الثقة لديهم .
- 4- تسعى المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء لتقليص الفجوة بين خبرات العاملين من خلال التعليم المستمر والتدريب، اجتذاب ذوي الخبرات النادرة، لكونها تمتلك هيكل مرن تجاه الأفكار الجديدة مما يساعد على التمكن من التصرف إزاء المشاكل التي تواجهها.
- 5- تتميز القيادات الإدارية في مديرية تربية محافظة كربلاء بإتباعها إجراءات الأمن والسلامة واتسام التوجيهات الصادرة منها بالحكمة، وذلك يؤدي إلى أن العاملين سيؤدون وظائفهم بشكل صحيح، وعدم التراخي والتكاسل وإفشاء أسرار العمل والتصرف بعدوانية تجاه رؤسائهم وذلك لكون ميلها للحسوبة، والوساطة ،والرشوة قليل .
- 6- هناك علاقة تفاعلية حقيقية بين استراتيجية التمكين والأداء الوظيفي على المستوى الكلي في المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة.
- 7- اثبتت النتائج بأن لاستراتيجية التمكين تجاه معاكس لما ينبغي أن تكون عليه لسلوك العمل المنحرف (المعاكس) ، إذ كانت بينهما علاقة ارتباط عكسية .

- 8- وجد علاقة تفاعلية حقيقية بين أبعاد استراتيجية التمكين وأداء المهام ، والأداء السياقي ، وسلوك المواطنة التنظيمية ، ووجود علاقة لها تجاه معاكس بين استراتيجية التمكين وسلوك العمل المنحرف (المعاكس).
- 9- تقدم بُعد استبدال الهيكل التنظيمي على متغيري استراتيجية التمكين، يليه الحرية والاستقلالية ، ثم بُعد المشاركة في المعلومات بالنسبة للمديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة .
- 10- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين استراتيجية التمكين والأداء الوظيفي على المستوى الكلي في المنظمة .

ثانياً : التوصيات

- 1- التوجه لبناء الاستراتيجيات المعاصرة ذات صلة بالاستفادة من الموارد البشرية الممكنة ، لمواكبة التطور الحضاري، ومواجهة التحديات ، من خلال الاستفادة من استراتيجية التمكين بأبعادها وزيادة وعي المنظمة بضرورة وأهمية تطبيق استراتيجية التمكين وفق خطة استراتيجية للانتقال تدريجياً إلى منظمة ممكنة .
- 2- مناقشة وتوضيح الاستراتيجيات الخاصة بالمنظمة لجميع العاملين، لبيان أهدافها أثناء عقد الاجتماعات الدورية، لحثهم على وتشجيعهم على مهارتهم وخبراتهم ، عن طريق مشاركتهم بالمعلومات ومنحهم حرية التصرف والتأكيد على أهمية دور الفريق في العمل والشعور بالانتماء إليه ، مما يزيد من التزامهم تجاه المهام المناطة بهم . لضمان تحقق الأداء على وفق المخطط .
- 3- إعادة النظر ببعد المشاركة في المعلومات وإطلاع العاملين عليها ، لزرع الثقة لدى العاملين بإدارتهم وزيادة تحملهم للمسؤوليات من خلال إتاحة المعلومات لجميع المستويات لبناء منظمة ممكنة .
- 4- إقامة الدورات والندوات التثقيفية التي تحث على تبني قيم الإسلام الحنيف والشعور بالمواطنة، فبناء المناخ الاخلاقي الذي يراعي جوانب احترام قواعد العمل يعد ضروري تجاه تعديل سلوك العاملين للعمل على تقليل سلوك العمل المنحرف، سواء متعلق بالحسوبة أو تسخير السلطة للانتفاع الشخصي ، أو الرشوة أو إهمال تنفيذ الأوامر وماشابه ذلك .
- 5- وضع قواعد وإجراءات واضحة تعتمد من قبل العاملين، للتمكن من إزالة المعوقات كافة التي تقف في وجه التغيير، وإجراء التغييرات التنظيمية اللازمة لتحقيق الأداء الوظيفي المرغوب.
- 6- إنشاء وحدات للبحث والتطوير، ووضع ضرورة إقامة دورات تدريبية متكاملة الأهداف تُعنى بتوضيح استراتيجية التمكين ومدى تأثيرها في أداء العاملين في المنظمة وانعكاس ذلك على مستوى أداء المنظمة ككل.
- 7- تشجيع العاملين على الاستفادة من جميع قنوات الاتصال المتاحة في المنظمين سواء أكانت قنوات اتصال أفقية ام عمودية وذلك من خلال إدخالهم في دورات تدريبية لبيان أهمية قنوات الاتصال في توفير المعلومات.

المصادر

أولاً - القرآن الكريم.

ثانياً: مصادر عربية وأجنبية

1. Rivett, P.(1992) "principle model building " New York John Wiley & Son.
2. Bratton &Gold(2003)"human resource management :theory and practice 3th E.d. great Britain ,bath press, Bath .
3. Hoobler ,Jenny M.& Johnson, Nancy Brown (2004) "An analysis of current human resource management publications" Personnel Review Vol.(33) ,N. (6) 665-676 .
4. Glenn D. Israel(2013)"Determining Sample Size" <http://edis.ifas.ufl.edu:p:4>
5. Khansharifan ,Atefeh; Mahboubeh Soleimanpour Omran; Hashem Askarzadeh (2015)"Investigating the Relationship between Knowledge Management and Employee Empowerment"(Case study: Education Organization of Bojnourd City, Vol.(3) ,N.(2), 502-512.
6. Ibuta ,Mary Peninah (2014) "The Influence of Institutional Factors and Related Attitudes on The Relationship Between Employee Empowerment and Performance of Public Universities In Kenya" A Thesis Submitted In Fulfillments of The Requirement For The Award of the Degree of Doctor of Philosophy In Business Administration, School of Business, University of Nairobi.
7. جلاب ، احسان دهش والحسين، كمال كاظم طاهر (2013) " إدارة التمكين والاندماج " دار صفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان – الأردن .
8. جلاب، احسان دهش (2011) " إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير " الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان.
9. Fadal ,Sylvester (2004) "Employee Empowerment As A business Optimization Technique" Utilizing Continuous Training and Participation Rights and Decision Making Authority, A Dissertation Presented to the Faculty of Argosy University Orange County .
10. الملوك ، جلال سعد (2002) " أثر استراتيجية التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي" دراسة تحليلية في جامعة الموصل ، أطروحة دكتوراه غ.م. كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل .

11. Sahoo , Chandan Kumar; Behera , Neeraja; Tripathy, Santosh Kumar (2010) "Employee Empowerment and Individual Commitment":An Analysis From Integrative Review of Research, Employment Relations Record, Vol. (10), N.(1) 41-56.
12. Kanooni, Arman (2005) " The Employee Empowerment in Information" Technology Department, Thesis COMP8004-managing and organizing people , Capella University.
13. Ugboro, I.O. & Obeng, K. (2000) "Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job satisfaction, and Customer Satisfaction in TQM Organizations" An empiricak study. Journal of Quality Management ,Vol. (5),N.(2), 247- 272.
14. Idishe , Somaye Nobarie ; Amin Nikpoor; Rahele Chamani fard (201 "Human resources empowerment factors analysis for municipality of Tehran " Life Science Journal ,Vol.(10) ,N.(6) 159-166.
15. الدوري ، زكريا مطلق ، صالح ، احمد علي (2009) " إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة " دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الطبعة العربية عمان، الأردن .
16. الساعدي، مؤيد يوسف نعمة، (2006) " قياس استعداد منشأة الأعمال للعمل باستراتيجية التمكين" مهاد نظري وبناء مقياس، المجلة العراقية للعلوم الإدارية ، جامعة كربلاء، المجلد (3) العدد (11) .
- 17.مكاوي، حسن عماد وعلم الدين، محمود(2009) " تكنولوجيا المعلومات والاتصال " الطبعة الأولى، الدار العربية للنشر والتوزيع القاهرة .
18. Yuki, Gary A. & Becker, Wendy S. (2006) " Effective Empowerment in Organization" Organization Management Journal ,Vol.(3), N. (3),210-231.
19. Lashley, Conrad (2001) "Empowerment: HR Strategies for Service Excellence"1st. Published, Butterworth-Heinemann Co., London.
20. Ghafarian V. (1998) "Rehabilitation of staff, the bridge to future management " journal of tadbir, N.(81), 40-38.
21. Abdollahi ,B.(2004) "Designing empowerment model and Psychological of experts and staff "Areas of Ministry of Science and Research and Technology, Thesis, University of Teacher Education, Tehran, Iran.
22. الذهب ، ياسر محمد عبد الله (2004) " استراتيجية التمكين وأثرها في الميزة التنافسية" دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في بعض المصارف اليمنية رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
23. الزبادات، محمد عواد ، (2008) " اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة " الطبعة الأولى ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ،عمان .
- 24.السالم، مؤيد سعيد وصالح ، عادل حرشوش (2009) " إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل " دار الإثراء للنشر والتوزيع ، الأردن .
25. السالم ، مؤيد سعيد (2008) " نظرية المنظمة ، الهيكل والتصميم " الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان .
26. الساعدي، مؤيد يوسف نعمة، (2011) " مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية " ، الطبعة الأولى ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان .
27. Lawson, Karen (2001) " Build your Business from the Inside out : For keys to Employee Empowerment that will Help your Business Grow " Business Gredit , Vol.(103), N. (3), 1-10.
28. العطوي، عامر علي (2009) " العلاقة بين رأس المال الاجتماعي الداخلي وفاعلية المنظمة من منظور الأداء السياقي" دراسة تطبيقية في عينة من المنظمات الصناعية الحكومية، العراقية ،مجلة الدراسات الإدارية، جامعة البصرة ، المجلد (3) العدد (5)، 36-69.
29. العنزوي ، سعد والعطوي ، عامر علي (2012) " الهيكل الكامن للأداء الشامل "مجلة العراقية للعلوم الإدارية، جامعة كربلاء ، المجلد (8) العدد (31)، 46- 24 .
30. الفتلاوي (2012) " تأثير مكانة المنظمة في تحقيق الأداء المتميز من خلال الدمج المنظمي" دراسة حالة جامعة كربلاء أطروحة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة بغداد.
31. Mondy, R.w. (2008) "Human resource management" 10th.Ed. Pearson prentice-Hall ,New Jersey.
32. الساعدي، مؤيد يوسف نعمة؛ سعد مجيد عبد علي ؛علي محمود علي (2013) " دور استراتيجيات الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي" دراسة ميدانية في معمل سمنت الكوفة ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، جامعة كربلاء ، العراق ،المجلد (15) العدد (4)، 25-49 .
33. ناصر، حسن محمود حسن (2010) " الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي" في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال من كلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة.

34. Viswesvaran, Chockalingam & Ones ,Deniz S. (2000) "Perspectives on Models of Job Performance" Blakwell Publishers Ltd , International Journal of Selection & Assessment Vol. (8), N.(4),216-226.
35. Yun, Seokhwa; Riki Takeuchi; Wei Liu (2007) " Employee Self-Enhancement Motives and Job Performance Behaviors: Investigating the Moderating Effects of Employee Role Ambiguity and Managerial Perceptions of Employee Commitment" Journal of Applied Psychology Vol.(92), N. (3),745–756.
36. Kahya ,E.(2007) " The effects of job characteristics and working conditions on job performance " International Journal of Industrial Ergonomics ,Vol.(37),N.(3) ,515–523.
37. Harttrup, Keith, & Rock, Joanna (2002) "A comparison of Predictor-Based Criterion-Based Methods for Weighing Predictors to reduce Adverse Impact", Applied H.R., Research, Vol.(7), N.(1). 22-38.
38. Geher, Glen,(2004) " Measuring Emotional Intelligence ", Common Ground and Controversy New York. Science Publisher, Inc.
39. Jankingthong , Korkaew, & Rurkkhum , Suthinee (2012) "Factors Affecting Job Performance" Silpakorn University Journal of Social Sciences ,Humanities, and Arts Vol.(12),N. (2) : 115-127.
40. Motowidlo, S. J., Borman, W. C., Schmidt, M. J. (1997) " A theory of individual differences in task and contextual performance" Human Performance, V.(10),N.(2) ,71-83.
41. Motowidlo ,S. J. & Van Scotter , J. R. (1994) " Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance" Journal of Applied Psychology, 79, 475–480.
42. Organ ,D.W.(1990) "The motivational basis of organizational citizenship behavior" Research in Organizational Behavior, 12, 43–72.
43. رشيد، صالح عبد الرضا ومطر، ليث علي، (2014) "سلوكيات المواطنة التنظيمية في ظل نظرية القيادة الخادمة" دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة القادسية , مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، العدد (76) المجلد (20).
44. العامري ،احمد بن سالم (2003) "محددات وأثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات" مجلة جامعة عبد الملك عبد العزيز ،الإدارة والاقتصاد، المجلد(17) العدد(2) ، 67- 83.
45. Appelbaum, Steven H.; Kyle J. Deguire;Mathieu Lay(2005) "The relationship of ethical climate to deviant workplace behavior " Emerald Group Publishing Limited ,Vol.(5) N. (4) , 43-55.
46. Gruys, Melissa L. & Sackett ,Paul R.(2003) " Investigating the Dimensionality of Counterproductive Work Behavior", International Journal of Selection & Assessment, Blackwell Publishing Ltd, Vol.(11),N.(1),30- 42.
47. Field, Andy(2009)" Discovering Statistics Using Spss"^{3rd}.ed., Sage Publication Ltd.
48. أبو علام ، رجاء محمود (2003) " التحليل الاحصائي للبيانات باستخدام برنامج Spss" الطبعة الأولى ، دار النشر للجامعات ، القاهرة.

ملحق

استمارة الاستبانة

جامعة كربلاء كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال/الدراسات العليا

م/ استبيان رأي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.....

نضع بين أيديكم استبانة البحث الموسومة (تأثير استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز)،دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية في المديرية العامة للتربية في محافظة كربلاء المقدسة ودائرة صحة كربلاء بوصفها جزء من متطلبات نيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال. مع وافر الشكر والامتنان لتخصيصكم جزء من وقتكم الثمين للإجابة على فقراتها.

مع ملاحظة أن لا حاجة لذكر الاسم إذ سيكون التعامل مع البيانات بسرية تامة وان البيانات ستستعمل لأغراض البحث العلمي حصراً. راجين الدقة والموضوعية عند الإجابة لبيان وجهة نظركم لكل فقرة من فقرات الاستبانة ومراعاة وضع علامة (✓) أمام اختيار واحد لكل سؤال تروونه يعكس الواقع أو هو اقرب إلى ذلك ، وعدم ترك أي فقرة من دون إجابة لغرض تحقيق الأهداف التي نرجوها من هذه البحث.

سائلين الله الخير لبلدنا الحبيب وشاكرين لكم سلفاً تعاونكم معنا

الباحث - طالبة الماجستير

أفراح خضير عبد الرضا

المشرف

م. د. محمود فهد الدليمي

أولاً: معلومات عامة

- 1- النوع الاجتماعي:
- 2- العمر:
- 3- المؤهل العلمي:
- 4- سنوات الخدمة:
- 5- عدد الدورات التدريبية:

المتغير الأول: استراتيجية تمكين الموارد البشرية: استراتيجية تتضمن منح العاملين في جميع المستويات ما يكفي من السلطة والقوة والموارد وحرية التصرف لتمكينهم من خدمة المنظمة بفاعلية.

أولاً: المشاركة في المعلومات: توفير المعلومات للعاملين ببسر وسهولة دون الرجوع إلى الإدارة العليا وتوحيد رؤيتهم لأهدافها باستعمال وسائل اتصال متنوعة ومرنة.

أفق بنسبة											العبارات	ت
0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %		
											1	تحرص المنظمة على توفير المعلومات اللازمة للعاملين أول بأول.
											2	يحصل العاملون على كل ما يحتاجونه من معلومات لثقة الإدارة بهم.
											3	تحرص المنظمة على التعامل مع المعلومات على وفق أسبقيات تحمل درجات سرية مختلفة (سري، سري، سرية للغاية... الخ) *.
											4	تسعى المنظمة لإتاحة المعلومات للعاملين لتنمية التزامهم الذاتي.
											5	تسهم إتاحة المعلومات في توحيد الرؤية ووضوح الأهداف .
											6	تسعى المنظمة لزيادة استعداد العاملين لتحمل مسؤوليات إضافية من خلال توفير المعلومات لهم.
											7	توجد قنوات عمودية وأفقية متعددة للحصول على المعلومات.
											8	تستخدم المنظمة وسائل متنوعة ومرنة للحصول على المعلومات (الانترنت، الانترنت، الاكسترنيت، الهاتف المحمول، البريد الإلكتروني، ... الخ).
ثانياً- الحرية والاستقلالية: درجة توافر حدود التصرف اللازمة للعمل باستراتيجية التمكين ، إذ تتضمن منح الأفراد العاملين سعة التصرف والاستقلالية في النشاطات الخاصة بالمهارات التي يمارسونها .												
											9	لدي تصور كامل عن الاستراتيجيات التي تحقق أهداف المنظمة .
											10	لدي القدرة على اتخاذ القرارات دونما حاجة لإستحصال موافقات مسبقة.
											11	أمتلك حرية التصرف السريع لمعالجة الحالات الطارئة.
											12	أعرف حدود تصرفاتي وأراقب نفسي دون الحاجة لرقابة الآخرين .

											13	إن السياسات والبرامج والإجراءات واضحة ولا تحتاج إلى إشراف الآخرين.
											14	تهتم الإدارة بترسيخ القيم الأخلاقية في العمل بوصفها أسلوب لترسيخ الإحساس بممارسة الرقابة الذاتية.
											15	تعتمد الإدارة أسلوب عقد الاجتماعات الدورية بوصفها صيغة للتفاعل مع العاملين للتحقق من أن الأداء يسير على وفق المخطط.
ثالثاً- استبدال الهيكل التنظيمي بفرق العمل المدارة الذاتية: ويعني إعادة البناء التنظيمي من الهياكل المتصلبة إلى الهياكل الفرقية لما تقدمه هذه الفرق من مساعدة للآخرين في تحقيق اعتباراتهم الشخصية.												
											16	ألتزم بشكل عال تجاه المهام عندما أعمل ضمن جماعة.
											17	تمتلك الإدارة هيكل مرن تجاه الأفكار الجديدة .
											18	تهتم الإدارة باكساب العاملين المهارات الجديدة بشكل مستمر بوصفها جزء من ثقافتها.
											19	تحرص المنظمة على اجتذاب ذوي الخبرات النادرة للتوظيف فيها.
											20	تعتمد الإدارة أسلوب التحفيز الشخصي مع العاملين
											21	تسعى الإدارة لتقليص الفجوة بين خبرات العاملين من خلال التعليم المستمر والتدريب.
											22	يمتلك العاملون في المنظمة الخبرة اللازمة التي تمكنهم من التصرف إزاء المشكلات التي تواجههم.
المتغير الثاني : الأداء الوظيفي : يقصد به الأفعال والسلوكيات التي تكون تحت سيطرة الفرد وتسهم في تحقيق أهداف المنظمة.												
أولاً- أداء المهام: يشير أداء المهام إلى السلوكيات التي تساهم في العمليات الأساسية في المنظمة.												
											1	ينجز العاملون في المنظمة الأعمال الموكلة إليهم من دون تأخير.
											2	لدى العاملين في المنظمة الاستعداد لتحمل مسؤولية أعلى.
											3	يقوم العاملون في المنظمة بأداء أعمال ومهام واضحة ومحددة.
											4	يقوم العاملون بأداء المهام والواجبات على وفق المعايير المعتمدة .
											5	المهارات المكتسبة من البرامج التدريبية تساعد العاملين على ابتكار أساليب حديثة لأداء الأعمال .
ثانياً: الأداء السياقي : ويشير إلى الأنشطة والسلوكيات التي تسهم بشكل غير مباشر في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية في المنظمة ، وهذه السلوكيات تسهم في تشكيل كل من الثقافة والمناخ التنظيمي.												
											6	لدى العاملين الميول والقدرات للتكيف مع المتغيرات والظروف المستجدة .

										7	تتوافر القدرات والمهارات اللازمة لدى العاملين في المنظمة لحل المشاكل اليومية
										8	أتحدث مع زملائي في العمل قبل القيام بأي إجراء قد يؤثر عليهم .
										9	تشجع الإدارة العاملين المترددين أو غير المنفتحين في المنظمة على إبداء آرائهم في العمل .
										10	تشجع الإدارة العاملين في المنظمة على تجريب طرائق أكثر فاعلية ومبتكرة لانجاز عملهم .
										11	يوجد تنسيق بين المستويات الإدارية المختلفة لانجاز الأعمال بالشكل المطلوب .
ثالثاً: سلوك المواطنة التنظيمية : انه السلوك التطوعي الاختياري الذي لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة والهادف إلى تعزيز أداء المنظمة وزيادة فاعليتها وكفاءتها .											
										12	اعمل بدافع وبحسب ما يريد العمل .
										13	لا ابحث عن إيجاد الخطأ في عمل الآخرين على نحو ناقد.
										14	اطلب استراحات عمل مع عدم حاجتي الماسة إليها.
										15	ارغب التدخل على نحو هادف مع شخص ما آخر لأداء عمل ما .
										16	اتبع القواعد التنظيمية بشكل واع .
										17	عملي بهذه المنظمة يعني لي قدراً كبيراً من المعاني الشخصية .
										18	أرى من الخطأ مغادرة المنظمة حالياً ، حتى لو كان الأمر مفيداً لي .
										19	أشعر وبجدية بان مشاكل هذه المنظمة وكأنما هي مشاكل الخاصة .
										20	هذه المنظمة تستحق إخلاصي وولائي لها .
										21	مغادرة هذه المنظمة يسبب لي العديد من المشاكل والاضطرابات .
										22	لا اغادر المنظمة حالياً لأنني اشعر بالتزام ومسؤولية تجاه الأشخاص العاملين فيها.
										23	الفوائد التي احصل عليها في هذه المنظمة هي إحدى الأسباب الرئيسية لاستمرارني في العمل بها .
										24	واحدة من اقل العواقب خطورة لمغادرتي هذه المنظمة هي ندرة بدائل العمل المتوفرة
رابعاً- سلوك العمل المعاكس : السلوكيات التي تؤذي المنظمة أما بشكل مباشر عن طريق التأثير سلبياً على وظائفها أو ممتلكاتها، أو عن طريق إيذاء موظفيها بطريقة تخفض من فاعليتهم ،وتتمثل هذه السلوكيات بـ الانحراف والعدوان وسوء الاستخدام والعنف وروح الانتقام والمهاجمة.											

										لم يلتزم العاملون في المنظمة بتأدية أعمالهم بشكل صحيح إثناء ساعات العمل الرسمية .	25
										امتنع عن تأدية وظيفتي بالشكل المطلوب ولا أتحمّل مسؤولية أعمالي لانخفاض الأجور التي احصل عليها	26
										يوظف العاملون الوقت والموارد الموجودة في المنظمة لانجاز المعاملات الشخصية أثناء العمل .	27
										يتحمل العاملون في المنظمة مسؤولية أخطاء زملائهم في العمل .	28
										يميل بعض العاملين إلى التراخي والتكاسل ولايحضهم على العمل إلا الحافز المادي أو الصالح الشخصي .	29
										لا تتبع المنظمة إجراءات الأمن والسلامة في مكان العمل* .	30
										يحاول بعض العاملين سوء استخدام المعلومات كإفشاء أسرار العمل أو المنظمة.	31
										يتصرف العاملون في المنظمة بالعدوانية تجاه رؤسائهم وعدم إطاعة أوامرهم .	32
										يستخدم بعض العاملين الوساطة شكلا من أشكال تبادل المصالح .	33
										لا يرغب بعض العاملين في التعاون مع زملائهم في العمل .	34
										يميل المدير إلى المحسوبية لبعض العاملين غير المؤهلين لشغل الوظائف العامة .	35
										تسخر الإدارة سلطتها للانتفاع الشخصي من الأعمال الموكلة إليها .	36
										تنتشر ظاهرة الرشوة في المستويات الإدارية داخل المنظمة.	37
										التوجيهات الصادرة من الإدارة لاتتسم بالحكمة مما يؤدي إلى انجاز المهام بشكل خاطئ .	38

¹ بحث مستل من رسالة ماجستير

² محددة إحصائيا بـ(40%) بحسب رأي الإحصائيين (48) و (47).

³ يعد معامل ارتباط كندال من أدق المعاملات اللامعلمية (Nonparametric) للكشف عن قوة العلاقة بين متغيرين لا معلميين، وقد تجنب الباحث استعمال معامل ارتباط سبيرمان مع كونه معاملا لامعلميا إلا أن النتائج التي يحققها هذا المعامل تحتاج إلى تصحيح التشوهات الحاصلة في البيانات من خلال معادلة (سبيرمان_ براون)، لذا فإن استعمال معامل ارتباط كندال الذي يصحح التشوهات تلقائيا يغني عن أي معامل آخر .