



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الموصل

كلية الإدارة والاقتصاد

أثر تمكين العاملين في التحسين المستمر  
دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مديرية توزيع  
كهرباء نينوى / الاطراف

احمد خضير محمد مناوي

رسالة دبلوم عالٍ

إدارة اعمال

بإشراف

الاستاذ الدكتور

الاء حسيب عبد الهادي الجليلي

أثر تمكين العاملين في التحسين المستمر  
دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مديرية توزيع  
كهرباء نينوى / الاطراف

رسالة تقدم بها  
احمد خضير محمد مناوي

إلى  
مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة الموصل وهي جزء من متطلبات نيل شهادة  
الدبلوم عالي في إدارة الأعمال

بإشراف  
الاستاذ الدكتور  
الاء حسيب عبد الهادي الجليلي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(( إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبِيلاً ))

صدق الله العلي العظيم

سورة الكهف، الآية (84)

## الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

الوالدين الكريمين حفظهما الله

وإلى كلّ أفراد أسرتي

وإلى كلّ الأصدقاء، ومن كانوا برفقتي ومصاحبتي أثناء دراستي في الجامعة

وإلى كلّ من لم يدخر جهداً في مساعدتي

وإلى كلّ من ساهم في تعليمي ولو بحرف في حياتي الدراسية.

الباحث

# شكر وعرافان

## مصادقا لقوله تعالى

﴿لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ﴾ سورة إبراهيم الآية:7

الحمد لله على توفيقه لي في اتمام بحث بالصورة التي اتمنى أن تحقق المبتغى، بداية أتوجه بالشكر والامتنان لأستاذتي المشرفة الاستاذة الدكتورة ورئيسة قسم إدارة الأعمال الاء حسيب عبد الهادي الجليلي لما قدمته لي من إرشاد، وتوجيه، ودعم، ورعاية كأن لها الأثر البالغ في إغناء الرسالة، فجزاها الله عني خيرا.

وأنتهز هذه الفرصة لأقدم شكري وامتناني لملاك كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل من أساتذة، وموظفين جميعهم، وأشكر كذلك أساتذتي الذين قاموا بتدريسي في المرحلة التحضيرية، لما قدموه لي من معرفة ساهمت بإغناء هذه الرسالة، والشكر موصل أيضاً إلى عمادة كلية الإدارة والاقتصاد أخص منهم عميد الكلية الاستاذ الدكتور ثائر احمد سعدون السمان. و أتقدم بوافر الشكر والتقدير إلى السادة رئيس لجنة المناقشة وأعضائها الأفاضل على جهودهم المبذولة في سبيل إغناء هذه الرسالة، جزاهم الله كل الخير.

الباحث

## المستخلص

هدفت الدراسة إلى بيان أثر تمكين الأفراد العاملين بوصفه متغيراً مستقلاً ب(تقويض السلطة، فرق العمل، الحوافز، التدريب) في التحسين المستمر بوصفه متغيراً معتمداً متمثلاً ب(التخطيط، التنفيذ، المراجعة).

وبغية تحقيق أهداف الدراسة تم وضع مخططاً فرضياً يوضح طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة وأبعادها، كما اعتمدَ المنهج الوصفي التحليلي وذلك لطرح الجانب النظري للدراسة وتحليل البيانات التي تم الحصول عليها وتفسيرها، فكانت استمارة الاستبان أداة رئيسة لجمع البيانات من مديرية توزيع كهرباء نينوى / الأطراف، فقد تم اختيار عينة عشوائية بواقع (100) فرداً، وتم تحليل البيانات باعتماد الأساليب الاحصائية المتمثلة ببرنامج (SPSS V26) وذلك لاختيار الفرضيات والتأكد من صحتها، واستناداً إلى نتائج الوصف والتشخيص لمتغيرات الدراسة وأبعادها ولنتائج اختبار العلاقات التي حُددت في مخطط الدراسة الافتراضي، وتوصلت الدراسة الى عدد من الاستنتاجات أهمها ان التمكين يعني مغادرة للأطر التقليدية في الإدارة واعتماد مداخل جديدة ومعاصرة تركز على الاستفادة من الموارد البشرية المتاحة واطلاق طاقاتها باتجاه السلوك الريادي، كما ويعد التمكين مفهوم تحفيزي ودافعي يبدأ من إمتلاك الفرد حرية اختيار طريقة أداء العمل مع ممارسة عمل ذات معنى وإمكانية التأثير في القرارات التي تخص بيئة العمل، إن فلسفة التحسين المستمر تعد مرتكزا يمكن الركون إليه لتحقيق النجاح المطلوبة من قبل المنظمات الصناعية والخدمية على حد سواء، هناك علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين (تمكين العاملين) و (التحسين المستمر)، وذلك بدلالة قيمة معامل الارتباط، وبالتوجه نفسه توصلت الدراسة الحالية وعن طريق اجراء التحليل الاحصائي إلى وجود تأثير معنوي للتمكين وعن طريق أبعاده الاربعة (تقويض السلطة و فرق العمل، الحوافز، التدريب) في التحسين المستمر وينسب معنوية عالية وهذا يؤكد صحة اختيار المتغيرين وربطهما مع بعضهما، أفصحت معطيات التحليل الاحصائي وجود توجه ايجابي من حيث التأثير المعنوي لأبعاد التمكين في التحسين المستمر بدلالة المؤشر الكلي وهذا يؤكد صحة اختيار الأبعاد الخاصة بكلاً المتغيرين.

الكلمات المفتاحية: تمكين العاملين، التحسين المستمر.

## ثبت المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	المستخلص
ب	ثبت المحتويات
ج - د	ثبت الجداول
هـ	ثبت الاشكال
1	المقدمة
20 - 3	الفصل الاول: منهجية الدراسة وبعض الدراسات السابقة
7 - 3	المبحث الاول : بعض الدراسات السابقة
11 - 8	المبحث الثاني : منهجية الدراسة الحالية
20 - 12	المبحث الثالث : اساليب جمع البيانات وتحليلها
46 - 21	الفصل الثاني : الاطار النظري
36 - 21	المبحث الاول : تمكين العاملين
46 - 37	المبحث الثاني : التحسين المستمر
60 - 47	الفصل الثالث : الجانب التطبيقي
65 - 61	الفصل الرابع : الاستنتاجات والمقترحات
78 - 66	المصادر والمراجع
I-VI	الملاحق
A - B	<b>Abstract</b>

## ثببت الجداول

الصفحة	العنوان	الجدول
14	قياس الثبات لأبعاد الدراسة منفردة وبشكل كلي	1.
15	قيم الاتساق الداخلي على مستوى متغيري (تمكين العاملين) و (التحسين المستمر)	2.
15	قيم الاتساق الداخلي على مستوى الأبعاد الفرعية للمتغيرات الرئيسة	3.
16	قيم معيار (Shapiro-Wilk) لفحص التوزيع الطبيعي لمتغير التنفيذ الاستراتيجي وأبعاده	4.
25	اهم الفروق بين المشاركة والتمكين	5.
45	الاختلاف بين المدخل الياباني والمدخل الأمريكي في التحسين المستمر	6.
47	المعدل العام والتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ونسبة الاستجابة لبعد تفويض السلطة	7.
48	المعدل العام والتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ونسبة الاستجابة لبعد فرق العمل	8.
49	المعدل العام والتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ونسبة الاستجابة لبعد الحوافز	9.
50	المعدل العام والتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ونسبة الاستجابة لبعد التدريب	10.
51	الأهمية النسبية لأبعاد تمكين العاملين من وجهة نظر الأفراد المبحوثين	11.
52	المعدل العام والتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ونسبة الاستجابة لبعد التخطيط	12.
53	المعدل العام والتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ونسبة الاستجابة لبعد التنفيذ	13.
54	المعدل العام والتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ونسبة الاستجابة لبعد المراجعة	14.

الصفحة	العنوان	الجدول
55	الأهمية النسبية لأبعاد التحسين المستمر من وجهة نظر الأفراد المبحوثين	.15
55	قيم معامل الارتباط بين كلّ من تمكين العاملين و التحسين المستمر	.16
56	قيم معامل الارتباط بين كلّ بعد من أبعاد تمكين العاملين و التحسين المستمر	.17
57	تحليل أثر تمكين العاملين في التحسين المستمر	.18
58	تحليل أثر أبعاد تمكين العاملين في التحسين المستمر	.19
59	نتائج اختبار (One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test) لفحص توافر او عدم توافر تمكين العاملين وأبعادها في المنظمة المبحوثة	.20
60	نتائج اختبار ( One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test ) لفحص توافر أو عدم توافر التحسين المستمر وأبعادها في المنظمة المبحوثة	.21

## ثبت الاشكال

الصفحة	العنوان	الشكل
10	مخطط الدراسة الفرضي	.1
18	توزيع الأفراد المبحوثين حسب الجنس	.2
18	توزيع الأفراد المبحوثين حسب العمر	.3
19	توزيع الأفراد المبحوثين حسب سنوات الخدمة	.4
20	توزيع الأفراد المبحوثين حسب التحصيل الدراسي	.5
24	التحول في النماذج الإدارية	.6
31	مستويات التمكين ومستوى نضج الأفراد العاملين	.7
32	مراحل تطبيق التمكين	.8
40	التحسينات المستمرة ونتائجها	.9
44	مراحل التحسين المستمر	.10
46	مناهج التحسين المستمر	.11

## المقدمة

إنّ التغيرات المتسارعة في بيئة الاعمال فرضت العديد من الأساليب والمفاهيم الادارية الحديثة ومنها التمكين، حيث لا يختلف التمكين من الناحية الفنية كثيرا عن المعنى اللغوي، فهو يعني إعطاء صوت حقيقي للعاملين مع منحهم وتزويدهم بالمهارات والأدوات والمعلومات ومساعدتهم على التفاعل مع الاخرين وتمكينهم من اتخاذ القرارات المناسبة دون الحاجة إلى موافقة مسبقة من الادارة لإعطائهم الفرصة إتقاناً لعملهم، أو ادارته بطريقة يمكنهم من خلالها تقديم خدمة أفضل للمتعاملين مع المنظمة مما يحقق التطوير والنجاح إذ يعدان الأبرزان في علم الإدارة الحديث. وتزداد أهميته مع تزايد حاجات المنظمات بمختلف أنواعها لتحسين فاعليتها وكفاءتها عبر تكيفها مع البيئة التي تعمل فيها تمهيدا لتحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها، فضلا عن التمييز على المنظمات المنافسة أي إنّه في ظل التمكين يتمتع العاملون بصلاحيات المدير مع بقائهم مسؤولين عن النتائج الناجمة عن قراراتهم، ويحظى أسلوب التحسين المستمر بأهمية بالغة في كثير من المنظمات وكذلك لدى أصحاب القرار والمدراء، وتتزايد أهميته مع تنامي التركيز على أهمية دور الإدارة في النجاح وتحسين النتائج المتحققة؛ لذا أصبح من الضروري تبني هذا الأسلوب في إدارة الموارد البشرية على وجه الخصوص لما له من فوائد إدارية وتنظيمية وربحية وتنافسية للمنظمات التي تعتمد على تحفيز الأفراد للإبداع في أدائهم و يساعد على تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة في كلّ فرد.

واستناداً إلى ما تقدم ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم تأطيرها في أربعة فصول تناول الفصل الاول منها : منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة اما الفصل الثاني : فقد تطرق إلى الإطار النظري لتوضيح مفهوم وأهمية متغيرات البحث الأساسية (التمكين والتحسين المستمر )، بينما خصص الفصل الثالث : لتحليل البيانات باستخدام عدد من الأساليب الإحصائية، اما الفصل الرابع: فقد تناول مجموعة من الاستنتاجات والمقترحات في ضوء الجانب العملي للدراسة وجانبها النظري.

# الفصل الأول

بعض الدراسات السابقة  
ومنهجية الدراسة الحالية

## المبحث الأول

### بعض الدراسات السابقة

تُعد الدراسات السابقة من ضرورات البحث العلمي بوصفها مرتكزاً أساسياً باتجاه بلورة الإطار النظري للدراسات اللاحقة، كما يُستدل بها على ما آلت إليه جهود الباحثين السابقة في المجالين النظري والتطبيقي لتشكل قاعدة للإنتلاق من حيث أنتهى إليه الآخرون.

وفيما يلي عرضاً للدراسات التي أُتيحت للباحث ذوات الصلة بموضوع الدراسة الحالية:

أولاً. بعض الدراسات المتعلقة بالتمكين

#### أ. الدراسات العربية

##### 1. دراسة (الدوري، 2004)

#### تمكين العاملين منهج متكامل في إطار إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة

شملت هذه الدراسة الميدانية عدداً من المصارف العراقية، وتدور حول تقصي إمكانية المنظمات العراقية للعمل على وفق إستراتيجية التمكين كمنهج متكامل في إطار إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة من خلال الاعتماد على مسح للأدبيات، ومن ثم التطبيق في عينة من المنظمات العراقية إذ صنفت استجابات أفراد العينة على وفق ستة مجالات عكستها استبانة الدراسة، وهي (الخبرة، تنوع المهارات، الثقة بالعاملين، ثقافة المنظمة، الاستعداد لتحمل مسؤوليات إضافية، الاستعداد للتعامل مع المتغيرات).

ويلاحظ أن هذه العوامل تتمحور ضمن مستوى التحسين الوظيفي ودفع المنظمات لتبني إستراتيجية التمكين استجابة لمتغيرات البيئة المحيطة بنشاط المنظمة ضمن الدراسة الحالية.

##### 2. دراسة (القيوتي والغزوي، 2006)

#### الشعور بالتمكين لدى المديرين من مستوى الإدارة الوسطى

شملت هذه الدراسة المدراء في مستوى الإدارة الوسطى في دولة الكويت من خلال اختيار عينة عشوائية طبقية، حيث طرحت هذه الدراسة مصطلح التمكين الوظيفي وعلاقته بالمتغيرات

الديموغرافية، وهي (جهة العمل، العمر والجنس، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، عدد سنوات الخدمة). وقد بينت الدراسة توافر العوامل المعززة للشعور بالتمكين الوظيفي من المهنة.

## ب. الدراسات الأجنبية

### 1. دراسة (Wyre & Masen, 1999)

#### Empowerment in Small Business

##### التمكين في الشركات الصغيرة

عرضت الدراسة ما تتميز به منشآت الأعمال الصغيرة ومدى ارتباط التمكين بها، إذ أن هناك العديد من البحوث التي أشارت إلى أن هناك فشلاً في تطبيق إستراتيجية التمكين في هذه المنشآت.

وقد حذرت هذه الدراسة من مخاطر اعتبار الشركات الصغيرة صورة مصغرة للشركات الكبيرة، لأن الشركات الصغيرة ربما لا تظهر فيها ملامح تدل على نجاح خطط تمكين المورد الإنساني، لأن هذا المورد هو محدود أساس في المنشآت الصغيرة بحكم صغر الحجم، وأن التعامل مع الزبائن يدار بشكل مباشر من قبل إدارة هذه المنشآت.

كما أن الدراسة نظرت إلى التمكين في المنشآت الصغيرة كعملية ظرفية تتخلى فيها الإدارة عن بعض سلطاتها إلى عاملين معينين، وأن هذا النوع من التمكين مرتبط بدرجة ثقة المالك بالعاملين وقناعاته بمهارتهم وشعوره بالأمان عند منحهم مثل هذه الصلاحيات.

#### ثانياً: بعض الدراسات المتعلقة بالتحسين المستمر

### 1. دراسة (عبدالقادر وعيسى، 2009)

#### دور الإدارة العليا في التحسين المستمر للجودة

##### دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الأسمدة (بصرة)

هدفة الدراسة إلى تقديم تصور نظري وعملي للدور الذي يمكن أن تمارسه الإدارة العليا في عملية التحسين المستمر وانعكاسه على المركز التنافسي للمنظمة. وكانت مشكلة الدراسة هي هل

أن المنظمة المبحوثة بحاجة إلى طرائق تساعد في كشف وتعزيز الدور الذي يمكن أن تمارسه الإدارة العليا في التحسين المستمر؟ وكانت أهم الاستنتاجات استجابة عملية التحسين المستمر الإيجابية والقوية نسبياً لنشاطات الإدارة العليا الموجهة نحو تحسين الجودة خصوصاً في مجالات (تطوير إستراتيجية الجودة، مسؤولية الإدارة العليا عن الجودة، ونظم المراقبة). وكانت أهم المقترحات زيادة اهتمام الإدارة العليا في منظمة الأعمال موضوع البحث بمتطلبات تحسين الجودة المستمر من خلال التعرف عن طريق الإطلاع النظري واستشارة الخبراء على مجالات الدور الذي يمكن أن تؤديه الإدارة العليا من أجل تحقيق التحسين المستمر في منتجاتها وعملياتها.

2. دراسة (عبدالرحمن، 2010)

### العلاقة والأثر بين التحسين المستمر للمنهج الجامعي وعملياته

دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة دهوك

هدفة الدراسة إلى دراسة العلاقة والأثر بين التحسين المستمر للمنهج ومؤشرات عمليات المناهج الجامعية بالتطبيق على جامعة دهوك، وذلك من خلال إجراءات اعتماد المناهج بوضع وتطوير المناهج والتي تتضمن تخطيط المناهج ومدخلاتها ومخرجاتها ومراجعة صلاحيتها وتطويرها بغية مواجهة التحديات المتمثلة بازدياد حدة المنافسة بين الجامعات على المستويين المحلي والعالمية. وكانت مشكلة الدراسة هل هناك علاقة ارتباط وأثر بين مؤشرات عمليات المناهج الجامعية والتحسين المستمر للمنهج في جامعة دهوك؟ وكانت أهم الاستنتاجات وجود علاقة ارتباط معنوية بين مؤشرات عمليات المناهج الجامعية والتحسين المستمر. وكانت أهم المقترحات ارتباط عملية التحسين بكافة المدخلات والعمليات والمخرجات الجامعية، فضلاً عن التغذية العكسية بما يضمن تحقيق أهداف المنظمات وخاصةً جامعة دهوك.

### ب. الدراسات الأجنبية

1. دراسة (Chiarini,2014)

**Strategies for improving Can ISO9001 really help ?**

هل تستطيع الايزو 9001 ان تساعد استراتيجيات التحسين حقاً ؟

هدف الدراسة إلى إيجاد الفوائد المتحققة لتحسين الاداء باستخدام المواصفة ISO9001؟ هدفت الدراسة إلى فهم متطلبات المواصفة ISO 9001، وكانت أهم الاستنتاجات ان تطبيق المواصفة ISO 9001 يمكن ان يحسن فاعلية الاداء مثل رضا الزبون والحد من الخلل، فضلاً عن وعي الموظفين لحاجات الزبائن، وعلاوة على ذلك أن ISO 9001 يكون لها تأثيراً سلبياً على عملية المشاركة والتواصل داخل المنظمة على العمل الجماعي وكذلك على خفض التكاليف، التعرف على ابرز النتائج التي توصلت لها الدراسة وكذلك في الجانب النظري الذي يشمل مبحث الربط بين متغيري الدراسة

### ثالثاً: مجالات الإفادة من الدراسات السابقة:

في ضوء عرض الجهود المعرفية السابقة ومن ثم مناقشتها على وفق ما تم ذكره، يمكن القول بأنها أفادت الباحث ودراسته الحالية في عدة اتجاهات يمكن تلخيصها بالآتي:

- 1- المساهمة في التعرف على أهم المصادر والمراجع والمواقع الإلكترونية التي لم يتسنَ للباحث معرفتها والاطلاع عليها من قبل والتي تتعلق بمتغيرات الدراسة الحالية وتتناولها.
- 2- أسهمت في البناء النظري للدراسة الحالية، إذ أن أغلب هذه الجهود المعرفية تعرض مراجعة نظرية فكرية لفلسفة وأراء وأفكار الباحثين للمتغيرات التي تدرسها.
- 3- أوضحت للباحث كيفية صياغة منهجية الدراسة.
- 4- الإفادة من أهم المقاييس والمؤشرات أو الوسائل الإحصائية المستعملة في الحصول على البيانات، وتوضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- 5- أسهمت في تحديد أبعاد الدراسة الحالية.

### رابعاً: مجالات تميز الدراسة الحالية

أسهمت الدراسات المرجعية التي تم تناولها في إغناء الاطار الفكري وتحديد توجهات ومقاييس الدراسة الحالية، الا ان ما تميزت به الدراسة الحالية هو:

1. تناولت دراستنا موضوعاً حيوياً وهو تمكين الافراد والتحسين المستمر الذين يعمل تعزيزهما على تحسين الاداء التنظيمي.
2. تطبيق الدراسة في البيئة العراقية وتحديداً في مديرية توزيع كهرباء نينوى / الاطراف، ذلك نظرا للدور المهم الذي تؤديه هذه المديرية في التأثير على البيئة.
3. اعتمدت الدراسة مقياساً خاص تم اعداده لقياس متغيرات الدراسة وأبعادها.
4. يسعى الباحث إلى تقديم نتائج الدراسة الحالية للمديرية المبحوثة للإفادة منها في تطوير العلاقة بين المتغيرات لما لها من الأثر الكبير على اداء هذه المديرية.

## المبحث الثاني

### أولاً. منهجية الدراسة الحالية

من أساسيات البحث العلمي هو وضع وعرض منهجية تحدد مسار الدراسة والتي تتناول مشكلة الدراسة وأهدافها وأهميتها والمخطط الفرضي للدراسة وفرضياتها وكما موضح في الآتي:

#### 1. مشكلة الدراسة

ان التغييرات المتسارعة في بيئة الأعمال والتطورات في مجالات الحياة كافة دفعت المنظمات إلى تطوير العلاقات والتواصل مع الأفراد العاملين والعمل على زيادة الثقة بين إدارة المنظمة والأفراد العاملين ومن هذا المنطلق بدأ الاهتمام بالعنصر البشري، لأنه الأداة الفاعلة في أداء العمل، ولكي يكون هذا الاهتمام بشكل واقعي لابد ان تسعى المنظمات متمثلة بالإدارة العليا إلى تسخير كل إمكانياتها لتهيئة ظروف عمل مناسبة لخدمة العاملين والتي تتمثل في تمكين الافراد وذلك لدورها في استثمار جهود الأفراد العاملين وعلى نحو يدفعهم لتعزيز الاندماج الوظيفي لديهم وبالتالي تقديم افضل ما لديهم لخدمة المنظمات التي يعملون فيها. لذا فان مشكلة الدراسة تتمثل بسعي المنظمات للوصول إلى مستوى مرضي من تمكين العاملين فيها وتستخدم وسائل شتى لتهيئة بيئة عمل ذات جودة مناسبة لاحتياجات الأفراد العاملين وتقدم لهم العديد من المزايا لضمان اندماجهم بأعمالهم والارتقاء بمستوى ادائهم وبالتالي تحقيق التحسين المستمر، لذا جاءت هذه الدراسة لاختبار كيف يسهم تمكين الافراد بتعزيز التحسين المستمر في مديرية توزيع كهرباء نينوى / الأطراف وذلك عن طريق طرح التساؤلات الآتية:

1. هل يمتلك الأفراد المبحوثون تصوراً واضحاً حول التمكين متمثلة بأبعادها؟
2. هل يمتلك الأفراد المبحوثون تصوراً واضحاً حول التحسين المستمر؟
3. ما طبيعة العلاقة والتأثير بين تمكين و التحسين المستمر في المديرية قيد الدراسة؟

#### 2. أهمية الدراسة

يعد تمكين العاملين موضوعاً هاماً، فهو يمثل أحد المجالات الادارة والمكمل لما سبقه من أدبيات إدارة الأعمال، ويعد موضوع تمكين العاملين موضوعاً حياً للدراسة والبحث في عالم المنظمات، لذا فقد اتخذ هذا البحث أهميته، ويمكن ايجازه فيما يلي:

1. تتطرق أهمية بحث موضوع تمكين العاملين من خلال اهتمام مفكرين الإدارة والمختصين في حقل الإدارة.

2. التعرف على مستويات الأهمية التي توليها إدارة المنظمة المبحوثة لتمكين العاملين إزاء التحسين المستمر بغية إطلاع الإدارة على نقاط القوة والحد من جوانب الضعف أو التخلص منها.

### 3. أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى ما يأتي:

- أ. تقديم إطار نظري عن تمكين الأفراد العاملين والتحسين المستمر مفهوماً وأبعاداً وأهمية.
- ب. الاطلاع على ممارسات مديرية توزيع كهرباء نينوى / الاطراف في مجال تطبيق التمكين والتحسين المستمر وتحديد مستوى رغبة وإدراك الإدارة في تطبيقهم.
- ت. مساهمة التطبيقات الخاصة بالتمكين في التحسين المستمر.
- ث. إيجاد العلاقة والأثر بين التمكين والتحسين المستمر.
- ج. تقديم عدد من المقترحات اعتماداً على ما سيطرح في الإطار النظري لأبعاد الدراسة، أو ما ستفرزه التحليلات الإحصائية للعلاقات بين تمكين العاملين والتحسين المستمر.

### 4. حدود الدراسة:

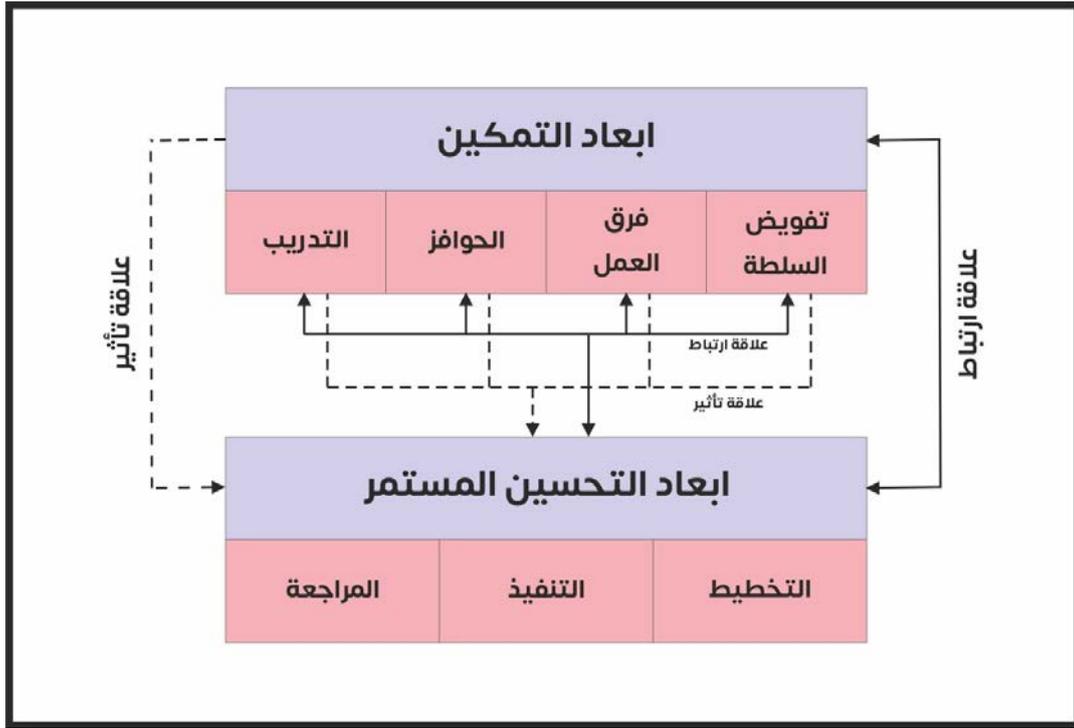
أ. الحدود الزمانية: انحصرت الحدود الزمانية للدراسة من المدة 2021/11/1 ولغاية 2022/3/27.

- ب. الحدود المكانية: تمت الدراسة في مديرية توزيع كهرباء نينوى / الاطراف.
- ت. الحدود البشرية: يشكلّ الموظفين في مديرية توزيع كهرباء نينوى/الاطراف مجتمع الدراسة التي اعتمد عليها في جمع البيانات.

### ثانياً. مخطط الدراسة وفرضياتها

#### 1. مخطط الدراسة الفرضي:

تحقيقاً لما تقدم تم وضع نموذج فرضي يعكس طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين التمكين والتحسين المستمر، أوضحتها مجموعة الفرضيات الرئيسة والفرعية التي اختبرت باستخدام بعض الأساليب الإحصائية للبيانات التي تم جمعها من خلال استمارة الاستبانة وكما موضح بالشكل (1).



الشكل (1)

### مخطط الدراسة الفرضي

المصدر: من اعداد الباحث

### 2. فرضيات الدراسة:

تنبثق من مخطط الدراسة في الشكل (1) مجموعة الفرضيات التي تبنتها الدراسة الحالية،

وكما يأتي:

- 1 - لا تتوفر لدى المديرية المبحوثة أبعاد كل من تمكين العاملين والتحسين المستمر.
- 2 - لا يوجد علاقة ارتباط ذي دلالة معنوية بين التمكين والتحسين المستمر.
- 3 - لا يوجد علاقة ارتباط ذي دلالة معنوية بين كل بعد من أبعاد التمكين والتحسين المستمر.
- 4 - لا يوجد أثر ذي دلالة معنوية لتمكين العاملين في التحسين المستمر.
- 5 - لا يوجد أثر ذي دلالة معنوية بين كل بعد من أبعاد التمكين في التحسين المستمر.

### 3. منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي وذلك بجانبها النظري والميداني وصولاً إلى الاستنتاجات والتوصيات، فقد تمت المراجعة النظرية والفكرية لما كتب عن متغيرات الدراسة وأبعادها في الاطاريح والرسائل الجامعية والدوريات والكتب والانترنت العربية منها والأجنبية هذا

بالنسبة للجانب النظري من الدراسة، أما فيما يخص الجانب العملي فقد أَعْتَمَدَ المنهج التحليلي الذي يقوم على جمع البيانات عن طريق المقابلات الشخصية مع الأفراد المبحوثون واستمارة الاستبيان والعمل على تحليل هذه البيانات وتفسيرها وإيضاح العلاقة بين متغيرات الدراسة وأبعادها وذلك للتحقق من صحة الفرضيات والوصول إلى استنتاجات في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها وتقديم توصيات تخدم الميدان المبحوث.

## المبحث الثالث

### أساليب جمع البيانات وتحليلها

#### 1. أساليب جمع البيانات

تم الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإتمام هذه الدراسة بجانبها النظري والميداني باعتماد أساليب عديدة وكما يأتي:

##### أ. الجانب النظري

وفيه اعتمد الباحث على ما أتيح له من المصادر المتمثلة بالمراجع العلمية (الكتب، والأبحاث، والرسائل الجامعية، والمؤتمرات)، فضلاً عن الاستفادة من المصادر المستحصلة من شبكة الأنترنت.

##### ب. الجانب الميداني

1. استمارة الاستبانة: وتعدّ الوسيلة الرئيسة في جمع بيانات الجانب الميداني، بشمولها للمتغيرات وقدرتها على تشخيص المتغيرات الرئيسة وأبعادها الفرعية للدراسة وقياسها، وقد وضعت عباراتها فيما يخص تمكين العاملين والتحسين المستمر بالاستناد إلى الجانب النظري والرجوع إلى الدراسات والأبحاث السابقة فضلاً عن الاستفادة من آراء الأساتذة ذوي الخبرة والاختصاص. فقد تضمنت محتويات الاستمارة ثلاثة أجزاء رئيسة:

الجزء الأول: اشتمل على معلومات تعريفية تخص المجيب عن الاستمارة تمثلت بـ(الجنس، العمر، سنوات الخدمة، التحصيل الدراسي، العنوان الوظيفي الحال).

الجزء الثاني: اشتمل هذا الجزء من الاستمارة على العبارات الخاصة بالمتغير المستقل (التمكين)، وتضمنت الآتي (تفويض السلطة، فرق العمل، الحوافز، التدريب).

الجزء الثالث: تضمن هذا الجزء على العبارات الخاصة بالمتغير المعتمد (التحسين المستمر) والتي تتضمن (التخطيط، التنفيذ، المراجعة).

وقد تم اعتماد مقياس (ليكرت الخماسي) لتحديد أوزان الاستجابة (اتفق بشدة، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق بشدة)، وهي تقيس درجات الإجابة بأوزان (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي، إذ تشير إجابات المبحوثين في المقياسين (اتفق بشدة، 5، اتفق، 4) إلى قوة الاتفاق مع مضمون

العبارة، فيما تعبر إجابات المبحوثين في المقياس (محايد، 3) عن الاعتدال والوسطية، أما المقياسان (لا اتفق، 2، لا اتفق بشدة، 1) فيدلان على ضعف الاتفاق مع مضمون العبارات ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة.

## 2. الاختبارات قبل توزيع استمارة الاستبانة:

خضعت استمارة الاستبانة إلى اختبارات قبل توزيعها، وكما يأتي:

أ. **قياس الشمولية:** اختبر قياس الشمولية واستيعاب الاستبانة لمتغيرات الدراسة في ضوء عدد من الأسئلة وجهت للسادة المحكمين عن شمولية مضامين الاستمارة وعواملها، وقد أضيفت بعض الفقرات واستبعدت أخرى، فضلاً عن تصحيح بعض العبارات واستبدالها وصياغة بعضها الآخر بطريقة أكثر ملاءمة.

## 3. الاختبار بعد التوزيع:

خضعت استمارة الاستبانة إلى اختبارات بعد توزيعها، وكما يأتي:

### أ. قياس ثبات الاستبيان Reliability test

لقياس ثبات أداة القياس للأبعاد مجتمعة قمنا باستخدام معامل الفا الطبقي الذي أشار اليه (Feldt & Brennan, 1989) الذي صنف قيم معامل الثبات إلى ثلاثة مستويات، فالقيم الأكثر من (70%) تعد عالية المستوى، وإنّ القيم التي تكون ما بين (40%-70%) تعد متوسطة المستوى، في حين تكون منخفضة إذا قلت قيمة معامل الثبات عن (40%)، ويبين الجدول (1) نتائج اختبار معامل كرونباخ الفا لكل بُعد ومعامل الفا الطبقي للأبعاد مجتمعة، في المديرية المبحوثة.

$$\alpha_{st.} = 1 - \left[ \frac{\sum_{i=1}^m \sigma_i^2 (1 - \alpha_i)}{\sigma_c^2} \right]$$

اذ أن:

$\sigma_i^2$ : تباين كل بُعد (تباين مركبة مجموع الأسئلة لكل بُعد).

$\sigma_c^2$ : تباين مركبة مجموع الأبعاد.

$\alpha_i$  : معامل كرومباخ الفا لكل بُعد.

m : عدد الأبعاد.

### الجدول (1) قياس الثبات لأبعاد الدراسة منفردة وبشكل كلي

المتغير الرئيسي	الأبعاد	العبارات	معامل كرونباخ الفا لكل بُعد $\alpha_i$	معامل الفا الطبقي للأبعاد مجتمعة (المتغير) $\alpha_{st.}$
تفكير العاملين	التدريب	X11-X14	0.83	0.93
	فرق العمل	X21-X25	0.86	
	الحوافز	X31-X34	0.81	
	تفويض السلطة	X41-X45	0.80	
التحسين المستمر	التخطيط	Y11-Y15	0.90	
	التتفيذ	Y21-Y25	0.90	
	المراجعة	Y31-Y35	0.84	

Feldt, L. S., & Brennan, R. L. (1989). Reliability. In R. L. Linn (Ed.), *Educational measurement* (pp. 105–146). Macmillan Publishing Co, Inc; American Council on Education.

من ملاحظة النتائج في الجدول (1) نجد أنّ قيمة معامل ألفا الطبقي بلغ (0.93) وهي أكبر من (70%) وهذا يدل على قوة الثبات لأبعاد الدراسة والاستمارة بشكل عام.

### ب. الاتساق الداخلي للمتغيرات المدروسة

يعرف الاتساق الداخلي (Internal Consistency) بأنه الترابط بين الاسئلة داخل البعد الواحد، ويتم قياس الاتساق الداخلي من خلال متوسط معاملات الارتباط (المطلقة) بين ازواج الارتباطات للأسئلة داخل البعد الواحد، وتشير المصادر أنه إذا كانت قيمة هذا المتوسط أكبر من او يساوي (0.3) فهذا يدل على وجود اتساق داخلي، والجدولين (2) و (3) يبينان نتائج اختبار الاتساق الداخلي لكل من المتغيرين الرئيسيين وأبعادهما الفرعية على التوالي و كالاتي:

## أ- الاتساق الداخلي على مستوى المتغيرين الرئيسيين

جدول (2) قيم الاتساق الداخلي على مستوى متغيري (تمكين العاملين) و (التحسين المستمر)

Inter-Item Correlations					
	Mean	Minimum	Maximum	Variance	N of Items
تمكين العاملين	0.449	0.076	0.687	0.014	18
التحسين المستمر	0.473	0.157	0.809	0.012	16

Wu, M. et al. (2016). Educational measurement for applied researchers. Singapore: Springer Nature Singapore Ltd., DOI: 10.1007/978-981-10-3302-5\_2

من نتائج الجدول (2) اعلاه يتبين لدينا وجود اتساق داخلي على مستوى المتغيرين الرئيسيين والمتمثلين بتمكين العاملين والتحسين المستمر وذلك بدلالة القيمة المطلقة للوسط الحسابي للارتباطات (Mean) والتي ظهرت مساوية إلى (0.449) و (0.473) على التوالي وهما اكبر (0.3).

ب- الاتساق الداخلي على مستوى الأبعاد الفرعية للمتغيرات الرئيسة:

جدول (3) قيم الاتساق الداخلي على مستوى الأبعاد الفرعية للمتغيرات الرئيسة

Inter-Item Correlations						
المتغير الرئيس	الأبعاد الفرعية	Mean	Minimum	Maximum	Variance	N of Items
تمكين العاملين	التدريب	0.567	0.481	0.657	0.003	4
	فرق العمل	0.583	0.530	0.687	0.002	5
	الحوافز	0.518	0.390	0.674	0.011	4
	تفويض السلطة	0.448	0.235	0.679	0.023	5
التحسين المستمر	التخطيط	0.646	0.494	0.809	0.009	5
	التنفيذ	0.605	0.369	0.798	0.013	6
	المراجعة	0.540	0.344	0.715	0.017	5

المصدر: مخرجات الحاسبية الالكترونية

من نتائج الجدول (3) يتبين لدينا وجود اتساق داخلي على مستوى كل بُعد من أبعاد المتغيرين الرئيسيين، وذلك بدلالة القيمة المطلقة للوسط الحسابي للارتباطات (Mean) والتي ظهرت جميعها أكبر من (0.3).

### ج. اختبار التوزيع الطبيعي:

تم استخدام الاختبار الاحصائي (Shapiro-Wilk) للكشف عن مدى مطابقة التوزيع الاحتمالي والخاص بالمتغيرات المدروسة للتوزيع الطبيعي وكما هو موضح في الجدول (4)، علماً أنّ عدم تحقق هذا الفرض الاحصائي من شأنه تشويه النتائج ويستدعي الامر تطبيق طرق لا تتأثر بعدم تحقق هذا الفرض، والفرضية المستخدمة لاختبار ذلك هي كالاتي:

فرضية العدم: المتغير يتوزع توزيعاً طبيعياً.

الفرضية البديلة: المتغير لا يتوزع توزيعاً طبيعياً.

جدول (4) قيم معيار (Shapiro-Wilk) لفحص التوزيع الطبيعي لمتغيري الدراسة وأبعادها

النوع	الوصف	Tests of Normality		
		Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.
الأبعاد	التدريب	.950	93	.001
	فرق العمل	.959	93	.005
	الحوافز	.940	93	.000
	تقويض السلطة	.968	93	.021
	التخطيط	.936	93	.000
	التنفيذ	.947	93	.001
	المراجعة	.964	93	.011
المتغيرات	تمكين العاملين	.955	93	.003
	التحسين المستمر	.961	93	.008

المصدر: مخرجات الحاسوبية الالكترونية

من ملاحظة نتائج الجدول (4) نجد أن جميع القيم الاحتمالية (P-value) الخاصة بالمتغيرين وأبعادهما أقل من (0.05) وهذا دليل على أنها لا تتبع التوزيع الاحتمالي الطبيعي.

### د. اختبار تحيز الطريقة المشتركة: Comment Method Bias(CMB)

يُعدّ هذا الاختبار من المتطلبات الأساس للحصول على تقديرات وعلاقات دقيقة وصحيحة، ويشير الباحث إلى أنّ هذا التحيز يرجع مصدره إلى جملة من الأسباب منها (عدم استخدام مصادر متنوعة لجمع البيانات، تطبيق المقياس في وقت واحد، عدم تنوع مقياس ليكرت المستخدم في الاستمارة، تشابه العبارات وغموض بعض منها، طول الاستمارة... الخ)، ويتسبب ظهور هذا

التحيز في تشويه العلاقات بين المتغيرات بالتالي الحصول على نتائج غير دقيقة، ويتم الكشف عن وجود أو عدم وجود التحيز في الطريقة المشتركة من خلال اختبار ( Harman single factor test). إذ أشار (Bagozzi & Yi, 1991) إلى أنه إذا كانت قيمة هذا الاختبار أكبر من (50%) فهذا دليل على وجود تحيز في الطريقة المشتركة، إذ أنّ قيمة هذا الاختبار يمكن الحصول عليها من خلال قيمة التباين المفسر للعامل بعد تطبيق أسلوب التحليل العائلي الاستكشافي وفق برنامج SPSS.

وبالنسبة لبيانات بحثنا كانت قيمة هذا الاختبار ( CMB=44.97% )، وهذه القيمة هي أقل من (50%) لذا يمكننا أن نستنتج أنه لا وجود لمشكلة التحيز في الطريقة المشتركة.

Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1991). Multitrait–multimethod matrices in consumer research. *Journal of Consumer Research*, 17, 426–439

المصدر: مخرجات الحاسوبية الإلكترونية

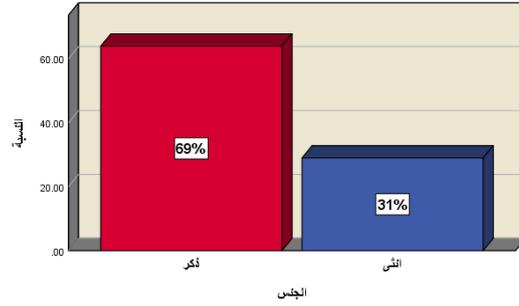
#### 4. وصف استمارة الإستبانة والمبحوثين:

اولاً: وصف الأفراد المبحوثين

اتسمت عينة الدراسة وفقاً للبيانات التي قدمها أفرادها من خلال إجاباتهم عن الجزء الأول (المعلومات العامة) من استمارة الاستبيان بما يأتي:

##### 1. الجنس

يشير الشكل (2) إلى نسبة الأفراد المبحوثين في مديرية توزيع كهرباء نينوى / الاطراف من الذكور أعلى من نسبة الإناث حيث بلغت نسبة الذكور (69%) أما الإناث فقد بلغت نسبتهم (31%).

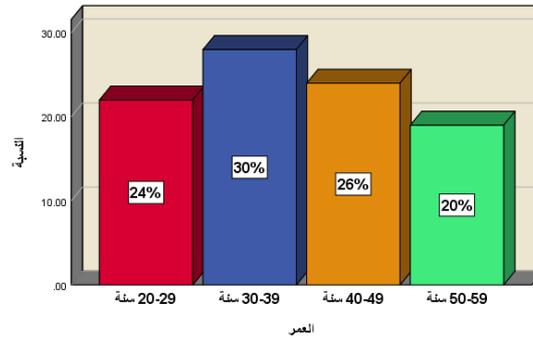


الشكل (2) توزيع الأفراد المبحوثين حسب الجنس

المصدر: مخرجات الحاسبية الالكترونية

## 2. العمر

أظهرت الدراسة أن نسبة الفئتين العمريتين (20-29 سنة) بلغت (24%) و (30-39 سنة) بلغت (30%) هي الأعلى، وهاتين الفئتين تمتزج فيهما الخبرة والطاقة الشبابية، في حين بلغت نسبة الفئتين العمريتين (40-49 سنة) بلغت (26%) و (50-59 سنة) ما مقداره (20%) وهاتان الفئتان تتميزان بأنهما صاحبتا الخبرة في العمل، وكما موضح في الشكل (3).



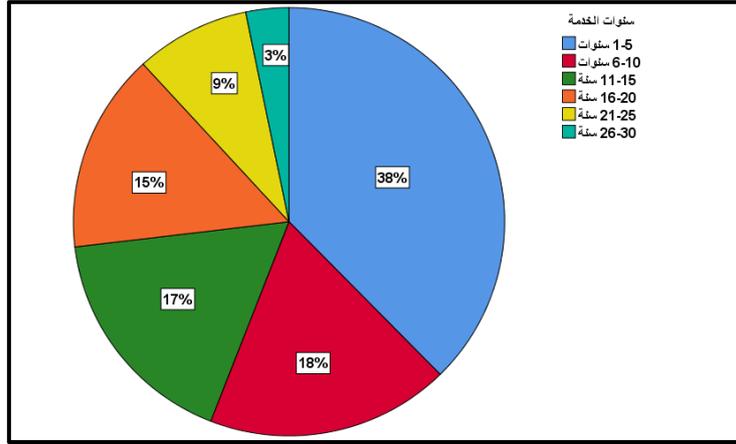
الشكل (3) توزيع الأفراد المبحوثين حسب العمر

المصدر: مخرجات الحاسبية الالكترونية

## 3. سنوات الخدمة

يتضح من الشكل (4) أن نسبة أفراد العينة ممن لديهم خدمة وظيفية (1-5 سنوات) بلغت (38%) وهي تأتي في المرتبة الأولى، اما بالنسبة لسنوات الخدمة (6-10 سنوات) بلغت (18%)

و(11-15 سنة) بلغت (3%) و(16-20) بلغت (15%) وهي تعكس قدرة الأفراد ومهاراتهم الإدارية لما يحملونه من معلومات ومعرفة اكتسبوها فضلاً عن الخبرة الواسعة والمهارة العالية في مجال أعمالهم نتيجة لطول مدة الخدمة الوظيفية، ولا يخلو ميدان البحث من أصحاب الخدمة الطويلة وهي كل من الفئتين (21-25 سنة) بلغت (9%) و(26-30 سنة) فقد بلغت نسبتها (17%).

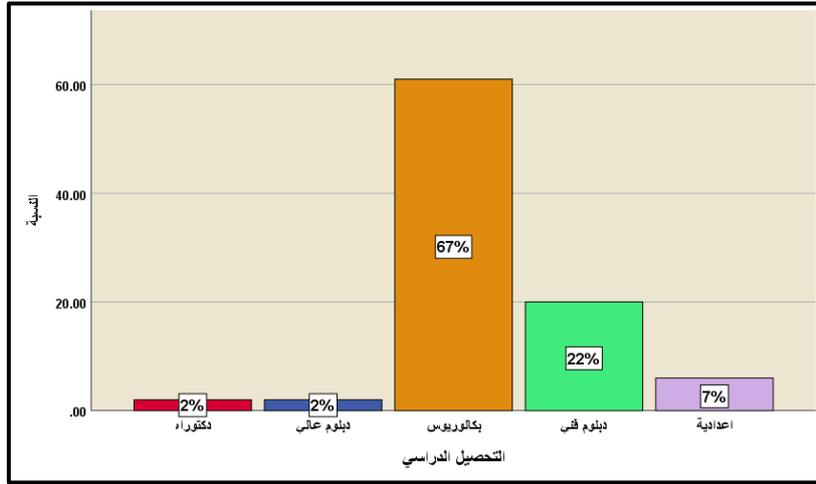


الشكل (4) توزيع الأفراد المبحوثين حسب سنوات الخدمة

المصدر: مخرجات الحاسوبية الالكترونية

#### 4. التحصيل الدراسي

يوضح الشكل (5) أن نسبة عينة الدراسة للذين يحملون شهادة البكالوريوس بلغ (67%) وهم الفئة الغالبة، في حين بلغت نسبة حاملي شهادة الدبلوم الفني (22%) وهم في المرتبة الثانية، كما أنّ الميدان المبحوث لا يخلو من حملة الشهادات العليا كالمجستير والدكتوراه فكأنت نسبتهم (4%)، اما نسبة حاملي شهادة الاعدادية فقد بلغت (7%)، وبذلك نستنتج أن عينة الدراسة بشكل عام هم من أصحاب كفاءات علمية جيدة.



الشكل (5) توزيع الأفراد المبحوثين حسب التحصيل الدراسي

المصدر: مخرجات الحاسبية الالكتروني

الفصل الثاني

الإطار النظري

## المبحث الأول تمكين العاملين

أولاً: التطور التاريخي لمفهوم تمكين العاملين:

ظهر مفهوم تمكين العاملين في الثمانينات من القرن العشرين، وشاع وأنتشر في التسعينات، وجاء هذا المفهوم الحديث في إدارة الموارد البشرية نتيجة للتحول في الفكر الإداري من أطر الأوامر والتحكم إلى الاندماج والتمكين، ومن الممارسات الإدارية المكتسبة من العصر الصناعي المتحكم التي تنظر إلى العاملين على أنهم أشياء من السهل التعامل معها وخسارتها لن تضر المؤسسة، فالعرض في سوق العمل أكثر من الطلب عليه، وبإمكان المؤسسة الحصول على قدر أكبر من العمالة التي تسيروها كيفما تشاء وبالطريقة التي تشاء دون أدنى اعتبار لخصوصياتها، إلى عصر عمال المعرفة حيث تطلق الإمكانيات الإنسانية، وتزرع الثقة وتكسر الحدود الداخلية والخارجية ما بين الإدارة والعاملين ويتبلور بذلك تحفيز العاملين على صنع واتخاذ القرار. (الدوري، 2009، 27)

### ثانياً: السياق العام للتطور المفهومي لتمكين الأفراد

لقد كانت التغييرات والقضايا الكبيرة في محيط المؤسسة هي الدافع الرامي للكثير من التطورات الجوهرية في الفكر الإداري النظري والاتجاه التطبيقي لها، ومن بين هذه التطورات والقضايا؛ التطور المعرفي، المركزية، الجودة الشاملة، التميز، المنظمة المتعلمة، وفرق العمل... (أفندي، 2003، 10)

وقد كان نتاج ذلك تصاعد الأهمية الاستراتيجية للعاملين في الخطوط الأولى لاحتكاكهم المباشر بالمتغيرات البيئية والعملاء، كما أن العاملين المتسلحين بالمعرفة صاروا يشكلون جزءاً أساسياً في نجاح واستمرارية المؤسسات في الوقت الحاضر، مما اقتضى منحهم فرصة التصرف مباشرة في الأمور التي تعكس مخاطر أو فرص جوهرية للمؤسسة وبكيفية تشابه تصرفات الإدارة العليا أو من يملكون المؤسسة، فالعمل بجد وإخلاص مطلوب، وهو وسيلة لتحقيق النجاح، لكن المنافسة العالمية المحتدمة والحاجة المستمرة للتحسين أوجدت مفهوماً جديداً للعمل، وهو العمل بذكاء، إذ يشكل إشراك العاملين وتمكينهم فيه عنصراً أساسياً، وهو ما يساعد على الاستفادة من

إبداعهم والترويج للتفكير المستقل وأخذ المبادرات من قبلهم، مما يؤدي إلى رفع مستوى الجودة وتحسين نوعية القرارات، بالتالي زيادة الإنتاجية. (خضير، روان 121-120، 2010)

وبناء عليه، فقد جاء مفهوم التمكين في الفكر الإداري ليطالب بالتخلي عن النماذج والفلسفات التقليدية والتي من بينها " المدراء يفكرون والموظفون ينفذون؛ الموظفون الجيدون هم الذين يطبقون تماما ما يقوله لهم مدراءهم"، والقيام بتغيير جذري في أدوار العمل. كما أنّ التمكين يعكس مجموعة مركبة من النظريات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية والسلوك المؤسسي ومفاهيم ومواضيع أبحاث تتصل بهذا الجانب مثل الأثرء الوظيفي، الإدارة بالمشاركة، التغذية الراجعة وحلقات الجودة، الهيكل التنظيمي والقيادة. (أندروس، 2006، 48)

أن فكرة تمكين العاملين وإشراكهم في إدارة المؤسسة، وصنع قراراتها يزرع الثقة في نفس العامل ويشعره بأنه عامل فاعل بارز في تحقيق أهداف المؤسسة ونمائها. كما يؤكد التمكين أن العاملين على مختلف مواقعهم إنما هم شركاء لهم قيمة وأهمية في رسم رسالة المؤسسة وتحقيقها.

أن العاملين المتمكنين والممكنين وفقا لـ Burdett تكون لديهم السلطة والمسؤولية، والمساءلة، والمهارة، والخبرة، والفهم لمتطلبات العمل، والدافعية، والالتزام، والثقة والرغبة الصادقة، وفي محيط لا يعيق معنى التملك والإحساس بالانتماء، فهو نقل طوعي لمعنى تملك العمل إلى أفراد أو إلى مجموعة من الأفراد لديها الإرادة والقدرة المناسبة للتعامل مع الحالة المعنية وفي المحيط الممكن. (مازن، 2004، 174)

### ثالثاً: بعض تعاريف مفهوم تمكين العاملين:

نال التمكين تعاريف كثيرة من لدن الباحثين، فضلاً عن أنتشاره في أوساط العاملين في كثير من منظمات الأعمال في أمريكا وأروبا واليابان. وأخذنا نسمع كثيراً عن المنظمات المتمكنة (Empowerment Organizations)، والمدير المتمكن (Empowered Manager)، والمشرف الممكن (Empowerment Supervisor)، والفريق الممكن (Empowerment Team)، كل ذلك أتى بفضل الكتابات عن التمكين وإيجاد بيئة العمل المتمكنة. فينظر إلى التمكين من جانبين، فللعاملين: هو حاجة القيادة الإدارية إلى أفراد يتصرفون على وفق أداء متميز للإعمال، وللقيادة: هو أن تقوم بمنح أولئك العاملين تلك المسؤولية التي تجعل المنظمة تسير في

ممارستها بشكلٍ سريعٍ على أساس منح الثقة (Trust) وتوصيل الأفكار الصحيحة (جواد وحسين، 2010، 10).

أن التمكين هو امتلاك الحرية في أداء العمل مع المسؤولية الكاملة عن النتائج (Simons, 1995, 80)، أما (Kragawski & Ritezman, 1999, 188) فقد أشار إلى أن التمكين يعني إعطاء فرق العمل المشكّلة في المنظمة مسؤولية اتخاذ القرارات والنتائج المترتبة عليها عوضاً عن الإدارة. وقد عرف (أفندي، 2003، 10) التمكين بأنه عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية وفي استخدام قدراتهم من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات.

كما ذكر (حمود واللوزي، 2008، 256) أن التمكين يعني البيئة التي يتوافر فيها للعاملين القدرة والقابلية على تحمل المسؤولية في تطوير وتحسين الفعاليات الأساسية لتحقيق إشباع حاجات المستهلكين من خلال علاقات ونتائج واضحة المعالم لغرض تحقيق منفعة وأهداف المنظمة.

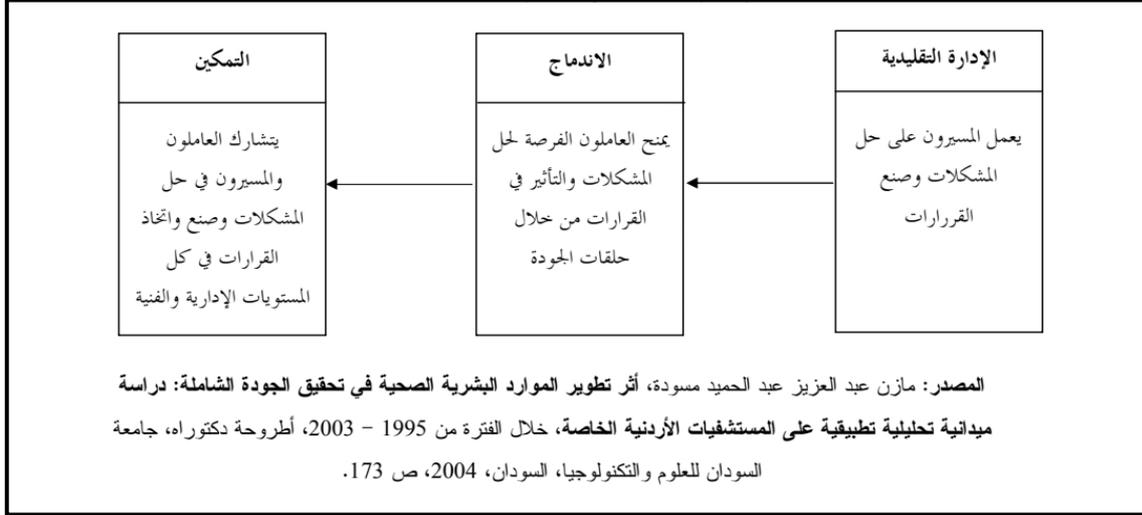
في حين بيّن كلّ من (علي وآخرون، 2008، 113) و(جواد وحسين، 2007، 11) أن التمكين هو عملية تأهيل العاملين وإطلاق قدراتهم الكامنة من خلال إتاحة المعلومات ومنحهم الحرية في صنع واتخاذ القرارات في المواقف التي تواجههم مع ضمان امتلاكهم القدرة والاستعداد وتوافر آليات التطبيق الملائمة. أما (الطائي، 2009، 37) فقد عرف التمكين بأنه تحرير وإطلاق العنان للقوة الكامنة وإبداعات الموظفين عبر إعطائهم الحرية.

وعلى الرغم من استعراضنا لوجهات نظر الباحثين في عرض تعاريف التمكين إلا أن هذا الموضوع لازال موضوعاً مبكراً يستوعب المزيد من التغيير والإسهام الفكري الجديد، من خلال ما سيقدمه الباحثون من دراسات وتجارب ميدانية توصل مفهومًا متكاملًا للتمكين يتجاوز التنظير الفلسفي.

#### رابعاً: التحول في النماذج الإدارية وصولاً إلى التمكين العاملين:

إنّ تمكين العاملين ما هو إلا مرحلة متطورة ومتقدمة ولبنة مضافة إلى الاندماج والمشاركة وليس مغيراً أو لاغياً لهما فقد أشار ginrodo بأن التحول من الإدارة التقليدية إلى الاندماج ينتج من إدراك العاملين لمشاركتهم وبقوة في حل المشكلات، كما أن الاندماج يتحول إلى التمكين

والهدف منه هو الحصول على إنتاجية أكبر وجودة أفضل ورضا المستهلك. ويعني التمكين تعظيم وتعزيز الأداء الكلي في المؤسسة، ومنح الفرصة لأي فرد فيها بالمشاركة واتخاذ القرارات في أنجاز الأعمال. (مازن عبد العزيز، 2004، 172)، (موسى توفيق، 1999، 77).



الشكل (6): التحول في النماذج الإدارية

## 1 - التمكين والمشاركة

المشاركة Participation عبارة عن السماح للعامل بالتعبير عن وجهات نظره أمام المسير في القرارات والقضايا التي تهم نطاق عمله، وليس من الضروري أن يأخذها الرئيس أو المسير بعين الاعتبار. وفكرة المشاركة ظهرت مع مدرسة العلاقات الإنسانية حيث نادى بها التون مايو Mayo. G.E ورأى أنها تمثل نوعاً من الحوافز المعنوية للعاملين. فالإدارة التشاركية تدور حول سؤال العاملين تقديم مساعدة لرؤسائهم ومشرفيهم، بينما تمكين العاملين يدور حول مساعدة العاملين لأنفسهم ولبعضهم وللمؤسسة، والمشاركة حسب ما جاء به Marchington هي المظلة التي تنضوي تحتها كافة الأشكال من تأثيرات العاملين، كالمساومة الجماعية، وانخراط العاملين الذي يؤدي إلى إلتزامهم، وإلى الديمقراطية الصناعية التي تعكس الممارسات التي تهدف بدورها إلى زيادة حقوق العاملين بالمشاركة باتخاذ القرار. (خضير، رuan، 2010، 122)

ويمكن توضيح أهم الفروق بين التمكين والمشاركة في الجدول الآتي:

## الجدول(5):اهم الفروق بين المشاركة والتمكين

البعء	المشاركة	تمكين العاملين
أسلوب العمل التنظيمي	الهرمية	فرق عمل مستقلة
طرق المشاركة	برنامج المقترحات دوائر الجودة	الفرق منسقة في تحليلها وتحسينها للعمليات
أسلوب اتخاذ القرار	من أعلى إلى أسفل	صنع القرارات جهودهم بمثابة مدخلات للقرارات الإستراتيجية
الانطباق نحو المرؤوسين	المقترحات مقبولة أداء العمل فردي	الاعتراف بالجهد الجماعي
تركيز الإدارة	الإشراف	إيجاد بيئة لعمل الفريق

المصدر: رضا صاحب ابو حمد ال علي، كاظم الموسوي، مفاهيم ادارية معاصرة، دار وراقة، عمان، 2002، 139.

### 2 - التمكين والاندماج:

الاندماج Involvement هو دعوة العاملين في مجموعات لاجتماعات للتفكير جماعيا ليكون القرار أكثر قبولا وفعالية. بالتالي فهو يركز على ثلاثة عناصر أساس (التأثير في اتخاذ القرار، التفاعل، التشارك في المعلومات)، وذلك بهدف ترسيخ مساهمة العاملين في كافة النواحي الإدارية في المؤسسة من إيجاد أفكار جديدة وحل المشكلات وجهود التحسين المستمر بهدف نجاح المؤسسة، ومصطلح اندماج العاملين أكثر عمقا وشمولية من مصطلح مشاركة العاملين، فهو يعني تشجيع العاملين على أن يكونوا أكثر قرباً والتصاقاً بأهداف المؤسسة. ويعد اندماج العاملين وسيلة تحفيزية تسهم في رفع الروح المعنوية للعاملين. كما أن اندماج العاملين في وضع أهداف المؤسسة يساعد على تحديدها بشكل دقيق، كما يضمن الالتزام الداخلي لدى العاملين لتحقيق الأهداف التي ساهموا في وضعها بشكل أو بآخر. بالإضافة إلى ذلك سيعزز الاندماج من شعور الملكية النفسية Ownership Psychological.

وهناك عدة طرق لزيادة درجة اندماج العاملين من أهمها تشكيل الفرق لحل مشاكل العمل، ومناقشة العاملين مع رؤسائهم، واجتماعات حلقات الجودة بالإضافة إلى وضع وتفعيل أنظمة الاقتراحات. وحتى تتمكن الإدارة من تفعيل سياسة اندماج العاملين وجب عليها أن تعامل العاملين

باحترام وأن تسمع لوجهات نظرهم وتزيل عوائق الاتصالات بين الرئيس والمرؤوسين، بالإضافة إلى الدفع باتخاذ القرار إلى الإدارة الإشرافية. (المدهون، 1999، 77)

وهنا يبدأ تمكين العاملين، الذي يعنى باتخاذ القرار ليس للإدارة الإشرافية فحسب إنما دفعه للعاملين التنفيذيين.

### 3 - التمكين والتفويض

يستخدم البعض تفويض السلطة باعتباره مرادفاً للتمكين ولكن التفويض يمثل جزءاً من عملية التمكين ومرحلة ابتدائية من مراحلها. وبين أن التفويض يعني تحويل جزء من الصلاحيات للآخرين لتسهيل عمليات التنفيذ للوصول إلى العمليات التنفيذية. كما يرى أن للتمكين مفاهيم عديدة وليس محصوراً فقط في التفويض، فهو في واقع الأمر العملية التي من خلالها يحسن العاملون من أدائهم لأعمالهم عن طريق تعلم المهارات والتحفيز بالتمكين تفعيل للقدرة أكثر مما هو تفويض وعليه يتم التعامل مع التمكين على أنه بنية سلوكية وتصورية إدراكية في الوقت نفسه، ويعرف التفويض على أنه إسناد مهام معينة للأشخاص ومحاسبتهم عليها، فهو صلاحيات تمنح وتسلب ويكون التفويض ناجحاً عندما تكون المهام واضحة المعالم من جهة، وعندما يقترن التفويض بالثقة المتبادلة من جهة أخرى. (مطر، 2008، 35)

كما يتعلق التفويض بالسلطة دون المسؤولية فالمسؤولية لا تفوض إطلاقاً فهي مجرد شعور ينبغي خلقه لدى العاملين من خلال توضيح المهام والأعمال والأهداف، وتنمية الكفاءات، الكفاءة التخصصية ( المعرفة، المقدرة، الخبرة، المؤهلات)، كفاءة العمل (حرية العمل، حرية اتخاذ القرارات)، كفاءة وسائط العمل (تقنية، شخصية، تنظيمية، مالية) ( بالتالي: المسؤولية = وضوح المهام + الكفاءة. أن عملية التفويض تقتد لمتطلبات أساسية لا تتوافر إلا في التمكين، مثل الشعور الذاتي بالمسؤولية، الثقة بالنفس، وقيمة الواجب المناط بالعامل، ومستوى تأثير العامل، وتأثير العمل في تحقيق نتائج.

ويمكن تلخيص أهم الفروقات في المنظمة، وشعور العامل بالاستقلالية وحرية التصرف: (رامي جمال، 2006، 64)

- الأفراد الممكّنون هم المسؤولون عن النتيجة النهائية لسير الأعمال وتنفيذها، فإما أن يكافأ أو يحاسب، في حين أن التفويض لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية.
- التمكين لا نهاية له ويستمر مع بقاء العامل في المؤسسة، بينما التفويض حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها.
- يتيح التمكين للمستويات الدنيا صلاحيات للمبادأة، وتكون المعلومات مشتركة بين الإدارة والعاملين، إلا فيما يخص المعلومات الإستراتيجية التي يحتم أن تبقى سرية، أما التفويض فيتيح للمستويات الدنيا جزئيات محددة، كما لا يتيح المعلومات بالقدر الكافي.

### خامساً: أهمية تمكين الأفراد:

يعد التمكين جزءاً مشهوداً من التغيير في عالم اليوم، وفي ظل التقدم التكنولوجي فهو يؤدي إلى ترشيح أعضاء المنظمة الذين يشاركون في المهام اليومية بأقل عدد من المدراء، كما يعد التمكين عاملاً مهماً ومفتاحاً رئيساً لتنمية عامل الإبداع داخل المنظمة. فالمنظمات التي تعمل على تمكين العاملين لديها لصنع قراراتهم بأنفسهم على دراية بأن العاملين يريدون الاستفادة من العمل، وذلك من خلال تمييز العمل الجيد وفرصة العمل مع الآخرين الذين يحترمونهم، وهي وثيقة بكون التمكين هو فرصة لتطوير مهارات العاملين (الدوري وصالح 2009، 28).

ويكتسب التمكين في الوقت نفسه أهمية من خلال شعور العاملين بالمسؤولية، وحس عالٍ بالملكية ورضا عن الإنجاز، كما أنه يمنح العاملين سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم، ويزيد الصلة بينهم، إذ أن منطق العمل باستراتيجية التمكين يستوجب العمل بمنطق الفريق، وأن إدراك هذه الأمور شيء مهم بالنسبة للمنظمة (Turney, 1993, 30).

إن أهمية التمكين تأتي من خلال كونه ضرورياً لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمنظمة، فهو يكسب المنظمة مرونة عالية يمكنها من التكيف السريع (Steven, 1993, 18-22).

إن العاملين لا يريدون فقط إشباع حاجاتهم بمجرد أن يكون لهم وظائف، بل أن حاجاتهم تمتد إلى ما بعد ذلك بكثير (Ivancevich, 1998, 582).

وقد أصبحت عملية التمكين مهمة في ظل التقدم التكنولوجي، فالمنظمات الإدارية تعمل الآن العمل نفسه بأفراد أقل، لذلك فهي بحاجة إلى تسهيل الفرص لكلّ عضو من أعضاء الفريق ليسهم بأكبر قدر في تحقيق أهداف المنظمة (أفندي، 2003، 21).

وبالرغم من اهتمام المنظمات الإدارية بتحقيق الأرباح وتخفيض النفقات فإن ذلك يؤكد أيضاً على أهمية إطلاق الطاقات لدى الأفراد بتوفير القيادات ذات الرؤية الثقافية والبيئية المساندة ومعاملة أفراد المنظمة على أنهم أصل قيم ينبغي استثماره.

وتؤكد نتائج الدراسات والممارسات الميدانية أن التمكين ليس خياراً واهياً، فالمدراء الذين مهدوا الطريق لتمكين الموظفين فعلوا ذلك لإدراكهم بأن هناك أهدافاً مؤسسية لا يمكن تحقيقها من دون مشاركة العاملين فيها، فالمنظمة بحاجة ماسة إلى كلّ معلوماتهم وخبراتهم ومهاراتهم وجهدهم المشترك من أجل تحقيق الأهداف (أندراوس ومعاينة، 2008، 144).

إنّ التمكين يسهم في رفع معنويات العاملين ورضاهم من خلال شعورهم أن الفرصة متاحة لهم لإظهار قدراتهم، كما يستمتعون بتقدير الإدارة وثقتها بهم، هذا الرضا الذي يسهم مع حرية التصرف المكفولة في إثراء التفكير الإبداعي والسعي لتحسين الأداء، ناهيك عن أن التمكين يؤدي إلى سرعة ورشاقة معالجة شكاوى واقتراحات ومشكلات الزبائن الداخليين والخارجيين، وهو عامل أساس لنجاح المنظمات واستمرارها فاعلة ناجحة لاسيما وقد أصبحت المنظمات في بيئة تنافسية متصاعدة تسعى للتنافس بالوقت (أندراوس ومعاينة، 2008، 145).

ويرى الباحث انه إذا ما نظرنا إلى التمكين من خلال العاملين إذ يوصفون اليوم أنهم عنصر استثمار فاعل في المنظمة، فإن التمكين يسهم في زيادة إنتاجية المنظمة لكونه يسهم في تطوير قابليات العاملين وزيادة رضاهم وتمسكهم بالمنظمة.

#### سادساً: أبعاد تمكين العاملين:

تم اختيار الأبعاد التي أجمعت عليها أغلب الدراسات التي تتلاءم مع أغراض هذه الدراسة وتخدم توجهاتها، ولتي وردت في (زروخي فوزية وانساعد رضوان، 2018، 242) و(علاء الدين برع العامري واينار عبد الهادي الفيحان، 2016، 83) وكذلك (محمد قريشي و لطيف السبتى، 2015، 28)، وهي على النحو الآتي:-

1. تفويض السلطة: أن الفكرة الأساس لمفهوم التمكين إذ تكمن أهميتها في تفويض الصلاحيات إلى مستويات الإدارية الدنيا، فيصبح العاملون قادرين في التأثير على القرارات كافة من القرارات الاستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم.

2. فرق العمل: في المؤسسات التي تتبنى فلسفة التمكين، يصبح الفريق الركيزة الأساس للهيكل التنظيمي، فيشارك أعضاء الفريق جميعاً في تحديد الأهداف والعمل على تنفيذها و يعرف فريق العمل على أنه "مجموعة من الأفراد يعملون معنا تحكمهم درجة من الاعتماد المتبادل لإنجاز المهام المحددة وصولاً إلى تحقيق الأهداف التنظيمية".

3. الحوافز: هي مجموعة من المؤثرات الخارجية التي يحددها المديرون في إطار ما، بهدف التأثير في القوى الداخلية للفرد (الدافعية) لتوجيه سلوكيات الموارد البشرية باتجاهات معينة تخدم المصالح المشتركة للموارد البشرية والمؤسسة.

4. التدريب: ينبغي لأي مؤسسة أن توفر نظام لتدريب الأفراد لتزويدهم بالمعارف والمهارات، الضرورية، كمهارات التفاوض ومهارات اتخاذ القرار، وحل المنازعات وغير ذلك من المهارات القيادية، فالتدريب يمكن الأفراد من بناء مهارات ليس لأداء أعمالهم فحسب، بل لتعلم مهارات و اقتصاديات المؤسسات الكبيرة، لذلك لا بد من أن يكون التدريب بشكل مستمر ومنظم.

#### سابعاً: أهداف التمكين:

يعد تمكين العاملين هو الكلمة التي تتردد في تطور الفكر الإداري، إذ أن التغيرات العنيفة في البيئة المحيطة بنشاط المنظمة هي الدافع الرئيس لهذا التطور الجوهري في الفكر الإداري النظري والتطبيقي، عليه فقد أشارت الكثير من الدراسات والبحوث المتعلقة بالتمكين إلى الأهداف التي يحققها من تمكين العاملين في أكثر المنظمات، ومن الأهداف التي تتحقق من اعتماد تطبيقه: ( Slack et al., )، ( Liloyd, 1999, 83 )، ( Turban, et. al., 2002, 138-139 )، ( Wright, Noe, 1996, 666 )، (2004,340)

1. زيادة الدافعية لتقليل الأخطاء لامتلاك الأفراد مسؤولية أكبر عن أعمالهم.
2. زيادة الفرص للإبداع والابتكار.
3. دعم التحسينات المستمرة للعمليات والمنتجات.

4. تحرير المستويات الإدارية العليا والوسطى من ممارسة دور الرقابة المتشددة، وممارسة المهام ذات المستوى الأدنى والتوجه على نحو رئيس على الأعمال ذات القيمة الاستراتيجية للمنظمة.
5. صيانة التنافسية وزيادتها.
6. زيادة رضا العاملين تجاه عملهم ومنظمتهم، ومن ثم جعلهم أفضل أداء.
7. أداة مهمة في تطوير الاستراتيجيات التي تعزز روح التغيير بين الأفراد العاملين.
8. زيادة الفاعلية المنظمة.
9. الاستفادة الفاعلة من إمكانيات الموارد البشرية المتوافرة
10. إيقاف محاولات تحفيز العاملين بحوافز خارجية، والاستعانة عنها ببناء بيئة للعمل تحفزهم داخلياً، أي باستخدام حوافز ذاتية تتبع من ذات الأفراد العاملين، كالفخر بالانتماء للمنظمة والاعتزاز بممارسة العمل فيها.
11. حل الكثير من المشكلات التي تواجه مواقع العمل.
12. تعزيز الثقة بالقدرات الذاتية للأشخاص، وتقليل الأخطاء الناتجة عن العمل وتخفيض الكلف.

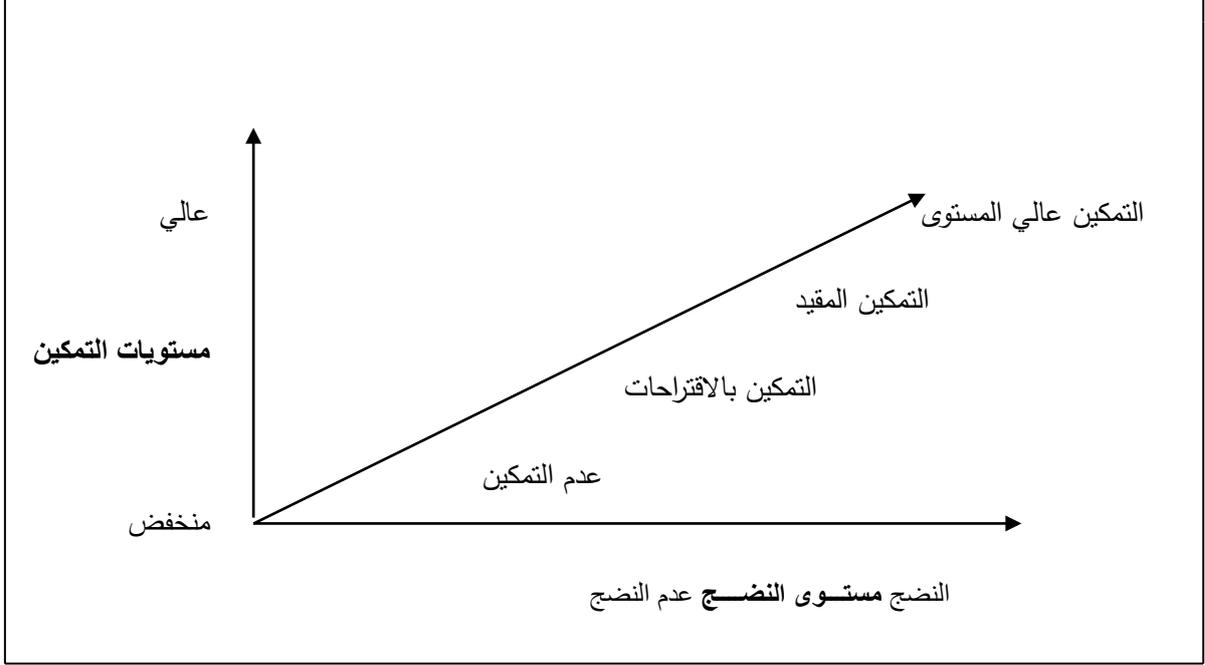
#### ثامناً: مستويات التمكين:

أن البيئة المنظمة المتمكنة تستند على مشاركة كل فرد في المنظمة واسهامه في تحقيق فرص نجاحها، ويشمل ذلك الإدارة والعاملين، وفي هذا الصدد فإن على المنظمة وأدارتها تحديداً أن تكون البيئة المنظمة للتمكين الذي يختار فيها الأفراد التمكين كطريق لضمان البقاء على المستوى الفردي والجماعي وعلى هذا فإن مستويات التمكين التي تمنح للأفراد يمكن أن تكون كما يأتي (Slack, et al.,2004,289) (Eccles,1993,21) (نسمان، 2011، 18-19):

1. التمكين عالي المستوى: وهو من أكثر مستويات التمكين مساهمةً في نجاح عمليات التغيير الجذري لجوانب عديدة في العمل وتحمل المسؤولية الكاملة عن الأداء، عن طريق تمكين العاملين من المشاركة في التوجه الاستراتيجي والأداء للمنظمة ككل.
2. التمكين المقيد: إذ يتم تمكين العاملين من إعادة تصميم أعمالهم وذلك ضمن حدود تضعها الإدارة لعملية التغيير.

3. التمكين بالاقتراحات: وتعني تمكين العاملين من المساهمة في تقديم الاقتراحات حول كيفية أداء العمل وأساليب تحسينه ومن ثمَّ فإنَّ العاملين لا يمتلكون الاستقلالية في تنفيذ التغييرات على العمل، وهي أقل درجات التمكين.

مما تقدم نرى أنَّ مستويات التمكين ترتبط بمدى نضج الأفراد العاملين، إذ كلما ارتفع نضجهم، زاد مستوى التمكين الممنوح لهم وهذا ما يتفق مع (Daft,2001,505) الشكل (7):

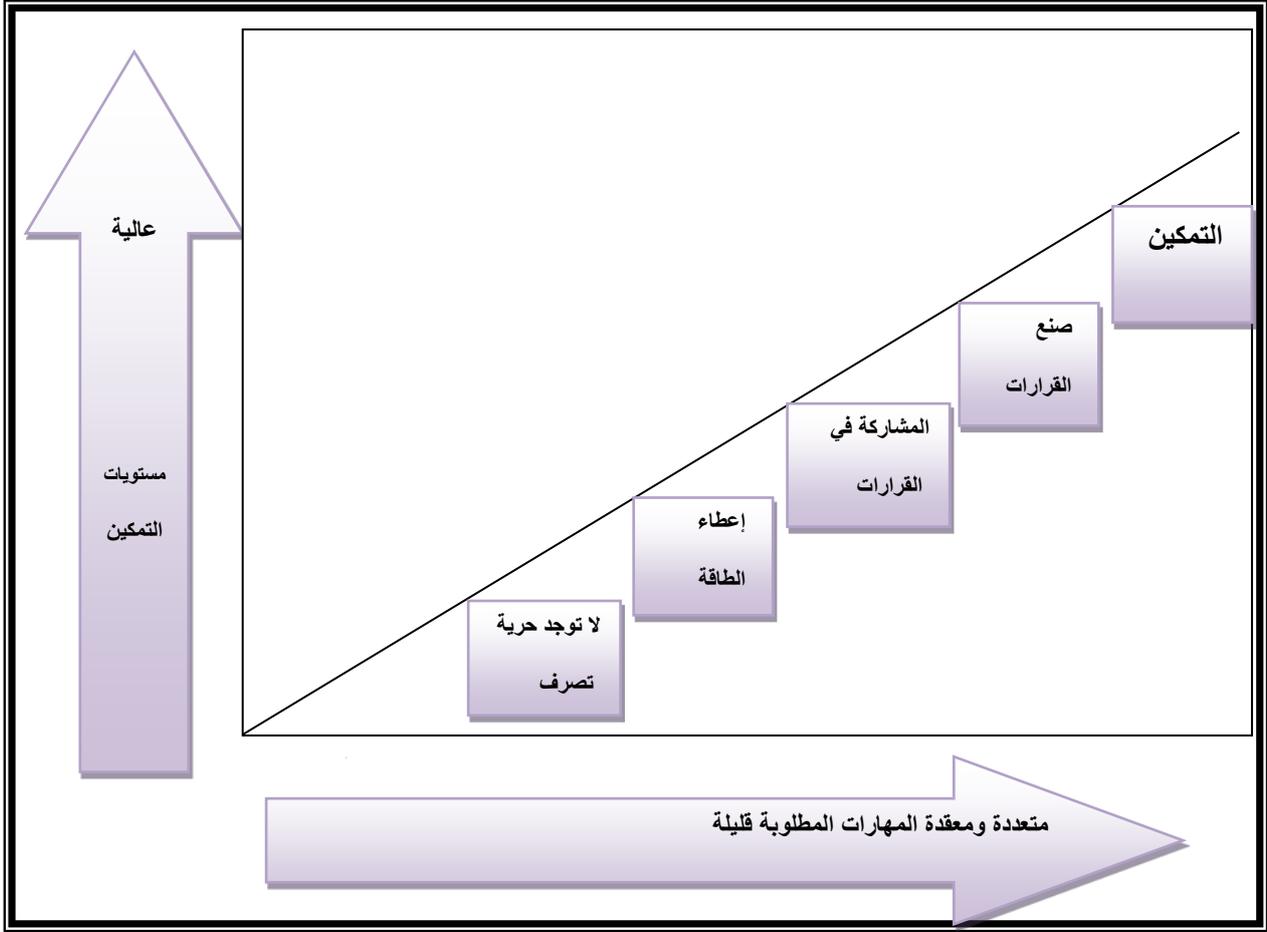


الشكل (7) مستويات التمكين ومستوى نضج الأفراد العاملين (Daft,2001,505)

تاسعاً: مراحل عملية التمكين :

من وجهة نظر (Daft, 2001, 500) فإنَّ التمكين يتخذ عدة مراحل متدرجة إذ تكون البداية في أدنى مستوى من التمكين ومن أبسط المهارات تصاعدياً وعلى النحو الآتي:

1. نشاطات اعتيادية وإعادة تصميم الأعمال بما يحقق الاغناء الوظيفي للعاملين وأثرها مسؤولياتهم تجاه الأعمال المناطة بهم.
2. تشجيع مقترحات العاملين.
3. منح العاملين فرصة المشاركة في صنع القرارات ومسؤولية إنجازها ولاسيما من ينال الثقة منهم.
4. تشكيل فرق العمل بأنواعها، ومنها حلقات الجودة، وفرق المهمات الخاصة، وفرق حل المشكلات، وفرق الوظيفة المتقاطعة، وفرق العمل الذاتية القيادة، وفرق المشاريع الخاصة.
5. تمكين العاملين على نحو تام، والشكل (8) الآتي يوضح مراحل تطبيق التمكين:



الشكل (8) مراحل تطبيق التمكين

**Source:** Richard L. Daft, (2001), "Organization: Theory and Design", South Western College Publishing, U.S.A., P. 505.

يلاحظ من الشكل أعلاه تدرج المهارات اللازمة لإكساب العاملين القدرات اللازمة لتمكينهم، فهي تبدأ من المهارات البسيطة ذات الأنشطة الاعتيادية الروتينية للتطور كلما زادت مسؤوليات التمكين حتى تصل نهائي الشكل، إذ تكون المهارات معقدة في مستويات التمكين العالية.

كذلك فقد وصف (Gotesch & Davis, 1997,185) مراحل تطبيق التمكين بما يأتي:

1. تهيئة البيئة المنزمية الداعمة للتمكين وإزالة العوائق التي تعترض سبيله.
2. وضع الأهداف وتحديد سقفها الزمنية.
3. توفير التسهيلات المادية في بيئة العمل.
4. اعتماد آليات التطبيق والتقييم والضبط والتطوير.

## عاشراً: متطلبات تطبيق التمكين:

تلجأ المنظمات إلى اعتماد التمكين كإستراتيجية عندما تكتشف وجود مقومات ملائمة كالالتزام والولاء والرضا، ولا يكفي كل ذلك لضمان التطبيق الناجح للتمكين، بل يجب توافر مجموعة من المتطلبات التي يركز عليها التمكين (الملوك، 2002، 81)، كما وأن استعراض أبعاد إستراتيجية التمكين وما تحمله من تغيرات في نظم المنظمة وثقافتها وبنائها الهرمي يجعلنا ندرك أن رحلة التمكين هي ليست سهلة وبالأمر الهين طالما أنها تشكل إستراتيجية يستدعي تنفيذها إمكانيات ومتطلبات كبيرة لإنجاحها، وإلا تعد مغامرة مكلفة أن تعرضت للفشل (الدوري وصالح، 2009، 99).

فقد أشار (Griffin, 1999, 500) إلى أن تطبيق التمكين يعزز فاعلية المنظمة إذا توافرت المتطلبات الرئيسة الآتية:

1. صدق المنظمة وجديتها في منح الحرية لكلّ المستويات والتشكيلات في المنظمة.
2. التزام المنظمة بدعم العاملين وإسنادهم اعتماداً على مداخل المشاركة والاندماج والتمكين.
3. نبذ الرقابة المباشرة والاستعاضة عنها بالرقابة الذاتية ضمن منظور الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين.
4. اعتماد المنظمة التخطيط المنهجي عند تطبيق التمكين.
5. التزام المنظمة بتدريب الأفراد لممارسة الأدوار الجديدة في ظل التمكين.

## احد عشر: مبررات تمكين العاملين:

1. أن من مبررات التمكين تفويض السلطة بسبب التحول الكبير في مهام المنظمات والانتقال من الدور التقليدي إلى الحديث في مجتمع معاصر، وهذا ما أدى إلى جعل ممارسة السلطة معقدة جداً ولاسيما أنها تنحصر في أيدي أشخاص يمارسونها في اتخاذ القرارات.
  2. كما يعد اتساع نطاق الخدمات وتشعبها وتوزيع السلطة على عدد كبير من الأشخاص لتلبية الاحتياجات المتجددة من مبررات التمكين.
  3. كما أن التمكين يساهم في تحقيق أنجاز الأعمال بصورة أكثر فعالية من خلال استعمال أفضل الجوانب المتعلقة باستثمار الموارد البشرية.
  4. كما وجعل الأداء المراد أنجازه من قبل الأشخاص أكثر معنى وحرية وواقعية.
- (المدهون، مرجع سابق، 79-80)

## اثنا عشر: عوائق عملية تمكين العاملين وأسباب فشلها:

رغم أن تمكين العاملين صار في التسعينات موضوع الساعة في مجال إدارة الأعمال، إلا أنه تلقى الكثير من النقد والرفض سواء لدى المسيرين أو العاملين في مختلف مستويات المؤسسة. وتتأتى هذه العوائق وفقاً لـ Grazier من خلال ثلاث مجموعات مختلفة (العاملون، النقابات، إدارة المؤسسة) وذلك عند مقاومتهم للتغيير الذي يتشكل وينشأ عند إدخال متطلبات التمكين العاملين: (خضير كاظم، مرجع سابق، 123)

1. بالنسبة لإدارة المؤسسة فمن أهم النقاط التي تجعلها تتباطأ وترفض تبني التمكين ما يلي:
  - الانتقال إلى الالتزام الفعلي ودوافع تبني التمكين.
  - الإخفاق في توضيح فكرة التمكين للمسيرين، وعدم تدريبهم وتوعيتهم بالدور الذي يجب عليهم القيام به لتحقيقه وتسهيله وتعزيزه.
  - نظر المسيرين إلى التمكين على أنه تهديد لقوة شخصيتهم ومراكزهم الإدارية.
  - الشعور بعدم الأمان بسبب تقاسم المعرفة وتشاركها، وهي من أسس ومرتكزات التمكين، مما يجعلهم متخوفين من نقص السيطرة والسلطة أو فقدانها. ف " المعرفة قوة" بالنسبة لهم، و التحكم بمصادر الحصول على المعرفة وتدفعها يجعلهم يشعرون بالسيطرة الدائمة على العاملين.
  - تطبيق التمكين عن طريق نقل ومحاكاة برامج التمكين الناجحة في المؤسسات الأخرى رغم اختلاف ظروف كل مؤسسة

2. بالنسبة للعاملين والنقابات: من بين العوائق التي تقف حائلاً في تنفيذ تمكين العاملين مدى جاهزية القوى العاملة، وحتى تعرف المؤسسة وجود هذا المشكل، أو عدم وجوده وجب عليها أن تعرف المستوى التعليمي للعاملين.

- كما يجب أن يعتاد العاملون على التفكير النقدي التحليلي، بمعنى أن يتساءل هذا الأخير دوماً عن عمله إن أداه بالطريقة المثلى وهل أن هناك طريقة أفضل لإدائه، وغيرها من التساؤلات التي تجعله يطور بشكل مستمر أداءه، ويمكن إبراز مجموعة أخرى من العوائق في ما يأتي:
- عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات لدى العاملين وضعف قدراتهم على اتخاذ قرارات مسؤولة.
  - غياب بيئة وروح فريق العمل والتي تعد المساند الأساس لمناقشة المشاكل والقضايا علناً وبشكل جماعي.

\_دعم التوجه نحو التمكين ببرامج تدريبية لأعضاء الفريق.  
(صالح، البيصين، 2009، 11)

### ثلاثة عشر: مؤشرات نجاح تمكين العاملين:

التمكين كما رآه ستيفن كوفي ثمرة لثلاثة أدوار: القدوة الحسنة، تحديد المسار، والتوفيق أو النجاح. (ستيفن ر. كوفي، مرجع سابق، 346)

ف لعب دور القدوة الحسنة عن طريق الالتزام بالسلوك الجدير بالثقة المرتكز على المبادئ يغرس الثقة في العلاقات، وتحديد المسار يؤدي إلى النظام من دون أن يتم طلب ذلك من الآخرين، والتوفيق والنجاح يعزز كلاً من الرؤية والتمكين.

والإشكال هنا يتمثل في أن التمكين هو ثمرة لهذه الأدوار وليس جذراً لها.

أهم المؤشرات الدالة على نجاح تمكين العاملين في المؤسسة: (احمد صادق، 2010، 30)

- تصميم الوظائف بصلاحيات ومسؤوليات متساوية مما يجعل العاملين مسؤولين ومساليين.
- امتلاك المؤسسة برامج رقابية عليا ودنيا.
- عدم تبني المؤسسة برامج متناقضة.
- تخفيض التكاليف.
- التركيز على نوعية المخرجات وتطوير الخدمات.
- الالتزام المستمر بتطوير حاجات الزبائن والسرعة في تقديمها مما يحقق أقصى مستويات الرضا لديهم.
- تبادل الاحترام والمعاملة الحسنة بين الرؤساء ومرؤوسيهـم.

### الخلاصة:

أن تطبيق التمكين يعني التعامل مع الأفراد على نحو مختلف وأن يشمل رؤياً الأفراد باعتبارهم كيانات بشرية لها طموحاتها، وآمالها، ومخاوفها وحياتها الخاصة خارج مكان العمل، والأفراد الممكنون يعاملون باحترام وتوضع آراؤهم موضع الاعتبار وتستخدم مهاراتهم ويكافؤون على حسن الأداء وإذا وجه إليهم نقد فهو بناء، وهم مستعدون للعمل بكلّ وجدانهم مع الآخرين لإنجاح العمل.

كما يعد التمكين من الأساليب الإدارية الحديثة التي تتبناها الإدارات المعاصرة في مختلف المنظمات على اختلاف نشاطاتها، وهذا الأسلوب يعتمد على أداء الموظفين في المرتبة الأولى واجتهادهم وكذا كفاءتهم المهنية الجيدة والتي تؤهلهم إلى تحمل مسؤولية قراراتهم.

## المبحث الثاني التحسين المستمر

### أولاً- النشأة والتطور

بدأت الإشارة إلى التحسين المستمر في الأدبيات اليابانية عندما شعرت اليابان بضرورة إعادة بناء اقتصادها بعد الحرب العالمية الثانية بسبب ما كانت تعانيه من رداءة في الجودة وارتفاع في الكلف، إذ كانت منتجاتها لا تلاقي إقبالاً من الزبائن المحليين مما دفعها إلى التحدي في إيجاد مكان لها بين الدول المتقدمة (غزال، 2010، 48).

وقد استعمل اليابانيون مصطلح الكايزن للإشارة إلى التحسين المستمر، وتم تطبيقه في مجال الصناعة في شركة Toshiba عام 1946 ثم في شركة Toyota عام 1951، وقد تطور هذا المفهوم نتيجة الحاجة والضرورة التي يشعر بها اليابانيون للتفوق والتميز في الأسواق العالمية (الركابي، 2011، 95)، ومصطلح الكايزن الياباني يُترجم بمعنى التحسين المستمر، فـ(kai) تعني التغيير و(Zen) تعني نحو الأفضل وبجمعهما معاً تصبح بمعنى (التغيير نحو الأفضل) (Titu et al., 2010, 2).

وقد وصف (Masaki Imai) هذه الفلسفة بأنها سر نجاح اليابان في التنافس (الموسوي، 2007، 88). إذ إنها نشأت في الممارسات الأفضل للإدارة اليابانية والمكرسة لتحسين الإنتاجية، والكفاءة، والجودة، وتميز الأعمال بصورة عامة (Titu et al., 2010, 2). ونتيجة لتبني اليابانيون لمدخل التحسين المستمر وكونهم السباقين في تطبيقه، والنجاح فيه والعمل على ولوج موضوعات أخرى أمثال حلقات الجودة (Quality Circle) ونشر وظيفة الجودة (Quality Function Deployment) مما أجبر العديد من إدارات المنظمات الصناعية الأوروبية منها والأمريكية على التوقف وإعادة تقييم كل شيء سواء الممارسات أم الوظائف أم الأنظمة (الكسب، 2004، 6)، ومن ناحية أخرى فإنه نظراً لأن التحسين المستمر يُمثل جوهر فلسفة إدارة الجودة الشاملة، لذا فإن كل المنظمات التي تطبق أو تسعى إلى تطبيق هذه الفلسفة يجب أن تولي اهتماماً خاصاً بالتحسين المستمر (غنيم، 2009، 6).

## ثانياً - مفهوم التحسين المستمر

بُغية التحديد الدقيق لمفهوم التحسين المستمر ارتأى الباحث عرض مجموعة من آراء الكتاب والباحثين المقدمة حول المفهوم، وكما هو موضح:

(Krajwesiki&Ritzman,2005,200) المقارنة مع التطبيقات المتميزة والإحساس

بالمسؤولية لدى الأفراد العاملين للأعمال والأنشطة التي يقومون بها، كما اشار ( Farris, 2006,21) مشروع طويل الأمد يُركز على عملية مُعينة أو مجموعة من النشاطات، مثل تدفق العمل ضمن مركز عمل معين، (Naidu et al., 2006,56) هي كلمة يابانية للفلسفة التي تُحدد دور الإدارة في التشجيع المستمر وتنفيذ التحسينات الصغيرة التي تتطوي على الجميع، فهي عملية تحسين مستمر تكون على شكل زيادات صغيرة تجعل العملية أكثر كفاءة وفاعلية، Lemma, (2008,20-21) فلسفة تهدف إلى إدماج عدد من التحسينات المستمرة لتحقيق الخسائر والعيوب الصفرية عن طريق التغيير المستمر لعملية التشغيل لجعلها أكثر إنتاجية وكفاءة وأمناً للعامل،(البالكي،2009، 33) فلسفة وقائية تؤمن بأن أي نشاط أو عملية لا تضيف قيمة تمثل مصدر هدر للجهود والوقت والموارد وعليه لا بد من أن تقلل كل شيء لا يضيف قيمة ولا يسهم في تحقيق ميزة تنافسية،(Gergova,2010,23) فكرة للتحسين المستمر للعمليات داخل المنظمة عن طريق حل المشكلات والتفكير الإبداعي، وذلك بمشاركة كل من الإدارة والعاملين على أرضية العمل، كما إنه غير مرتبط مع أي تقنية محددة، ولكن يتم عبر تمثيل حلقات الجودة، التي توفر الفرص للعمال في المشاركة في عمليات التحسينات وأعمال الصيانة الدورية عبر عقد اجتماعات الفريق، التي تقترح الأفكار لكيفية حل المشكلة. (Paneru,2011,24) التخطيط المنظم والعمليات المنظمة المستمرة والمتزايدة لإيجاد التغيير في كافة أنحاء المنظمة من أجل تحسين أدائها،وأشار (النعمة وسليمان،2012، 174) فلسفة تعتمد المشاركة الجماعية (الإدارة والعاملين) وتركز على التقويم المستمر لكل ممارسات وأنشطة وفعاليات المنظمة باتجاه بلوغ الأفضل واستبعاد كل شيء لا يضيف قيمة.

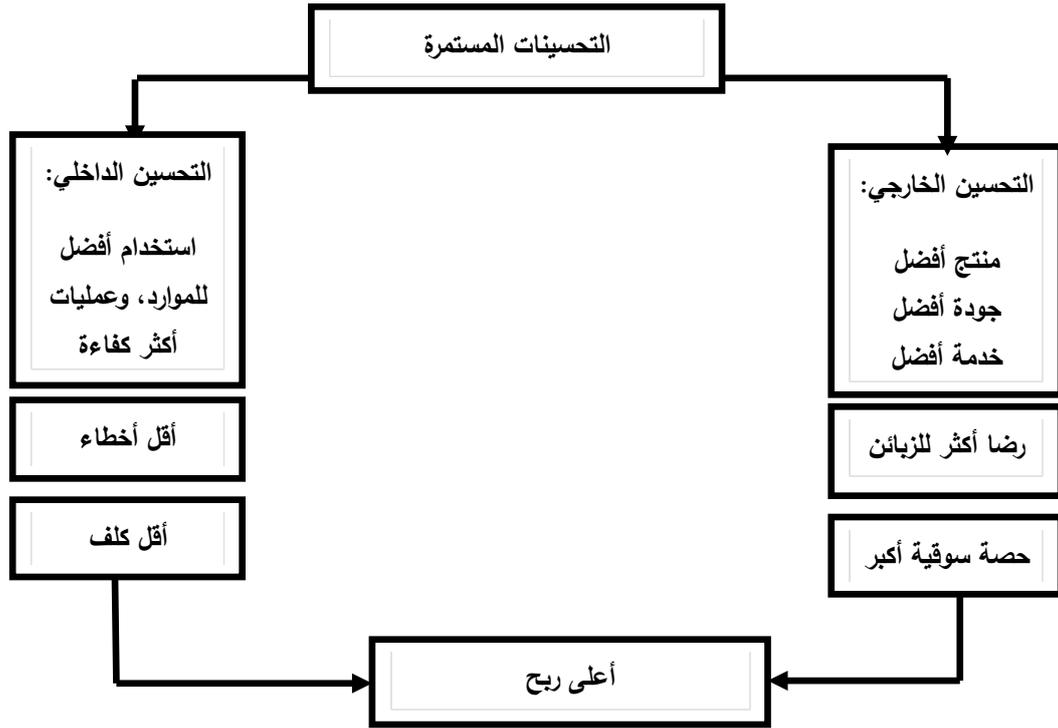
ويرى الباحث انه يُمكن تعريف التحسين المستمر بأنه "فلسفة وقائية جماعية مستمرة تسعى إلى منع العيوب وازدادة القيمة للمنتج النهائي، وبلوغ الأفضل والأحسن في إنجاز المهام".

### ثالثاً - أهمية التحسين المستمر

وتبرز عن طريق تركيزه على كل من المفاهيم الفلسفية والثقافية المستندة على تطوير مهارة الأفراد العاملين التي تعود بالنفع على كل من المنظمة والأفراد الذين يميلون دائماً إلى التحسين الذاتي (Lee et al,2000,2)، كما يسهم التحسين المستمر في تخفيض عدد الوحدات المعيبة عن طريق التركيز على تقليل الأخطاء التي تؤدي إلى تبيد الموارد من جراء الصناعات وإعادة العمل، والإلتزام بعمليات التغيير نحو الأحسن وبشكل متواصل (بيدا وبيدا، 2008، 59).

كما تتجلى أهمية التحسين المستمر عبر النقاط الآتية: (غزال، 2010، 50-51)

1. الوعي بأهمية الجودة والدعم الشامل للعاملين.
  2. إيجاد الحلول للمشكلات القائمة وإعداد التقارير للمقترحات المقدمة.
  3. تحقيق هدف المعيب الصفري واستثمار الوقت.
  4. وتدريب المشرفين بصورة مستمرة على تحمل المسؤولية.
  5. توطيد العلاقة مع الزبائن والموردين والمنظمات الأخرى.
  6. تحسين الأداء لكل مجالات العمل في المنظمة.
  7. كل شيء في مجال العمل موضع تقييم مستمر عن طريق الأخذ بمبدأ الأولوية وكيفية الأداء بشكل أفضل.
  8. تقليل وقت الانتظار - الضائعات - والإفراط في استخدام مستلزمات المراحل الإنتاجية.
  9. واستثمار العنصر البشري والاهتمام بتحسين العمليات أكثر من اهتمامها بالنتائج.
- ويذكر (منهل والشاوي، 2011، 4) بأن أهمية التحسين المستمر تتلخص في أن كل عمل ينفذ يمكن تحسينه، وكل عملية تتم حالياً لا بد وأن تحتوي على هدر من أي نوع "سواء مادي أم معنوي أم فكري.. وغيرها" والتقليل من هذا الهدر ينتج قيمة مضافة للعملية والزبون هو المستفيد من نتائجها. والشكل (9) يظهر التحسينات المستمرة ونتائجها للمنظمة



الشكل (9) التحسينات المستمرة ونتائجها

**Source:** J.Dahlgard, John.s, (2005), Fundamentals of Total Quality Management, British Library, p.32

في ضوء ما تقدم يتضح لنا أن أهمية التحسين المستمر تظهر عبر تركيزه على المنظمة كلها بما في ذلك الإدارة والعاملين، كما انه وسيلة مهمة للقضاء على الهدر بأنواعه كافة بما في ذلك الملوثات والمخلفات الإنتاجية.

#### رابعاً- أهداف التحسين المستمر

يتمثل الهدف الرئيس لعملية التحسين المستمر بالمنظمة في الوصول إلى الإتقان الكامل عن طريق استمرارية عملية التحسين في العمليات بهذه المنظمة، هذا وعلى الرغم من أن الوصول إلى الإتقان الكامل للعمل بالمنظمة يبدو هدفاً صعب المنال، إلا أن هذا الأمر يتطلب ضرورة بذل الجهود كافة سعياً وراء تحقيق هذا الهدف (غنيم، 2009، 29-30). عموماً فإن فلسفة التحسين المستمر تسعى إلى تحقيق العديد من الأهداف أهمها: (عبدالرحمن، 2010، 193-194)

1. تخفيض التكاليف: عن طريق استغلال الموارد المتاحة، لذا فإن معظم أدوات التحسين المستمر لا تحتاج إلى أموال كبيرة للتطبيق، بل هي بحاجة إلى التحفيز وحسب ثم المحافظة على المكتسبات التي تحققت من جراء التطبيق.

2. تحسين الجودة: فالتحسين المستمر للجودة يعد خريطة تمكن المنظمات من المواظبة على تقديم سلعة ذات جودة عالية، وتوضح هذه العملية نقطة البداية بهدف المحافظة على الاتجاه الصحيح.

3. إرضاء الزبون: إن تحقيق رضا الزبون ليس مستقراً ولا ثابتاً وإنما يتغير باستمرار، وإن المنظمات التي ترغب في الحصول على هذه الميزة يتوجب عليها مواكبة التغييرات المحيطة وقيادة هذه التغييرات عن طريق البدء في عمليات التحسين المستمر المنصبة على العاملين كافة.

4. المحافظة على مستوى أداء يومي يتساوى مع أحسن مستوى أداء ممكن الوصول إليه.

في حين ترى (بن يحيى، 2011، 26) بأن مدخل التحسين المستمر يهدف إلى تطوير الأداء وبيئة العمل، حيث يقوم العاملون عن طريقه بأنفسهم ويتوجيه من الإدارة بتقنين قواعد التشغيل ووضع أسس للتطوير المستمر، فهم يتبنونه بكامل إرادتهم على العكس مما لو كانت صادرة إليهم من أعلى، فذلك يسمح للعاملين بالالتزام بتلك القواعد التشغيلية التي هم من ساهم □ إيجادها فضلاً عن فهمهم التام لبنودها ما يسمح بتطويرها فيما بعد إذا رأوا ضرورة إجراء تطوير لها.

تأسيساً على ما تقدم فإن أهداف التحسين المستمر تتمثل في السعي إلى تحسين العمليات داخل المنظمة وفي جميع المجالات عن طريق التعاون المشترك بين كل من الإدارة والعاملين، فضلاً عن السعي إلى تقديم منتجات ذات جودة عالية ومن ثم إرضاء الزبائن.

#### خامساً. مبادئ التحسين المستمر

تشكل مبادئ التحسين المستمر إطار عمل لتوظيفه عملياً، وقد حددها الباحثون (Hilton, 1999, 220) و(كاظم، 2011، 169) و(النعمة وسليمان، 2012، 175) بالآتي:

1. التحسين المستمر عملية شاملة.
2. العمل الجماعي والمشاركة كون التحسين المستمر يعد مسؤولية الجميع.
3. الاستغلال الأفضل للوقت لتجاوز المنافسين، وتكون الأولوية لمن يحقق أفضل استخدام للوقت.
4. عدم وجود خطأ في المنظمة لا يعني عدم وجود حاجة للتحسين.
5. يقوم على أساس خطوات تدريجية بالتحسين.
6. يعتمد على الوسائل الحالية والتقنيات المتوفرة.

## سادساً: فوائد التحسين المستمر

ان تطبيق التحسين المستمر في المنظمة يحقق مجموعة من الفوائد بينها (الخطيب، 2008: 64) بالاتي:

1. الارتقاء بجودة المنتجات التي تقدمها المنظمة للمجتمع.
2. تعزيز قيمة الزبون من خلال المنتجات ذات الجودة الجيدة.
3. تخفيض تكاليف الانتاج.
4. زيادة الانتاجية.
5. تخفيض العيوب.
6. تقليل وقت دورات الانتاج.
7. تحسين الربحية.
8. تقليل اعادة العمل.
9. تخفيض الخزين او القضاء عليه.
10. خلق الثقافة في المنظمة.

اما (الجبوري،2008:266) فقد وضح بأن التحسين المستمر سباق بدون خط نهاية يسعى إلى نشر مجالات التحسين في ارجاء المنظمة وتحقيق مبدأ العمل الصحيح منذ البداية. بينما ركز كل من (Sraun&Singh,2017:8) على فوائد اخرى للتحسين المستمر التي تركز بشكل عام على العاملين و المتمثلة بزيادة اداء الاعمال ( من خلال تقليل المخلفات، وتخفيض الضائع، ومعالجة الاعطال ضمن المدة الزمنية )، وزيادة اداء العاملين، وتمكين العاملين، ومشاركة العاملين، والحفاظ على العاملين".

## سابعاً: ابعاد التحسين المستمر

ان فلسفة ( لكايزن) تلتقي مع افكار (ديمنك) وأبرزها ما يسمى بدورة ديمنك (deming cycle) أو ما يسمى (pdca) ويمكن توضيح المقصود بدورة ديمنك بالآتي:

(Heizer&et.al:2017:220) و (Krajewski&et.al,2016:121)

و(Stevenson,2018:394)

• **التخطيط Plan:** يقوم فريق حل المشكلة في هذه المرحلة باختيار موضع التحسين ويتم توثيقه من خلال تحليل البيانات باستخدام طرق التحليل المختلفة (قوائم الفحص، مخطط السبب- النتيجة، المدرجات التكرارية، مخطط باريتو Chart Pareto، الأشكال البيانية ومخطط التشتت... الخ) ومن ثم تحديد أهداف التحسين والكلف والمنافع المترتبة على بدائل تحقيق تلك الأهداف.

• **التنفيذ check:** يسعى فريق حل المشكلة هنا لتنفيذ خطة التحسين ومراقبة تقدمها وجمع البيانات بشكل مستمر لقياس التحسين في العملية الخاضعة للتحسين وأية تغيرات فيها لا بد أن توثق ويعاد النظر بها إذا دعت الحاجة.

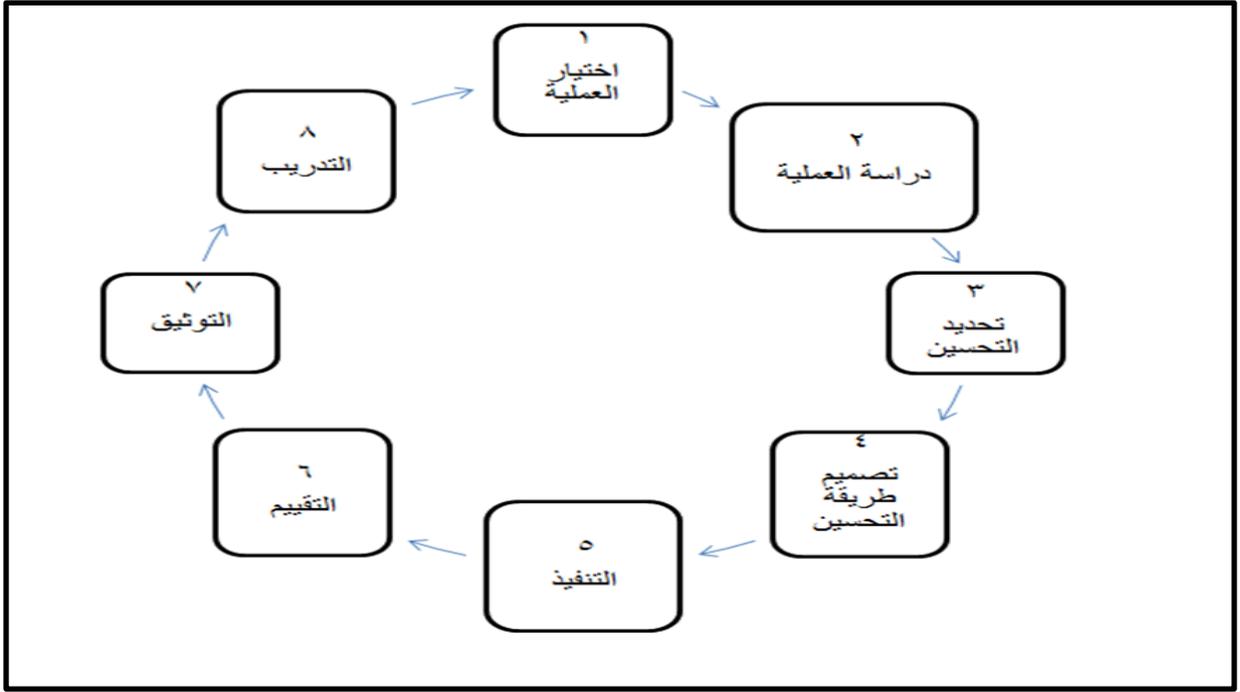
• **المراجع Check:** في هذه المرحلة فريق البحث يقوم بتحليل البيانات التي تم جمعها في المرحلة الثانية للوقوف على مدى قربهم من تحقيق الأهداف المرغوبة والمحددة بمرحلة (التخطيط) وفي حالة وجود أي خلل أو قصور فلا بد أن يعاد تقويم الخطة أو إيقاف العمل بها، ثم صحح: إذا كانت النتائج التي تم الحصول عليها من المرحلة الثالثة ناجحة فان فريق العمل يعيد النظر بالوثائق والنتائج المتعلقة بالعملية الخاضعة للمعالجة وتصبح تلك الإجراءات قياساً للتطبيق.

#### ثامناً: مراحل التحسين المستمر

- 1- اختيار العملية المطلوب تحسينها.
- 2- دراسة وتوثيق العملية التي تحتاج إلى تحسين.
- 3- محاولة البحث عن طرق جديدة للتحسين.
- 4- وضع تصميم للعملية المختارة.
- 5- القيام بتنفيذ التصميم الجديد المختار.
- 6- تقييم عملية التحسين.
- 7- توثيق كل مرحلة من هذه المراحل التي تم عمل التحسين عليها واعلام جميع المعنيين بها.
- 8- تدريب العاملين على أداء العملية التي تم تحسينها.

(نجم، 2018، 67-68)

والشكل (10) يوضح هذه المراحل:



شكل (10)

### مراحل التحسين المستمر

المصدر: نجم، تقى علي، (2018)، "دور اليقظة الاستراتيجية في التحسين المستمر: دراسة استطلاعية في الشركة العامة للمنتوجات الغذائية"، رسالة ماجستير (غير منشورة) مقدمة إلى مجلس الكلية التقنية الادارية / بغداد، تقنيات إدارة الجودة الشاملة - بغداد، ص:68.

يرى الباحث ان التحسين المستمر هي عملية تدريجية تقوم بها المنظمة من خلال مجموعة من الخطوات التي تتبعها من اجل الحصول على النتائج المبتغاة.

تاسعاً: **مناهج التحسين المستمر**

لا بد من الاشارة إلى انه يوجد ثلاث اساليب للتحسين المستمر هما المدخل الياباني الذي يطلق عليه التحسين المستمر والمدخل الامريكي الذي يطلق عليه التحسين المتسارع او الجذري المستند إلى الابداع (Innovation) وهو عبارة عن تحسينات مفاجئة على هيئة قفزات متقطعة مع الحرص على العامل التكنولوجي والموارد المالية الكبيرة " (Slack&lewis,2015:226)، وكل اسلوب يختلف عن الاخر والجدول (6) يوضح الاختلاف بين المدخلين.

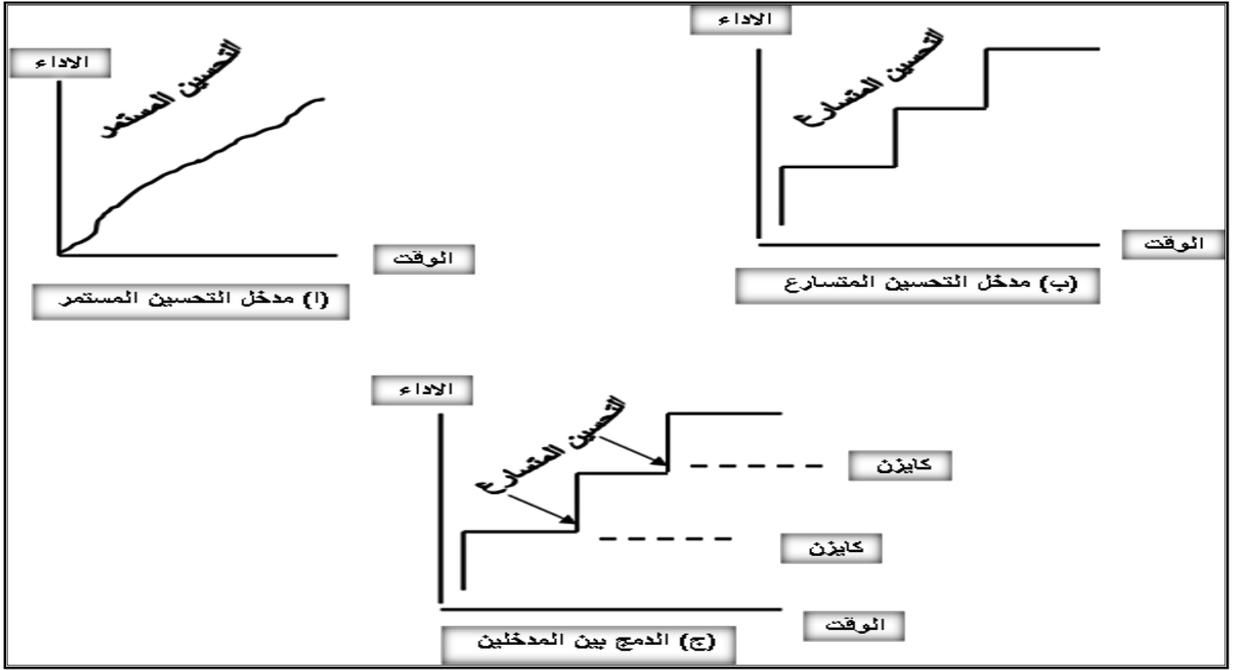
## جدول (6)

### الاختلاف بين المدخل الياباني والمدخل الأمريكي في التحسين المستمر

ت	المعيار	المدخل الياباني	المدخل الأمريكي
1	الأثر	بعيد المدى، غير مخترق	قصير المدى، مخترق
2	الخطوات	خطوات صغيرة	خطوات كبيرة
3	الاطار الزمني	العمل دائماً، اثار تدريجية	العمل العرضي، اثار فورية
4	التغيير	تدريجي وبثبات	جذري وحاسم
5	الشمولية	الافراد جميعهم	الاعضاء المتميزون
6	المنهج	جهود جماعية	أفكار وجهود فردية
7	طريقة العمل	الصيانة والتحسين	الهدم واعادة البناء
8	الافكار	تكنولوجيا / التقليدية	استخدام نظريات جديدة / القفزات التكنولوجية
9	المتطلبات العلمية	استثمارات صغيرة وجهود كبيرة	استثمارات كبيرة وجهود صغيرة
10	الاتجاه	العاملون	التكنولوجيا
11	معيار التقييم	العملية والمشاركة في تحقيق نتائج افضل	تؤثر النتائج بشكل مباشر على الارباح
12	الاستعمال	موجود بشكل جيد في اقتصاديات بطيئة النمو	موجود بشكل جيد في اقتصاديات سريعة النمو

Source: Jakubiec&Brodnicka,2016:94

اما المنظمات التي تحاول مواجهة الضغوط والتحديات البيئية تسعى إلى الدمج بين المدخلين من اجل الحصول على اسلوب جديد، اذ تتخلل الفقرات الكبيرة من التحسينات خطوات من التحسينات الصغيرة المستمرة بمعنى اخر أن التحسينات ليست مجرد خطوات متقطعة ومفاجئة بل عملية مستمرة على مدار الزمن (ذياب، 2012:54) وبهذا لا يكون هناك اوقات للتوقف، ويوضح الشكل (11) الاساليب الثلاثة:



الشكل (11)

مناهج التحسين المستمر

Source: Slack, Nigel & Chambers, Stuart & Johnston, Robert,(2010)," Operation Management", Prentice- Hall, 6<sup>th</sup> edition, p:543.

الفصل الثالث

الجانب التطبيقي

## الجانب التطبيقي

أولاً: وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها

يركز هذا المبحث على وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها من وجهة نظر عينة من الأفراد العاملين في مديرية توزيع كهرباء نينوى / الاطراف، إذ استخدم الباحث البرنامج الجاهز ( SPSS V26 ) للاستدلال على النسب المئوية، التكرارات، الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، معامل الاختلاف ونسب الاستجابة بالإضافة إلى دراسة علاقات الارتباط والأثر واختبار الفروض الإحصائية بين المتغيرات قيد الدراسة، علماً بأن عدد الاستمارات الموزعة هو ( 100 ) وأن الاستمارات الصالحة كانت (93)، ونتائج التحليل كما موضح في الفقرات الآتية:

### 1. وصف وتشخيص أبعاد تمكين العاملين

أ- تفويض السلطة

الجدول (7): المعدل العام والتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف

ونسبة الاستجابة لبعد تفويض السلطة

نسبة الاستجابة %	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										رمز السؤال	اسم البعد
				لا اتفق بشدة (1)		لا اتفق (2)		اتفق إلى حد ما (3)		اتفق (4)		اتفق بشدة (5)			
				%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد		
71.40	27.52	0.98	3.57	3.23	3	11.83	11	23.66	22	47.31	44	13.98	13	X1 1	تفويض السلطة
71.83	25.05	0.90	3.59	2.15	2	9.68	9	26.88	25	49.46	46	11.83	11	X1 2	
71.83	26.04	0.94	3.59	1.08	1	13.98	13	23.66	22	47.31	44	13.98	13	X1 3	
67.74	31.70	1.07	3.39	4.30	4	18.28	17	25.81	24	37.63	35	13.98	13	X1 4	
70.70	27.58	0.97	3.53	2.69		13.44		25.00		45.43		13.44		المعدل العام	
				16.13				25.00		58.87				المجموع	

المصدر: مخرجات الحاسوبية الالكترونية

يشير الجدول (7) إلى أن بُعد تفويض السلطة تمثل بالأسئلة الفرعية (X11-X14)، ونسبة اتفاق بلغت (59%) ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي والبالغة (3.53) وبأنحراف معياري قدره (0.97). وأن أعلى نسبة اتفاق للأسئلة الفرعية لبُعد تفويض السلطة التي أسهمت في تحقيق إيجابية هذا البُعد تتمثل بالسؤال (X12) وإذ بلغت (61%) ومفاده (تثق الإدارة في قدراتي على أداء المهام الموكّلة إلي) ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي البالغة (3.59) وبأنحراف معياري قدره (0.90) ونسبة استجابة مقدارها (72%). في حين كانت أدنى نسبة اتفاق للأسئلة الفرعية لبُعد تفويض السلطة متمثلة بالسؤال (X14) التي بلغت (51%) وذلك فيما يخص (توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات بكلّ حرية) ذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي والأنحراف المعياري التي بلغت (3.39) و (1.07) على التوالي ونسبة الاستجابة بلغت (68%).

#### ب- فرق العمل

الجدول (8): المعدل العام والتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والأنحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف

ونسبة الاستجابة لبُعد فرق العمل

نسبة الاستجابة %	معامل الاختلاف	الأنحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										رمز السؤال	اسم البُعد
				لا اتفق بشدة (1)		لا اتفق (2)		اتفق إلى حد ما (3)		اتفق (4)		اتفق بشدة (5)			
				%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد		
69.25	28.43	0.98	3.46	4.30	4	13.98	13	21.51	20	51.61	48	8.60	8	X21	فرق العمل
72.04	23.20	0.84	3.60	0.00	0	10.75	10	30.11	28	47.31	44	11.83	11	X22	
73.98	17.73	0.66	3.70	0.00	0	2.15	2	34.41	32	54.84	51	8.60	8	X23	
73.33	26.47	0.97	3.67	2.15	2	10.75	10	23.66	22	45.16	42	18.28	17	X24	
71.18	27.62	0.98	3.56	4.30	4	8.60	8	27.96	26	45.16	42	13.98	13	X25	
71.96	24.69	0.89	3.60	2.15	5	9.25		27.53		48.82		12.26		المعدل العام	
				11.40				27.53		61.08				المجموع	

المصدر: مخرجات الحاسبية الالكترونية

يشير الجدول (8) إلى أن بُعد فرق العمل تمثل بالأسئلة الفرعية (X21-X25)، ونسبة اتفاق بلغت (61%) ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي والبالغة (3.60) وبانحراف معياري قدره (0.89). وأن أعلى نسبة اتفاق للأسئلة الفرعية لبُعد فرق العمل والتي أسهمت في تحقيق إيجابية هذا البُعد تتمثل بالسؤال (X23) التي بلغت (63%) ومفاده (تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل) ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي البالغة (3.70) وبانحراف معياري قدره (0.66) ونسبة استجابة مقدارها (74%). في حين كانت أدنى نسبة اتفاق للأسئلة الفرعية لبُعد فرق العمل متمثلة بالسؤال (X21) وبلغت (60%) وذلك فيما يخص (تتوفر أجواء التعاون والمساعدة بين زملائي في العمل) بدلالة قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري التي بلغت (3.46) و(0.98) على التوالي ونسبة الاستجابة بلغت (69%).

#### ج- الحوافز

الجدول (9): المعدل العام والتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ونسبة الاستجابة لبُعد الحوافز

نسبة الاستجابة %	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										رمز السؤال	اسم البُعد
				لا اتفق بشدة (1)		لا اتفق (2)		اتفق إلى حد ما (3)		اتفق (4)		اتفق بشدة (5)			
				%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد		
68.17	28.11	0.96	3.41	2.15	2	18.28	17	24.73	23	46.24	43	8.60	8	3X1	الحوافز
70.54	25.29	0.89	3.53	1.08	1	13.98	13	25.81	24	49.46	46	9.68	9	3X2	
74.84	25.51	0.95	3.74	1.08	1	10.75	10	22.58	21	44.09	41	21.51	20	3X3	
71.18	28.84	1.03	3.56	2.15	2	18.28	17	16.13	15	48.39	45	15.05	14	3X4	
71.18	26.94	0.96	3.56	1.61		15.32		22.31		47.04		13.71		المعدل العام	
				16.94				22.31		60.75				المجموع	

المصدر: مخرجات الحاسبية الإلكترونية

يشير الجدول (9) إلى أن بُعد الحوافز تمثل بالأسئلة الفرعية (X31-X34)، وبنسبة اتفاق بلغت (61%) ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي والبالغة (3.56) وبانحراف معياري قدره (0.96). وأن أعلى نسبة اتفاق للأسئلة الفرعية لبُعد الحوافز والتي أسهمت في تحقيق إيجابية هذا البُعد تتمثل بالسؤال (X33) وبلغت (66%) ومفاده (اشعر بعدالة وموضوعية في نظام الترقيات الوظيفية) ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي البالغة (3.74) وبانحراف معياري قدره (0.95) وبنسبة استجابة مقدارها (75%). في حين كانت أدنى نسبة اتفاق للأسئلة الفرعية لبُعد الحوافز متمثلة بالسؤال (X31) وإذ بلغت (55%) وذلك فيما يخص (تقدر الإدارة جهودي في العمل وتحفيزي) وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري وإذ بلغت (3.41) و(0.96) على التوالي وبنسبة الاستجابة بلغت (68%).

#### د. التدريب

الجدول (10): المعدل العام والتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف

ونسبة الاستجابة لبُعد التدريب

نسبة الاستجابة %	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										رمز السؤال	اسم البُعد
				لا اتفق بشدة (1)		لا اتفق (2)		اتفق إلى حد ما (3)		اتفق (4)		اتفق بشدة (5)			
				%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد		
78.28	22.81	0.89	3.91	0.00	0	8.60	8	18.28	17	46.24	43	26.88	25	X41	التدريب
73.12	24.03	0.88	3.66	0.00	0	10.75	10	29.03	27	44.09	41	16.13	15	X42	
77.20	24.33	0.94	3.86	2.15	2	6.45	6	19.35	18	47.31	44	24.73	23	X43	
72.69	27.75	1.01	3.63	3.23	3	11.83	11	20.43	19	47.31	44	17.20	16	X44	
66.67	31.33	1.04	3.33	4.30	4	21.51	20	26.88	25	36.56	34	11.83	11	X45	
73.59	26.05	0.95	3.68	1.94		11.83		22.80		44.30		19.35		المعدل العام	
						13.76		22.80		63.66				المجموع	

المصدر: مخرجات الحاسبية الإلكترونية

يشير الجدول (10) إلى أن بُعد التدريب تمثل بالأسئلة الفرعية (X41-X45)، وبنسبة اتفاق بلغت (64%) ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي والبالغة (83.6) وبتباخراف معياري قدره (0.95). وأن أعلى نسبة اتفاق للأسئلة الفرعية لبُعد التدريب التي أسهمت في تحقيق إيجابية هذا البُعد تتمثل بالسؤال (X41) وإذ بلغت (73%) ومفاده (تشجعي المؤسسة على الإبداع وتطوير قدراتي ومهاراتي) ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي البالغة (3.91) وبتباخراف معياري قدره (0.89) وبنسبة استجابة مقدارها (78%). في حين كأنت أدنى نسبة اتفاق للأسئلة الفرعية لبُعد التدريب متمثلة بالسؤال (X45) التي بلغت (48%) وذلك فيما يخص (تسعى الإدارة إلى وضع خطة واضحة للتدريب) بدلالة قيمة الوسط الحسابي والتباخراف المعياري التي بلغت (3.33) و(1.04) على التوالي وبنسبة الاستجابة بلغت (67%).

يتضح من خلال قيم الوسط الحسابي ونسبة الاستجابة أن الأكثر ادراكاً من قبل المبحوثين نظراً لتوفيره من قبل المنظمة و بُعد التدريب وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي البالغة (3.68) وبنسبة استجابة بلغت (73.59%)، في حين أن بُعد تفويض السلطة تبين أنه أقل الأبعاد أهمية بدلالة قيمة الوسط الحسابي التي بلغت (3.53) وبنسبة استجابة قدرها (70.70%) وكما موضح في الجدول (11).

الجدول (11) الأهمية النسبية لأبعاد تمكين العاملين من وجهة نظر الأفراد المبحوثين

ت	الأبعاد	الوسط الحسابي	نسبة الاستجابة%
1	التدريب	3.68	73.59
2	فرق العمل	3.60	71.96
3	الحوافز	3.56	71.18
4	تفويض السلطة	3.53	70.70

المصدر: مخرجات الحاسبية الإلكترونية

## 2. وصف وتشخيص أبعاد التحسين المستمر

### أ- التخطيط

الجدول (12): المعدل العام والتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ونسبة الاستجابة لبعء التخطيط

نسبة الاستجابة %	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة								رمز المتغير	اسم المتغير		
				لا اتفق تماماً (1)		لا اتفق (2)		محايد (3)		اتفق (4)				اتفق تماماً (5)	
				%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد			%	عدد
72.6	23.2	0.8	3.6	1.0	1	8.60	8	27.9	26	50.5	47	11.8	11	Y1	التخطيط
9	3	4	3	8	1			6		4		3		1	
71.6	24.8	0.8	3.5	2.1	2	10.7	10	23.6	22	53.7	50	9.68	9	Y1	
1	2	9	8	5	2	5	10	6	22	6	50	0	9	2	
73.3	27.3	1.0	3.6	2.1	2	15.0	14	13.9	13	51.6	48	17.2	16	Y1	
3	7	0	7	5	2	5	14	8	13	1	48	0	16	3	
72.9	26.4	0.9	3.6	2.1	2	10.7	10	24.7	23	45.1	42	17.2	16	Y1	
0	1	6	5	5	2	5	10	3	23	6	42	0	16	4	
75.9	24.7	0.9	3.8	1.0	1	8.60	8	23.6	22	43.0	40	23.6	22	Y1	
1	4	4	0	8	1			6	22	1	40	6	22	5	
73.2	25.3	0.9	3.6	1.7		10.7		22.8		48.8		15.9		المعدل العام	
9	1	3	6	2		5		0		2		1			
						12.47		22.80		64.73				المجموع	

المصدر: مخرجات الحاسبية الإلكترونية

يشير الجدول (12) إلى أن بعد التخطيط تمثل بالمتغيرات الفرعية (Y11-Y15)، ونسبة اتفاق ضعيفة بلغت (65%) وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي التي بلغت (3.66) وانحراف معياري قدره (0.93). وأن أعلى نسبة اتفاق للمتغيرات الفرعية لبعء التخطيط كانت تجاه المتغير (Y13) والتي بلغت (69%) حيث أشار الأفراد المبحوثون إلى أنه (توجد خطة تعتمد عليها المديرية لتطوير الافراد العاملين) ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي البالغة (3.67) وانحراف معياري قدره (1.00) ونسبة استجابة مقدارها (73%). في حين كانت أدنى استجابة للمتغيرات الفرعية لبعء التخطيط للمتغير (Y12) بلغت (63%) وذلك فيما يخص (توجد خطط تعتمد عليها المديرية لتحسين وتطوير العمل) وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري التي بلغت (3.58) (0.89) على التوالي ونسبة الاستجابة بلغت (72%).

ب- التنفيذ

الجدول (13): المعدل العام والتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف

ونسبة الاستجابة لبعُد التنفيذ

نسبة الاستجابة %	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										رمز المتغير	اسم المتغير
				لا اتفق تماماً (1)		لا اتفق (2)		محايد (3)		اتفق (4)		اتفق تماماً (5)			
				%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد		
69.46	28.03	0.97	3.47	2.15	2	15.05	14	29.03	27	40.86	38	12.90	12	Y21	التنفيذ
68.17	30.35	1.03	3.41	3.23	3	17.20	16	29.03	27	36.56	34	13.98	13	Y22	
70.97	30.11	1.07	3.55	4.30	4	12.90	12	24.73	23	39.78	37	18.28	17	Y23	
72.47	27.57	1.00	3.62	3.23	3	11.83	11	20.43	19	48.39	45	16.13	15	Y24	
71.18	27.62	0.98	3.56	3.23	3	12.90	12	21.51	20	49.46	46	12.90	12	Y25	
70.54	25.97	0.92	3.53	2.15	2	11.83	11	27.96	26	47.31	44	10.75	10	Y26	
70.47	28.28	1.00	3.52	3.05		13.62		25.45		43.73		14.16		المعدل العام	
				16.67				25.45		57.89				المجموع	

المصدر: مخرجات الحاسبية الالكترونية

يشير الجدول (13) إلى أن بعد التنفيذ تمثل بالمتغيرات الفرعية (Y21-Y26)، ونسبة اتفاق ضعيفة بلغت (58%)، وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي التي بلغت (3.52) وانحراف معياري قدره (1.00). وأن أعلى نسبة اتفاق للمتغيرات الفرعية لبعُد التنفيذ كانت تجاه المتغير (Y24) التي بلغت (65%) حيث أشار الأفراد المبحوثون إلى (تنفذ المديرية خطط تطوير مدخلات من المجهزين) ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي البالغة (3.62) وانحراف معياري قدره (1.00) ونسبة استجابة مقدارها (73%). في حين كانت أدنى استجابة للمتغيرات الفرعية التنفيذ للمتغير (Y22) والتي بلغت (50%) وذلك فيما يخص (تنفذ المديرية خطة لتطوير الكفاءات) وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري التي بلغت (3.41) (1.03) على التوالي ونسبة الاستجابة بلغت (68%).

## ج- المراجعة

الجدول (14): المعدل العام والتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ونسبة الاستجابة لبعده المراجعة

نسبة الاستجابة %	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										رمز المتغير	اسم المتغير
				لا اتفق تماماً (1)		لا اتفق (2)		محايد (3)		اتفق (4)		اتفق تماماً (5)			
				%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد		
73.98	22.12	0.82	3.70	0.00	0	9.68	9	23.66	22	53.76	50	12.90	12	Y31	المراجعة
75.70	22.66	0.86	3.78	1.08	1	7.53	7	20.43	19	53.76	50	17.20	16	Y32	
72.90	22.39	0.82	3.65	0.00	0	9.68	9	27.96	26	50.54	47	11.83	11	Y33	
74.62	25.04	0.93	3.73	2.15	2	6.45	6	27.96	26	43.01	40	20.43	19	Y34	
77.85	25.82	1.01	3.89	2.15	2	7.53	7	20.43	19	38.71	36	31.18	29	Y35	
75.01	23.61	0.89	3.75	1.08		8.17		24.09		47.96		18.71		المعدل العام	المجموع
						9.25		24.09		66.67					

المصدر: مخرجات الحاسبية الإلكترونية

يشير الجدول (14) إلى أن بعد المراجعة تمثل بالمتغيرات الفرعية (Y31-Y35)، ونسبة اتفاق بلغت (67%) ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي والبالغة (3.75) وانحراف معياري قدره (0.89). وأن أعلى نسبة اتفاق للمتغيرات الفرعية لبعده المراجعة كانت تجاه المتغير (Y35) التي بلغت (70%) حيث أشار الأفراد المبحوثون إلى (تعطي المديرية أهمية خاصة لمرحلة التنفيذ) ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي البالغة (3.89) وانحراف معياري قدره (1.01) ونسبة استجابة مقدارها (78%). في حين كانت أدنى استجابة للمتغيرات الفرعية لبعده المراجعة للمتغير (Y33) التي بلغت (62%) وذلك فيما يخص (تفحص المديرية الاهداف الخاصة بتحسين وتطوير الكادر الفني) وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري التي بلغت (3.65) و (0.82) على التوالي ونسبة استجابة بلغت (73%).

يتضح من خلال قيم الوسط الحسابي ونسبة الاستجابة أن أهم أبعاد متغير التحسين المستمر نسبياً هو بعد برامج المراجعة وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي البالغة (3.75) ونسبة استجابة بلغت (75.01%)، في حين أن بعد التنفيذ تبين أنه أقل الأبعاد أهمية وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي التي بلغت (3.52) ونسبة استجابة قدرها (70.47%) وكما موضح في الجدول (15).

الجدول (15) الأهمية النسبية لأبعاد التحسين المستمر من وجهة نظر الأفراد المبحوثين

ت	الأبعاد	الوسط الحسابي	نسبة الاستجابة%
1	التخطيط	3.75	75.01%
2	التنفيذ	3.66	73.29%
3	المراجعة	3.52	70.47%

المصدر: مخرجات الحاسوبية الالكترونية

#### ثانياً: قياس علاقة الارتباط بين المتغيرات المدروسة

يستخدم معامل الارتباط (Pearson Correlation) لمعرفة اتجاه وقوة وطبيعة العلاقة بين اي متغيرين، حيث نستدل على نوع العلاقة من حيث كونها علاقة (طردية ام عكسية) من خلال اشارة قيمة معامل الارتباط، أما بالنسبة لقوة العلاقة فنستدل عليها من خلال قرب قيمة معامل الارتباط من القيمة ( $\pm 1$ ) إذ أنه كلما اقتربت هذه القيمة من الواحد الصحيح فهذا دليل على قوة العلاقة بين هذين المتغيرين، واخيراً وبالنسبة لطبيعة العلاقة (معنوية العلاقة) بين أي متغيرين يستدل عليها من خلال ملاحظة القيمة الاحتمالية (P-value) المرافقة لقيمة معامل الارتباط، وتشير الدراسات إلى أنه اذا كانت هذه القيمة اقل من او يساوي (0.05) فهذا دليل على معنوية العلاقة بين المتغيرين.

أ- نتائج تحليل علاقة الارتباط بين تمكين العاملين و التحسين المستمر.

الجدول (16) قيم معامل الارتباط بين كل من تمكين العاملين و التحسين المستمر

Correlations		
		التحسين المستمر
تمكين العاملين	Pearson Correlation	0.790**
	P-value	0.000
	N	93

المصدر: مخرجات الحاسوبية الالكترونية

من ملاحظة نتائج الجدول (16) نجد أن هناك علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين (تمكين العاملين) و (التحسين المستمر)، وذلك بدلالة قيمة معامل الارتباط التي ظهرت مساوية إلى (0.790)، وهذه القيمة معنوية استناداً إلى القيمة الاحتمالية (P-value) التي ظهرت أعلى قيمة فيها مساوية إلى (0.000) وهي أقل من (0.05).

ب- نتائج تحليل علاقة الارتباط بين أبعاد تمكين العاملين و التحسين المستمر.

الجدول (17) قيم معامل الارتباط بين كلّ بعد من أبعاد تمكين العاملين و التحسين المستمر

Correlations					
		التدريب	فرق العمل	الحوافز	تفويض السلطة
التحسين المستمر	Pearson Correlation	.639**	.682**	.700**	.742**
	P-value	.000	.000	.000	.000
	N	93	93	93	93

المصدر: مخرجات الحاسبية الالكترونية

من ملاحظة نتائج الجدول (17) نجد أن هناك:

1- علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين (التحسين المستمر) و (التدريب)، وذلك بدلالة قيمة معامل الارتباط التي ظهرت مساوية إلى (0.639)، وهذه القيمة معنوية استناداً إلى القيمة الاحتمالية (P-value) التي ظهرت أعلى قيمة فيها مساوية إلى (0.000) وهي أقل من (0.05).

2- علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين (التحسين المستمر) و (فرق العمل)، وذلك بدلالة قيمة معامل الارتباط التي ظهرت مساوية إلى (0.682)، وهذه القيمة معنوية استناداً إلى القيمة الاحتمالية (P-value) التي ظهرت أعلى قيمة فيها مساوية إلى (0.000) وهي أقل من (0.05).

3- علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين (التحسين المستمر) و (الحوافز)، وذلك بدلالة قيمة معامل الارتباط التي ظهرت مساوية إلى (0.700)، وهذه القيمة معنوية استناداً إلى القيمة الاحتمالية (P-value) التي ظهرت أعلى قيمة فيها مساوية إلى (0.000) وهي أقل من (0.05).

4- علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين (التحسين المستمر) و (تفويض السلطة)، وذلك بدلالة قيمة معامل الارتباط والتي ظهرت مساوية إلى (0.742)، وهذه القيمة معنوية استناداً إلى القيمة الاحتمالية (P-value) التي ظهرت أعلى قيمة فيها مساوية إلى (0.000) وهي أقل من (0.05).

ثالثاً: اختبار الأثر

أ- اختبار أثر تمكين العاملين في التحسين المستمر

من نتائج الجدول (18) والتي تمثل تحليل أثر تمكين العاملين في التحسين المستمر تبين لنا ما يأتي:

1- تشير نتيجة تحليل الانحدار أن نموذج أثر تمكين العاملين في التحسين المستمر معنوي، وذلك بدلالة القيمة الاحتمالية (p-value) التي ظهرت مساوية إلى (0.000) وهي أقل من (0.05).

- 2- هناك أثر طردي ومعنوي لتمكين العاملين في التحسين المستمر وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار التي ظهرت قيمته مساوية إلى (0.803) وهذا الأثر معنوي بدلالة القيمة الاحتمالية (p-value) والتي ظهرت مساوية إلى (0.000) وهي أقل من (0.05).
- 3- من خلال ملاحظة قيمة معامل التحديد (R-Square) تبين أن (62%) من التغيرات الحاصلة في التحسين المستمر سببه تمكين العاملين وأن (38%) من التغيرات في التحسين المستمر يعزى إلى متغيرات عشوائية أخرى لم تضمن في نموذج الانحدار.

الجدول (18) تحليل أثر تمكين العاملين في التحسين المستمر

تحليل الانحدار Regression analysis						
المتغير المعتمد / التحسين المستمر						
المتغير المستقل	معاملات الانحدار	الخطأ المعياري للمعاملات	تحليل التباين ANOVA	معامل التحديد R- squared	قيمة (t <sub>Cal</sub> ) المحسوبة	المعنوية P-value
	B	S <sub>e</sub> (B)	F <sub>Cal</sub> (P-value)			
(Constant)	0.763	0.239	150.882	0.62	3.198	0.002
تمكين العاملين	0.803	0.065	(0.000)		12.283	0.000

المصدر: مخرجات الحاسوبية الالكترونية

#### ب- اختبار أثر أبعاد تمكين العاملين في التحسين المستمر

من نتائج الجدول (19) التي تمثل تحليل أثر أبعاد تمكين العاملين في التحسين المستمر إذ تبين لنا ما يأتي:

- 1- تشير نتيجة تحليل الانحدار أن نموذج أثر تمكين العاملين في التحسين المستمر معنوي، وذلك بدلالة القيمة الاحتمالية (p-value) التي ظهرت مساوية إلى (0.003) وهي أقل من (0.05).
- 2- هناك أثر طردي ومعنوي للتدريب في التحسين المستمر، ذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار التي ظهرت قيمته مساوية إلى (0.126) وهذا الأثر معنوي بدلالة القيمة الاحتمالية (p-value) التي ظهرت مساوية إلى (0.043) وهي أقل من (0.05).
- 3- هناك أثر طردي ومعنوي لفرق العمل في التحسين المستمر، وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار التي ظهرت قيمته مساوية إلى (0.176) وهذا الأثر معنوي بدلالة القيمة الاحتمالية (p-value) والتي ظهرت مساوية إلى (0.004) وهي أقل من (0.05).

- 4- هناك أثر طردي ومعنوي للحوافز في التحسين المستمر وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار والتي ظهرت قيمته مساوية إلى (0.142) وهذا الأثر معنوي بدلالة القيمة الاحتمالية (p-value) والتي ظهرت مساوية إلى (0.000) وهي أقل من (0.05).
- 5- هناك أثر طردي ومعنوي لتفويض السلطة في التحسين المستمر وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار والتي ظهرت قيمته مساوية إلى (0.374) وهذا الأثر معنوي بدلالة القيمة الاحتمالية (p-value) التي ظهرت مساوية إلى (0.000) وهي أقل من (0.05).
- 6- من خلال ملاحظة قيمة معامل التحديد (R-Square) تبين أن (64%) من التغيرات الحاصلة في التحسين المستمر سببه أبعاد تمكين العاملين وأن (36%) من التغيرات في التحسين المستمر يعزى إلى متغيرات عشوائية أخرى لم تضمن في نموذج الانحدار.
- 7- تشير النتائج إلى أن بُعد تفويض السلطة يأتي في المرتبة الأولى من حيث قوة التأثير في التحسين المستمر ويأتي في المرتبة الأخيرة بعد التدريب، وذلك بدلالة قيمة معاملات الانحدار.

الجدول (19) تحليل أثر أبعاد تمكين العاملين في التحسين المستمر

تحليل الأنحدار Regression analysis						
المتغير المعتمد / التحسين المستمر						
المتغير المستقل	معاملات الأنحدار	الخطأ المعياري للمعاملات	تحليل التباين ANOVA	معامل التحديد R- squared	قيمة (t <sub>Cal</sub> ) المحسوبة	المعنوية P-value
	B	S <sub>e</sub> (B)	F <sub>Cal</sub> (P-value)			
(Constant)	0.684	0.243	38.938 (0.000)	0.64	2.816	0.006
التدريب	0.126	0.017			7.411	0.003
فرق العمل	0.176	0.021			8.380	0.043
الحوافز	0.142	0.031			4.581	0.004
تفويض السلطة	0.374	0.093			4.018	0.000

المصدر: مخرجات الحاسوبية الإلكترونية

رابعاً: اختبار توافر تمكين العاملين والتحسين المستمر في المنظمة المبحوثة

أ- اختبار توافر تمكين العاملين وأبعادها في المنظمة المبحوثة

تم استخدام الاختبارات اللامعلمية للعينة الواحدة والمتمثل بـ (One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test) عوضاً عن الاختبارات المعلمية (One-Sample t test) وذلك لأن

متغير تمكين العاملين وأبعادها لم تتوزع توزيعاً طبيعياً استناداً إلى نتائج الجدول (19) السابق، حيث يتم مقارنة قيمة الوسيط الخاص بالبعد مع قيمة الوسيط المفترضة وهي (3) وكالاتي:

جدول (20) نتائج اختبار (One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test) لفحص توافر او

عدم توافر تمكين العاملين وأبعادها في المنظمة المبحوثة

Hypothesis Test Summary				
البعد أو المتغير	قيمة الوسيط	نوع الاختبار	P-value	القرار
تمكين العاملين	3.74	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	.000	رفض فرضية العدم
التدريب	3.75	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	.000	رفض فرضية العدم
فرق العمل	3.80	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	.000	رفض فرضية العدم
الحوافز	3.75	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	.000	رفض فرضية العدم
تفويض السلطة	3.80	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	.000	رفض فرضية العدم
Asymptotic significances are displayed. The significance level is .050.				

المصدر: مخرجات الحاسوبية الالكترونية

من ملاحظة نتائج الجدول (20) والأشكال الخمسة التالية أدناه، نجد تمكين العاملين وأبعادها الاربعة متوفرة في المنظمة المبحوثة، وذلك بدلالة قيمة الوسيط الخاصة لمتغير تمكين العاملين وأبعادها الاربعة التي ظهرت مساوية إلى (3.74)،(3.75)،(3.80)، و (3.80) على التوالي وهذه القيم اكبر من قيمة الوسيط المفترضة وهي (3) وهذا الفرق معنوي بدلالة القيمة الاحتمالية (P-value) المرافقة لكلّ منها والتي إذ ظهرت جميعها مساوية إلى (0.000) وهي أقل من (0.05).

ب- اختبار توافر التحسين المستمر وأبعادها في المنظمة المبحوثة

تم أيضاً استخدام الاختبارات اللامعلمية للعينة الواحدة والمتمثل بـ (One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test) عوضاً عن الاختبارات المعلمية (One-Sample t test) وذلك لأن متغير التحسين المستمر وأبعادها لم تتوزع توزيعاً طبيعياً استناداً إلى نتائج الجدول (20) السابق، حيث يتم مقارنة قيمة الوسيط الخاص بالبعد مع قيمة الوسيط المفترضة وهي (3) كالاتي:

جدول (21) نتائج اختبار (One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test) لفحص توافر أو

عدم توافر التحسين المستمر وأبعادها في المنظمة المبحوثة

Hypothesis Test Summary				
البعد او المتغير	قيمة الوسيط	نوع الاختبار	P-value	القرار
التحسين المستمر	3.68	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	.000	رفض فرضية العدم
التخطيط	3.80	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	.000	رفض فرضية العدم
التنفيذ	3.67	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	.000	رفض فرضية العدم
المراجعة	3.80	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	.000	رفض فرضية العدم

Asymptotic significances are displayed. The significance level is.050.

المصدر: مخرجات الحاسبية الالكترونية

من ملاحظة نتائج الجدول (21) والاشكال الاربعة التالية أدناه نجد التحسين المستمر وأبعادها الثلاثة متوفرة في المنظمة المبحوثة وذلك بدلالة قيمة الوسيط الخاصة لمتغير التحسين المستمر وأبعادها الثلاثة التي ظهرت مساوية إلى (3.68)،(3.80)،(3.67)،(3.80) على التوالي وهذه القيم أكبر من قيمة الوسيط المفترضة وهي (3) وهذا الفرق معنوي بدلالة القيمة الاحتمالية (P-value) المرافقة لكلّ منها والتي ظهرت جميعها مساوية إلى (0.000) وهي اقل من (0.05).

# الفصل الرابع

## الاستنتاجات والمقترحات

## الاستنتاجات والمقترحات

### تمهيد :

يتضمن هذا الفصل عرض أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها هذه الدراسة، من الناحية النظرية والميدانية المستمدة من نتائج الأساليب الإحصائية المختلفة، ومحاولة الخروج بمقترحات نظرية وميدانية، وتقديمها في إطار يخدم الباحثين والدارسين مستقبلاً، فضلاً عن استفادة المنظمة المبحوثة في تعزيز مسيرتها وتحقيق أهدافها، ولا سيما فيما يتعلق بالمتغيرات المدروسة، فضلاً عن تقديم مقترحات لبعض الدراسات المستقبلية.

عليه فإن هذا الفصل يضم:

**المبحث الأول: الاستنتاجات**

**المبحث الثاني: المقترحات**

**المبحث الثالث: مقترحات لبعض الدراسات المستقبلية**

## المبحث الأول: الاستنتاجات

استناداً إلى الإطار النظري و الميداني وما أسفرت عنه نتائج التحليلات والاختبارات الإحصائية، فإن هذا المبحث سيختص بعرض أبرز الاستنتاجات للجانب النظري والميداني التي توصلت إليها الدراسة وعلى النحو الآتي:

### أ. الجانب النظري:

1. تناولت العديد من الدراسات النظرية والميدانية التمكين بأنه مغادرة للأطر التقليدية في الإدارة واعتماد مداخل جديدة ومعاصرة تركز على الاستفادة من الموارد البشرية المتاحة واطلاق طاقاتها باتجاه السلوك الريادي.

2. تتفق معظم الدراسات والبحوث التي تناولت موضوع التمكين أن منح الأفراد العاملين الحرية والاستقلالية في أداء العمل يعزز من مستويات هذا الأداء شريطة أن يمتلك هؤلاء الأفراد المعلومات الكافية عن النشاطات والمهام التي يمارسونها، فضلاً عن امتلاك المعرفة التي تتضمن الخبرة والمهارة ودافعية العمل.

3. توصلت الكثير من الدراسات إلى أن التمكين مفهوم تحفيزي ودافعي يبدأ إذا امتلك الفرد حرية اختيار طريقة أداء العمل، مع ممارسة عمل ذات معنى وإمكانية التأثير في القرارات التي تخص بيئة العمل.

4. يبرز تبني التمكين الدور المهم للمورد البشري بوصفه أحد أهم رؤوس الأموال، بمنحهم الفرصة لممارسة أدوارهم الحقيقية وإبراز طاقاتهم الكامنة بالتعليم والتدريب المستمر وإثبات ذاتهم ومعالجة المشكلات التي تواجههم أثناء تأدية العمل بحيث يشعرون بأن لديهم السلطة والقوة.

5. يعد التمكين بأبعاده الحالية أسلوباً جديداً في تنمية طرائق التفكير لدى المدراء وتطوير قدراتهم الإبداعية والريادية والتفكير المستمر في استراتيجية المنظمة، وكيفية تحديد الرؤية والرسالة والأهداف القادرة إيصال الشركة إلى مستويات متقدمة من الريادة والبحث عن طرق جديدة لتشجيع طاقات الأفراد العاملين وتحفيزهم باستمرار على ممارسة السلوك الريادي لغرض إدامة نجاح المنظمة واستمرارية وجودها.

6. يفسر العديد من الكتاب والباحثين التمكين بكونه منح الأفراد العاملين القوة اللازمة للتصرف إزاء المواقف الآتية التي تواجههم في بيئة العمل، أي أن القوة لا يرتكز وجودها في أعلى السلم الهرمي للشركة إنما توجد في جميع المواقع التي لها صلة مباشرة مع البيئة الخارجية للشركة والزبائن الذين تتعامل معهم الاقسام الحدودية.

7. تبين للباحث إن فلسفة التحسين المستمر تعد مرتكزا يمكن الركون إليه لتحقيق النجاح المطلوبة من قبل المنظمات الصناعية والخدمية على حد سواء.

### ب. الجانب العملي

1. هناك علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين (تمكين العاملين) و (التحسين المستمر)، وذلك بدلالة قيمة معامل الارتباط.
2. أكدت نتائج التحليل الاحصائي الوصفي أن إجابات المبحوثين كانت متوافقة على وجود ارتباط معنوي بين التمكين والتحسين المستمر وعلى المستوى الكلي، وهذا يفسر صحة توجه الدراسة الحالية لربط المتغيرين الرئيسيين في دراسة واحدة وهما متغير التمكين المستقل ومتغير التحسين المستمر كمتغير معتمد.
3. وبالتوجه نفسه توصلت الدراسة الحالية وعن طريق اجراء التحليل الاحصائي إلى وجود تأثير معنوي للتمكين وعن طريق أبعاده الاربعة (تفويض السلطة وفرق العمل، الحوافز، التدريب) في التحسين المستمر وينسب معنوية عالية وهذا يؤكد صحة اختيار المتغيرين وربطهما مع بعضهما.
4. توصلت الدراسة الحالية إلى أن التمكين بأبعاده الاربعة (تفويض السلطة، وفرق العمل، الحوافز، التدريب) يسهم في تفسير ما يحدث من تغيرات في التحسين المستمر وبمستويات عالية لدى المنظمة المبحوثة، مما يؤكد ويدعم بشكل جيد متضمنات الأنموذج المعتمد في الدراسة من عوامل وأبعاد وبالتالي قدرة الأنموذج على تفسير هذا التغيير.
5. أفصحت معطيات التحليل الاحصائي وجود توجه ايجابي من حيث التأثير المعنوي لأبعاد التمكين في التحسين المستمر بدلالة المؤشر الكلي وهذا يؤكد صحة اختيار الأبعاد الخاصة بكلاً المتغيرين.

## المبحث الثاني: المقترحات

استكمالاً لمنهجية الدراسة لابد من عرض بعض المقترحات والتي تعتمد على الاستنتاجات وقد تم تفسيرها بناء على نتائجها على النحو الآتي:

1. على إدارة المنظمة التي تم فيها اختبار فرضيات الدراسة زيادة الاهتمام بأبعاد التمكين واثاحتها، للأفراد العاملين لأن ذلك يعزز من توجهات الأفراد نحو ممارسة المزيد من نشاطات التحسين المستمر وتوفير البيئة الملائمة لتطبيق هذه الاستراتيجية المعاصرة مما ينعكس تأثيره في تعزيز التحسين المستمر.

2. تعزيز توجهات المنظمة نحو تكريس فلسفة التحسين المستمر في جميع الأقسام وجعل ذلك جزءاً لا يتجزأ من الثقافة الخاصة بالمنظمة.

3. عقد الدورات التدريبية والتطويرية للأفراد العاملين والخاصة بنشر مفهومي التمكين والتحسين المستمر في المنظمة والمشاركة في الندوات والمؤتمرات العلمية الداخلية والخارجية الخاصة بموضوعي التمكين والتحسين المستمر، وترسيخ دراسة هذه المواضيع الحيوية في المنظمة.

4. تدريب العاملين على ثقافة تحمل المخاطر ونشر فلسفة الاستباقية، أو المبادرة لدى جميع العاملين في المنظمة المبحوثة.

5. على المنظمة تعزيز منطق الإدارة بالثقة وإتاحة المعلومات ومشاركتها لجميع المستويات التي تسهم في بناء منظمة متمكنة.

6. تشجيع العاملين على تبادل المعرفة وتعزيز هذا الجانب في المنظمة وتوفير البيئة الملائمة لاختيار الآليات المناسبة لعمليات اكتساب المعرفة وتداولها.

7. ضرورة اهتمام المنظمة المبحوثة بتنمية الوعي لدى العاملون في مختلف المستويات الإدارية (لدى العاملين) لأبعاد التمكين عن طريق منحهم قوة التأثير في الأفراد والمواقف انسجاماً مع الظروف البيئية.

8. الدقة في اختيار العاملون الذين ستمنح لهم صلاحيات التمكين ممن يتمتعون بالمهارة والخبرة وقوة الشخصية لضمان نجاحهم في أداء مهامهم في العمل.

9. إتاحة الفرصة لكافة العاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات، مما يساعد في تقريب إدارة من العاملين أكثر، سواء تم تطبيقه بتعزيز فكرة إبداء الرأي، أو من خلال الاستشارة، أو عبر إتاحة الفرصة للعاملين بالاعتراض، أو بقيام العامل باتخاذ القرار بنفسه فيما يخص عمله الذي يقوم به، مما يزيد من الدافعية لدى العاملين ويزيد من المرونة للاستجابة للتغيرات المفاجئة.

### المبحث الثالث: مقترحات لبعض الدراسات المستقبلية

1. التمكين النفسي وأثره في مواقف المستفيدين تجاه أنظمة المعلومات الادارية.
2. العلاقة بين التمكين المنظمي و رضا المستفيد النهائي.
3. المواءمة بين التفكير الإبداعي والتمكين، وانعكاسهما على تطوير أنظمة المعلومات الإدارية باستخدام منهجيات التطوير مثل (دورة حياة النظم، النمذجة، التطوير السريع.....).
4. إجراء الدراسة الحالية على منظمات أخرى.
5. دور التحسين المستمر في إمكانية إقامة برنامج الصيانة المنتجة الشاملة.

# المصادر

## ثبت المصادر

### المصادر العربية

اولاً: القرآن الكريم.

### ثانياً: الرسائل والأطاريح الجامعية

1. الرقب، احمد صادق محمد، (2010)، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الازهر، غزة، فلسطين
2. الذهب، ياسر محمد عبد الله، (2004)، إستراتيجية التمكين وأثرها في الميزة التنافسية، دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في بعض المصارف اليمنية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
3. أندرسون، رامي جمال يوسف، (2006)، درجة ممارسة مفاهيم الثقة والتمكين لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الاردنية الرسمية، رسالة ماجستير في العلوم الادارية
4. الطائي، عادل محمد عبد الله، (2009)، دور التمكين المتسلسل لموظفي الرعاية الصحية في تعزيز مراحل منهجية الحيود السداسي، تحليل واقع وتقديم أنموذج في المجتمع الطبي التعليمي في محافظة نينوى، أطروحة دكتوراه ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
5. عوجان، ديمة، (٢٠١٩). أثر التحسين المستمر على الطاقة التنظيمية: الدور الوسيط استراتيجية الاستغراق، دراسة حالة في شركة مياه العقبة في الاردن، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
6. مسودة، مازن عبد العزيز عبد الحميد، (2004)، أثر تطوير الموارد البشرية الصحية في تحقيق الجودة الشاملة: دراسة ميدانية تحليلية تطبيقية على المستشفيات الاردنية الخاصة، اطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان
7. الجميلي، مطر بن عبد المحسن، (2008)، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستوى التمكين من وجهة نظر ممثلي مجلس الشورى، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف للعلوم الامنية.

8. الملوك، جلال سعد.، (2002)، أثر إستراتيجية التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي: دراسة تحليلية في جامعة الموصل، أطروحة دكتوراه ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
9. نجم، تقى علي، (2018)، "دور اليقظة الاستراتيجية في التحسين المستمر: دراسة استطلاعية في الشركة العامة للمنتوجات الغذائية"، رسالة ماجستير (غير منشورة) مقدمة إلى مجلس الكلية التقنية الادارية / بغداد، تقنيات إدارة الجودة الشاملة – بغداد، ص:68.
10. الكسب، علي إبراهيم حسين فارس، 2004، المعلومات المحاسبية اللازمة لاعتماد أسلوب التحسين المستمر (الكايزن) في المنشآت الصناعية بالتطبيق على مصنع الغزل والنسيج في الموصل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
11. بيذا وبدا، ابتسام اسماعيل، 2008، دور مكونات نظام كلف الجودة في تحقيق أهداف التحسين المستمر، دراسة استطلاعية في منظمات القطاع العام في محافظة نينوى، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
12. غزال، لمياء محمد، 2010، تطبيق حلقات الجودة وفق فلسفة التحسين المستمر، دراسة حالة في معمل الألبسة الولادية في الموصل، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
13. الركابي، علي خلف سلمان، 2011، دور إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر في تخفيض كلف الفشل، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
14. عبدالرحمن، ماجدة محسن، 2010، العلاقة والأثر بين التحسين المستمر للمنهج الجامعي وعمليته، دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة دهوك، تنمية الرافدين، العدد 99، المجلد 32، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
15. يحيى، إبراهيم، 2011، تأثير نظام ادارة الجودة على الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير، جامعة الحاج لخضر-باتنة، الجزائر.
16. الموسوي، عباس نوار، 2007، تكامل تقنيتي الكلفة المستهدفة والتحسين المستمر وانعكاسهما في إستراتيجيات التنافس للوحدات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، بغداد.

17. ذياب، خضير سلمان، (2012)، "تقنية التحسين المستمر ودورها في تحقيق الميزة التنافسية/ بحث تطبيقي في الشركة العامة لصناعة البطاريات"، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية- جامعة بغداد، جزء من متطلبات نيل شهادة محاسب كلفة وإدارية- بغداد.
18. نجم، تقى علي، (2018)، "دور اليقظة الاستراتيجية في التحسين المستمر: دراسة استطلاعية في الشركة العامة للمنتوجات الغذائية"، رسالة ماجستير (غير منشورة) مقدمة الى مجلس الكلية التقنية الإدارية / بغداد تقنيات إدارة الجودة الشاملة - بغداد.
19. القاضي، زياد مفيد، (2012)، "علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية واداء العاملين واثرها على اداء المنظمات، دراسة تطبيقية على الجامعات الاردنية"، رسالة ماجستير (منشورة) في إدارة الاعمال جامعة الشرق الاوسط - الاردن.
20. الشايب، خولة، (2018)، "الممارسات التدريسية الابداعية للأساتذة في علاقاتها بقيم العمل لديهم وبالقيادة التحولية لدى مديرهم"، اطروحة دكتورا (منشورة) مقدمة الى مجلس كلية علم النفس التربوي، جامعة قاصدي مرياح - الجزائر.

### ثالثاً: البحوث والدوريات

1. جواد، عباس حسين، حسين، عبد السلام علي، (2007)، أثر إستراتيجية التمكين في تنشيط رأس المال الفكري، دراسة تحليلية لعينة من العاملين في بعض المصارف العراقية الخاصة، *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، جامعة كربلاء، العراق، المجلد (4) العدد (16).
2. الدوري، زكريا مطلق الدوري، (2004)، تمكين العاملين منهج متكامل في إطار إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة، دراسة ميدانية استطلاعية في عينة من المصارف العراقية، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، الجامعة المستنصرية، العراق العدد (46).
3. الطائي، علي حسون، (2005)، بناء رأس المال الفكري بين إدارة التمكين وفاعلية القرار الاستراتيجي، بحث تطبيقي في عينة من المنظمات الحكومية، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، جامعة بغداد، العراق، المجلد (11) العدد (39).

4. علي، امل عبد محمد، الياسري، اكرم محسن، محمد، صالح مهدي.، (2008)، التمكين بين الفكر التنظيمي والفقہ الإسلامي، *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، جامعة كربلاء، العراق، المجلد (5) العدد (39).
5. المدھون، موسى توفيق.، 1999، نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداء لإدارة الجودة الشاملة، *مجلة الاقتصاد والإدارة*، المجلد 13، العدد 2، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
6. البياتي، فائز غازي، 2010، امكانية تطبيق الخطوات الخمسة للتحسين المستمر، دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، *مجلة كلية المأمون*، العدد الخامس عشر، كلية المأمون الجامعة، بغداد.
7. النعمة، عادل ذاكر، وسليمان، أمال سرحان، 2012، دور تمكين العاملين في دعم أهداف التحسين المستمر: دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، *مجلة تنمية الرافدين*، المجلد (34)، العدد (108)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، الموصل، العراق.
8. كاظم، حاتم كريم، 2011، التحسين المستمر بأسلوب كلفة كايزن (Kaizen) وإمكانية اعتماده في الشركة العامة لصناعة الإطارات في النجف، *مجلة مركز دراسات الكوفة*، المجلد (1)، العدد (21)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، الكوفة، العراق.
9. البالكي، فائق مال الله محمود، 2009، تخفيض الكلف من خلال التكامل بين تقنيات الكلفة المستهدفة وتقنيات التحسين المستمر، *بحوث مستقبلية*، المجلد (2)، العدد (1)، كلية الحدباء الجامعة، الموصل - العراق.
10. حميد، لمى ماجد، (2015)، "إدارة علاقات الزبون وتأثيرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي، دراسة استطلاعية في كلية المأمون الجامعة"، *مجلة كلية المأمون الجامعة*، العدد السادس والعشرين - بغداد.

#### رابعاً: الكتب

1. أفندي، عطية حسين.، (2003)، *تمكين العاملين: مدخل التحسين والتطوير المستمر*، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

2. أندراوس، رامي جمال، معاينة، عادل سالم، (2008)، الإدارة بالثقة والتمكين: مدخل لتطوير المؤسسات، عالم الكتب الحديث، ط 1، اربد، الأردن.
3. حمود، خضير كاظم، اللوزي، موسى سلامة، (2008)، مبادي إدارة الأعمال، مكتبة الجامعة، أثراء للنشر والتوزيع ط 1، عمان، الأردن.
4. خضير كاظم محمود،، رuan منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء، عمان، 2010.
5. الدوري، زكريا مطلق، صالح، احمد علي،، (2009)، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، ط 1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
6. ستيفن.ر. كوفي،، (2006)، العادة الثامنة: من الفاعلية إلى المنظمة، ترجمة ياسر العتيبي، دار الفكر، دمشق.
7. ملحم، يحيى سليم،، (2006)، التمكين كمفهوم أداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
8. الجبوري، ميسر إبراهيم، 2008، نُظْم إدارة الجودة، الطبعة الأولى، دار ابن الأثير، الموصل، العراق.
9. غنيم، احمد محمد، 2009،، المدخل الياباني للتحسين المستمر KAIZEN ومدى استفادة المنظمات العربية منه، الجزء (6)، ط1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة - جمهورية مصر العربية.
10. الخطيب، سمير كامل، 2008، إدارة الجودة الشاملة والايزو مدخل معاصر، مكتبة مصر ودار مرتضى، بغداد - العراق.
11. غنيم، أحمد محمد، 2009، المدخل الياباني للتحسين المستمر ومدى استفادة المنظمات العربية منه، الطبعة السادسة، دار الإدارة للبحوث والتدريب والاستشارات، جامعة المنصورة، مصر.
12. خليف، رسل زمان و مرجان، مجبل رفيق، (2018)، تأثير إدارة اللوجستك في متطلبات إدارة الجودة الشاملة دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات النسيجية والجلدية / معمل اللابسة الرجالية في النجف الاشرف"، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 10، العدد 1 - النجف الاشرف.

13. غنيم، أحمد محمد، 2009، المدخل الياباني للتحسين المستمر ومدى استفادة المنظمات العربية منه، الطبعة السادسة، دار الإدارة للبحوث والتدريب والاستشارات، جامعة المنصورة، مصر.
14. الجبوري، ميسر إبراهيم، 2008، نُظْم إدارة الجودة، الطبعة الأولى، دار ابن الأثير، الموصل، العراق.
15. جودة، محفوظ أحمد، 2009، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

### خامساً: المؤتمرات والمقالات

1. فوزية زوروشي، أنساع رضوان، التمكين الإداري كمدخل لتحسين جودة الخدمة، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائري الشلف، مجلة المؤسسة، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، العدد 7، 2018.
2. احمد علي صالح، محمد ذيب البيضين، (2009) ممارسة التمكين الإداري وعلاقته بتجسيد الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية - دراسة ميدانية على الشركة الصناعية الكبرى، المؤتمر العلمي الدولي السنوي التاسع حول اقتصاديات البيئة والعولمة، جامعة الزيتونة.
3. علاء الدين برع العامري، ايثار عبد الهادي ال فيحآن، 2016، عوامل التمكين الإداري وتأثيرها في أداء المنظمة الخدمية، دراسة وصفية تحليل لآراء عينة من الضباط العاملين في وزارة الداخلية-مديرية المرور العامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العراق المجلد 22، العدد 88،.
4. محمد قريشي، لطيفة السبتي، 2015، دور التمكين الإداري في تحقيق الرضى الوظيفي لدى العاملين، مجلة الاقتصاد والتنمية، جامعة المدية، الجزائر، العدد 4، لسنة.

### خامساً: شبكة المعلومات الدولية (الأنترنت):

1. منهل، محمد حسين والشاوي، هاني فاضل، 2011، تطوير نموذج نظام إنتاج تويوتا إلى بيئة التعليم العالي وقياس أثره في ترشيق الأداء الجامعي، مركز الدراسات الاستراتيجية، جامعة الملك عبدالعزيز، العدد 8، <http://css.kau.sa>، [WWW.kau.edu.sa](http://WWW.kau.edu.sa).

2. الشمري، زهرة عبد محمد، (2013)، "تصميم قائمة فحص لتقييم الصيانة الانتاجية الشاملة في الشركات الصناعية / دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية - الوزيرية"، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية <http://www.iasj.net/iasjfunc>

## المصادر الأجنبية

### A. Periodicals

1. bill.o. conell،2000، "ergo busters:managing facilities and work equipment"،the safety& health practitioner،London.
2. Botham, K. A., (2018). An analysis of the factors that affect engagement of Higher Education teachers with an institutional professional development scheme. Innovations in Education and Teaching International.
3. Celine mckown & Michael twiss،2002، "**workplace ergonomics:a practical guide** ",10sh wervices limited.
4. Collins David., (1997), Two Cheers For Empowerment: Some Critical Reifications, **Leadership and Organization Development Journal**, Vol. 18, No. 1.
5. Eccles, Tony., (1993), The Deceptive Allure of Empowerment, **Long Range Planning**, Vol. 26, No. 6.
6. Habib، mohammad nauman: understanding critical succwss and failurs factors of business process reengineering،international review of management and business research،vol.2 ،2013.

7. Jun, c., lee, j. y., kim, b. h., & do noh, s., (2019). automatized modeling of a human engineering simulation using kinect. robotics and computer-integrated manufacturing, 55, 259-264.
8. larry ritzman et autres: management des operations, principes et applications, pearson education, france, 2eme edition, 2010.
9. Lloyd, Peter, Bruith; Waite, Jeffrey & Southen, Gray., (1999), Empowerment and The Performance of Health Services, **Journal of Management in Medicine**, Vol. 13, No. 2.
10. Rajini g. & gomathi, k., (2018). human engineering: predictors of cognitive ergonomics for nurses. international journal of engineering & technology, 7(2018)1102-1105.
11. Simons, Robert., (1995), Control in an Age of Empowerment, **Harvard Business Review**, March-April.
12. Steven D.P., (1993), "Avoiding Failure with Total Quality" (QUA) December.
13. Farris, Jennifer, 2006, An Empirical Investigation of Kaizen Event Effectiveness: Outcomes and Critical Success Factors, Doctor of Philosophy In Industrial and Systems Engineering, University Blacksburg, Virginia.
14. Ahmad, f.; ahmed, l. & khan, m. s. (2008). screening of free living rhizospheric bacteria for their multiple growth-promoting activities. Microbial. res 136:173-181.

15. Gergova, Iva, 2010, Warehouse improvement with Lean 5S - A case study of Ulstein Verft AS, Master's degree thesis, Molde University College, Norway.
16. Paneru, Naresh, 2011, Implementation of lean manufacturing tools in garment manufacturing process focusing sewing section of Men's Shirt, Master's thesis, oulu university of applied sciences.
17. Sraun, J Singh & Singh, Harwinder, (2017), "Continuous Improvement Strategies Across Manufacturing SMEs", Department of Mechanical Engineering, Punjabi University, Patiala, India.
18. Jakubiec, Marcin & Brodnicka, Elwira, (2016), "Kaizen Concept The Process of Quality Improvement in The Company ", BAZEKON, Company in the modern economy - theory and practice, University of Technology and Humanities in Bielsko-Biala, Poland.
19. Watt, c.a. & Hahn, c.k. 1993, "supplier development programs: an empirical analysis" international journal of purchasing and materials management, vol. 29, no. 2, pp. 11-17.
20. Krause, d.r. and Ellram, l.m. (1997) "critical elements of supplier development: the buying-firm perspective" European journal of purchasing and supply management. Doi:10.1016/s0969-7012(96)00003-2.
21. Ahmad, f.; Ahmed, l. & Khan, m.s. (2008), screening of free living rhizospheric bacteria for their multiple growth-promoting activities. Microbial. res 136:173-181.
22. Sraun, J Singh & Singh, Harwinder, (2017), "Continuous Improvement Strategies Across Manufacturing SMEs", Department of Mechanical Engineering, Punjabi University, Patiala, India

23. Calignano, Giuseppe & Vaaland, Terje Ingebrigt, (2016), "Supplier Development in Tanzania; Experiences, Expectations and Motivation ", The Extractive Industries and Society, University of Stavanger, UiS Business School, Stavanger, Norway.
24. Irawanto, Dodi W., (2015), "Employee Participation in Decision-Making: Evidence from a State-Owned Enterprise in Indonesia", University of Brawijaya, Faculty of Economics and Business, Management Department, Vol. 20, 2015, 1, pp. 159-172, Indonesia.
25. Grant, Adam M., (2012), "Giving Time/Time After Time: Work Design and Sustained Employee Participation in Corporate Volunteering", University of Pennsylvania, Vol. 37, No. 4, 589–615, USA.

## **B. Journals**

1. Lee, Samson & Dugger, John & Chen, Joseph, 2000, Kaizen: An Essential Tool for Inclusion in Industrial Technology Curricula, Journal of Industrial Technology, Volume 16, Number 1, USA.
- 2- Park, Su Mi Dahlgaard & Reyes, Lidia & Chen, Chi-Kuang, (2018), "The Evolution and Convergence of Total Quality Management and Management Theories", Routledge Taylor & Francis Group, Department of Service Management and Service Studies, Lund University, ISSN: 1478-3363, Sweden.
- 3- Alharth, Manal Mansour & Jastania, Zubaida Abdulaziz & Aziz, Azrilah Abdul, (2017), "The Total Quality Management in Banking", Iarjset International Advanced Research Journal in Science, Engineering and Technology, King Abdulaziz University, Vol. 4, Issue 5, Saudi Arabia.

### c. Books

1. Daft, L., Richard., (2001), **Organization Theory and Design**, 7<sup>th</sup> ed., South–Western college publishing, Ohio, U.S.A.
2. Daft, L., Richard., (2001), **Organization Theory and Design**, 7<sup>th</sup> ed., South–Western college publishing, Ohio, U.S.A.
3. Daft, Richard L., (2003), **Management**, Southwestern Thomson Learning Ohio.
4. Ivancevich J., (1998), **Human Resource Management**, New York.
5. Ivancevich J., (1998), **Human Resource Management**, New York.
6. Kragawski, Lee J. & Ritezman, Larry P., (1999), **Operations Management Strategy and Analysis**, 5<sup>th</sup> ed., Addison-Wesley Publishing Company, Inc., New York.
7. Kragawski, Lee J. & Ritezman, Larry P., (1999), **Operations Management Strategy and Analysis**, 5<sup>th</sup> ed., Addison-Wesley Publishing Company, Inc., New York.
8. manganelli R.L, Klein,M.M,A **framework for reengineering**,management review,1994.
9. Slack, Nigel, Chambers, Stuart, Johnston, Robert., 2004, Operations Management, 4<sup>th</sup> Ed. Prentice-Hall, London, UK.
10. Turbun, E., Miclean E., Wetherbe, J., Westhall, F., Raine, K., (1999), **Information Technology for Management, Making connection for Strategic Advantage**, 2<sup>nd</sup> ed., John Wiley & Son N.C., New York.
11. Turney., (1993), **Beyond TQM with work Force Activity Based Management**, Management Accounting September 28-31.
12. Hilton, Bonald W., 1999, Management Accounting, 4th ed., McGraw – Hill, Irwin, USA.
13. Naidu,NVR & Babo,KM & Rajendra G,2006, Total Quality Management, New Age International (P) Ltd., Publishers Published by

New Age International (P) Ltd., Publishers, New Delhi,  
www.newagepublishers.com.

14. Lemma, Ejigayehu, 2008, Implementation of TPM (Total Productive Maintenance) in Ethiopian Textile Industries, Master Thesis, Faculty Of Technology, Addis Ababa University.
15. Krajewski, lee J. & Malhotra, Manoj K., Ritzman, Larry P., (2016), "Operations Management / Processes and Supply Chains", 11<sup>th</sup>ed, Pearson Education Limited, New York.
16. Heizer, Jay & Render, Barry & MUNSON, Chuck, (2017), " Operations Management" 12<sup>th</sup>ed: Prentice Hall New Jersey, USA.
17. Stevens, Dennis J.,(2018),"An Introduction to American Policing",2<sup>nd</sup>ed, Jones & Barlett learning, USA.
18. O'Brien, James A. Marakas, George M.,(2011)," Management Information Systems",8th McGraw-Hill Companies, Inc., New York.
19. Pinto, José Luís Quesado & Matias, João Carlos O. & Pimentel, Carina & Azevedo, Susana Garrido & Govindan, Kannan,(2018), "Jist In Time Factory Management for Professionals", Springer, Cham.
20. Goetech, David L. & Davis, Stanley,(2014)," Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality", 7<sup>th</sup>ed, Pearson Education Limited, British.
21. Krajewski, lee J. & Malhotra, Manoj K., Ritzman, Larry P., (2016), "Operations Management / Processes and Supply Chains", 11<sup>th</sup>ed, Pearson Education Limited, New York.
22. Jacobs, F. Robert & Chase, Richard B., (2018), " Operation and Supply Chain Management",15<sup>th</sup>ed, McGraw hill Education, New York.
23. Goetech, David L. & Davis, Stanley,(2014)," Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality", 7<sup>th</sup>ed, Pearson Education Limited, British.

24. Bolman, Lee G., Deal, Terrence E., (2008), "Reframing Organization/ Artistry, Choice, and Leadership", 4th ed, Jossey-Boss a Wiley Imprint, USA.
25. Abuhav, Itay, (2017), "ISO9001:2015 – A Complete Guide to Quality Management Systems ", CRC Press Taylor & Francis Group, USA.
26. Heizer, Jay & Render, Barry & MUNSON, Chuck, (2017), " Operations Management" 12th ed: Prentice Hall New Jersey, USA.
27. Kumar, Shrawan & Mital, Anil & Pennathur, Arunkumar, (2016), "Human Work Productivity: A Global Perspective ", CRC Press Taylor & Francis Group, Boca Raton.
28. Buttle, Francis & Maklen, Stan, (2015), "Customer Relationship Management: Concepts and Technologies ", 3rd ed, Routledge Taylor & Francis Group, New York.
29. Evans, James R., (2017), "Business Analytics", 2nd ed, Pearson Education Limited, England.

### **C- Conferences:**

1. Titu, Mihail Aurel & Oprean, Constantin & Grecu, Daniel, 2010, Applying the Kaizen Method and the 5S Technique in the Activity of Post-Sale Services in the Knowledge-Based Organization, Proceedings of the International MultiConference of Engineers and Computer Scientists, 2010 Vol III, IMECS, March 17 - 19, Hong Kong.

الملاحق

## ملحق (1)

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

الدراسات العليا

### الموضوع / استمارة استبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

حضرة المجيب على الاستمارة المحترم

تحية طيبة:

تعد هذه الاستمارة جزءاً من مشروع رسالة الدبلوم العالي في إدارة الأعمال والموسومة  
بـ(أثر تمكين العاملين في التحسين المستمر دراسة استطلاعية في مديرية توزيع كهرباء نينوى /  
الاطراف ) وأن الدقة والموضوعية في إجاباتكم تعكس اهتمامكم وحرصكم الأكيد على وصولنا إلى  
النتائج الدقيقة والمرجوة من أجل نجاح المسيرة العلمية وتقديمها.

شاكرين تعاونكم... مع خالص التقدير والاحترام

ملاحظة:

1. أتمنى أن تكون إجاباتكم بحرية ودقة وموضوعية.
2. لا داعي لذكر الاسم او التوقيع على الاستمارة.
3. يرجى منكم الإجابة على كافة الفقرات وبعكسه ستكون الاستمارة غير صالحة.
4. الإجابة تكون بوضع علامة (√) داخل الحقل الذي ترونه مناسباً.

الباحث

احمد خضير محمد

المشرف

أ.د. الاع حسيب الجليلي

مناوي

أولاً: بيانات عامة

1. الجنس: ذكر  أنثى

2. العمر:

من 49 - 40  من 39 - 30  من 29 - 20

من 59 - 50  60 فأكثر

3. سنوات الخدمة:

15 - 11  10 - 6  20 - 6  5 - 1

31 فأكثر  30 - 26  25 - 21

4. التحصيل الدراسي:

دكتوراه  ماجستير  دبلوم عالي

بكالوريوس  دبلوم فني  إعدادية

5. العنوان الوظيفي الحالي

اولاً: أبعاد تمكين العاملين

وتقسم إلى اربعة أبعاد:

1. البعد الاول: بعد تفويض السلطة

الرقم	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	تفوضني الإدارة سلطات كافية لإنجاز مهام وصيفتي					
2	تثق الإدارة في قدراتي على أداء المهام الموكلة الي					
3	تمنحني الإدارة المرونة المناسبة لتصرف في أداء مهامي					
4	توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات بكل حرية					

2. البعد الثاني: بعد فرق العمل

الرقم	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	تتوفر اجواء التعاون والمساعدة بين زملائي في العمل					
2	تركز الإدارة على أداء الفريق بدلا من أداء الفرد					
3	تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل					
4	فرق العمل في المؤسسة قادرة علا تنفيذ ما تتخذه من قرارات					
5	تقوم الإدارة بتشجيع العمل ضمن مبدأ العمل الجماعي					

### 3. البعد الثالث: بعد الحوافز

الرقم	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	تقدر الإدارة جهودي في العمل وتحفيزي					
2	يتناسب الاجر الذي اتقاضاه مع الجهود التي ابذلها في عملي					
3	أشعر بعدالة وموضوعية في نظام الترقيات الوظيفية					
4	نظام الحوافز في المؤسسة يتميز بالجاذبية					

### 4. البعد الرابع: بعد التدريب

الرقم	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	تشجعني المؤسسة على الابداع وتطوير قدراتي ومهاراتي					
2	توفر لي الإدارة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي					
3	تتبع المؤسسة أسلوب تدريب من قبل زملاء الخبرة القدامة					
4	تسعى الإدارة إلى تطوير العاملين باستمرار					
5	تسعى الإدارة إلى وضع خطة واضحة للتدريب					

ثانيا: أبعاد التحسين المستمر

وتقسم إلى ثلاثة أبعاد:

### 1. بعد التخطيط

الرقم	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	هنالك رؤية واضحة للمديرية تساعدها على صياغة استراتيجياتها التعليمية					
2	توجد خطط تعتمد على المديرية لتحسين وتطوير العمل (الكفاءة الادارية)					
3	توجد خطة تعتمد على المديرية لتطوير الافراد العاملين					
4	توجد خطة للمراجعة والتفاعل مع الافراد المجهزين للمديرية					
5	توجد خطة تعتمد على المديرية لتحسين وتطوير الوسائل والأنشطة السائدة					

### 2. بعد التنفيذ

الرقم	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	تنفذ المديرية السياسات التي تم التخطيط لها					
2	تنفذ المديرية خطة لتطوير الكفاءات					
3	تنفذ المديرية خطط لتطوير المستويات					

الرقم	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
	الإدارية كافة					
4	تتخذ المديرية خطط تطوير مدخلات من المجهزين					
5	تفحص المديرية الاهداف الخاصة بتطوير الوسائل والأنشطة السائدة					
6	تعطي المديرية اهمية خاصة لمرحلة التنفيذ					

### 3. بعد المراجعة

الرقم	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	تفحص المديرية المؤشرات حول السياسات المتبعة من قبلها					
2	تفحص المديرية الاهداف الخاصة بتحسين وتطوير الكادر الإداري					
3	تفحص المديرية الاهداف الخاصة بتحسين وتطوير الكادر الفني					
4	تفحص المديرية الاهداف الخاصة بتطوير المدخلات					
5	في حال عدم التطابق تصحح الأنحرافات وتطور السياسات					

## **Abstract**

The importance of the study is manifested as an attempt aimed at standing up to the question that is there an effect of empowering individuals working in human engineering? And to determine the details of the relationship of empowerment in human engineering, and an applied field was chosen, represented in the Directorate of Electricity Distribution of Nineveh Center, to verify this.

In light of the great challenges facing the Directorate of Electricity Distribution of Nineveh Center in combating bureaucracy in light of the increase and intensification of these phenomena, and in order for the Directorate to keep pace with this situation, it is necessary to think carefully about how to achieve excellence, progress and development to confront these cases, through the application of empowering employees, and from Then achieve the goals and objectives of the Directorate.

The study problem was identified by raising the following questions:

1. Does the management of the organization in question have a clear vision, or an idea of empowerment, its importance and its role in order to achieve the benefits of human engineering?
2. Is empowerment reflected in human engineering.
3. What is the nature and type of correlation and influence relationships between empowerment and human engineering in the organization under study.

After the researcher finished formulating the problem of his study and its hypotheses on this basis, and what is related to the choice of the field of his study and his society, the Directorate of Electricity Distribution of Nineveh Center was chosen to be an area for field application, where (100) questionnaires were distributed to the employees, and the valid forms were (93).

Then he proceeded to prepare the framework of his theoretical study, through which he provided an integrated theoretical framework regarding the concepts of empowerment and human engineering, with almost all of their sub-concepts.

**Key word: employee empowerment, continuous improvement**

**The impact of empowering employees on  
continuous improvement**

**An exploratory study of the opinions of a sample  
of workers in the Nineveh Electricity Distribution  
Directorate / Parties**

Message submitted by

**Ahmed Khudhair Mohamed Minawi**

to

The Council of the College of Business and Economics at the  
University of Mosul, which is part of the requirements for  
obtaining a diploma in business administration

Supervised by

**Prof. Dr. Alaa Haseeb Abdul Hadi Al-Jalili**

**Ministry of Higher Education  
and Scientific Research  
University of Al Mosul  
College of Administration and Economics**



**The impact of empowering employees on  
continuous improvement**

**An exploratory study of the opinions of a sample  
of workers in the Nineveh Electricity Distribution  
Directorate / Parties**

**Ahmed Khudhair Mohamed Minawi**

Professional diploma letter

Business Management

Supervised by

**Prof. Dr. Alaa Haseeb Abdul Hadi Al-Jalili**