

Administrative Empowerment and its Role on the Work Teams Performance: A Literature Review

Wea'am Aref Khalayleh*, Dr. Ra'ed Masa'deh, Prof. Musa Al-Lozi*****

Abstract:

The present study aimed to study in depth the concept and characteristics of administrative empowerment, administrative empowerment and administrative strategy, administrative empowerment and total quality management, methods of empowerment and administrative theories, and the role of administrative empowerment in the performance of the work teams through reviewing books, researches, studies, periodicals and published scientific literature. Further, the researchers reviewed the prevailing theories of administrative empowerment and its relationship to managing the performance of teams.

Keywords:

Administrative empowerment, work teams performance

Citation:

Khalayleh, Wea'am Aref; Masa'deh, Ra'ed; Al-Lozi, Musa (2017); Administrative empowerment and its role on the work teams performance: a literature review; Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS), Vol.6,No.4,pp:851-868; <https://doi.org/10.25255/jss.2017.6.4.851.868>.

* MS.c. Candidate at the University of Jordan Business School, Amman, Jordan,

** Associate Professor of Management Information Systems Department, The School of Business, The University of Jordan

*** Vice President for Centers and Community Service Affairs, President of Aqaba Branch, The University of Jordan

التمكين الإداري ودوره على أداء فرق العمل: دراسة نظرية

ونام عارف الخلايلة¹، ديراند (محمد تيسير) مساعده²، أ.د. موسى اللوزي³
1 قسم الادارة العامة، كلية الأعمال، الجامعة الأردنية، عمان/الأردن،
2 قسم نظم المعلومات الإدارية، كلية الأعمال، الجامعة الأردنية، عمان/الأردن،
3 نائب رئيس الجامعة الاردنية لشؤون المراكز وخدمة المجتمع/ رئيس فرع العقبة،

المخلص

هدفت الدراسة الحالية الى دراسة معمقة لمفهوم وخصائص التمكين الإداري، التمكين الإداري والإستراتيجية الإدارية، التمكين الإداري والجودة الشاملة، أساليب التمكين والنظريات الإدارية، ودور التمكين الإداري في أداء فرق العمل من خلال مراجعة الكتب والبحوث والدراسات والدوريات والأدبيات العلمية المنشورة. حيث قام الباحثون بمراجعة النظريات السائدة في التمكين الإداري وعلاقتها بإدارة أداء فرق العمل.

الكلمات الدالة: التمكين الإداري ، أداء فرق العمل

مقدمة

تعرض الدراسة الحالية أبرز الأطر النظرية ذات العلاقة بالتمكين الإداري، من حيث المفهوم والأهداف والخصائص والمبادئ الرئيسية، كما تتضمن بعض العلاقات النظرية بين كلاً من التمكين الإداري والمفاهيم الإدارية الحديثة. وتتناول أيضاً مفهوم أداء فرق العمل، علاوة على أبرز الدراسات العلمية وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات العلمية السابقة.

أولاً: التمكين الإداري

إهتمت العلوم الاجتماعية والإنسانية مؤخراً في التطوير الإداري والتنظيمي، وذلك بهدف مواكبة التغيرات والمستجدات البيئية وبما يجعل الشركات والمنظمات أكثر قدرة على حل المشاكل ومواجهتها (أبو النصر، 2012)، كما إزداد إهتمام الشركات والمنظمات بمشاركة العاملين في عملية التغيير التنظيمي، حيث يعتبر العنصر البشري أحد أهم المقومات الرئيسية التنظيمية التي يجب الحفاظ عليها وتدعيمها والسعي نحو تطويرها لمواكبة التطورات المحيطة ببيئة الأعمال (أفندي، 2003). ظهر مفهوم التمكين الإداري كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة الهادفة إلى مواكبة تلك التطورات ذات العلاقة ببيئة الأعمال، حيث ينصب مفهوم التمكين الإداري في رفع قدرات الموظفين حول اتخاذ القرارات وتوفير الظروف والمناخ المناسب لإنجاز الوظائف الموكلة، وبالتالي ضمان عملية التحسين المستمر. كما أن عملية التمكين الإداري تتضمن تلك الخطوات التي تتخذها الشركات والمنظمات تجاه مشاركة الموظفين في عملية إتخاذ القرارات، ومنح الموظفين درجة من الشعور بالمسؤولية ليس فقط تجاه الأعمال المباشرة الذي يقومون بها، بل الشعور بالمسؤولية عن الأعمال المحيطة بالأعمال المباشرة (المعاني واخو رشيد، 2009). ويضيف المعاني واخو رشيد (2009) أن هناك علاقة بين كلاً من تنمية قدرات العناصر البشرية والتحسين المستمر في المنظمات، وكما أن التمكين الإداري يساهم في نجاح تطبيقات إدارة الجودة الشاملة (Aburuman, 2016). ويشير (Brown, 2001) & Harvey) أن التمكين الإداري هو عبارة عن منح الصلاحيات والحرية للموظفين لإتخاذ القرارات، ومن ناحية أخرى يمكن الإشارة إلى أن التمكين الإداري هو عبارة عن منح المشاركة وحرية إبداء الرأي في الموضوعات الوظيفية التي ترتبط بها الوظيفة. ويؤكد الشمري (2006) أن العلوم الإدارية الحديثة قد إعتنت بالتمكين الوظيفي، بإعتبار الموظفين العجلة الرئيسية للتنمية والدعائم الرئيسية للمنظمة، وكما أكد الشمري (2006) أيضاً أن التمكين الوظيفي هو أحد المفاهيم والأساليب الحديثة التي تساهم في تحسين مستويات أداء الموظفين. ويضيف ملحم (2006) أن التمكين الإداري هو الإرتقاء بالعنصر البشري من خلال إثراء عامل التعاون وروح الفريق والثقة بالنفس والإبداع ودعم روح المبادرة.

مع ذلك، يمكن استخلاص العديد من النتائج الإيجابية التي من الممكن الحصول عليها من جراء تطبيق واعتماد مفهوم التمكين الإداري، حيث يؤكد ملحم (2006) وجودة (2008) والدوري وصالح (2009) أن جل هذه الإيجابيات يمكن تمثيلها بأنها لأهمية للتمكين الإداري في الشركات والمنظمات، ويمكن تمثيل بعض هذه الإيجابيات بما يلي:

نتائج خاصة بالموظف: حيث يساهم التمكين الإداري في تحقيق الإلتزام الوظيفي الداخلي بالنسبة للموظف، وضمان المشاركة الفاعلية والهادفة في عملية إتخاذ القرارات وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي، وتطوير مستويات الأداء الوظيفي من خلال ضمان عامل التعليم والتدريب، واكتساب المهارات والمعارف الكفيلة بتحقيق النجاح، وبالتالي الشعور بالأمان الوظيفي.

نتائج خاصة بالمنظمة: يعد العنصر البشري الركيزة الأساسية لتحقيق الأداء التنظيمي العالي، كما يمكن الإشارة إلى أن الإهتمام بالعنصر البشري يساهم لا محالة في إثراء الأداء العام، وبالتالي تحقيق نتائج إيجابية بعيدة المدى أهمها تحقيق الإستدامة والتميز والحفاظ على السمعة الجيدة والميزة التنافسية، وبالتالي تحسين وتنمية النتائج المالية.

نتائج خاصة بالبيئة المحيطة: حيث يساهم التمكين الإداري في تحسين مستويات أداء العاملين من حيث سرعة الأداء والإلتقان والإبداع، الأمر الذي يساهم في تعزيز مستويات الولاء للمنظمة من قبل العملاء، وكذلك تحقيق وتحسين مستويات رضاهم عن تلك المنتجات والسلوكيات التي تتبعها الشركات ومنظمات الأعمال. كما يشير (Stirr,2003) إلى أن التمكين الإداري يعتمد على مجموعة من المبادئ المستمدة من كلمة (Empowerment)، وهي تعليم العاملين (Education)، والدافعية (Motivation)، ووضوح الأهداف (Purpose)، وتحقيق الإنجاز (Ownership)، والرغبة في التغيير (Willingness to Change)، ونكران الذات (Ego Elimination) الذي يشير إلى التخلي عن الملذات الشخصية مقابل تحقيق مصلحة ما، والإحترام (Respect). بذلك، يمكن الإشارة إلى أن هذه المبادئ هي بمثابة عوامل نجاح للمنظمات كنتيجة لدور مسمايتها في تعزيز التنمية المؤسسية وتأسيس جذورها وتحقيق الأداء الكفوء.

بالتالي، قادت التغييرات ذات العلاقة بالألفية الجديدة إلى ظهور العديد من الأساليب الإدارية الحديثة، كما أصبحت الحاجة إلى التغيير في أساليب العمل أكثر إلحاحاً لمواكبة تلك التغييرات والتطورات البيئية المعاصرة، حيث ترتبط تلك التغييرات العصرية في المستجدات العصرية ذات العلاقة بالعامل التكنولوجي، وكذلك التوجهات الجديدة نحو التركيز على الجودة والمرونة في آليات الإنتاج والسلع والخدمات. كما لجأت الشركات الحديثة إلى التغيير في طريقة إدارتها لمواردها البشرية، وذلك بما يتماشى مع تلك التغييرات والمستجدات العصرية، كسياسة استراتيجية هادفة إلى زيادة ولاء وإتناء العاملين وبالتالي تحقيق الأهداف المؤسسية.

مفهوم التمكين الإداري

قاد التطور في الفكر الإداري إلى بروز مفهوم التمكين الإداري كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة، حيث احتاجت إليها بيئات الأعمال كإستراتيجية مواكبة لتلك المستجدات العصرية، كما أصبحت ضرورة ملحة لا بد من تطبيقها لضمان استمرارية بعض الشركات العاملة. برز مفهوم التمكين الإداري في بدايات الثمانينيات من القرن الماضي، كما وجد رواجاً في بدايات التسعينيات، ويحصر مفهوم التمكين الإداري في زيادة الإهتمام بالعامل البشري والتركيز على العنصر البشري وإعتباره شريكاً إستراتيجياً داعماً لحياه المشروعات الاقتصادية، والنظر إلى العامل البشري كمورد مزود للنجاح ويشجع من روح المبادرة والإبتكار في الوقت الذي أصبح عامل إدارة الوقت لإتخاذ القرارات المرتكزة الرئيسية للنجاح (Al-Magableh & Otoum, 2014). حيث يقود مفهوم التمكين الإداري نحو زيادة الإهتمام بالكوادر البشرية داخل الشركات والمؤسسات، بل والسعي وراء زيادة النظرة الإيجابية تجاه العاملين، كما يعتمد مفهوم التمكين الإداري على منح الثقة والسلطة والحرية في التصرف للعاملين من قبل الإدارة العليا في الشركات والمؤسسات، حيث تسعى هذه الشركات والمؤسسات إلى توليد الشعور الذاتي الإيجابي والإدراك وحب الولاء للعمل، كما يسعى مفهوم التمكين الإداري إلى تقوية وتعزيز القدرة لدى العاملين.

ويشير (Ford & Fottler,1995) إلى أن التمكين الإداري هو عبارة عن إعادة توزيع السلطات والصلاحيات والمعلومات داخل الشركات والمؤسسات وبشكل يمكن العاملين من أداء مهامهم، وتأدية واجباتهم، ويضيف (السامرائي، 2007) أن التمكين الإداري هو عبارة عن عملية إدارية حديثة تطمح من خلالها الشركات والمؤسسات إلى منح حق التصرف وإتخاذ القرارات للعاملين، بالإضافة إلى تفويض الصلاحيات والسلطات وما يتوازى معها من معلومات في الوقت المحدد، وتوفير الحرية الكاملة للعاملين لأداء أعمالهم. كما يضيف (1995 Bennis & Townsend) أن التمكين الإداري هو العملية التي تنتج للعاملين إنجاز مهامهم دون التدخل المباشر من الإدارة، مع الأخذ بالحسبان توفر الموارد المناسبة وبيئة العمل الملائمة. ويؤكد (الكساسبة، وآخرون، 2009) أن التمكين الإداري هو تزويد العاملين بالتوجيهات اللازمة والمهارات الداعمة لمفهوم الإستقلالية والتي تؤهلهم لإنجاز المهام وإتخاذ القرارات المقبولة في بيئة الأعمال. وتضيف (قديد، 2006) أن التمكين الإداري يتمركز حول منح العاملين السلطة والحرية في مجال وظائفهم المحددة، ومن ناحية أخرى منحهم حرية ومشاركة أكبر في إتخاذ القرارات. وبالتالي، يمكن الإشارة إلى أن هناك إختلاف في وجهات نظر الباحثين حول مفهوم التمكين الإداري، إلا أن غالبية هؤلاء الباحثين يشتركون في أن التمكين الإداري هو عبارة عن منح الحرية للعاملين من قبل الإدارة العليا لتمكينهم من إتخاذ القرارات الصائبة وفي الوقت المناسب، وهذا أيضاً يتفق مع ما أشار إليه الطائي وعيسى (2008). ويمكن إضافة أن القواسم المشتركة تنحصر بمفهوم التمكين الإداري في تفويض السلطات ومنح الصلاحيات للعاملين، ومشاركة العاملين في تأدية المهام التنظيمية، بالإضافة إلى وجود قواعد للعمل التنظيمي، وتجسيد الشعور بالأمان لدى العاملين، والتركيز على التدريب والتثقيف اللازم. ويمكن بذلك أيضاً تعريف التمكين الإداري بأنه عبارة عن الممارسات التي تقوم بها الشركات والمؤسسات ذات العلاقة بمنح الصلاحيات الكاملة إضافة إلى السلطة التي توازيها للأفراد، حيث يشعر الموظف بالمسؤولية عن الأعمال التي يؤديها، وكذلك عن الأعمال التي تركز خارج حدود

وظيفته. ويضيف (Kruja & Oelfke,2009) أن التمكين الإداري والوظيفي يركز حول تبادل المعلومات والخبرات اللازمة التي تمكن الموظفين المساهمة في تأدية مهامهم التنظيمية، علاوة على تحقيق أهدافهم.

خصائص التمكين الإداري

يتسم التمكين الإداري بمفهومه بالعديد من الخصائص ذات العلاقة بكافة الممارسات الهامة نحو تحقيق مبادئ التمكين الإداري، حيث يشير (Hamed,2010) إلى أن هذه الخصائص ذات العلاقة بالتمكين الإداري تنحصر في أربعة خصائص رئيسية، وتتمثل بدايةً في زيادة الصلاحيات والمسؤوليات مع منح الحرية في ممارسة الأعمال وإنجاز المهام للأفراد، ومن ثم إعداد الأفراد العاملين على مواجهة المشاكل وحل الأزمات وتحديداً في الأوقات العصيبة، وبلي ذلك تحقيق وتوفير الجهد على الإداريين من خلال تقليل مدى اعتماد الأفراد العاملين على الإدارات، ويتبع ذلك أيضاً تحقيق مفهوم المسائلة من خلال محاسبة الأفراد العاملين على نتائج أعمالهم. كما يضيف الكبيسي (2006) أن هناك أيضاً العديد من الخصائص التي يتسم بها التمكين الإداري، وتنحصر هذه الخصائص في التقرير الذاتي من خلال إيجاد الحرية للعاملين في إتخاذ قراراتهم وأنتقاء أساليب العمل الملائمة لهم، والأهمية الذاتية من خلال إشعار العاملين بأهميتهم في المؤسسات التي يعملون فيها وأهميتهم في إتخاذ القرارات ذات العلاقة، وتعزيز الثقة النفسية من خلال تعزيز قدرات الأفراد العاملين وتعزيز مفهوم الاعتماد الذاتي في مواجهة الأزمات، ومن ثم تعزيز القدرات على التأثير عن طريق بيان دور العاملين الرئيسي في التأثير على عملية إتخاذ القرارات الملائمة أو إختيار البديل المناسب.

مبادئ التمكين الإداري

تضمن مفهوم التمكين الإداري العديد من المفاهيم الرئيسية ذات العلاقة بخصائص التمكين الإداري، حيث بين (Stirr, 2003) أن التمكين الإداري يحتوي على العديد من المبادئ التي تعتبر حجر الأساس في تطبيق مثل هذه المفاهيم الإدارية الحديثة في الشركات والمؤسسات، وتنحصر مبادئ التمكين الإداري بمكونات مفهومها (Empower)، وكما يلي:

- 1) تعليم العاملين (Education): ويتجسد هذا المبدأ في نشر ثقافة التعليم والتعلم بين العاملين في الشركات والمؤسسات التي يعملون فيها، حيث يساهم نشر هذه الثقافة في زيادة فاعلية العاملين وتشجيعهم نحو تحقيق النجاح وإنجاز المهام.
- 2) الدافعية (Motivation): حيث ينحصر هذا المبدأ في تشجيع العاملين لتقبل مفهوم التمكين الإداري وبيان مساهماتهم في تحقيق الأدوار التنظيمية، والتشجيع نحو بناء فرق العمل ونشر ثقافة الأبواب المفتوحة من قبل الإدارة العليا في ملاحظات وتعليقات العاملين.
- 3) وضوح الأهداف (Purpose): ويقوم هذا المبدأ على ضمان الفهم الكامل والوضوح التام لدى العاملين، وكذلك رسم التصورات التامة لفلسفة الإدارة العليا وتوجيهها للأفراد العاملين. كما إن الإستخدام المخطط والموجه لتلك الإمكانيات المتاحة في الشركات والمؤسسات يعتبر وسيلة وأساساً مركزياً لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- 4) الإنجاز (Ownership): وينحصر هذا المبدأ في قبول العاملين لتلك المسؤوليات والصلاحيات وضمن المسؤولية لها لتتوازي مع الإنجاز.
- 5) الرغبة في التغيير (Willingness to Change): ويقود التمكين الإداري من خلال هذا المبدأ إلى البحث عن الأساليب الحديثة والمواكبة للتطورات العصرية في الشركات والمؤسسات، ويدعو هذا المبدأ الإدارة العليا في الشركات والمؤسسات إلى تشجيع العاملين نحو التغيير وحب التطوير.
- 6) نكران الذات (Ego Elimination): وهو محاربة إتباع الأنماط القديمة ونبذ السيطرة والتسلط.
- 7) الإحترام (Respect): وهو عبارة عن إبراز أهمية كافة العاملين في المؤسسات التي يعملون فيها، من خلال دعم تطوير أعمالهم وضمن الإبداع فيه. كما يشكل الإحترام بين العاملين أنفسهم والإدارة العليا جوهراً لخطوط الإتصال والتواصل.

التمكين الإداري والإستراتيجية الإدارية

يعد التمكين الإداري سياسة إستراتيجية تعمل من خلالها الشركات والمؤسسات نحو تمكين نفسها وبيئاتها من خلال تبني سياسات تعمل على تدعيم قدرات وإمكانيات العاملين. كما يتحسن مفهوم التمكين الإداري من خلال ما يلي:

- التركيز على تلك الممارسات المرغوبة من العاملين في الشركات والمؤسسات.
- العمل على التغيير في الهيكل التنظيمي للوقوف على تلك الممارسات والسلوكيات المرغوبة من العاملين.
- إيجاد مناخ ملائم من الثقة بين الإدارة العليا والعاملين.
- فتح قنوات الإتصال والتواصل بين العاملين والإدارة، بالإضافة إلى العاملين فيما بينهم.
- تشجيع الإدارة للعاملين على التعليم والتتقيف والتطوير الذاتي.
- تدعيم عملية إشراك العاملين في عملية إتخاذ القرارات الملائمة.
- إستخدام كلاً من الفاعلية والكفاءة في حل مشاكل الصراخ التنظيمي.

مع ذلك، تعتمد ثقافة التمكين الإداري على التغيير في الفكر الإداري من خلال إشراك كافة العاملين في عملية تحقيق الأهداف وإنجاز المهام، حيث يعد الإلتزام القيادي بمشاركة العاملين شرطاً أساسياً لنجاح ثقافة التمكين الإداري، ويطمح تنفيذ التمكين الإداري إلى توفير الوقت والجهد للإداريين بالإضافة إلى صقل مهارات العاملين. كما يعتمد التمكين الإداري كإستراتيجية إدارية في الشركات والمؤسسات على أربعة عناصر رئيسية، تبدأ هذه العناصر ببناء الرؤى الإستراتيجية للشركات والمؤسسات، ومن ثم تحديد الأولويات ذات العلاقة بالعمل التنظيمي، ويتبع ذلك بناء العلاقات بين الزملاء للإعداد نحو العمل التشاركي والتعاوني فيما بينهم، وختاماً العمل على توسعة شبكة العمل ويقصد بذلك التوجه نحو مشاركة العاملين في عملية إتخاذ القرارات (العتيبي، 2004).

التمكين الإداري والجودة الشاملة

ومن أبرز المميزات التي يمكن الإشارة إليها عند تبني مفهوم التمكين الإداري ما يرتبط بتحقيق مفهوم الجودة الشاملة، حيث دعت الجودة الشاملة إلى تغيير العمليات المؤسسية والأنشطة وبما يتلائم مع تمكين العاملين (Honold, 1997)، حيث تعمل إدارة الجودة الشاملة نحو التحسين المستمر في كل أبعاد ومجالات المشروعات، من خلال إنخراط الجميع في عملية إتخاذ القرارات وضمان المشاركة الفاعلية في عملية التطوير والتحسين في الأداء والعمليات، وهذا يحتاج إلى منح العاملين مزيداً من الحرية والمسؤولية والسلطة لتحمل كافة الأعباء التشغيلية الموكية، وبالتالي تحقيق التقدم التنظيمي. أما عن أبعاد التمكين الإداري، فيمكن الإشارة إلى ان التمكين الإداري الناجح في الشركات والمؤسسات التي تتبنى أفكارها ومفاهيمها لا بد أن يقوم على العديد من الأبعاد الرئيسية، وهي التعليم والقيادة الناجحة والمراقبة الفاعلة والدعم والتشجيع المتواصل والهيكلة الملائم والتفاعل بين كافة الأبعاد السابقة، وهذا ما أشار إليه (Honold, 1997). ختاماً، يمكن الإشارة إلى ان التمكين الإداري يساهم لا محالة في التخلص من القيود الجامدة، حيث تنظر الإدارة العليا تجاه تطبيق القوانين والتعليمات النافذة والتي تعد الأكثر جموداً بالمرونة من خلال العاملين لتحقيق الأهداف المنشودة، كما يعمل المفهوم الإداري تجاه التخلص من مفهوم البيروقراطية عن طريق كبح جموح تأثيرها على الإبداع والتفكير الإيجابي، وعلاوة على أن التمكين يساهم في التخلص من مفهوم الرقابة السلبية الصارمة والسياسات المحددة من خلال منح الحرية للعاملين من قبل الإدارة العليا لتحمل المسؤولية تجاه الأعمال التي يقومون بها. كما يمنح التمكين الإداري للعاملين بعض الخصائص الذهنية، ومنها ما يلي (Aburuman, 2016):

- الشعور بالسيطرة والتحكم في تحقيق وتنفيذ الأداء.
- الوعي والإحساس بالحيثيات التي تدور ضمن بيئة الأعمال الكاملة.
- المساءلة عن نتائج الأداء للعامل، والمسؤولية تجاه تلك النتائج.
- المشاركة في إتخاذ القرارات وبالتالي تحمل المسؤولية.

ويمنح التمكين الإداري المسؤولية الكاملة للعاملين للقيام وتنفيذ ما هو مسؤولين عنه، وكذلك الإعتراف بحق العامل مما يولد المعرفة المستقلة والخبرة والمعرفة والدافع الداخلي. أما عن سر نجاح العلاقات الإدارية بين الإدارة العليا والعاملين في الشركات والمؤسسات يكمن في نجاح التمكين الإداري فيها، حيث يساهم التمكين الإداري في منح الثقة والتوافق والإنسجام داخل البيئة التنظيمية، حيث يعد التمكين الإداري أحد المفاهيم الإدارية المعاصرة التي ترتقي بالعنصر البشري، عن طريق إيجاد مستويات عالية الرقي من التعاون والعمل ضمن روح الفريق والثقة بالنفس والإبداع والتفكير المستقل. وتؤكد العديد من النظريات الإدارية ذات العلاقة بالإساليب السلوكية في علم الإدارة أن إثراء الحاجات السلوكية لدى العاملين تساهم في إثراء العمل التنظيمي، كما أن توجه العمل التنظيمي تجاه السلوك التنظيمي يساهم في إثراء عامل المرونة والموضوعية بالإضافة إلى إشباع الإحتياجات الشخصية، وسواء المادية أو المعنوية والإنسانية، مما يخلق جواً تنظيمي يسود فيه روح المبادرة والإبداع والتفوق والتحدي.

ومن أهم هذه النظريات نظرية الموارد البشرية التي تؤكد على حاجات العاملين، سواءً ذات العلاقة بالإحتياجات الفيزيولوجية أو الإجتماعية أو الأمان أو حاجات الإحترام والتقدير، أو حاجات التحقيق والإنجاز الشخصية. كما تنتظر نظرية الموارد البشرية إلى وجود خمسة عوامل رئيسية تساهم في إثراء أداء الموارد البشرية، وهي عامل التدريب والتأهيل كتدريب العاملين وتوفير فرص التعلم والتنقيف حول إنجاز المهام، وعامل التطوير لتلك المبادئ والأسس التي يستند عليها العاملين في تنفيذ المهام الموكلة، وعامل الدوران الوظيفي للحفاظ على الإبتكار وقتل روح الروتين الاعتيادي، وعامل العمليات الوظيفية الذي يهدف إلى تحليل العمل وتحديد الأوصاف الخاصة به والأدوات الكفيلة بإنجازة وتلك المسؤوليات والصلاحيات المرتبطة به، بالإضافة إلى عامل الاستقطاب والاختيار الذي يتيح لمتخذي القرار المفاضلة بين الموارد البشرية المتاحة واختيار البديل الملاءم منهم. علاوة على ذلك، نظرية

Ibraham Maslow للحاجات ونظرية X and Y لصاحبها Douglas McGreoger، حيث تعد نظرية X and Y أحد أهم النظريات التي استنتج من خلالها أهمية التمكين الإداري في المنظمات والشركات، حيث نظر صاحب هذه النظرية إلى ان هناك دوراً مركزي للعنصر البشري في المشروعات الاقتصادية (The Human Side of Enterprise)، حيث عملت هذه النظرية على إيجاد العديد من الإفتراضات العلمية تجاه العامل في المشروعات الاقتصادية، كان تفترض هذه النظرية أن المدير الذي يبني النظرية X ينظر تجاه العامل على انه كسول ويفتقد لروح المبادرة والإبداع وتحمل المسؤولية، في حين أن المدير الذي يبني النظرية Y ينظر إلى العامل على أنه

يتمتع بروح المبادرة والإبداع والعمل الإيجابي ، ومما خرجت به هذه النظرية أن الفرد العامل وسلوكه يتأثر بتوقعات الآخرين من المدراء، وأضافت نظرية ماكريقر أن كافة العاملين يتأثرون مباشرة بتوقعات الآخرين أيضاً، وأن أنصار نظرية المدير الذي يتبنى نظرية X قد يتصرفون ويمارسون أعمالهم بدرجة عالية من السيطرة والرقابة المباشرة، مما يخلق روح من السلبية لدى العامل بسبب إشعارهم بعدم الحرية في التصرف وعدم الاستقلالية. أما المدراء الذين يتبنون النظرية Y عن طريق إشعار العاملين بدرجة عالية من التوقعات الإيجابية المنتظرة منهم، يخلقون جواً مليء من السعادة ويمنحون مجالاً من العمل الإيجابي والعمل بروح الفريق والمبادرة الفاعلة وحرية التصرف وتحمل المسؤولية تماشياً مع تلك التوقعات التي وجدها مدراؤهم، مما يشجع بذلك المدراء على تبني مفهوم التمكين الإداري في المشروعات التي يتواجدون فيها (الموسوي، 2004).

أساليب التمكين والنظريات الإدارية

سينصب الحديث في هذا الجزء عن أساليب التمكين الإداري اعتماداً على النظريات الإدارية التي عززت مثل تلك الممارسات كنظرية الموارد البشرية، التي دعت إلى تبني مثل هذه الممارسات عند تبني مفهوم التمكين في المشروعات الاقتصادية، ومنها ما يلي:

- التمكين النفسي ونظرية سيكولوجيا التمكين: حيث اعتنت نظرية سيكولوجيا التمكين في تمكين العاملين نفسياً، وتتجسد هذه الأساليب في استخدام التحفيز المحوري النفسي والدافعية لتحقيق الأداء الكفو والاعتدال من العاملين، كما تنظر هذه النظرية على أن التمكين الإداري يعد الحافز الداخلي الذي يبرز من خلال عدد من الممارسات التي تعكس موقف الإدارة تجاه أفرادها، ومن أهم تلك الأساليب التحفيزية النفسية ما يسمى بأساليب المعنى التي تعمل على إشعار العامل بأهمية العمل الذي يقوم به ومدى انسجام هذا العمل مع متطلبات العمل والاعتقادات والقيم والسلوكيات، وأساليب الكفاءة عن طريق الشعور بأهمية مفهوم الكفاءة والمهارة وتدعيم ذلك عن طريق تجسيد مثل هذه الأفكار في أذهان العاملين، حيث تساهم أساليب الكفاءة في زيادة ثقة العامل بنفسه وتجاه قدرته على تحقيق الأهداف الموكلة إليه وبمهارة عالية. علاوة على أساليب الاستقلالية وحرية التصرف والتي تعمل على إشعار العامل بالاستقلالية وحرية التصرف وما يرتبط ذلك بالأداء حيث يصبح له الحق في المفاضلة بين العديد من البدائل واختيار البديل الملائم، بالإضافة إلى أساليب التأثير من خلال إدراك العامل لأهمية دوره ومدى تأثيره في نتائج المشروعات الاقتصادية التي يتواجد فيها (Honold, 1997).

- التمكين السلوكي وتفويض السلطة والمسؤولية: حيث تعتمد نظرية تفويض السلطة والمسؤولية على منح العاملين في المستويات الإدارية الدنيا والوسطى الحق في المشاركة في تحمل المسؤولية من خلال منحهم بعض من السلطة، وكما تعمل مثل هذه النظرية على قتل مفهوم البيروقراطية في المشروعات الاقتصادية مروراً بقواعد رسمية محددة، وتساهم هذه النظرية في إثراء عامل تحمل المسؤولية والثقة بالنفس ومنح الشعور الإيجابي للموظف عن طريق إشعار الموظف بأهمية العمل الذي يقوم به، وبالتالي تأثيره على مدى إنجاز العاملين لأهداف المشروعات التي تتواجد فيها. كما تعد عملية تفويض السلطة والصلاحيات أحد المراحل الأولى في تطبيق الشركات والمؤسسات لمفهوم التمكين الإداري (Aburuman, 2016).

ومن الأساليب المعاصرة الإدارية والنظريات الإدارية الحديثة التي دعت إلى مفهوم التمكين ما يرتبط بأسلوب القادة التي تعمل على زيادة فاعلية المشروعات ، وتفقد نظرية القادة إلى ان المشروعات التي تتبنى مفهوم التمكين الإداري تعمل بداية على إعداد القادة وتفعيل دورهم من خلال تفعيل نظاماً واسعاً من الإشراف والرقابة، ومنح صلاحيات أكبر من الإدارة العليا إلى المستويات الإدارية الدنيا، ويرتكز أيضاً هذه الأسلوب على نظرية تفويض الصلاحيات والمسؤوليات. ويمكن إضافة إلى أن أسلوب التمكين الذاتي هو أهم الممارسات ذات العلاقة بالتمكين الإداري الحديث (Al-Ha'ar, 2016)، وتعمل مثل هذه الممارسات على فرض السيطرة والتحكم في متطلبات العمل الوظيفي والتأكد على توفير القدرات لإستثمار المعلومات، وتتركز فكرة ممارسات تمكين الذات نحو تفعيل حب الذات والعمل بالشعور الإيجابي، وتفعيل مفهوم الاقتدار على الرغم من وجود ممارسات تركز على التمكين الجماعي والعمل الجماعي كأساليب تمكين الفريق والتي تسعى إلى تفعيل العمل بروح الفريق في المشروعات لدى العاملين، ونشر مفهوم التعاون الجماعي والشراكة في إنجاز المهام، ويضيف (Noe et al., 2005) أن أساليب التمكين الجماعي يعد أسلوب مهم لتطوير قدرات وتعزيز أداء العاملين في المشروعات التي يتواجدون فيها، وتتمحور فكرة التمكين الجماعي تجاه تغيير الهياكل التنظيمية نحو العمل التعاوني، وبالتالي تحقيق القيمة المضافة الجماعية عند إتخاذ القرارات الملائمة.

أداء فرق العمل

تعد فرق العمل بمثابة ترجمة حديثة للتغيرات والمستجدات الحديثة، حيث تلجأ الشركات ومنظمات الأعمال إلى العمل الجماعي على أساس فرق العمل من أجل تطوير تنظيماتها وتحسين أدائها، حيث ارتبط مفهوم فرق العمل بالعديد من المفاهيم والمناهج الإدارية الحديثة، كمفهوم إدارة الجودة الشاملة وإدارة الجودة بالأهداف وإعادة الهيكلة. ويساهم العمل الجماعي على أساس فرق العمل في زيادة المرونة التنظيمية داخل الهيكل التنظيمي، وكما برزت أهمية فرق العمل في زيادة مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية والقدرة على حل المشاكل ومواجهة التحديات (الرشيد وحداد، 2000). وعرف (Katzenbach & Smith, 1997) فرق العمل

على أنها عبارة عن مجموعات صغيرة من الأفراد الذين يتناغمون فيما بينهم ضمن مهارات متكاملة لتحقيق غرض مشترك، ويضيف الرشيد وحداد (2000) بأن فرق العمل هي عبارة عن مجموعة من الأفراد كل منهم لديه خبرات ومهارات محددة وخاصة يتكاملون فيما بينهم لتحقيق الأهداف المرجوة، حيث يقومون هؤلاء الأفراد ضمن المجموعات على تبادل المعلومات والخبرات والمعارف، وبالتالي تحقيق الاستفادة المثلى من التشارك فيما بينهم. ويشير أبو النصر (2012) أن فرق العمل هي بمثابة وحدة جماعية تتألف هذه الوحدة من مجموعة من الأفراد يمتلكون المعارف والمهارات المتنوعة، ويشتركون فيما بينهم في تحقيق هدف مشترك. مع ذلك، يمكن الإشارة إلى أن هناك العديد من العناصر الرئيسية التي يتضمنها تعريف فرق العمل، ومنها ما يلي (الفايدي، 2008):

- مجموعة من الأفراد محدودي العدد، على شكل مجموعات عمل صغيرة.
- وجود هدف مشترك يجتمع كافة أفراد الفريق عليه.
- وجود التزام مشترك بين كافة أفراد الفريق نحو تحقيق الأهداف.
- وجود العلاقة التشاركية في إنجاز المهام والتعاون.
- يحكم سلوك أفراد الفريق قيم ومبادئ.
- الشعور بالمسؤولية الجماعية نحو تحقيق وإنجاز المهام.

بذلك، يمكن الخلاص إلى وجود مجموعة من المكاسب الإيجابية التي يمكن تحقيقها من جراء تبني العمل بروح فرق العمل في الشركات ومنظمات الأعمال، ومنها تحقيق الإنتاجية العالية والحفاظ على الجودة في الأداء وضمان المرونة في الهيكل التنظيمي، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية ورضا العملاء، وهذا يتطابق مع ما أشار إليه أبو النصر (2012).

الدراسات السابقة

الدراسات العربية

تعددت الدراسات العلمية التي بحثت بمضامين التمكين الإداري ودوره وأهميته في مختلف الجوانب التنظيمية ذات العلاقة، حيث نظرت دراسة محمدية (2016) بعنوان "أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية" إلى إمعان النظر في مفهوم التمكين للعاملين وعلاقته بفاعلية السلوك الإبداعي، كدراسة حالة هيئة تنشيط السياحة الأردنية، ولجأت الدراسة إلى توزيع (65) إستبانة علمية اعتماداً على المنهج الوصفي التحليلي، في حين أنه قد تم إسترداد (61) إستبانة منها وبنسبة (93.5%) من إجمالي الإستبانات الموزعة، وقد بينت نتائج الدراسة أن مستوى التمكين الوظيفي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية كان مستواه مرتفعاً، كما أنه يوجد أثراً إيجابياً لتمكين العاملين في السلوك الإبداعي للعاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، وأوصت الدراسة بضرورة المضي قدماً في تجسين أبعاد التمكين الوظيفي وبالتالي تنشيط عاملي السلوك الإبداعي بين العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية. وهدفت دراسة (بوخلوه وبن قرينة، 2015) بعنوان "أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي في مؤسسة مطاحن الواحات - الجزائر" إلى الكشف عن أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي، بالإضافة إلى التعرف على الاختلاف في تصور عينة الدراسة حول تمكين العاملين ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة، بحيث يعزى هذا الاختلاف إلى الجنس والعمر والتحصيل العلمي وعدد سنوات الخبرة والموقع الوظيفي والحالة الاجتماعية، وقد استخدمت الدراسة لتحقيق أهدافها أسلوب الاستبانة لجمع البيانات، وقد تضمنت الإستبانة (40) فقره تغطي متغيرات الدراسة، وقد وزعت الإستبانة على عينة عشوائية مكونة من (84) موظفاً عاملاً في مؤسسة مطاحن الواحات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها وجود أثر لجميع متغيرات التمكين (تفويض السلطة وتدريب العاملين والمشاركة في اتخاذ القرار وتحفيز العاملين) على الرضا الوظيفي، بالإضافة إلى عدم رضا العاملين عن الترقيهم وعن الراتب وعن علاقاتهم برؤسائهم، وكما أنه يوجد فروقات ذات دلالة احصائية في وجهات نظر عينة الدراسة حول تمكين العاملين ومستوى الرضا الوظيفي، وأوصت الدراسة بضرورة تنشيط مستويات التعاون والتواصل بين العاملين ورؤسائهم في ظل خطوط السلطة والمسؤولية.

وتناولت دراسة (النويقة، 2014) بعنوان "أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الطائف" مستوى تمكين فرق العمل في جامعة الطائف وأثره على تحقيق التمييز التنظيمي، واستخدمت الدراسة الحالية لتحقيق أهداف الدراسة استبانته احصائية كأحد الأساليب العلمية الملائمة لجمع البيانات حول المتغيرات، ولجأت الدراسة إلى توزيع أدواتها على أعضاء فرق العمل البالغ عددها (19) فريقاً من العاملين في جامعة الطائف في المملكة العربية السعودية، وقد أظهرت الدراسة عدة نتائج من أهمها وجود مستوى مرتفع لتمكين فرق العمل والتميز التنظيمي حسب تقدير المستجيبين كما أظهرت الدراسة وجود أثر إيجابي لتمكين فرق العمل في تعزيز أبعاد التميز التنظيمي، وأوصت الدراسة الإداريين في الجامعة على ضرورة الإستمرار في تشجيع العاملين نحو تطبيق التمكين الإداري. ونظرت دراسة (أبو عليم، 2014) بعنوان "أثر التمكين الإداري في الأداء التنظيمي في المؤسسات الخاصة الأردنية" في مساهمات التمكين الإداري ودوره في تعزيز الأداء التنظيمي للمؤسسات الخاصة الأردنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال أسلوب الإستبانة لجمع البيانات، ولجأت إلى توزيع أداة الدراسة على عينة عشوائية من العاملين بالوظائف الإشرافية (مدير، نائب مدير، رئيس قسم، مشرف) بواقع (250) فرداً في

المستشفيات الخاصة الأردنية، وتم استرداد (200) استبانته من ما تم توزيعه، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود علاقة إيجابية بين التمكين الإداري بأبعاده (التدريب وإعطاء المعلومات المطلوبة وتفويض السلطة والمشاركة) والأداء التنظيمي (خدمة الزبائن وولاء العاملين)، وأوصت الدراسة بضرورة تشجيع الإداريين في المستشفيات الخاصة الأردنية على تطبيق التمكين الإداري.

كما لجأ (بدير وفارس وعفانه، 2015) في دراستهم بعنوان "التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل" إلى التعريف بأبعاد التمكين الإداري (الاتصال ومشاركة المعلومات وبناء الفريق والتأثير وتحفيز العاملين والقوة)، وكذلك علاقتها بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية المدرجة في قطاع غزة التي يبلغ عددها (65) مؤسسة أهلية، حيث اعتمدت الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي استخداماً لأسلوب الاستبانة لجمع البيانات، وخلصت الدراسة أن مستويات ممارسات التمكين الإداري في المؤسسات الأهلية موضوع الدراسة قد كانت ضمن المستوى المرتفع، وكما رافق ذلك أيضاً وجود مستويات مرتفعة من فاعلية فرق العمل فيها، كما أنه يوجد علاقة طردية بين كلاً من التمكين الإداري وفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية موضوع الدراسة. وهدفت دراسة (السعودي، 2013) بعنوان "أثر تمكين فرق العمل في تعزيز ادائها بالمستشفيات الأردنية" إلى معرفة دور تمكين فرق العمل في تعزيز أداء فرق العمل بشكل عام، وذلك في المستشفيات الأردنية كدراسة حالة مستشفى الإسراء، وقد استخدمت الدراسة لتحقيق غرضها أسلوب الاستبانة لجمع بياناتها، حيث تم توزيع (91) استبانته في (17) فريقاً في مستشفى الإسراء، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن مستوى تمكين فرق العمل في مستشفى الإسراء مرتفع، كما أن مستوى أداء فرق العمل في مستشفى الإسراء مرتفع، وأن هناك علاقة إيجابية بين تمكين فرق العمل والأداء، وأوصت الدراسة بضرورة تشجيع كافة المستشفيات الأردنية على تبني وتطبيق مفهوم التمكين الإداري لما له الدور البارز في تحسين أداء المجموعات التشغيلية داخل الهياكل التنظيمية.

ونظرت دراسة (الطعاني والسويبي، 2013) بعنوان "التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي" في التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية، حيث تكون مجتمع الدراسة من (350) مديراً ومديره من العاملين في مدارس محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية، وقد تم استخدام أسلوب الاستبانة لجمع البيانات من خلال تطوير أداة لقياس التمكين الإداري تكونت من (30) فقره وتطوير أداة أخرى لقياس الرضا الوظيفي تكونت من (30) فقره أيضاً، وقد أظهرت هذه الدراسة نتائج عدة من أهمها أن مستوى التمكين الإداري جاء بدرجة مرتفعهوان مستوى الرضا الوظيفي جاء بدرجة متوسطه المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية، كما أنه يوجد علاقة ارتباطية موجبه قويه بين درجة التمكين الإداري ودرجة الرضا الوظيفي، الأمر الذي يعزى إلى دور ومساهمات التمكين الإداري في تعزيز الإلتزام والولاء لدى العاملين، وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي، وأوصت الدراسة إلى تشجيع المدارس في كافة المحافظات في المملكة العربية السعودية على تبني مفهوم التمكين الإداري. وهدفت دراسة (عبد الحسين، 2012) بعنوان "أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني" إلى إمعان النظر في مساهمات التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني في بغداد / العراق، ولجأت الدراسة إلى استخدام أسلوب الاستبانة لجمع البيانات حيث تضمنت الاستبانة (38) فقرة لقياس متغيرات الدراسة، وقد وزعت الاستبانة على عينة عشوائية مكونه من (100) فرداً من العاملين بمستوى مدير أو رئيس قسم في هيئة التعليم التقني في بغداد، وخلصت الدراسة بالعديد من النتائج أهمها وجود علاقة إيجابية بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي، وأوصت الدراسة بضرورة المضي قدماً نحو تعزيز التمكين الإداري في المعهد التقني ببغداد، كنهج هادف إلى تحقيق الرضا الوظيفي.

ونظرت دراسة (عبد، 2011) بعنوان "فرق العمل وأثرها على الإنتاجية في قطاع التعليم الجامعي النسائي" إلى معززات ومميزات ممارسة أسلوب فرق العمل في قطاع التعليم الجامعي النسائي في جامعة الملك عبد العزيز - جدة في المملكة العربية السعودية، حيث حاولت الدراسة تفسير أداء فرق العمل وعلاقته بتحسين الأداء في قطاع التعليم النسائي، كما استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق هدفها، وتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملات في قسم الطالبات بجامعة الملك عبد العزيز - جدة في المملكة العربية السعودية، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين كلاً من أداء فرق العمل وتكوينها وتحسين الأداء الوظيفي للعاملات موضوع الدراسة، كما تساهم فرق العمل أيضاً في حل القضايا والمشكلات وتحقيق الإستفادة من الموارد المؤسسية وضمان المرونة في التنفيذ للأداء. كما تساهم عمليات تكوين فرق العمل في تطوير عمليات صنع وإتخاذ القرارات. وبحثت دراسة (راضي، 2010) بعنوان "التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين" في العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، والاتصال الفاعل، بالإضافة إلى التحفيز) وإبداع العاملين، ولجأت الدراسة إلى استخدام أسلوب الاستبانة لجمع البيانات، حيث تضمنت الاستبانة العديد من الفقرات ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة، وكما تم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية تتضمن (37) موظفاً يعملون في كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة القادسية / العراق، وبرهنت نتائج الدراسة الميدانية وجود دعم جزئي لعلاقات التمكين الإداري مع أغلبية متغيرات إبداع العاملين، ومحدودية استجابة متغيرات إبداع العاملين للتباين في مستوى ادراك العاملين لممارسات التمكين الإداري،

وأوصت الدراسة بالمضي قدماً حول دراسة والبحث في أدوار التمكين الإداري وعلاقته بالمتغيرات ذات العلاقة بالعاملين كمحاولة إلى تفسير والإسترشاد في أهمية التمكين الإداري في المنظمات.

ونظرت دراسة (الفايدي، 2008) بعنوان "فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية في مدينة الرياض" في مفهوم مدى تطبيق أسلوب فرق العمل في مؤسسات الأجهزة الأمنية في مدينة الرياض، وعلاقة ذلك بأداء العاملين والمنتسبين لفريق الأجهزة الأمنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي عن طريق الإستبانة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى وجود ممارسات محدودة لفرق العمل في الأجهزة الأمنية في مدينة الرياض، كما أنه يوجد علاقة إيجابية بين كلاً من فرق العمل وداء العاملين، حيث تساهم فرق العمل في إثراء العمل المؤسسي والتنظيمي والإداري بالأفكار الجماعية الإيجابية وبالتالي تحسين الأداء وتصويب الإنحرافات ذات العلاقة إن وجدت. وبحثت دراسة (الحراشنة وصلاح الدين، 2006) بعنوان "أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي" في اتجاهات العاملين من المهندسين والفنيين والإداريين في شركة الاتصالات الأردنية (Orange) نحو أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي، وإستخدمت الدراسة لتحقيق هدفها إستبانة علمية وزعت على عينة عشوائية مكونة من (500) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن التمكين الإداري هو الأكثر تصوراً لدى المبحوثين في قدرته على التأثير في السلوك الإبداعي بالنظر في العلاقة المباشرة بين التمكين والفرد والسلوك، إذ تتبلور نتائج التمكين في الأفراد أنفسهم، بينما يرتبط الدعم التنظيمي بعوامل متنوعة يشكل الأفراد جانباً منها، وأوصت الدراسة إلى ضرورة البحث في العوامل ذات العلاقة بالسلوك الإبداعي في المنظمات، كمحاولة للوصول إلى العوامل ذات الأثر في العامل الإبداعي.

الدراسات الأجنبية

نظرت دراسة (Zhang and Han,2012) بعنوان "تمكين الفريق والسياق التنظيمي: اللامركزية والتأثير المناقض للترقية" إلى ممارسات التمكين الوظيفي من خلال العمل ضمن فرق عمل، وعلاقة تلك الممارسات بالسياق التنظيمي، وطبقت الدراسة على (94) شركة صينية تعمل ضمن قطاع التكنولوجيا العالية، وأشارت الدراسة إلى أن اللامركزية تساهم في إثراء فرق العمل، حيث تساهم اللامركزية في تفويض السلطات ومنحها من متخذ القرارات الرئيسي إلى السلم الهرمي الإداري الأدنى، كما أن العمليات التنظيمية تعزز من ممارسات فرق العمل وتمكينها من خلال الحد من ظروف عدم اليقين البيئية في المنظمات، وبالتالي تبين هذه النتائج أهمية الهيكل التنظيمي في التمكين الوظيفي للعاملين. وأضافت دراسة (Rousseau and Aube,2010) بعنوان "الإدارة الذاتية لسلوكيات الفريق وفاعلية الفريق" أن سلوكيات الإدارة الذاتية ترتبط بشكلها الإيجابي مع أداء فريق العمل، وأن هناك علاقة إيجابية بين سلوكيات الإدارة الذاتية وتحسين عمليات الفريق، حيث تعد هذه الدراسة تطبيقه على المؤسسات الكندية العاملة في مجال السلامة العامة، وتكونت عينة الدراسة من (97) مشرف لفريق العمل. ويمكن إستخلاص أن السلوكيات الذاتية تساهم في تعزيز الاداء الجماعي (الفريق).

وهدفت دراسة (Carter,2009) بعنوان "مدراء التمكين الإداري" إلى إمعان النظر في السلوك التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين، حيث إستخدمت الدراسة المنهج الميداني بأسلوب الإستبانة لجمع البيانات، وقد تكون عينة الدراسة من (310) شركة مدرجة في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا والصين، وقد تطرقت الدراسة إلى إنتاجية العامل وعلاقته بالتمكين الإداري، ونظرت أيضاً إلى أهمية أبعاد التمكين الإداري في العمل التنظيمي، كاهمية المشاركة في إتخاذ القرارات وخلق الروح الإجماعية بين العاملين أنفسهم، وقد أشارت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين الإنتاجية الإيجابية للعاملين والتمكين الإداري، حيث تكون إنتاجية العامل أفضل في الحالات التي تتيح تمكينهم وظيفياً من قبل الإدارة. كما أنه يوجد علاقة إيجابية بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي للعامل، حيث يساهم التمكين الإداري في تعزيز العمل الجماعي والعمل بروح الإلتزام، كما يشجع التمكين على الإبتكار ويخلق روح الشعور بالدافعية لدى العاملين. وأوصت الدراسة بضرورة الإستمرار بتطبيق وممارسة التمكين الإداري من قبل المدراء في هذه الشركات، لما له الأثر الإيجابي في تعزيز الاداء الوظيفي لدى العاملين. وهدفت دراسة (Emerson,2008) بعنوان "التمكين الإداري كمدخل فعال لرضا الموظفين" إلى إيجاد العلاقة التي ترتبط بها ممارسات التمكين الإداري والرضا الوظيفي، وقد طبقت الدراسة الحالية في منظمة اكسفامالدوليةالبريطانية وخرجت الدراسة بمنهجيتها النظرية التي ترتبط بمراجعة سياسات وتوجهات المنظمة بأن إشراك العاملين في عملية إتخاذ القرارات يساهم في إثراء مفهوم الملكية للقرار، مما يزيد مستويات التركيز والرقابة عند إتخاذ القرارات التي ترتبط بهم، وأوصت الدراسة بتشجيع تبني مفهوم الإدارة السليمة في المنظمة، وتشجيع العاملين على بناء عامل الثقة والتواصل فيما بينهم البعض والإدارة.

ونظرت دراسة (Mazhar and Khan,2008) بعنوان "التمكين الإداري وأثره على فاعلية عمل الفريق" إلى مفهوم التمكين الإداري وأبرز المرتكزات والمساهمات العملية له في شركات الإتصالات الباكستانية، وعلاقة ممارسات التمكين الإداري في هذه الشركات وفاعلية عمل الفريق، حيث تعد هذه الدراسة دراسة تطبيقه في قطاع الإتصالات الباكستاني، وتم إختيار (10) شركات تمارس مهامها في هذا المجال، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك مساهمات إيجابية للتمكين الإداري في أداء فرق العمل، حيث يعمل التمكين الإداري على تأصيل مبادئ التعاون وتحقيق الرضا الوظيفي وبالتالي ضمان الفاعلية والكفاءة في أداء فرق العمل. كما يعمل التمكين الإداري على توفير

وسائل الإتصال والتواصل الكفؤه بين أعضاء فريق العمل، ومما له الأثر البارز في فاعلية الفريق. وهدفت دراسة (Mendibil and Mabryde,2006) بعنوان "العوامل المؤثرة في تصميم وتنفيذ أداء الفريق" الى استقصاء العوامل التي تحد من بناء تصميم فرق العمل، وقد استمدت الدراسة اسلوب دراسة الحالة واسلوب الدراسات الميدانية في المشاريع الصناعيه البريطانيه، وتوصلت الدراسة الى وجود احد عشر عاملاً كان لها اثر في تصميم فرق العمل، وقد حددت هذه الدراسة خمسة عوامل مهمه هي الاكثر تأثيراً في بناء الفريق، وهي نضج الفريق ونظام الحوافز والمكافآت ونظام الاداره ووضوح الأهداف والمهمه والتماسك بين اعضاء الفريق. وأوصت الدراسة بضرورة السعي نحو تمثين العمل الجماعي في الشركات من خلال دعم العوامل ذات التأثير في بناء فرق العمل.

كما هدفت دراسة (Frebel,2005) بعنوان "هياكل عمل الفريق وادراك العاملين" الى اجراء مقارنه تحليليه لهياكل عمل الفريق وادراك اعضاء الفريق في بعض الشركات البريطانيه والألمانيه، وقد اعتمد الباحث للحصول على البيانات المطلوبه اسلوب المقابله والاستبانة، حيث تم توزيع (120) استبانة وتم مقابلة (50) مديراً ومشرفاً ومشغلاً، واطهرت الدراسة عدة نتائج من اهمها تشابه ادراكات العاملين، وهياكل الفرق في كل من الشركات البريطانيه والألمانيه، مما يشكل تحدياً للبحوث الحاليه التي تؤكد وجود علاقه بين هياكل فرق العمل وطبيعة ادراك العاملين لفرق العمل، مما يعني ان مفهوم فرق العمل وادراك اعضاء الفريق لاسلوب عمل الفريق لا يختلف باختلاف هيكل فريق العمل. وهدفت دراسة (Onne,2004) بعنوان "الصراع بين الموظفين والمشرفين واثر ذلك في العلاقه بين التمكين الاداري والولاء التنظيمي" إلى إمعان النظر في العلاقه التي ترتبط بين كلاً من الصراع التنظيمي بين الموظفين والمشرفين، واثر ذلك في التمكين الإداري والولاء التنظيمي، حيث طبقت الدراسة على عينة عشوائية مؤلفة من (91) معلماً من معلمي المرحلة الثانوية في هولندا مستخدماً الاستبانة لجمع البيانات وتحقيق هدف الدراسة، واطهرت هذه الدراسة عدة نتائج من اهمها ان الصراع مع المشرفين التربويين يعيق التمكين الاداري وهو بدوره يؤثر في مستوى الالتزام لديهم، وأوصت الدراسة على ضرورة السعي وراء ايجاد أبرز الحلول الممكنة لحل محددات الصراع التنظيمي بين الموظفين التربويين والمشرفين لديهم. كما بحثت دراسة (Jarrar and Zairi,2002) بعنوان "تمكين العاملين: مسح افضل التطبيقات العمليه البريطانيه" في تطبيقات المؤسسات البريطانيه لمفهوم تمكين العاملين، وهدفت الدراسة أيضاً الى تحديد اتجاهات العاملين في المؤسسات البريطانيه نحو تطبيقات التمكين، وقد استخدم الباحثان عينه مسحيه مكونه من (75) مؤسسة بريطانيه، اعتماداً على أسلوب الاستبانة، وتوصلت هذه الدراسة الى اكثر وافضل النزعات المسيطره في عملية التمكين الاداري هي مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات والسلطات، كما أشارت الدراسة إلى أن مفهوم التمكين الاداري كتطبيق لا زال في مرحلة البدايه في ظل عدم وجود رغبه لبعض المؤسسات بتفويض السلطات والمسؤوليات للعاملين، وأوصت الدراسة بضرورة تشجيع المؤسسات البريطانيه على تشجيع عمليات تفويض السلطات وتوزيع المسؤوليات.

بالتالي، يمكن الإستدلال إلى الجدول التالي كملخص لكافة الدراسات السابقة التي قد تطرقت إليها الدراسة الحاليه، وكما يلي:

جدول رقم (1): ملخص الدراسات السابقة

الباحثون للدراسة	الهدف	المنهجية	النتائج
(محمديه، 2016)	البحث في أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية	لجأت الدراسة إلى توزيع (65) استبانة علمية اعتماداً على المنهج الوصفي التحليلي	أن مستوى التمكين الوظيفي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية كان مستواه مرتفعاً، كما أنه يوجد أثراً إيجابياً لتمكين العاملين في السلوك الإبداعي للعاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية

Administrative empowerment and its role....

<p>وجود اثر لجميع متغيرات التمكين (تفويض السلطة وتدريب العاملين والمشاركة في اتخاذ القرار وتحفيز العاملين) على الرضا الوظيفي، بالإضافة إلى عدم رضا العاملين عن الترقيه وعن الراتب وعن علاقاتهم بروسائهم، وكما انه يوجد فروقات ذات دلالة احصائية في وجهات نظر عينة الدراسات حول تمكين العاملين ومستوى الرضا الوظيفي</p>	<p>المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أسلوب الاستبانة لجمع البيانات، وقد تضمنت الاستبانة (40) فقره تغطي متغيرات الدراسة</p>	<p>البحث في اثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي في مؤسسة مطاحن الواحات – الجزائر</p>	<p>(بوخلوه وبن قرينة، 2015)</p>
<p>وجود مستوى مرتفع لتمكين فرق العمل والتميز التنظيمي حسب تقدير المستجيبين كما اظهرت الدراسه وجود اثر ايجابي لتمكين فرق العمل في تعزيز ابعاد التميز التنظيمي</p>	<p>المنهج التحليلي باستخدام أسلوب الإستبانة ولجأت الدراسة إلى توزيع أدواتها على اعضاء فرق العمل البالغ عددها (19) فريقا من العاملين في جامعة الطائف في المملكة العربية السعودية</p>	<p>النظر إلى اثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الطائف</p>	<p>(النويقة، 2014)</p>
<p>وجود علاقة ايجابية بين التمكين الإداري بأبعاده (التدريب وإعطاء المعلومات المطلوبة وتفويض السلطة والمشاركة) والأداء التنظيمي (خدمة الزبائن وولاء العاملين)</p>	<p>المنهج الوصفي التحليلي من خلال أسلوب الإستبانة لجمع البيانات، ولجأت إلى توزيع أدوات الدراسة على عينة عشوائية من العاملين بالوظائف الإشرافية (مدير، نائب مدير، رئيس قسم، مشرف) بواقع (250) فرداً في المستشفيات الخاصة الأردنية</p>	<p>تهدف الدراسة إلى امعان النظر في اثر التمكين الإداري في الاداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة الأردنية</p>	<p>(أبو عليم، 2014)</p>
<p>يوجد علاقة طردية بين كلاً من التمكين الإداري وفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية موضوع الدراسة</p>	<p>استخدام المنهج الوصفي التحليلي استخداماً لأسلوب الإستبانة لجمع البيانات اعتماداً على تطبيقها في المؤسسات الأهلية المدرجة في قطاع غزة التي يبلغ عددها (65) مؤسسة أهلية</p>	<p>النظر إلى التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل</p>	<p>(بدير وآخرون، 2015)</p>
<p>هناك علاقة ايجابية بين تمكين فرق العمل والأداء</p>	<p>دراسة حالة مستشفى الإسراء، حيث تم توزيع (91) استبانته في (17) فريقاً في مستشفى الإسراء</p>	<p>البحث في اثر تمكين فرق العمل في تعزيز ادائها بالمستشفيات الاردنية</p>	<p>(السعودي، 2013)</p>
<p>يوجد علاقة ارتباطيه موجبه قويه بين درجة التمكين الاداري ودرجة الرضا الوظيفي</p>	<p>المنهج الميداني التحليلي من خلال استخدام أسلوب الإستبانة، حيث تكون مجتمع الدراسه من (350) مديراً ومديره من</p>	<p>البحث في التمكين الاداري وعلاقته بالرضا الوظيفي</p>	<p>(الطعاني والسويحي، 2013)</p>

	العاملين في مدارس محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية		
وجود علاقة إيجابية بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي	المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أسلوب الإستمبانه، وقد وزعت الإستمبانه على عينة عشوائية مكونه من (100) فرداً من العاملين بمستوى مدير أو رئيس قسم في هيئة التعليم التقني في بغداد	التعرف على أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني	(عبد الحسين، 2012)
هناك علاقة ايجابية بين كلاً من اداء فرق العمل وتكوينها وتحسين الأداء الوظيفي للعاملات موضوع الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق هدفها، وتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملات في قسم الطالبات بجامعة الملك عبد العزيز - جدة في المملكة العربية السعودية	إمعان النظر في فرق العمل وأثرها على الإنتاجية في قطاع التعليم الجامعي النسائي	(عبد، 2011)
وجود دعم جزئي لعلاقات التمكين الاداري مع اغلبية متغيرات ابداع العاملين، ومحدودية استجابة متغيرات ابداع العاملين للتباين في مستوى ادراك العاملين لممارسات التمكين الإداري	المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أسلوب الإستمبانه لجمع البيانات، وتم توزيع الإستمبانه على عينة عشوائية تتضمن (37) موظفا يعملون في كلية الاداره والاقتصاد في جامعة القادسيه / العراق	التعرف على التمكين الاداري وعلاقته بابداع العاملين	(راضي، 2010)
وجود ممارسات محدودة لفرق العمل في الأجهزة الأمنية في مدينة الرياض، كما انه يوجد علاقة ايجابية بين كلاً من فرق العمل وداء العاملين	المنهج الوصفي التحليلي عن طريق الإستمبانه لجمع البيانات	النظر إلى فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية في مدينة الرياض	(الفايدي، 2008)
يرتبط الدعم التنظيمي بعوامل متنوعة يشكل الأفراد جانباً منها، كما أن التمكين الإداري هو الأكثر تصوراً لدى المبحوثين في قدرته على التأثير في السلوك الإبداعي	واستخدمت الدراسة لتحقيق هدفها إستمبانه علمية وزعت على عينة عشوائية مكونه من (500) فرداً في شركة الاتصالات الأردنية	البحث في أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي	(الحراشة وصلاح الدين، 2006)
تساهم اللامركزية في إثراء فرق العمل، كما أن العمليات التنظيمية تعزز من ممارسات فرق العمل وتمكينها من خلال الحد من ظروف عدم اليقين البيئية في المنظمات	طبقت الدراسة على (94) شركة صينية تعمل ضمن قطاع التكنولوجيا العالية	البحث في تمكين الفريق والسياق التنظيمي: اللامركزية والتأثير المناقض للترقية	Zhang ,2012) (and Han
هناك علاقة إيجابية بين سلوكيات الإدارة الذاتية وتحسين عمليات الفريق	تكونت عينة الدراسة من (97) مشرف لفريق العمل	إمعان النظر في الإدارة الذاتية لسلوكيات الفريق وفاعلية الفريق	2010) Rousseau and , (Aube
هناك علاقة ايجابية بين الإنتاجية الإيجابية للعاملين والتمكين الإداري، كما أنه يوجد علاقة	منهج الميداني بإسلوب الإستمبانه لجمع البيانات، وقد تكون عينة الدراسة	التعريف بمدراء التمكين الإداري	(Carter,2009)

Administrative empowerment and its role....

اجابية بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي للعامل	من (310) شركة مدرجة في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا والصين		
يوجد علاقة بين ممارسات التمكين الإداري والرضا الوظيفي	طبقت الدراسة الحالية في منظمة اكسفامالدوليةالبريطانية باستخدام المنهج النظرية التقدي	النظر إلى التمكين الإداري كمدخل فعال لرضا الموظفين	(Emerson,2008)
هناك مساهمات إيجابية للتمكين الإداري في أداء فرق العمل، كما يعمل التمكين الإداري على توفير وسائل الإتصال والتواصل الكفؤه بين أعضاء فريق العمل	تعد هذه الدراسة دراسة تطبيقية في قطاع الإتصالات الباكستاني، وتم إختيار (10) شركات تمارس مهامها في هذا المجال	التعرف على التمكين الإداري وأثره على فاعلية عمل الفريق	Mazhar and) (2008 ,Khan
وجود احد عشر عاملاً كان لها اثر في تصميم فرق العمل، وقد حددت هذه الدراسة خمسة عوامل مهمة هي الاكثر تأثيراً في بناء الفريق، وهي نضج الفريق ونظام الحوافز والمكافآت ونظام الاداره وضوح الأهداف والمهمة والتماسك بين اعضاء الفريق	اسلوب دراسة الحالة واسلوب الدراسات الميدانية في المشاريع الصناعية البريطانية	التعرف على العوامل المؤثرة في تصميم وتنفيذ اداء الفريق	(Mendibil and 2006 Macbryde)
هناك تشابه في ادراكات العاملين، وهياكل الفرق في كل من الشركات البريطانية والألمانية، كما يوجد علاقه بين هياكل فرق العمل وطبيعة ادراك العاملين لفرق العمل	اعتمد الباحث للحصول على البيانات المطلوبه اسلوب المقابله والاستبانة، حيث تم توزيع (120) استبانة وتم مقابلة (50) مديرا ومشرفاً ومشغلاً في بعض الشركات البريطانية والألمانية	البحث في هياكل عمل الفريق وادراك العاملين	2005 ,Frebel
الصراع مع المشرفين التربويين يعيق التمكين الإداري وهو بدوره يؤثر في مستوى الالتزام لديهم	طبقت الدراسة على عينة عشوائية مؤلفة من (91) معلماً من معلمي المرحلة الثانوية في هولندا باستخدام أسلوب الإستبانة	البحث في الصراع بين الموظفين والمشرفين واثر ذلك في علاقه بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي	2004 ,Onne
مفهوم التمكين الإداري كتطبيق لا زال في مرحلة البدايه في ظل عدم وجود رغبة لبعض المؤسسات بتفويض السلطات والمسؤوليات للعاملين	استخدم الباحثان عينه مسيحيه مكونه من (75) مؤسسة بريطانية، إعتماًداً على أسلوب الإستبانة	البحث في تمكين العاملين: مسح افضل التطبيقات العملية البريطانية	(Jarrar and 2002)•Zairi

الخاتمة

إعتماًداً على ما تضمنته المحاور السابقة من مناقشة ما أشارت إليه الدراسات السابقة، حيث لوحظ وجود العديد من الدراسات العلمية التي نظرت إلى مفهوم التمكين الإداري ودعائم تطبيقه في الشركات والمؤسسات، وكذلك بعض العلاقات التي يشترك بها التمكين الإداري مع الأساليب والمفاهيم الإدارية الحديثة، الا انه قد لوحظ في الوقت

نفسه ندرة الدراسات العلمية التي تناولت التمكين الإداري بكافة مبادئ العملية وعلاقتها مع أداء فرق العمل، كما تميزت الدراسة الحالية بتضمينها نموذجاً لدعائم وأبعاد التمكين الإداري يتخذ أنموذجاً متطوراً من تلك الأبعاد، حيث ستلجأ الدراسة الحالية إلى تمييز نفسها من خلال إضافة ثلاثة أبعاد للتمكين الإداري التي تناولتها الدراسات السابقة، وهي عامل الإحترام وعامل المشاركة وعامل دعم الإدارة العليا. علاوة على ذلك، تعد بيئة دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية أحد البيئات المستهدفة لتطبيق الدراسة الحالية فيها، حيث برزت العديد من الدراسات العلمية بتطبيقها في الشركات والمؤسسات ذات العلاقة بالعمل الخاص، إلا أنه يمكن الإشارة إلى وجود ندرة من الدراسات العلمية التي تناولت مفهوم التمكين الإداري وأداء فرق العمل في الوحدات الحكومية كدائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية. وبالتالي، تستهدف الدراسة المستقبلية إلى إمعان النظر في أثر التمكين الإداري على أداء فرق العمل في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية، كأحد الدوائر الأردنية الهامة في بيئتها. كما أن بعض الباحثين (Altamony et al., 2012; Masa'deh and Shannak, 2012; Masa'deh, 2012, 2013; Shannak et al., 2010; Masa'deh et al., 2008, 2013, 2014, 2015, 2017; Hajir et al., 2015; Kateb et al., 2016) أكدوا على ضرورة قيام الشركات والمؤسسات المختلفة في القطاع العام والخاص بدمج نظم تكنولوجيا المعلومات الخاصة بها مع استراتيجيات إدارة المعرفة وعملياتها من أجل الاستفادة من المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وكذلك الاستمرار في المنافسة والحصول على الميز التنافسية المختلفة، وبالتالي يمكن للدراسات المستقبلية أخذ ذلك بعين الاعتبار.

قائمة المراجع

المراجع العربية

- أبو عليم، محمد طالب (2014)، أثر التمكين الإداري في الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- أبو النصر، مدحت (2012)، فرق العمل الناجحة، البناء والنمو والإدارة لانجاز المهام بشكل أفضل وأسهل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر.
- أفندي، عطية حسين (2003)، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
- بدير، رامز، فارس، محمد وعفانه، حسن (2015)، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مجلد 23، العدد 1، ص ص. 305-336.
- بولوه، باديس وبن فريته، محمد حمزة (2015)، أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن الواحات بتقوت- ولاية ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد (7)، ص ص. 103-119.
- جودة، محفوظ (2008)، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، الطبعة (3)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- الحراحشة، محمد والهيبي، صلاح (2006)، أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراها لعاملون في شركة الاتصالات الأردنية، دراسة ميدانية، مجلة دراسات الجامعة الأردنية، مجلد (33) العدد (2)، ص ص. 240-265.
- الدوري، زكريا مطلق وصالح، احمد علي (2009)، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- راضي، جواد محسن (2010)، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين: دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (12)، العدد (1)، ص ص. 62-84.
- الرشيد، عادل وحداد، فريد (2000) ، واقع فرق الأعمال في منظمات الأعمال الأردنية: دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين المعنيين، مجلة أبحاث اليرموك، المجلد 17 ، العدد2 ، ص ص . 180-200.
- السامرائي، مهدي صالح (2007)، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار الجري، الطبعة الأولى، عمان-الأردن.
- السعودي، موسى احمد (2013)، أثر تمكين فرق العمل في تعزيز أدائها بالمستشفيات الأردنية دراسة حالة: مستشفى الإسراء، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (9)، العدد (1)، ص ص. 60-79.
- الشمري، محمد (2006) ، أثر تمكين العاملين على فاعلية اتخاذ القرار، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.
- الطائي، رعد عبدالله، وعيسى، وقدادة (2008)، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان – الأردن.
- الطعاني، حسن أحمد والسويبي، عمر سلطان (2013)، التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية، مجلة دراسات للعلوم الإدارية، المجلد (40)، ملحق (1)، ص ص. 305-327.

Administrative empowerment and its role....

- عبد الحسين، صفاء (2012)، أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني، مجلة جامعة بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (32)، ص ص. 77-98.
- عبده، إم الخير ابراهيم (2011)، فرق العمل وأثرها على الإنتاجية في قطاع التعليم الجامعي النسائي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبدالعزيز، المملكة العربية السعودية.
- العتيبي، سعد بن مرزوق (2004)، أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة، جمهورية مصر العربية-شرم الشيخ، 27-29 / 12/2004، مصر.
- الفايد، سالم بنبراك براك (2008)، فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، رسالة دكتوراة، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، الرياض.
- قديد، فوزية (2006)، المورد البشري وتحسين أداء المؤسسة: دراسة تطبيقية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، رسالة ماجستير في علوم التسير غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر.
- الكبيسي، عامر (2006)، التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة، دار الرضا، دمشق، الجمهورية العربية السورية.
- الكساسبة، محمد مفضي، الفاعوري، عبيد، وعبدالله، كفاية (2009)، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحولية على المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية (إدارة الأعمال)، المجلد 5، العدد 1، 19-45.
- محمدي، عمر (2016)، أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة-جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- المعاني، أيمن عودة وعبد الحكيم اخو رشيد (2009)، التمكين الإداري وأثره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 2، ص ص. 236-240.
- ملحم، يحيى (2006)، التمكين من وجهة نظر رؤساء الجامعات الحكومية في الأردن: دراسة كيفية تحليلية معمقة، دراسة مقدمة لمؤتمر الإبداع والتحول الإداري والاقتصادي، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- الموسوي، سنان (2004)، الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار المجدلوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- النويقة، عطا الله (2014)، أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الطائف: دراسة تطبيقية، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، المجلد 10، العدد 3، ص ص. 426-452.

المراجع الأجنبية

References

- Aburuman, N. (2016). The Impact of Administrative Empowerment on Creativity Improvement among the Workers of Jordanian Public Administration Institute. International Journal of Business and Social Science, 7(1), 182-190.
- Al-Ha'ar, H. (2016). The Impact of Administrative Empowerment on the Organization Performance at Jordanian Industrial Companies. Canadian Social Science, 12(1), 19-29.
- Al-Magableh, M. W., & Otoum, A. M. (2014). The Administrative Empowerment and its Relationship with the Innovative Behavior among the Head/Coordinators of the Academic Department at the Faculty of Science and Arts, Sharurah-Najran University. International Research in Education, 2(2), 83-106.
- Altamony, H., Alshurideh, M., & Obeidat, B. (2012). Information Systems for Competitive Advantage: Implementation of an Organizational Strategic Management Process. Proceedings of the 18th IBIMA Conference on Innovation and Sustainable Economic Competitive Advantage: From Regional Development to World Economic, Istanbul, Turkey, 9th-10th May.
- Bennis, W.G., & Townsend, R. (1995). Reinventing Leadership. Collins Business Essential, New York.
- Brown, D.R., & Harvey, D. (2001) An Experiential Approach to Organization Development, (7th ed.), Pearson Prentice Hall, New Jersey, USA.

Carter, J.D.T (2009). Managers Empowering Employees. *American Journal of Economics and Business Administration*, 1(2) 39-44.

Emerson, A. (2008). Why Employee Empowerment should be more than just a Buzz Word at Your CU. *Credit Union Journal*, 81.

Ford, R. C., & Fottler, M. D. (1995). Empowerment: A Matter of Degree. *Academy of Management Executive*, 9(3), 21-29.

Frebel, P. (2005). Team Working Structure and Workers Perceptions across National Study in Pharmaceuticals. *International Journal of Human Resource Management*, 6(2), 256-276.

Hajir, J., Obeidat, B., & Al-dalahmeh, M. (2015). The Role of Knowledge Management Infrastructure in Enhancing Innovation at Mobile Telecommunication Companies in Jordan. *European Journal of Social Sciences*, 50(3), 313-330.

Hamed, S. S. (2010). Antecedents and Consequences of Employees Empowerment. *Management Review: An International Journal*, 5(1), 64-94.

Honold, L. (1997). A Review of the Literature on Employee Empowerment. *Empowerment in Organizations*, 5 (4), 202-212.

Jarrar, F., & Zairi, M. (2002). Employee Empowerment. *Managerial Auditing Journal*, 17(5), 266-271.

Kateb, M., Swies, R., Obeidat, B., & Maqableh, M. (2015). An Investigation on the Critical Factors of Information System Implementation in Jordanian Information Technology Companies. *European Journal of Business and Management*, 7(36), 11-28.

Katzenbach, J., & Smith, D. (1997). *The Wisdom of Team: Creating the High Performance Organization*, New York: Mckinsey Inc.

Kruja, D., & Oelfke, T. (2009). The Levels of Empowerment Impact on the Level of Job Satisfaction: The Case of Albanian Hotels. *TMC Journal*, 4(2), 92.

Masa'deh, R. (2012). The Impact of Management Information Systems (MIS) on Quality Assurance (QA): A Case Study in Jordan. *International Journal of Information, Business, and Management*, 93-110.

Masa'deh, R. (2013). The Impact of Information Technology Infrastructure Flexibility on Firm Performance: An Empirical Study of Jordanian Public Shareholding Firms. *Jordan Journal of Business Administration*, 204-224.

Masa'deh, R., & Shannak, R. (2012). Intermediary Effects of Knowledge Management Strategy and Learning Orientation on Strategic Alignment and Firm Performance. *Research Journal of International Studies*, 112-128.

Masa'deh, R., Gharaibeh, A., Maqableh, M., & Karajeh, H. (2013). An Empirical Study of

Administrative empowerment and its role....

- Antecedents and Outcomes of Knowledge Sharing Capability in Jordanian Telecommunication Firms: A Structural Equation Modeling Approach. *Life Science Journal*, 10(4), 2284-2296.
- Masa'deh, R., Gharaibeh, A., Tarhini, A., & Obeidat, O. (2015). Knowledge Sharing Capability: A Literature Review. In *Fourth Scientific & Research Conference on New Trends in Business, Management and Social Sciences*, Istanbul, Turkey, 19-20 September 2015, 1-16.
- Masa'deh, R., Hunaiti, Z., & Bani Yaseen, A. (2008). An Integrative Model Linking IT-Business Strategic Alignment and Firm Performance: The Mediating Role of Pursuing Innovation and Knowledge Management Strategies. *Communications of the International Business Information Management Association (IBIMA) Journal*, 2(24), 180-187.
- Masa'deh, R., Maqableh, M., & Karajeh, H. (2014). A Theoretical Perspective on the Relationship between Leadership Development, Knowledge Management Capability, and Firm Performance. *Asian Social Science*, 10(6), 128.
- Masa'deh, R., Shannak, R., Maqableh, M., & Tarhini, A. (2017). The Impact of Knowledge Management on Job Performance in Higher Education: The Case of the University of Jordan. *Journal of Enterprise Information Management*, 30(2), 244-262.
- Mazhar, A., & Khan, A. (2008). Impact of Team Empowerment on Team Performance: Case of the Telecommunications Industry in Islamabad. *International Review of Business Research*, 4(5), 138-146.
- Mendibil, K., & Macbryde, J. (2006). Factor That Affect the Design and Implementation of Team-Based Performance Measurement Systems. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55(2), 118-142.
- Obeidat, B., Al-Suradi, M., Masa'deh, R., & Tarhini, R. (2016). The Impact of Knowledge Management on Innovation. *Management Research Review*, 39(10), 1214-1238.
- Onne, J. (2004). The Barrier Effect of Conflict with Superiors in the Relationship between Employee Empowerment and Organizational Commitment. *Work & Stress*, 18(1), 56-65.
- Rousseau, V., & Aube, C. (2010). Team Self-Managing Behaviors and Team Effectiveness: The Moderating Effect of Task Routineness. *Group & Organization Management*, 35(6).
- Shannak, R., Obeidat, B., & Almajali, D. (2010). Information Technology Investments: A Literature Review. *Proceedings of the 14th IBIMA Conference on Global Business Transformation through Innovation and Knowledge Management: An Academic Perspective*, Istanbul-Turkey, 23rd-24th June, 1356-1368.
- Stirr, T. (2003). *Fundamentals of Empowerment*: Available on: www.4ouncestoheaven.com/fundamentals_of_Empowermentfinal.pdf.
- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wright, P. (2005). *Human Resource Management* 6th Edition, Pearson Education Ltd. UK.

Vratskikh, I., Al-Lozi, M., & Maqableh, M. (2016). The Impact of Emotional Intelligence on Job Performance via the Mediating Role of Job Satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 11(2), 69-91.

Zhang, Z., & Han, Y. (2012). Team Empowerment and the Organizational Context: Decentralization and the Contrasting Effects of Formalization. *Journal of Management*, 38(2), 475-501.