



## تأثير استراتيجيات التمكين في خصائص اثرء العمل بحث استطلاعي لآراء عينة من قيادات وزارة النفط في العراق

م. د. حسام علي محيبس  
كلية الادارة والاقتصاد / قسم العلوم  
المالية والمصرفية

الباحث/ حيدر علي محمود  
كلية الادارة والاقتصاد / قسم  
الادارة العامة

Published :15/9/2019

Accepted :30/9/2019

Received : April / 2020

هذا العمل مرخص تحت اتفاقية المشاع الابداعي نسب المصنّف - غير تجاري - الترخيص العمومي الدولي 4.0  
[Attribution-NonCommercial 4.0 International \(CC BY-NC 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



### مستخلص البحث:

هدفت الدراسة الى التحقق من العلاقة بين استراتيجيات التمكين ومدى تأثيرها في انجاح اثرء العمل، حيث تضمنت ابعاد استراتيجيات التمكين ( القوة، المعرفة، المعلومات، المكافآت)، وابعاد خصائص اثرء العمل هي ( تنوع المهارات، هوية المهمة، اهمية المهمة، الاستقلالية، التغذية العكسية). اجريت الدراسة في مقر وزارة النفط العراقية في بغداد واعتمدت على عينة من قيادات الوزارة من المدراء قوامها 215 فرداً. اعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات بناءً على مقاييس علمية معتمدة في دراسات سابقة تم اجراء مجموعة من الاختبارات عليها للتأكد من صحتها وإمكانيتها في تفحص آراء عينة البحث. استخدمت الوسائل الاحصائية الوصفية ( الاوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، معامل الاختلاف والاهمية النسبية) لوصف وتشخيص متغيرات البحث، كذلك جرى الاعتماد على معامل ارتباط Pearson لاختبار العلاقات الارتباطية و  $R^2$ ,  $F$ ,  $\beta$ ،  $a$  في اختبار فرضية البحث. واهم ما توصلت اليه الدراسة ان هنالك تأثيراً لأبعاد استراتيجيات التمكين على الابتكار التنظيمي.

**المصطلحات الرئيسية للبحث :** استراتيجيات التمكين، القوة، المعرفة، المعلومات، اثرء العمل، تنوع

المهارات، هوية المهمة، اهمية المهمة، الاستقلالية، التغذية العكسية

- البحث مستل من رسالة ماجستير.

## Introduction المقدمة -

إذا ارادت المنظمات على اختلاف مستوياتها في الحجم والانتاجية والمجتمع الذي تتعامل معه كبنية خارجية ان تستمر في عملها وان تبقى في سوق العمل وتحصل على الميزة التنافسية وتستديمها ان تهتم بالعاملين والوظائف التي يعملون فيها للوصول الى تحقيق اهدافها بشكل اسرع وبطريقة افضل وبخسائر اقل، خصوصاً في ظل المنافسة العالمية المتزايدة فانه من الواجب على المنظمات بهدف البقاء والتطور والنجاح ان تنتبه جيداً الى اهمية الوظائف وضرورة ابعادها عن الروتين، وتأسيساً على ما تقدم تعد استراتيجيات التمكين من اهم الطرق بل واكثرها تأثيراً التي يمكن ان تستخدمها المنظمات للوصول الى وظائف مثرة وموظف يحب عمله لبيدع فيه، وان استراتيجيات التمكين هي مشاركة الموظف في اتخاذ القرارات التنظيمية وتزويده بالمعلومات والمعرفة اللازمة لانجاز عملة ومكافأة في حال القيام بعمل مميز والتي تؤدي به في نهاية المطاف الى الابتكار في الانتاج او تقديم الخدمة بنوع من الاستقلالية وبصورة يمكنه من خلالها معرفة ردود فعل الزبون او الشخص متلقي الخدمة في الوقت المناسب. وتتمحور هذه الدراسة على متغيرين المستقل منها استراتيجيات استراتيجيات التمكين اعتماداً على مقياس (Rajalingam & Jauhar, 2015) المتضمن اربعة ابعاد رئيسية هي القوة، المعرفة، المعلومات، المكافآت، اما بخصوص المتغير المستجيب الذي تسعى الدراسة لإنتاجه من خلال نموذج البحث الحالي في مقر وزارة النفط العراقية وهو خصائص اثناء العمل اعتماداً على مقياس (Leigh,2011) وأبعاده الخمسة وهي تنوع المهارات، هوية المهمة، اهمية المهمة، الاستقلالية، التغذية العكسية.

وأن من اهم مبررات تطبيق هذه الدراسة في ميدان مهم مثل وزارة النفط العراقية، تاتي من اهمية قطاع النفط بالنسبة لدولة مثل العراق تعتمد اعتماداً يكاد يكون كلياً على هذا القطاع، اذا ما ارادت ان تقوم بدورها بما يجب عليها الاعتماد على الموظف كونه من اثنان موارد الوزارة والوظائف لكونها الوسيلة لتحقيق اهداف المنظمة، كذلك ان هذه الوزارة ملقاة على عاتقها مهام كبيرة اهمها تمويل باقي القطاعات ومحاولة النهوض بها والتي ان اعطيت الكثير من العناية والاهتمام ستكون قطاعات مساعدة لقطاع النفط. ومن خلال هذه الدراسة يتم التركيز على مفهوم استراتيجيات التمكين ومدى اسهامها في اثناء العمل حيث ان الباحثين يهدفان الى استعراض الجهود المعرفية السابقة ومراجعة الادبيات العلمية لزيادة التحقق والتوضيح لطبيعة هذين المتغيرين، ومن ثم يتم التحقق من هذه العلاقة المنطقية بين المتغيرين التي اثبتتها تلك الجهود المعرفية باستخدام المنهج الكمي، وقد سلطت الدراسة الضوء على الابعاد الرئيسية لاستراتيجيات التمكين كأمودج جرى اختباره والاعتماد عليه في العديد من الدراسات لغرض معرفة مديات هذه الابعاد في انجاح الابتكار التنظيمي في ميدان بحثي لمؤسسة عريقة كوزارة النفط العراقية. وجرى تقسيم الدراسة الى مباحث مترابطة تناول المبحث الاول منهجية الدراسة من حيث عرض مشكلة الدراسة واهميتها واهدافها وانموذجها الفرضي وفرضياتها والادوات الاحصائية واستعراض الجهود المعرفية السابقة الخاصة بالمتغيرين اما المبحث الثاني تناول مراجعة الادبيات العلمية والمبحث الثالث اخص بالجانب العملي من حيث منهج البحث ومجتمعه وعينته ومقياس الدراسة والادوات الاحصائية المستخدمة فيها ومناقشة نتائج واستنتاجات وتوصيات البحث .

## المبحث الاول / منهجية الدراسة والجهود المعرفية السابقة

## اولاً : منهجية الدراسة

## 1- مشكلة البحث

تبرز مشكلة البحث في الرتبة والروتين في وظائف المنظمة المبحوثة ( وزارة النفط ) وقد تم التوصل الى هذه المشكلة الحقيقية عن طريق مقابلات قد اجريت مع بعض قيادات الوزارة بعد تحليل نتائج الاستطلاع الاولي والذي بين انخفاض اثناء العمل قياساً بالجهود المادية والمعنوية المبذولة من قبل وزارة النفط وكذلك عدم وجود ادراك للعلاقة بين المتغيرات المبحوثة استراتيجيات التمكين وخصائص اثناء العمل في الوزارة وفي ضوء ذلك يمكن تركيز مشكلة البحث بالتساؤلات الاتية :-

- 1- هل تتبع وزارة النفط استراتيجيات التمكين ؟
- 2- هل ان وظائف وزارة النفط تتمتع بالاثراء بشكل يعزز اثناء العمل ؟
- 3- هل ان وظائف وزارة النفط تتميز باستراتيجيات التمكين الذي يغني اثناء العمل ؟

**2- أهمية البحث :**

يستمد البحث أهميته من خلال تناوله لموضوعات حيوية وذات تأثير بالغ في أداء المنظمات وتميزها وتتجلى تلك الأهمية بالآتي :-

- 1- تظهر أهمية البحث من خلال تركيزه على قطاع حيوي في العراق ( قطاع النفط ) الذي له الدور البارز في الارتقاء بالمستوى الاقتصادي والاجتماعي للبلد، ولأهمية القطاع ونتيجة للتغيرات المستمرة على قيادات وزارة النفط ان يكونوا اكثر كفاءة في تبني الاثراء.
- 2- الدور الكبير الذي تمارسه متغيرات البحث ( استراتيجيات التمكين، خصائص اثراء العمل) في المنظمات العراقية عموماً ووزارة النفط خصوصاً في ظل بيئة شديدة التغير .
- 3- تعميق المعرفة التنظيمية والإدارية والنفسية والفلسفية والعلمية والفكرية في موضوع مهم يمثل اغناء فكري لوزارة النفط يمكنها من فهم أهمية استراتيجيات التمكين ودورها في إثراء العمل.
- 4- المساهمة في نقل التجارب العلمية المتقدمة وتطويعها مع واقع المنظمات العراقية (وزارة النفط) عن طريق اختبار المقاييس العالمية المستخدمة ومحاولة تفويم تلك التجارب عن طريق التحليل والدراسة العلمية لكل متغير من متغيرات البحث، ومحاولة ادراك انسجامه مع طبيعة عمل المنظمات العراقية .

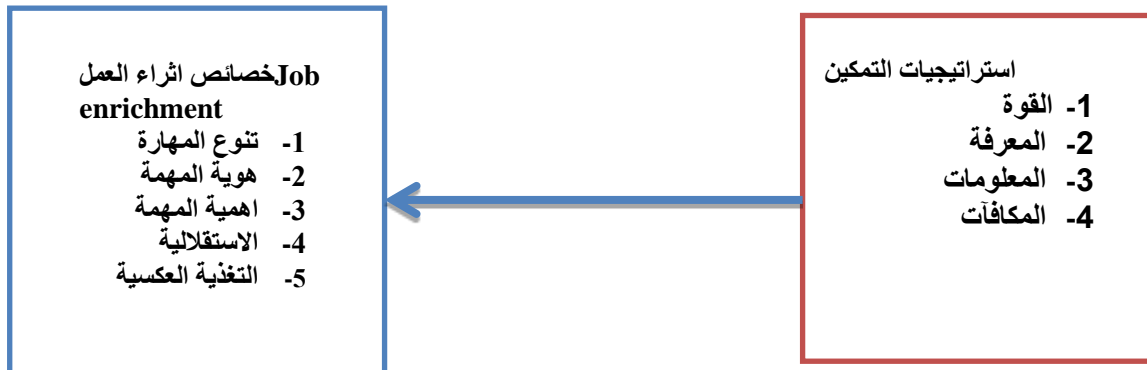
**3- اهداف البحث:**

تعد متغيرات البحث من المتغيرات المهمة في ظل التطورات المتنامية للمنظمات وظهور الافكار الجديدة وتبنيها بأساليب وطرق جديدة، وهناك جملة من الاهداف للبحث وهي :-

- 1- تشخيص مستوى استراتيجيات التمكين في وزارة النفط .
- 2- دراسة واقع المنظمة المبحوثة (وزارة النفط) للتعرف على السياسات المتبعة لتبني اثراء العمل.
- 3- وصف استراتيجيات التمكين ومدى مساهمتها في تعزيز وتحقيق اثراء العمل.
- 4- استطلاع آراء وتوجهات العاملين في هذه المنظمات لمعرفة اتجاهاتهم وطموحاتهم ورغباتهم لتطبيق الافكارهم والارنام في اثراء العمل.

**4- مخطط البحث**

في ضوء مشكلة الدراسة ومتغيراتها تم تصميم مخطط فرضي يوضح علاقات الارتباط والتأثير بين استراتيجيات التمكين واثراء العمل وكما موضح بالشكل (1)



الشكل ( 1 ) مخطط البحث الفرضي

**5- فرضيات البحث**

ينطلق البحث من فرضية رئيسة واحدة وتتفرع منها (5) فرضيات فرعية وفق الآتي:

الفرضية الرئيسية الاولى :

يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لابعاد استراتيجيات التمكين في خصائص اثراء العمل.

الفرضيات الفرعية:

- 1- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجيات التمكين في تنوع المهارات .
- 2- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجيات التمكين في هوية المهمة .
- 3- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجيات التمكين في اهمية المهمة.

- 4- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجيات التمكين في الاستقلالية.  
5- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجيات التمكين في التغذية العكسية.

#### 6- أدوات جمع البيانات

يعتمد هذا البحث على مجموعة من الأدوات المتناسقة بغية انجازه وتحقيق اهدافه، ابتداءً من المشكلة وانتهاءً بالاستنتاجات والتوصيات، وهي كالآتي :

أ- الجانب النظري :- اعتمد الاطار النظري على ما متوافر من الطروحات العلمية من كتب ودراسات في المكتبات العلمية ، وما متوافر ايضاً من الابحاث العلمية في الدوريات والمجلات العلمية، كذلك الافادة من شبكة الويب (الانترنت ) في الحصول على دراسات حديثة ونماذج واساليب جديدة في كتابة الرسالة .

ب- الجانب العملي :- يضمن الجانب العملي مجموعة من الاجراءات للحصول على المعلومات والبيانات وهي كالآتي :

- الوثائق والسجلات :- تم الحصول على مجموعة من الوثائق الخاصة بوزارة النفط (مجتمع البحث) وذلك بعد موافقة السيد وكيل الوزارة لشؤون التصفية ورئيس لجنة اطلاق المعلومات في الوزارة.

- الاستبانة :- وهي الاداة الرئيسية للبحث والتي تم الاعتماد عليها في تجميع البيانات، فضلا عن استعمالها لاستطلاع اراء قيادات وزارة النفط.

#### 7- مجتمع وعينة البحث:

طبقت الدراسة في مقر وزارة النفط العراقية في بغداد، إذ اعتمدت الدراسة على مجتمع قيادات الوزارة من اصحاب المناصب الذين تقع على عاتقهم الوظائف الادارية المهمة، نفذت الدراسة على عينة 215 مسؤولا توزعت العينة بين المدراء العامون وكلاء ومعاوني المدراء العامون ومدراء الاقسام ومسؤولي الشعب إذ بلغ عدد المدراء العامين 10 اي ما نسبته 4.7% اما وكلاء المدراء العامون 7 بنسبة 3.3% ومعاوني المدير العام 4 وبنسبة 1.9% ومدراء الاقسام 55 وبنسبة 25.6% ومسؤولي الشعب 139 وبنسبة 64.9% ، بلغ عدد الذكور 152 اي بنسبة 70.7% اما الاناث 63 اي بنسبة 29.3% وهي نسبة لا بأس بها وتحسب للوزارة في التنوع الاجتماعي للوظيفة العامة وبالأخص في وزارة مهمة كالنفط ، اما فيما يخص التحصيل العلمي فكانت نسبة حملة شهادة الاعيادية فما دون 4.1% اما نسبة حملة شهادة الدبلوم 11.4% والبيكالوريوس 69.3% ، اما نسبة حملة شهادة الدبلوم العالي 3.3%، وشهادة الماجستير بنسبة 10.2% وحملة شهادة الدكتوراه بنسبة 4.2%، بالحصيلة النهائية كانت نسبة حملة شهادات البكالوريوس اعلى من باقي الشهادات وكذلك نسبة الشهادات العليا كانت نسبة جيدة الى حد ما، الفئات العمرية توزعت بنسبة 5. % من فئة ( اقل من 25 سنة)، 7.0% من فئة (26-30) سنة، و23.7% من فئة (31-35) ، و15.3% فقط من فئة (36-40) ، و15.8% من فئة (41-45)، و11.6% من (46-50) ، و9.8% من فئة (51-55) ، و16.3% من (56- فاكثر) وهي نسبة جيدة ايضاً وتحسب للوزارة في ان اغلب قياداتها من حملة شهادة البكالوريوس ومن الفئات العمرية الشبابية اما السبب في انخفاض النسبة الاخيرة والتي تعتبر من الخبرات يعود الى نظام الوظيفة العامة والسن التقاعدي المحدد بعمر 63 سنة، ويتبين ان فئة الشباب هي الاكبر داخل عينة البحث .

#### 8- الأدوات الاحصائية :- تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات الاحصائية لتحليل البيانات التي يتم تجميعها

- (1) النسبة المئوية (Percent) لقياس نسبة النتائج من 100%
- (2) التكرارات (Frequencies) لمعرفة عدد تكرارات اجابه العينة .
- (3) الاوساط الحسابية الموزونة (Mean) لقياس متوسط اجابات افراد العينة على الفقرات .
- (4) الانحراف المعياري (Standard Deviation) لمعرفة الانسجام و التشتت في اجابات العينة للأوساط الحسابية للمتغيرات .
- (5) معامل الاختلاف (Coefficient of variation) لتحديد المتغيرات الأكثر أهمية .
- (6) معامل الارتباط (Person) لقياس درجة العلاقة بين متغيرات الدراسة .
- (7) معامل الانحدار الخطي البسيط (Simple linear regression) و الذي يتضمن اختبارات (T,F,A,B,R2) لقياس تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير المستجيب .

#### ثانياً :- الجهود المعرفية السابقة

يتناول البحث في هذا الجزء استعراض الجهود المعرفية السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة للتعرف على بعض تلك الجهود المهمة والافادة مما توصل له الباحثون من روابط منطقية بين المتغيرات وكذلك التعرف على اخر المستجدات في ميادين البحث والاساليب المستعملة في جمع البيانات وكيفية توظيف الادوات الاحصائية في تلك الدراسات .

### - بعض الجهود المعرفية السابقة المتعلقة بأستراتيجيات التمكين

1- دراسة ( Aldhabab ، 2004 ) " استراتيجيات التمكين و اثرها في الميزة التنافسية " هدفت الدراسة الى تقديم اطار نظري عن استراتيجيات التمكين و محاولة اختبار بيئة الاعمال العربية لاحضان هذه الاستراتيجية و ايجاد العلاقة بينها وبين تعزيز الميزة التنافسية وقد كان منهج الدراسة منهجاً وصفيًا تحليلياً

اعتمدت الدراسة على متغيرين الاول استراتيجيات التمكين كمتغير تفسيري بأبعاده (توافر المعلومات، الحرية، الاستقلال، استبدال الهيكل التنظيمي التقليدي بفرق العمل ) والميزة التنافسية كمتغير استجابي بأبعاده ( الكلفة ، التميز ، الابداعية ، المرونة ، التسليم ).  
تم اختيار بعض المصارف اليمنية كمجتمع للدراسة و ( 60 ) فرداً لكل عينة من العاملين والقيادات الادارية في تلك المصارف.

ابرز استنتاجات الدراسة ان اعتماد استراتيجيات التمكين يسهم في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة.  
2- دراسة ( Alnadaoui ، 2014 ) " اثر تطبيق استراتيجيات التمكين الاداري في تحقيق جودة الخدمات الصحية "

هدفت الدراسة الى معرفة مدى اهتمام المنظمة المبحوثة باستراتيجيات التمكين و كيفية توظيفها لتحقيق جودة الخدمات الصحية في المنظمة المبحوثة.

اعتمدت هذه الدراسة على متغيرين الاول استراتيجيات التمكين بوصفه متغير مستقل بأبعاده ( تفويض الصلاحيات، فرق العمل، التحفيز، السلوك الابداعي ) واثرها في تعزيز الاداء المنظمي بوصفه متغيراً معتمداً بأبعاده التي تمثلت بـ ( جودة القيادة ، الخدمات التشخيصية المساندة ) .

تم اختيار مستشفى بغداد التعليمي ومستشفى الحريري في وزارة الصحة كمجتمع للبحث . استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات المتعلقة بالجانب الميداني ، واعتمد على آراء المديرين ، والموظفين الطبيين والمرضين، وآراء المرضى الذين تم إدخالهم إلى المستشفيات التي شملها المسح . استنتجت الدراسة ان تطبيق استراتيجيات التمكين يؤدي الى تحقيق جودة الخدمات الصحية .

3- دراسة ( Ali ، 2018 ) " دور استراتيجيات التمكين في تعزيز الاداء المنظمي " هدفت الدراسة الى معرفة مدى اهتمام المنظمة المبحوثة باستراتيجيات التمكين وكيفية توظيفها لتعزيز الاداء المنظمي في المنظمة المبحوثة.

اعتمدت هذه الدراسة على متغيرين الاول استراتيجيات التمكين بوصفه متغير مستقل بأبعاده (المشاركة بالمعلومات ، فرق العمل ، تحديد المسؤولية ، تفويض الصلاحيات ) واثرها في تعزيز الاداء المنظمي بوصفه متغيراً معتمداً بأبعاده التي تمثلت بـ ( الكفاءة ، الفاعلية ) .

تم اختيار مكتب المفتش العام في وزارة الصحة كمجتمع للبحث . استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات المتعلقة بالجانب الميداني، وقد شملت الدراسة طبقتين ،الاولى شملت المديرين و عددهم (60) مديراً، اما الطبقة الثانية الموارد البشرية العاملة و عددهم (120) موظفاً . استنتجت الدراسة وجود تاثير لاستراتيجيات التمكين على تعزيز الاداء المنظمي .

4- دراسة ( Lahijani ، 2010 ) " Human Resources Empowerment Strategies in Development Projects "

" استراتيجيات تمكين الموارد البشرية في مشاريع التنمية " تهدف هذه الدراسة الى التحقق من العوامل التي تؤثر على عملية تمكين الموارد البشرية وتحديد الحلول الموجودة بنهج تحليلي.

ركزت هذه الدراسة على استراتيجيات التمكين كمتغير مستقل و مدى تاثيره على مشاريع التنمية. استنتجت الدراسة أن تمكين الموارد البشرية يمكن أن يحقق أداءً وفعالية إيجابية في مشاريع التنمية.

5- دراسة ( Houg ، 2015 ) "The effect of employee empowerment on service quality in foodservice firms"

" اثر تمكين الموظف على جودة الخدمة في شركات خدمات الطعام " كان الهدف من هذه الدراسة هو دراسة تأثير تمكين الموظف على جودة الخدمة في شركات الخدمات الغذائية، ركزت الدراسة متغيرين التمكين كمتغير مستقل و اثره على جودة الخدمة كمتغير مستجيب، اتخذت هذه الدراسة منظمة خدمية كمجتمع وعينة دراسة، استخدمت المقابلات شبه المهيكلة كأداة لجمع البيانات، استنتجت الدراسة أن مديري المطاعم يحملون وجهات نظر مختلفة حول الخدمة وكذلك الطريقة التي يتبعوها.

و ان "تمكين الموظفين" لا يزال مفهومًا جديدًا تمامًا لغالبية الأشخاص الذين أجريت معهم المقابلات على الرغم من وجود بعض مبادرات التمكين في هذه المنظمات. إلى جانب ذلك، أن تمكين الموظف يبدو أنه يضيف إلى جودة الخدمة تأثيرات إيجابية أكثر من تلك السلبية.

- بعض الجهود المعرفية السابقة المتعلقة بخصائص اثرء العمل

1- دراسة (Aljubouri ، 2015 ) " تأثير ادارة الحكمة في ابعاد جودة الخدمة بتوسيط الاغناء الوظيفي " هدفت هذه الدراسة الى حث منظمات الخدمة عموما على اعادة النظر فيما تعتمده في الوقت الحاضر من اليات في صياغة استراتيجياتها وخططها، كما يهدف هذا البحث على توجيه المنشأة العامة للطيران المدني الى النتائج الايجابية المترتبة على توظيف ما تملكه من ادارات حكيمة فاعلة تحقق لها التميز. استندت الدراسة على تفاعل ثلاثة متغيرات هي (ادارة الحكمة ) كمتغير مستقل بأبعادها (الادراك، المشاركة، فهم الاخرين، الاستشراف، التكنولوجيا) والاثراء الوظيفي كمتغير وسيط بأبعاده ( تنوع المهارات، تحديد المهمة، اهمية المهمة، الاستقلالية، التغذية العكسية) واثرها على جودة الخدمة بأبعادها(التصميم المتفوق للخدمة، التميز بالخدمة، المرونة والتنوع، الابداع المستمر، سرعة الاستجابة). تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، تم اختيار المنشأة العامة للطيران المدني كمجتمع للدراسة حيث تم توزيع الاستبانة على (98) مدير في تلك المنظمة، تم استعمال الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات. استنتجت الدراسة ان هنالك حاجة للمنظمات الخدمية الى التفكير بمنطق الحكمة وبشكل اكثر من غيرها من المنظمات الصناعية.

2- دراسة ( Aina ، 2014 )

"The Effect Of Job Enrichment Schemes On Selected Construction Workers In Nigeria"

" تأثير خطط اثرء العمل على عمال البناء في نيجيريا "

هدفت الدراسة إلى التأكد من تأثير خطط الإثراء الوظيفي على العاملين في صناعة البناء في نيجيريا من أجل ترير استخدامها المستمر كأدوات للتحفيز. صُممت هذه الدراسة لتحديد الأداء النسبي لأنظمة إثراء الوظائف التي تستخدمها شركات الإنشاءات المختارة في لاغوس بنيجيريا وآثار المخططات على العاملين في هذه الشركات.

مجتمع الدراسة اثنين واربعين موقع مشروع وكانت عينة الدراسة مدراء المشاريع والحرفيين.

تم استعمال الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات.

استنتجت الدراسة أن برامج اثرء العمل عالية الأداء تؤدي الى زيادة القدرة على اتخاذ القرار وإدارة

الجودة الشاملة وبرامج التدريب.

3- دراسة ( Vijay ، 2015 )

A Study on Job Enrichment and Individual Performance among Faculties with " Special Reference to a Private University "

"دراسة عن إثراء العمل والأداء الفردي في الكليات مع إشارة خاصة إلى جامعة خاصة"

ركزت هذه الدراسة على العلاقة بين إثراء العمل وإداء الفرد. تم استعمال البحث الكمي لاستكشاف عوامل إثراء العمل (أهمية المهمة، وهوية المهمة، والمهارة متنوعة) على الأداء الفردي في مؤسسة تعليمية. تم جمع البيانات من الكليات في الجامعة الخاصة باستعمال احتمالية طبقية العينات العشوائية لتقدير العلاقة بين العوامل الثلاثة نحو الفرد أداء.

تم تقديم دليل تجريبي من الدراسة الاستكشافية التي حددت أن العامل الثاني يساهم أكثر على تعزيز أداء الأفراد في المنظمة التعليمية.

4- دراسة ( Mbuya ، 2016 )

CAN JOB ENRICHMENT IMPROVE JOB SATISFACTION AT SOKOINE UNIVERSITY OF AGRICULTURE IN TANZANIA?"

" هل يمكن من خلال اثرء العمل تحقيق الرضا الوظيفي في جامعة (SOKOINE) للزراعة في تنزانيا؟"

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق مما إذا كان الإثراء الوظيفي يعمل على تحسين الرضا الوظيفي للعاملين الأكاديميين، في جامعة سوكوين للزراعة والأهداف المحددة للدراسة هي: تحديد وجود ممارسات إثراء العمل للموظفين الأكاديميين، واستكشاف آثار إثراء الوظائف على الحالة النفسية للموظف بين أعضاء هيئة التدريس. تم تبني تصميم دراسة الحالة للبحث وتم اختيار حجم عينة إجمالية من 104 فرداً من خلال تقنيات أخذ العينات حسب الحصص والحكم تم جمع البيانات من خلال الاستبيان والمقابلة ومراجعة المستندات تم تحليل البيانات الكمية بواسطة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية واوضحت النتائج أن الإثراء الوظيفي موجود لدى الطاقم



الأكاديمي وله تأثير إيجابي على طرق تفكير الموظف حول وظيفته، هناك صلة بين الخصائص الوظيفية الأساسية (تنوع المهام، وهوية المهام، وأهمية المهام، واستقلالية المهام، وردود الفعل) التي تمثل عناصر إثراء الوظائف والرضا الوظيفي للعمال.

## المبحث الثاني / الجانب النظري

### 1- استراتيجيات التمكين

ان التغييرات التي تشهدها البيئة الخارجية سواء اكان ذلك بالنسبة لمنظمات الاعمال ام المنظمات العامة قد فرض عليها اجراء تغييرات في بيئتها الداخلية لكي تستطيع الاستمرار في المجال الذي تمارس فيه نشاطها مما دفعها الى التفكير بأساليب جديدة تؤدي الى ذلك من ضمنها اتباع استراتيجيات لتمكين الموارد البشرية لزيادة الالتزام والانتماء الوظيفي وكذلك حب العمل و بالتالي زيادة انتاجية الموظف. هذا وان تمكين الموارد البشرية يعتبر احد الاجراءات الأساسية للمنظمات مع العرض أنه من أجل تحقيق أهداف المنظمة، فإن تمكين الموارد البشرية أمر لا مفر منه وبدون التمكين، لا يمكن للمديرين ولا للمنظمات أن تكون ناجحة على المدى الطويل، ولتمكين الموارد البشرية يجب معاملة الموظفين بالطريقة التي يشعرون بها كأنهم خلايا حية لجسم التنظيم والشعور بانهم يبذلون قصارى جهدهم (Tohidi & Jabbari, 2012: 831).

هذا وأصبح التمكين في السنوات الأخيرة موضوعاً هاماً في الإدارة لكونه يشجع الإدارة على منح موظفيها الحرية الكافية في عملهم لإخراج قدراتهم الكاملة التي تساعد في تطبيق وتنفيذ الأهداف العامة للمنظمة. (Busara, 2016: 13).

### أولاً : تعريف التمكين

نود ان نبين بأنه لا يوجد تعريف عالمي للتمكين، انما يستخدم في الغالب كمفهوم متعدد الأوجه، ويتكيف مع السياق الذي يتم استخدامه فيه، على سبيل المثال، يرتبط التمكين بالتغيير في الإدراك الذاتي، من حيث السيطرة المتصورة في مناطق مختلفة من الحياة وهذا التحول لدى الشخص يتم وصفه بأنه نتيجة التمكين، علاوة على ذلك، يمكن أن يشمل التمكين التغيير في كيف يتفاعل الموظف مع محيطهم للوصول إلى واستخدام الموارد وامكانية تشكيل العلاقات والشبكات الاجتماعية، وقد استخدم هذا المفهوم سابقاً لتحقيق التغيير في التمكين في المجتمعات الضعيفة أيضاً وتمكين المرضى وتمكين المرأة (Berridge, et.al, 2018: 2).

وكثيراً ما يشار الى التمكين على انه فلسفة تنظيمية جديدة في حين يشير اليه البعض بالاستراتيجية الادارية و اخرين بكونه ايدولوجية ادارية، وسيتم استخدام التمكين في هذا البحث كاستراتيجيات تتبع من قبل ادارة المنظمات لتمكين الموارد البشرية للوصول الى موظف مبدع ومبتكر كنتيجة لتمكينه ادرياً.

تتنوع التعريفات التي تعبر عن التمكين على نطاق واسع بين العلماء فقد عرف من قبل (Conger & Kanungo, 1988; Thomas & Velthouse, 1990) بأنه دافع او واجب جوهرى . وعرف من قبل (Zimmerman, 1990) كحافز يعكس التأقلم بين الشخص والبيئة. وقد عرّفه (Parker, and Price 1994) على أنه تصورات لتصميمات قائمة على الالتزام، ومن حيث الهيكل وعرفه ( Spreitzer, 1996 ) بأنه انتقال القوة او السلطة (Busara, 2016, 133) ويعرف التمكين كذلك بعملية تحصل من خلالها الجهات الفاعلة على تعبئة الموارد لتحقيق مزيداً من الاهداف (Avelino, 2017: 8). وتم تعريفه على أنه جهود واعية تهدف إلى الإبداع من خلال تمكين العاملين الذي يمكن أن يؤدي الى التغيير في حالة الملاءمة لمجموعات المجتمع (Erdiaw-Kwasie, & Acheampong, 2018: 934). وعرف من قبل (Daft, ) 1992 بأنه نشر ومشاركة القوة في كل مكان من المنظمة . وعرف أيضاً من قبل (Delaney & Huselid, 2016) بأنه توفير السلطة والمسؤولية للموظفين في جميع المستويات لاتخاذ القرارات من تلقاء انفسهم. وتم تعريف التمكين اجرائياً: بأنه مجموعة الاجراءات التي تتخذها المنظمة لمشاركة العاملين في جميع المستويات التنظيمية في عملية صنع واتخاذ القرار والافادة من ارائهم لتقديم سلع وخدمات وافكار ابتكارية ."

والتمكين هو مجموعة عقلية تتمتع بالخصائص التالية :

- 1- المعنى : شعور الموظفين بأن عملهم مهم بالنسبة لهم، والاهتمام بما يفعلونه، وغالباً ما يكون هناك ارتباط بين القيم الشخصية للموظفين وبين العمل الذي يقومون به.
- 2- الكفاءة : ثقة الاشخاص في قدراتهم على القيام بعملهم بشكل جيد .
- 3- تقرير المصير : الحرية في اختيار كيفية القيام بالعمل دون التركيز على التفاصيل الدقيقة .

4- التأثير : اعتقاد الموظف بأنه مؤثر على حداث الاعمال واهتمام الاخرين لافكاره. Osland et al., (2001:720).

### ثانياً: أنواع التمكين :

غالباً ما يتم قياس التمكين من خلال اتجاهين وقد حضى هذين الاتجاهين بالكثير من الاهتمام وهما التمكين النفسي و التمكين الهيكل، التمكين النفسي هو عاطفة الفرد ويركز على بيئة العمل التمكين الهيكلي يركز على إعطاء السلطة للموظفين ويخلق جواً مشتركاً حول استخدام الهياكل والسياسات والممارسات لدعم كل من المنظمة والموظف، كذلك يتضمن التمكين الاتي:-

#### 1- التمكين الهيكلي

يشرح (Laschinger, Finegan, Shamian, and Wilk (2001) نظرية التمكين الهيكلي المعروفة باسم نظرية تمكين العمل، أن السلطة غير الرسمية والرسمية تقدم عن طريق الهياكل التنظيمية على شكل معلومات ( المعلومات التقنية، السياسة ومعلومات رسمية) الدعم (التعليقات والتوجيهات، من المتابعين والأقران والمشرفين)، الموارد (الموارد المالية، الوقت، والمواد والموارد اللازمة للعمل) والفرص (التعلم والنمو، والحركة العمودية أو الجانبية) تمكن الموظفين من المساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية Allen et (al., 2018: 5).

والتمكين الهيكلي هو تفويض السلطة والمسؤولية والحالات التي يسمح فيها المدير ل أحد الموظفين البارزين بالمشاركة في عمليات اتخاذ القرار، يوضح المديرون عدة أسباب للتفويض اهمها لتطوير الأتباع ، لتحفيزهم وتعزيز الالتزام ، وكذلك للحد من عبء العمل الخاصة بهم وإدارة الوقت بشكل أفضل Yu et al., (2018: 3).

#### 2- التمكين النفسي

يعرف Spreitzer التمكين النفسي باعتباره الدافع الأساسي للمهمة المتزايدة ويتجلى في اربعة مجموعات من المدركات والتي تعكس توجه الفرد لدوره في العمل وهي الاختصاص، التأثير، المعنى، وتقرير المصير بإيجاز يتلخص الإدراك باسم المعنى يستتبع التوافق بين متطلبات الوظيفة و معتقدات الموظف وقيمه وسلوكياته. الكفاءة تشير إلى وجود الثقة في عمل المرء و قدرات الأداء، يشير تقرير المصير إلى مشاعر السيطرة على عمل المرء، اما التأثير هو الشعور بالقدرة على التأثير في النتائج المهمة داخل المنظمة Allen (et al., 2018: 6).

وصف كل من Sharma and Kirkman, 2015 التمكين النفسي بأنه شعور الموظفين بالقدرة الكبيرة على تحمل المسؤولية، إنه بناء تحفيزي للاداء بشكل جيد، لأن الأفراد والفرق التي تتمتع بالسلطة تؤمن بأن ذلك يمكن أن تؤثر على تنظيمهم من خلال طريقة أدائهم عملهم، ويرتبط هذا الشكل من التمكين ارتباطاً وثيقاً بمفهوم الاخرين عن الكفاءة الذاتية (Yu et al., 2018: 4).

وان التمكين النفسي يوضح أهمية الاحترام والتقدير للآخرين، اذ يجب أن يدرك الموظفون أنهم جزء لا يتجزأ من المنظمة، بدلا من مجرد كونهم وسيلة للإنتاجية التنظيمية، ويرون معنى في عملهم، علاوة على ذلك، التمكين النفسي يجسد التوجه النشط نحو العمل، مما قد يؤثر على نجاح إمكانات الموظفين على وجه الخصوص (Dust et al., 2018: 3).

يصف كل من Thomas & Velthouse, 1990; Liden, et al., 2000; Zhang & Bartol, 2010 التمكين النفسي بأنه الزيادة في الدافع إلى المهمة أو تعزيز مشاعر الكفاءة الذاتية من خلال تلبية حاجة الموظف لتقرير مصيره . ويؤكد (Shih and Tsai, 2016) أصبحت الحاجة إلى تغيير أساليب العمل الإدارية أكثر إلحاحاً خصوصاً مع بداية الألفية الثالثة، وقد نتجت هذه الحاجة عن تطور التكنولوجي الكبير وانفجار المعلومات، ويؤكد كلاً من (Meyerson and Dewettinck, 2012) ان المنظمات الحديثة بدأت تسعى لتغيير إدارة الموارد البشرية من خلال اتباع الاستراتيجيات التي تركز على الإنسان التي ظهرت من خلال تطوير الأيديولوجية الإدارية بطريقة تسير مع التغييرات من أجل كسب ولاء وانتماء الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة، بالإضافة إلى ذلك، البيئة التنافسية للمنظمة ادت إلى زيادة السرعة والمتوسط الذي تتطلبه المنظمات للابتكار من أجل الحفاظ على مركزها التنافسي وتعزيزه (Abualoush et al., 2018: 8).

يمكن للعمال الذين يتحكمون في بيئة العمل الخاصة بهم أن يقرروا بشكل مستقل وأن يشعروا بأن أفعالهم تحدث فرقا في المنظمة، ويمكن أن تؤدي استراتيجيات التمكين مثل زيادة المشاركة والتفويض وتوفير المعلومات والموارد إلى زيادة أهمية المراقبة المتصورة للتمكين النفسي (Lutsevitch, 2017:8)



وهناك تصنيف آخر لأنواع التمكين وهي كما يلي : (Pradhan , 2014)

### 1- تمكين الموظف ( التمكين الفردي )

- هناك طرق مختلفة يتم اعتمادها لتمكين الموظفين بصورة مباشرة وهي كما يلي :
- مراقبة نماذج القدوة : يميل الموظفون الجدد إلى أن يكونوا محاطين بكبار السن من الموظفين الذين يعرضون السلوك الصحيح.
- تبادل القصص في التدريب : خلال التدريب الأولي ، يتم مشاركة قصص مختلفة من الموظفين الذين أظهروا سلوكاً "مخوفاً".
- عملية تحريض منظمة: يتعرض الموظفون في وقت مبكر للتفاعل مع المواقف المختلفة.

### 2- تمكين الفريق :

- يسمح تآزر الأفراد المتمكنين عند تقديمهم إلى الفريق بالمجموعة لتحقيق الاهداف بشكل أكبر بكثير من عملهم كأفراد متفرقين، وهذه العملية مستمرة وهناك أنشطة مختلف يمكن القيام بها للحصول على هذا المكانه، ويتميز الفريق المتمكن بانفتاحه للتعلم، والاستعداد للمشاركة .

### ثالثاً: ابعاد استراتيجيات التمكين :

هناك عدد من الخصائص والممارسات التنظيمية التي تدل على التمكين لابد من التطرق اليها والتي يشار اليها بأبعاد التمكين، وهناك ابعاد كثيرة ومتعددة للعديد من الكتاب والباحثين للتمكين تختلف باختلاف وجهات نظرهم والتي سيتم عرضها في ادناه، وفي هذا المجال اقترح (Daft , 2001) اربعة ابعاد و عدها الاساس في تشكيل التمكين ونجاحه وهي ( القوة، المعرفة، المعلومات، والمكافآت ) و هذه الابعاد التي سيتم اعتمادها في هذا البحث.

### 1- القوة: Power

القوة هي الاحتمالية او القابلية على ممارسة التأثير في قرارات الاخرين، لتحديد سلوكهم الى حد ما، ولتثبيت اتجاه العمل المستقبلي، وتعرف ايضاً بأنها القدرة على التأثير في السلوك، والتأثير على مجرى الاحداث والتغلب على المقاومة، وجعل الافراد يفعلون اشياء لم يرغبوا بها اصلا، ويختصرها البعض الاخر فيقول ان القوة هي القدرة على التأثير في الاخرين، وان من ابرز استخدامات القوة (من اجل الدعم والتعزيز) وهي القوة التي تعطي للاخرين الوسائل للعمل بحرية اكثر وهم واثقين من ان شخصا اوجهة معينة تدعمهم وتساندهم في هذا المجال (Alsalim، 2009: 27). وهي ايضا امتلاك الافراد العاملين للقوة اللازمة لاتخاذ القرارات الجوهرية وهذا يبدو مهما بل وضرورياً في تطبيق استراتيجية التمكين (Jalab and Hussein، 2013: 61)

### 2- المعرفة :

حظيت المعرفة بأهتمام منطري الادارة و مفكريها، حيث وضعوا لها العديد من المفاهيم وعرفت بتعريفات متعددة في الادبيات المتخصصة، فقد عرفها (Newman, 2000) بالقدرة على التعامل مع المعلومات وتوظيفها لتحقيق هدف موصوف، وعرفها ( Davenport & Prusak, 1998) بأنها راس مال فكري وقيمة مضافة يتم اكتشافها واستثمارها من المنظمة ومن ثم تحويلها الى قيمة لخلق الثروة من خلال تطبيقها ومن ابرز خصائص المعرفة الذاتية اي انها تختلف من شخص الى اخر من حيث القراءة و الفهم والتفسير، قلبيتها للانتقال من مهمة الى اخرى، مخفية في عقل الانسان وليست على الورق، التعزيز الذاتي، مشاركة المعرفة لا ينقصها، الزواية، المعرفة قد تزول او تتغير، اللحظية المعرفة لحظية ولا احد يستطيع التنبؤ متى سيتم تولدها (Baghdadi and Abadi ، 2010 : 239)

### 3- المعلومات :

المعلومات هي نتائج عمليات نماذج تكوين وتنظيم وتحويل البيانات بطريقة تؤدي الى زيادة المعرفة الشخصية، وعرفها ايضاً (Wiig, 1993) بأنها حقائق وبيانات منظمة لتصف حالة محددة، لذلك فإن المعلومات يمكن ان تفهم على انها بيانات اصحت ذات معنى من خلال وضعها في سياق محدد(البغدادي والعبادي، 2010: 311). في ظل الظروف الحالية لبينة الأعمال، لا يمكن للمنظمات الاستمرار بدون نظم للمعلومات، وهي أداة للعلاقات المتبادلة لتسهيل التواصل بين المنظمة والبيئة المحيطة، بالإضافة إلى تفعيل قنوات الاتصال الأفقية والرأسية بين المستويات الإدارية والوحدات داخل المنظمة كما أنه يساعد في تحديد ظروف صنع القرار من قبل توفير المعلومات في الوقت المناسب وبالشكل الذي يحسن الجودة . ويقول كل من(ظاهر ومهدي ، 2011) يرتبط التمكين بنظم وتقنيات المعلومات في ضوء التغييرات العالمية الحديثة ، حيث أصبحت إعادة هيكلة تلك المنظمات عاجلة ، بالإضافة إلى تدريب القادة والموارد البشرية لاستخدام نظم المعلومات الحديثة في أداء المهام وفقاً للإجراءات الحديثة(11: 2018). (Abualoush, et al, 2018)

## 4- المكافآت :

(Malhotra et al) عرفوا المكافآت بأنها جميع أشكال العائد المالي و المعنوي والفوائد التي يستلمها الموظف كجزء من علاقته بالعمل . وفقاً لقاموس أكسفورد تمنح المكافأة لتنفيذ مهمة أو وظيفة هي ما يطلق عليه التحفيز. وعلى الرغم من أن الموظفين يعملون من أجل الراتب أو الأجور (المكافآت) ، فهناك العديد من المكافآت تعتبر (تحفيز) للموظفين (Eshun, 2011: 14)

تعتبر المكافآت واحدة من أهم العوامل لتشجيع الموظفين على المساهمة في تقديم أفضل الإجراء اتفي العمل (Simon, 1976؛ Martin & Hunt, 1980؛ Jahangir, 2006).

## 2- خصائص اثرء العمل

سيتم توضيح اهم تعريفاته وابعاده

## أولاً: مفهوم وتعريف اثرء العمل

ان العنصر البشري من ائمن اصول المنظمات ويعد العامل الحاسم والاساس الذي تستطيع المنظمة من خلاله القيام بواجباتها ومسئولياتها بكفاءة وفاعلية والمنافسة على الحصة السوقية او الاستمرار وكذلك الصمود في سوق العمل، فمن الضروري العمل على تهيئة الموارد البشرية على اساليب العمل الحديثة وكذلك توفير ظروف عمل بعيدة عن الروتين وحلقات العمل الزائدة، اي توفير وظيفة ملهمة واكثر اثراءً لإزالة التناقضات التي تنشأ بين العاملين من خلال تحفيزهم على الانجاز وتقديم كل ما هو افضل وان هذا المدخل يسمى اثرء العمل، ان أبحاث اثرء العمل لها تاريخ طويل حيث كانت التحديات الأساسية في كيفية تصميم وظائف محفزة طرح قبل أكثر من 200 عام من قبل Smith في عام ( 1776 ) ومن ثم Babbage في عام ( 1835 )، وبعد ذلك ولدت الثورة الصناعية في أوائل القرن العشرين النظريات المنهجية وإدخال نظرية الإدارة العلمية، ان أتباع نظرية الإدارة العلمية تؤكد على التخصص الوظيفي وتبسيط اجراءات العمل ادت الى ظهور المشاكل الناجمة عن زيادة التخصص الوظيفي وتناقض الرضا الوظيفي نتج عن ذلك توليد منهج قائم على التحفيز في مجال تصميم العمل مثل النهج التقني (Trist & Bamforth 1951)، نظرية العاملين (Herzberg, Mausner, 1959) و نظرية التوقع (Vroom, 1964)، ونظرية المعلومات الاجتماعية نموذج المعالجة (Salancik 1977; Salancik & Pfeffer, 1978)، نظرية نموذج خصائص الوظيفة الرئيسية (Hackman & Oldham, 1976)، نظرية التحكم في الطلب على الوظائف (Karasek, 1979) ونموذج العمل المفصل، (Parker, Wall, & Cordery, 2001) وكنتيجة لهذه الاعمال كانت المقدمة لظهور الاستراتيجيات المتعلقة باثرء العمل (Loghmani, et. al, 2017: 3-4).

بينما وضع George and Jones 2008 بانه يمكن إرجاع جذور الإثراء الوظيفي الى أعمال عالم الإدارة فريدريك تايلور عام 1911 الذي ركز على تصميم الوظيفة لتحسين الإنتاجية بينما كان راي Luthan 2005 بأن الوظائف عالية التخصص، موحدة وفعالة للغاية أدت إلى درجة عالية من السيطرة على العاملين ولكن تم تجاهل التأثير الجانبي للتغيب على الجودة ودوران الأعمال بشكل عام، وطور Thomas Watson أفكار توسيع نطاق الوظائف والتناوب الوظيفي (Mbuya, 2016: 13).

بينما وفقاً لـ Mione بداية تطور مفهوم إثراء العمل في منتصف الخمسينات الأساس لممارسات إثراء العمل هو العمل الذي قام به Fredrick Herzberg في 1950 و 1960، والذي يستند إلى نظرية (Herzberg) والتي اطلق عليها اسم (Two-Factor Theory) وسميت كذلك لأنها ركزت على نوعين من العوامل، وهما العوامل الدافعة والتي تتعلق بمحتوى العمل والعوامل الوقائية والتي ترتبط بالمحتوى الخارجي للعمل أي البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة: (Garg & Rastogi, 2006 : 573)

اثرء العمل استناداً لـ (Mondy, & Premeaux, 2005) هي التغييرات الاساسية التي تطرأ على سياق ومستوى المسؤوليات الوظيفية فتوفر للموظف المزيد من التحديات . اما (Williams, 2009) يرى ان اثرء العمل هو طريقة منهجية ملهمة للموظفين من خلال منحهم الفرصة لاستخدام أنواع مختلفة من المهارات والقدرات في أداء المهمة وعرفه (Mathis & Jackson, 2011) بأنه توسيع العمل عمودياً بإضافة مهام وواجبات جديدة تخرجه عن نطاق تخصصه الاصلي ولكنها مرتبطة به الى حد ما، وهو زيادة السلطات التي يتمتع بها من يتولى العمل. وعرف كذلك الإثراء الوظيفي هو استراتيجية تصميم العمل لتعزيز محتواه من خلال بناء إمكانات أكثر تحفيز (Magaji, et.al, 2018: 22).

وتم تعريف اثرء العمل اجرائياً: بأنه عملية اضافة مهام الى مهام العمل الحالية كأجراء تحفيزي لزيادة الانتاج واخراج العمل من الاطار الروتيني بإعطاء الموظف نوعاً من الاستقلالية في تحديد طرق واساليب واجراءات تنفيذ وتقييم ومتابعة الاعمال المكلف بها.

يُعد إثراء العمل إستراتيجية تستخدم لتحسين محتوى الوظيفة من خلال بناء إمكانات تحفيزية، وإن التوسع في أعمال (Frederick Herzberg, Richard Hackman and Greg Oldham) يوفر إطارًا واضحًا لإثراء الوظائف. وبناءً على عملهم وعمل الآخرين، طوروا نموذجًا لصفات الوظائف. على وجه الخصوص، ويحدد النموذج أن إثراء عناصر معينة من الوظائف يؤدي إلى تغيير الحالات النفسية لدى الأشخاص بطريقة تعزز من فاعلية عملهم (Lunenburg, 2011: 1).. ويؤدي كذلك إلى رضا الوظيفي وفي الوظائف التي يتم إثرائها ينخفض دوران العمالة، أثراء العمل يرتبط بزيادة المبيعات في بعض الأحيان وبناتج مماثلة ومرغوبة من قبل الموظفين (Knapp, et.al, 2017:2). ويوفر المزيد من الاستقلالية والحرية للموظف في تنفيذ المسؤوليات ذات الصلة ويضيف مهام متنوعة وتحدي للروتين اليومي، وإلى جانب الأجر المكافئ للعمل، والعمل المثري يؤدي إلى تحقيق الذات (Magaji, et.al, 2018: 22).

وفي برنامج إثراء العمل الذي أجرته جامعة ولاية أوهايو كانت هناك ثلاث مجموعات من المزايا المسجلة بعد خمس سنوات من البرنامج. كانت المجموعات الثلاث من المزايا هي :

1- التجديد: الذي يتكون من الحد من الملل، وإجراء اتصالات جديدة، والتفكير في خيارات مهنية جديدة، وتغيير وجهة النظر.

2- الاستكشافية : والتي تتكون مما يلي: تجربة مهارات جديدة، وتطوير علاقات جديدة، واختبار المهارات الإدارية والإدارية .

3- التخصص: وتتألف أيضا، إعادة التعليم، استكشاف عمق باستخدام مهارات خاصة وتلبية الحاجة التي كانت تعاني من نقص الخدمات. تشير هذه المزايا المتعددة الأوجه إلى أن إثراء العمل لديه إمكانات لزيادة إنتاجية العاملين بشكل عام (Aina & Omoniyi, 2014: 934)

النموذج يفترض إمكانية تصميم الوظائف ليس فقط لمساعدة العاملين على التمتع في وظائفهم ولكن أيضا لمساعدة العاملين ليشعروا بأن ما يفعلونه قيم وذو معنى وعلى وجه التحديد يحدد النموذج خمسة خصائص أساسية للوظيفة تساعد على خلق ثلاثة حالات نفسية حرجة (Choudhary,2016,1021). والحالات الحرجة هي:

- معنى العمل: الدرجة التي يتعامل الموظف مع وظيفة واحدة بشكل عام ذات مغزى وقيمة وجديرة بالاهتمام.  
- المسؤولية عن نتائج العمل: درجة التي يشعر عندها بالمسؤولية الشخصية وكونه مسؤول عن نتائج العمل المنجز.

- معرفة النتيجة: الدرجة التي يعرف ويفهم الموظف وبشكل مستمر مدى فعالية المهمة التي يقوم بها (Blakes, 2015: 37).

أما الخصائص الخمسة هي (تنوع المهارات، وهوية المهام، وأهمية المهام، والاستقلالية، والتغذية العكسية) وتعزز هذه الخصائص مواقف العمل من خلال تشكيل ثلاث حالات نفسية حرجة: (تجربة المغامرة الوظيفية، الشعور بالمسؤولية عن نتائج العمل والمعرفة بنتائج العمل) وتؤدي إلى إظهار مواقف إيجابية في العمل (أي الرضا الوظيفي والمشاركة في العمل) ونتائج العمل (بمعنى الأداء العالي وانخفاض معدل الدوران). وكذلك الأثر يعزز مشاركة الموظف في العمل نظراً لخصائصه المحرصة جوهرياً وخارجياً (Wan, et.al, 2018: 7)

## ثانياً: ابعاد اثراء العمل :

إثراء العمل هو الأسلوب الذي يتطلب مستوى أعلى من المهارة المعرفية، واستقلالية الموظفين في المسؤولية والتخطيط والتوجيه وسيطرة الموظفين على أدائهم الخاص، وتوفير الفرصة للنمو الشخصي وتجربة العمل ذات المغزى، وهو من التصاميم الأكثر ملائمة لمحتوى الوظيفة التي تؤدي دائماً إلى الرضا الوظيفي، ينطوي هذا الأسلوب على تغيير تصميم الوظيفة فقط وليس تلك الأشياء التي ينبغي توفيرها من الخارج (Blakes, 2015: 16) .

أكد (Newstrom) أنه من الناحية المثالية، يجب أن تكون في الوظيفة خمسة ابعاد لتكون مثراً بالكامل وهي: تنوع المهارات، وهوية المهمة، وأهمية المهمة، والاستقلالية، والتغذية العكسية، تؤثر هذه الأبعاد على الحالة النفسية للموظف الذي يميل إلى تحسين الأداء وزيادة الرضا ونوعية العمل، والحد من دوران العمل، ارتفاع الدافع للعمل، زيادة الالتزام والمشاركة، يتم تصميم وظائف ليس فقط لمساعدة العاملين على التمتع في وظائفهم ولكن أيضا لمساعدتهم للشعور بأنهم يقومون بعمل ذو قيمة عالية وان هذه الأبعاد تساهم في تشخيص معنى العمل (Magaji et al., 2018: 22).

ويقول (Hackman & Oldham) تعتبر الخصائص الخمسة الأساسية للوظيفة (تنوع المهارات، هوية المهمة، أهمية المهمة، الاستقلالية والتغذية العكسية) بمثابة مقياس لاثراء وتحفيز الوظائف (Wegman et al., 2018: 5). لذلك تم الاعتماد على هذه الابعاد لقياس اثراء العمل .

### 1- تنوع المهارات : (Skill variety)

يقول Dessler ان اداء المهمة دون تغيير (الروتين) قد يؤدي إلى تفقد المهمة فعاليتها والتي تؤدي بالموظفين الى الشعور بالملل في مكان العمل أيضا هذا الشيء يقلل من مستوى تحفيز الموظفين Saleem et al., 2012: 147)

تشير الاتجاهات الحديثة إلى أن مكان العمل الحديث يتطلب من الموظفين الاستخدام والبحث عن مهارات أكثر تنوعاً مما كانت عليه في السنوات الماضية، وتنوع المهارات هي الدرجة التي يتطلب العمل بموجبها مجموعة متنوعة من الوظائف والأنشطة لتنفيذ العمل، التي تنطوي على استخدام عدد من المهارات والمواهب المختلفة للموظفين (Wegman et al., 2018: 7).

ويشير التنوع إلى المدى الذي يمكن للموظفين فيه استخدام مختلف المهارات الشخصية والمهنية لأداء وظائفهم، ويوفر للموظفين شعوراً أكبر من القدرة لأنها يمكن أن تؤدي إلى إنجاز الأعمال بطرق مختلفة (Vijay & Indradevi, 2015: 254). وتجعل الافراد قادرين على اجاز مدى واسع ومتنوع من الوظائف والمهارات المختلفة التي تستخدم مهارات ومواهب وقدرات مختلفة ( صالح، 2014: 61).

يشار إلى المهارات المتعلقة بالعمل التي يوفرها التدريب والتعليم من خلال العديد من المفاهيم المختلفة، مثل مهارات قابلة للتحويل، مهارات عامة، سمات عامة، كفاءات عامة، قدرات عامة وتشير هذه المصطلحات إلى الكفاءات التي يجب أن يوفر التعليم بغض النظر عن المجال المحدد والذي يمكن استعماله في مجموعة متنوعة من المهام (Jääskelä et al., 2018: 2).

سوف يكون للمهارة المتنوعة علاقة إيجابية مع الرضا الوظيفي لأن الموظفين يفضلون وظائف مثيرة للاهتمام، ينظر الموظفون للوظائف التي هي عالية في تنوع المهارات على النحو التالي: أكثر تحدياً بسبب مجموعة من المهارات المشاركة، تخفيف الرتبة التي تنتج من نشاط متكرر ويعطي الموظفين شعوراً أكبر من الكفاءة (Lunenburg, 2011: 3).

### 2- هوية المهمة : (Task identity)

هي الدرجة التي يتطلب العمل بموجبها الانتهاء من مهمة "كاملة" وقابلة للتحديد وهي أيضاً القيام بعمل من البداية إلى النهاية مع ملاحظة النتائج ، تصف هوية المهمة المدى الذي تضم به الوظائف ضمناً كاملاً (مقابل مهمة من العمل) (Zhao et al., 2016: 28).

وهي ايضا الاعتراف بالمهمة عندما يتم توسيع العمل لإنتاج منتج كامل، وتسهيل قيام الموظف بمهمة كاملة من العمل، وهي جعل الوظيفة أكثر ترابطاً وتكاملاً في مهامها لتشكيل وحدة عمل متكاملة لها نقاط بداية ونهاية وتحديد المهام والواجبات لكل فرد، تعتبر الوظائف مترابطة عندما "يجب على الأشخاص الذين يؤدونها الاعتماد أو التعاون مع الآخرين لإكمال عملهم، وهي "الدرجة التي تتطلبها الوظيفة لعمل "كامل" وقابل للتحديد أي القيام بعمل من البداية لتنتهي بنتيجة واضحة، ولها علاقة إيجابية مع الرضا الوظيفي لأن العمل يصبح أكثر وضوحاً للموظفين الذين يعرفون كيف يساهمون في كل أكبر. (Wegman et al., 2018: 8).

### 3- أهمية المهمة : (Task significance)

هي الدرجة التي يكون للوظيفة فيها تأثير كبير على حياة الآخرين، سواء اكان هؤلاء الناس داخل التنظيم أو في البيئة الخارجية، وتعكس درجة تأثير الوظائف على عمل الآخرين، ويشير هذا البعد الى ان الموظف يعد العمل الذي يقوم به له تأثير مباشر على المنظمة أو أصحاب المصلحة في منظماتهم أو مجتمعهم.

(Vijay, & Indradevi, 2015: 254)

هي امتلاك العمل لخاصية التأثير في الآخرين ويكون هذا التأثير واضحاً ومدركاً واساسياً في الآخرين سواءً اكانوا داخل ام خارج المنظمة (Salih, 2014: 61).

أهمية المهمة لها تأثير إيجابي العلاقة مع الرضا الوظيفي بسبب القيام بأعمال مهمة القيمة الذاتية للموظفين. وهي الدرجة التي يكون للوظيفة تأثير كبير على حياة الآخرين، سواءً اكان هؤلاء الأشخاص في (البيئة الداخلية) للمنظمة أو في البيئة الخارجية. على سبيل المثال، من المرجح أن يدرك الباحثون في مجال الطب الذين يعملون على علاج مرض عضال أهمية عملهم في المجتمع، ويمكن اعتبار المساهمات المتواضعة في المنظمة بأنها مهمة إلى الحد الذي يفهم فيه الموظفون دور وظائفهم في المهمة الكلية للمنظمة، المهم هو أنه يجب على الموظفين الاعتقاد بأنهم يقومون بعمل هام في منظماتهم أو مجتمعهم، أو كليهما. (Lunenburg, 2011: 3).

**4- الاستقلالية : (Autonomy)**

الاستقلالية هي الدرجة التي يوفر العمل بموجبها الحرية الكبيرة والاستقلالية والتقدير للموظف في جدولة العمل وتحديد الإجراءات المستخدمة في تنفيذه، وعندها يشعر بمزيد من المسؤولية عن النتائج، ويعتبر عمله أكثر استقلالية، وبالتالي سيشرح الموظفون بمستوى أعلى من الدوافع الذاتية لمواصلة القيام بوظائفهم على نحو أفضل، ويكون لديهم رضا عن حياتهم الوظيفية، وينخفض اجتهاد العمل (Zhao et al., 2016: 28) أن اثرء العمل يؤدي الى زيادة الاستقلالية وكذلك مهام أكثر تحدياً وأكبر وأهمية للعاملين الذين قدموا مساهمات أكبر في العمل، ان إثراء العمل يوفر للتابعين فرصة اتخاذ إجراءات أكبر وأكثر تحدياً ومسؤوليات هامة (Lapierre et al., 2006: 493).

والاستقلالية هي مدى الحرية والسيطرة الذاتية التي تتاح للفرد في اختيار الطرائق والاجراءات المتبعة في عمله (Salih, 2014: 61).

فالاستقلالية الوظيفية يمكن أن تلعب دوراً هاماً في تعزيز أداء الموظف في المنظمات، وتخلق إحساساً بالمسؤولية بين موظفي المنظمة، أنها تظهر زيادة تأثير الاستقلال الوظيفي على أداء الموظف، وللأستقلالية علاقة إيجابية مع الرضا الوظيفي وغياها يخلق الكثير من المشاكل مثل الانخفاض في الإنتاجية والأداء وزيادة الضغط على الموظف ولا يمكن زيادة أداء الموظف دون زيادة الالتزام ومشاركة الموظفين في بيئة العمل (Saleem et al., 2012: 148-149).

ان الاستقلالية، تجربة الفرد الإدراكية العمل، الجهود المبذولة، والمشاركة في العمل تؤثر على دافع العامل لدى الموظف (Kolodinsky et al., 2018: 3).

**5- التغذية العكسية (Feedback)**

التغذية العكسية تعطي الموظفين المعرفة الفعلية عن نتائج أنشطة العمل، فعندما يتم تصميم الوظيفة لتزويد الموظفين بمعلومات حول تأثيرات أفعالهم في مكان العمل عندها سيكونون أكثر قدرة على التطور والفهم لحسن ادانهم، وتعمل المواقف ذات الصلة بالفعالية والعمل على تحسين هذه المعرفة،

التغذية العكسية توفر للفرد درجة تنفيذ أنشطة العمل المطلوبة من الوظيفة مباشرة ومعلومات واضحة عن فعالية أداءه والتغذية العكسية يمكن أن تكون إيجابية أو سلبية، ولكن الأفضل عندما تكون متوازنة وبشكل مناسب (Magaji et al., 2018: 22).

الموظفين هم أيضاً أكثر احتمالاً لمستويات أعلى من المعنى عندما يستعملون قدراتهم الشخصية علاوة على ذلك، قد تساعد نتائجهم الوظيفية زملاء آخرين (Zhao et al., 2016: 28). وهي توفر المعلومات عن أداء الأفراد و العاملين الذين ينجزون المهام و هي المقياس للأداء (صالح، 2014: 61). للتغذية العكسية علاقة إيجابية مع الارتياح في الوظيفة لأن الموظفين سيختبرون غموضاً أقل ويكونون أكثر قدرة على قياس جودة عملهم، ومعرفة كيفية تحسينه وتحويله للأفضل (Knapp et al., 2017: 4).

التغذية العكسية تتعلق بالمدى الذي يضيف عليها وظيفة معلومات عن وظيفة الفرد وإلى الدرجة التي يتم توفيرها للعامل مع معلومات واضحة ومحددة ومفصلة حول فعالية أدائه الوظيفي (Österberg & Rydstedt, 2018: 303).

تم وصف التغذية العكسية بأنها "درجة تنفيذ أنشطة العمل المطلوبة من نتائج العمل من الموظف للحصول على معلومات مباشرة وواضحة حول فعالية أدائه (Wegman et al., 2018: 7).

فالتغذية العكسية عبارة عن ملاحظات يمكن أن تكون هذه الملاحظات إيجابية أو سلبية، ولكن من الأفضل أن تكون متوازنة بشكل مناسب ويجب أن تحدث الملاحظات بشكل متكرر بدلاً من أن يتم تأخيرها حتى اجتماع التقييم السنوي، الطريقة الوحيدة التي يمكن للموظفين بموجبها إجراء تعديل في أدائهم هي معرفة كيفية أدائهم الآن، وليس لاحقاً ويمكن أن تأتي التعليقات مباشرة من الوظيفة نفسها، أو يمكن تقديمها شفهيًا من الإدارة أو الموظفين الآخرين على سبيل المثال، يتلقى مندوبي المبيعات معلومات بانتظام عن عدد الاتصالات التي يقومون بها في اليوم أو الأسبوع ويتم إجراء القيمة المالية للمبيعات. (Lunenburg, 2011: 3).



## المبحث الثالث / الجانب الميداني

### 1- الأوساط الحسابية لتغيري البحث

خلال هذا الجزء من الدراسة سيتم مناقشة نتائج وصف وتشخيص متغيرات البحث بصورة مستقلة للمتغيرين استراتيجيات التمكين والابتكار التنظيمي وحسب الآتي :

#### أولاً: الأوساط الحسابية لتغير استراتيجيات التمكين:

جدول (1) وصف وتشخيص ابعاد وفقرات استراتيجيات التمكين

ت	Descriptive Statistics	N	Mean	Std. Deviation	c.v	الاهمية النسبية
1	يُسمح للموظف المشاركة باتخاذ القرارات التي تخص عمله	215	4.00	0.80	0.20	0.80
2	يمتلك الموظف الكثير من السيطرة على اساليب القيام بعمله.	215	3.81	0.79	0.21	0.79
3	لدى الموظف حرية في كيفية انجاز العمل .	215	3.53	0.99	0.28	0.72
4	هنالك مساحة كبيرة تمنح للموظف للتعبير عن افكاره	215	3.77	0.87	0.23	0.77
5	مشاركة الاخرين لا تقلل من استقلالية العمل	215	4.05	0.76	0.19	0.81
	بعد القوة	215	3.83	0.84	0.22	0.78
6	مشاركة المعرفة تحسن اجراءات العمل في الوزارة .	215	4.44	0.63	0.14	0.86
7	اكتساب مهارات جديدة في العمل تساهم بتحسين الاداء بشكل ايجابي	215	4.60	0.59	0.13	0.87
8	امتلاك المعرفة ينعكس على الاداء ايجاباً	215	4.50	0.65	0.15	0.85
	بعد المعرفة	215	4.51	0.62	0.14	0.86
9	هنالك امكانية للوصول إلى المعلومات التي نحتاجها في وظائفنا	215	3.81	0.85	0.22	0.78
10	تتوافر امكانية مشاركة معلوماتهم بشكل يساعد في انجاز العمل .	215	3.80	0.73	0.19	0.81
11	هنالك اهتمام كبير لاستحصل المعلومات وتوزيعها بالشكل الذي يحسن جودة القرارات	215	3.77	0.88	0.23	0.77
	بعد المعلومات	215	3.79	0.82	0.22	0.78
12	نظام المكافآت في الوزارة مرضي .	215	2.99	1.21	0.40	0.60
13	يحصل الموظف على المكافآت المالية نظيراً لافكاره التي يقدمها لتحسين العمل .	215	2.87	1.04	0.36	0.64
14	الرواتب الشهرية التي يحصل عليها الموظف لقاء عمله مشجعة وتنعكس على تحسين جودة العمل	215	4.03	0.78	0.19	0.81
	بعد المكافآت	215	3.30	1.01	0.31	0.69
	نتائج المتغير المستقل استراتيجيات التمكين	215	3.86	0.82	0.21	0.79
	Valid N (listwise)	215				

يبين الجدول (1) ابعاد وفقرات المتغير المستقل ( استراتيجيات التمكين ) والادوات الاحصائية المستخدمة لتحليل النتائج، إذ تبين النتائج الاحصائية ان المتغير المستقل حصل على وسط حسابي 3.86 وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ 3 وبانحراف معياري 0.82، وبلغ معامل الاختلاف للمتغير المستقل 0.21، ويتضح من خلال الجدول (1) ان هناك احصائيات مستقلة لكل بعد من الابعاد الاربعة، فبعد المعرفة حصل على وسط حسابي 4.51 هو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي وبانحراف معياري 0.62 وهي قيمة جيدة تعكس اتفاق العينة على شدة الاجابة وبمعامل اختلاف 0.41 اعطاه المركز الاول بين الابعاد الاربعة بالأهمية النسبية 0.86، وعند ملاحظة الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد المعرفة نجد ان كلها تخطت الوسط الحسابي الفرضي مما يعكس أهمية متوسطة لدى عينة البحث لهذه الفقرات وعليه نستدل ان القيادات في هذه العينة تحاول ابصال المعرفة للموظفين بصورة توفر التعاون البناء والاتصال بطريقة سهلة داخل الوزارة بهدف تحقيق مصلحة الوزارة. اما بعد المكافآت فحصل على وسط حسابي بلغ 3.30 كما موضح في الجدول (1) وبانحراف معياري 1.01 يعكس اتفاق العينة على الاجابة وبمعامل اختلاف 0.31، وعند

ملاحظة الجدول (1) نجد ان معامل الاختلاف متقارب جدا بين الابعاد الا ان هذه الفقرة حصلت على المرتبة الاخيرة الرابعة بالأهمية النسبية، والوسط الحسابي يعكس أهمية جيدة لهذا البعد لدى عينة البحث فهم متفقون بدرجة كبيرة بأن الاعمال الجيدة التي يقومون بها يتم مكافأتهم عليها، اما ما يخص بعد القوة والذي يسعى الى تفحص وقياس مدى القوة الممنوحة للعاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات في المنظمة فقد حصل هذا البعد على وسط حسابي موزون بلغ 3.83 وهو وسط جيد وبانحراف معياري 0.84 يعكس اتفاق العينة على هذه الاجابة، وبمعامل اختلاف 0.22 اعطى هذا البعد المرتبة الثانية بالأهمية النسبية، وهذه النتائج تعكس اتفاقا جيدا لدى قيادات عينة البحث حول أهمية اشراك العاملين في اتخاذ القرار في المنظمة. وفيما يخص البعد الرابع المعلومات الذي يعكس مدى سهولة حصول العاملين في المنظمة على المعلومات ومدى سهول تداول المعلومات في المنظمة بشكل عام فقد حصل هذا البعد على وسط حسابي موزون 3.79 وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي وبانحراف معياري جيد بلغ 0.82 يعكس اتفاقا كبيرا لدى العينة على الاجابة مما اثر على انخفاض معامل الاختلاف في هذا البعد اذ بلغ 0.22 الذي جعل من هذا البعد في الترتيب الرابع بين ابعاد استراتيجيات التمكين الامر الذي يعكس حالة جيدة لدى قيادات العينة لأهمية التعامل مع المروسين وتمكينهم من الوصول الى مصادر المعلومات واتاحة تداولها بالصورة التي تجعل من العاملين جزء مهم من منظومة العمل يتم الاستعانة بهم في اتخاذ القرارات المهمة. والجدول (1) يبين الاحصائيات لكافة الفقرات الخاصة باستراتيجيات التمكين كل حسب بعده.

### ثانياً: الاوساط الحسابية لتغير اثر العمل:

يبين الجدول (2) ابعاد وفقرات المتغير المستجيب ( اثر العمل ) والادوات الاحصائية المستخدمة لتحليل النتائج، اذ تبين النتائج الاحصائية ان المستجيب التابع حصل على وسط حسابي (3.53) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري (0.99)، وبلغ معامل الاختلاف للمتغير المستقل (0.28) ، ويتضح من خلال الجدول (2) ان هناك احصائيات مستقلة لكل بعد من الابعاد الخمسة، فبعد تحديد المهمة حصل على وسط حسابي 3.89 هو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي وبانحراف معياري 0.82 وهي قيمة جيدة تعكس اتفاق العينة على شدة الاجابة وبمعامل اختلاف 0.21 اعطاه المركز الاول بين الابعاد الخمسة بالأهمية النسبية، وعند ملاحظة الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد تحديد المهمة نجد ان كلها تخطت الوسط الحسابي الفرضي مما يعكس أهمية متوسطة لدى عينة البحث لهذه الفقرات وعليه نستدل ان القيادات في هذه العينة تحاول ان ترتب المهام بصورة توفر التعاون البناء والاتصال بطريقة سهلة داخل الوزارة بهدف تحقيق مصلحة الوزارة . اما بعد أهمية المهمة فحصل على وسط حسابي بلغ 3.26 كما موضح في الجدول (2) وبانحراف معياري 1.01 يعكس اتفاق العينة على الاجابة وبمعامل اختلاف 0.31، وعند ملاحظة الجدول (2) نجد ان معامل الاختلاف متقارب جدا بين الابعاد الا ان هذه الفقرة حصلت على المرتبة الاخيرة الرابعة بالأهمية النسبية، والوسط الحسابي يعكس أهمية جيدة لهذا البعد لدى عينة البحث فهم متفقون بدرجة كبيرة بأهمية الوظائف التي يقومون بها وتأثيرها على عمل الموظفين الاخرين .

جدول (2) وصف وتشخيص ابعاد وفقرات اثر العمل

ت	الفقرات	Mean	Std. Deviation	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية
1	تهيء الوزارة مجموعة متنوعة من الخبرات في العمل	3.74	0.83	0.22	0.78
2	توفر الوزارة برامج تدريب لتعلم المهارات الجديدة وتسمح باستخدام الكثير من التقنيات الحديثة .	3.83	0.83	0.22	0.78
3	تمنح الوزارة صلاحيات متنوعة وامكانية تغيير المهام	3.38	0.86	0.25	0.75
	بعد تنوع امهارات	3.65	0.84	0.23	0.77
4	ترتب المهام بصورة نظامية لتوفير تعاون جيد داخل الوزارة	3.72	0.84	0.23	0.77
5	هنالك اتصال جيد وتواصل بين الرؤساء والمروسين داخل الوزارة	3.83	0.90	0.23	0.77
6	العمل في الوزارة يعتبر فرصة جيدة يمنحني الاحساس بالأهمية	4.11	0.73	0.18	0.82
	بعد هوية المهمة	3.89	0.82	0.21	0.79
7	نجاح عمل الوزارة يعتمد على الاداء الفردي للمهام	2.84	1.22	0.43	0.57

0.73	0.27	0.92	3.44	الوظيفة التي يقوم بها الموظفين تؤثر على القرارات التنظيمية في الوزارة	8
0.74	0.26	0.90	3.50	الوظائف داخل الوزارة محفزة فكرياً وتعطي الشعور بالإنجاز .	9
0.69	0.31	1.01	3.26	بعد اهمية المهمة	
0.57	0.43	1.10	2.56	يؤدي الموظف مهام عمله بأستقلالية وبشكل مستقل عن المسؤول المباشر.	10
0.64	0.36	1.07	3.00	للموظفين الحرية في اختار الطريقة التي يراها مناسبة	11
0.71	0.29	1.02	3.48	المسؤولين المباشرين يمنحون المروسين الحرية في كيفية ترتيب العمل	12
0.83	0.17	0.70	4.09	تتضمن الوظائف في الوزارة قدر كبير من المسؤولية	13
0.70	0.30	0.97	3.28	بعد الاستقلالية	
0.75	0.25	0.87	3.55	تولي الوزارة اهتمام كبير للتغذية العكسية	14
0.24	0.76	2.81	3.71	يحصل الموظفون على معلومات عن الاداء بشكل مباشر من العمل .	15
0.77	0.23	0.83	3.56	تعمل الوزارة دائما للحصول على تحديثات بصورة منتظمة عن اداء الوظائف.	16
0.78	0.22	0.77	3.51	تتعرف القيادات داخل الوزارة على رضا المشرف اثناء القيام بالعمل .	17
0.63	0.37	1.32	3.58	بعد التغذية العكسية	
0.72	0.28	0.99	3.53	نتائج البعد المستقل	

اما ما يخص بعد تنوع المهارات فقد حصل هذا البعد على وسط حسابي موزون بلغ 3.65 وهو وسط جيد وبانحراف معياري 0.84 يعكس اتفاق العينة على هذه الاجابة، وبمعامل اختلاف 0.23 اعطى هذا البعد المرتبة الثانية بالأهمية النسبية، وهذه النتائج تعكس اتفاقا جيدا لدى قيادات عينة البحث حول اهمية تنوع المهارات لدى المروسين. وفيما يخص البعد الرابع الاستقلالية التي تعكس مدى امكانية العاملين من انجاز اعماله بحرية واستقلالية عن المسؤول المباشر فقد حصل هذا البعد على وسط حسابي موزون 3.28 وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي وبانحراف معياري جيد بلغ 0.97 يعكس اتفاقا كبيرا لدى العينة على الاجابة مما اثر على انخفاض معامل الاختلاف في هذا البعد اذ بلغ 0.30 الذي جعل من هذا البعد في الترتيب الرابع بين ابعاد اثر العمل الامر الذي يعكس حالة جيدة لدى قيادات العينة لاهمية التعامل مع المروسين كأشخاص بذاتهم وليسوا مجرد اعضاء في المجموعة ومساعدتهم في تطوير نقاط قوتهم من خلال تخصيص الوقت اللازم لتدريبهم وتعليمهم، وأن كل شخص لديه قدرات وطموحات تختلف عن زملائه. وفيما يخص البعد الخامس التغذية الراجعة التي تعكس مدى امكانية حصول العاملين ردود فعل وانطباعات الزبائن فقد حصل هذا البعد على وسط حسابي موزون 3.58 وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي وبانحراف معياري بلغ 1.32 يعكس اتفاقا كبيرا لدى العينة على الاجابة مما اثر على انخفاض معامل الاختلاف في هذا البعد اذ بلغ 0.37

## 2- تحليل الارتباط:

قبل الدخول في اختبار فرضيات التأثير يجب علينا ان نختبر الارتباطات بين المتغير المستقل والمتغير المستجيب لاستعمال Pearson Correlation وكما موضح في الجدول (3) ان هنالك ارتباطا معنويا قوي موجب بين استراتيجيات التمكين واثراء العمل اذ بلغت قيمة الارتباط  $0.639^{**}$  بمستوى معنوية 0.01 وهي قيمة كبيرة جدا تقترب من (+1) وبلغت قيمة Sign. 0.000 وهو اقل من 0.05 مما يعني ان قيمة (t) المحسوبة اكبر من الجدولية، وعند مراجعة قيم الارتباط لابعاد استراتيجيات التمكين الاربعة مع المتغير المستجيب اثر العمل نجد ان جميع هذه الارتباطات موجبة وبمستوى معنوية 0.01 وأن كل قيم Sign. هي اقل من 0.05 أي ان قيم t المحسوبة اكبر من الجدولية لاستراتيجيات التمكين وأبعاده مع اثر العمل وعليه يمكن ان نتوجه للخطوة الثانية في اختبار فرضيات التأثير بالفقرة اللاحقة .

## جدول رقم (3) مصفوفة ارتباط ابعاد البحث

		Correlations				
		Power	Knowledge	Information	Rewards	Empowerment
Skills	Pearson Correlation	.370**	.183**	.446**	.444**	.556**
	Sig. (2-tailed)	.000	.007	.000	.000	.000
	N	215	215	215	215	215
identification	Pearson Correlation	.441**	.204**	.482**	.443**	.600**
	Sig. (2-tailed)	.000	.003	.000	.000	.000
	N	215	215	215	215	215
Importance	Pearson Correlation	.283**	.047	.205**	.350**	.348**
	Sig. (2-tailed)	.000	.491	.002	.000	.000
	N	215	215	215	215	215
Independence	Pearson Correlation	.479**	.193**	.238**	.216**	.389**
	Sig. (2-tailed)	.000	.072	.000	.001	.000
	N	215	215	215	215	215
Feedback	Pearson Correlation	.293**	.183**	.302**	.183**	.305**
	Sig. (2-tailed)	.000	.007	.000	.007	.000
	N	215	215	215	215	215
Enrichment	Pearson Correlation	.525**	.145*	.470**	.444**	.606**
	Sig. (2-tailed)	.000	.033	.000	.000	.000
	N	215	215	215	215	215

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## 3- اختبار الفرضيات

نناقش في هذا الجزء اختبار فرضية البحث الخاصة بتأثير ابعاد المتغير المستقل استراتيجيات التمكين في المتغير المستجيب اثرات العمل، وعند اختبار فرضية البحث الرئيسية التي تنص على هنالك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ابعاد استراتيجيات التمكين (القوة، المعرفة، المعلومات، والمكافآت) في اثرات العمل (تنوع المهارات، هوية المهمة، اهمية المهمة، الاستقلالية، التغذية العكسية) يتوجب الامر اجراء اختبار تأثير ابعاد استراتيجيات التمكين بصورة مجتمعة على ابعاد اثرات العمل بصورة مستقلة وكما يلي :

أ- تؤثر ابعاد استراتيجيات التمكين مجتمعة في البعد الاول لمحور خصائص اثرات العمل (تنوع المهارات).

تظهر نتائج تحليل الانحدار الخطي لابعاد المتغير المستقل على بُعد تنوع المهارات، اذ بلغت قيمة الثابت  $a(0.701)$  وهذا يعني عندما تكون استراتيجيات التمكين تساوي صفر فإن تنوع المهارات لن يقل عن هذه القيمة.

اما قيمة  $(\beta)$  لبعد القوة فقد بلغت  $(0.138)$  بمعنى ان التغير بمقدار وحدة واحدة في هذا البعد يؤدي الى تغير في بُعد تنوع المهارات بمقدار هذه القيمة، اما قيمة  $\beta$  لبعد المعرفة بلغت  $(0.060)$  بمعنى ان التغير بمقدار وحدة واحدة لهذا البعد يؤدي الى تغير بمقدار هذه القيمة في تنوع المهارات، كذلك قيمة  $(\beta)$  لبعد المعلومات بلغ  $(0.277)$  بمعنى ان التغير بمقدار وحدة واحدة لهذا البعد يؤدي الى تغير بمقدار هذه القيمة في تنوع المهارات، وقيمة  $(\beta)$  لبعد المكافآت بلغت  $(0.319)$  بمعنى ان التغير بمقدار وحدة واحدة لهذا البعد يؤدي الى تغير بمقدار هذه القيمة في بُعد تنوع المهارات، اما قيمة معامل التحديد  $(R^2)$  فقد بلغت  $(0.327)$  بمعنى ان 32% من

التغيرات الحاصلة في تنوع المهارات هو تباين مُفسر بفعل استراتيجيات التمكين وان ما قيمته 68% هو بفعل عوامل اخرى لم تدخل في أنموذج الانحدار، اما قيمة (F) المحسوبة فقد بلغت (25.502) بمستوى معنوية (0.000) وهي اقل من (0.05) بمعنى ان (F) المحسوبة اكبر من الجدولية، اي ان استراتيجيات التمكين تؤثر في بُعد تنوع المهارات.

**ب- تؤثر ابعاد استراتيجيات التمكين في البُعد الثاني لمحور خصائص اثرات العمل (هوية المهمة).**

تظهر نتائج تحليل الانحدار الخطي لا بعد المتغير المستقل على بُعد هوية المهمة، اذ بلغت قيمة الثابت  $a(0.788)$  وهذا يعني عندما تكون استراتيجيات التمكين تساوي صفر فإن هوية المهمة لن يقل عن هذه القيمة، اما قيمة (β) لبُعد القوة فقد بلغت (0.212) بمعنى ان التغير بمقدار وحدة واحدة في هذا البُعد يؤدي الى تغير في بُعد هوية المهمة بمقدار هذه القيمة، اما قيمة (β) لبُعد المعرفة بلغت (0.057) بمعنى ان التغير بمقدار وحدة واحدة لهذا البعد يؤدي الى تغير بمقدار هذه القيمة في هوية المهمة، كذلك قيمة (β) لبُعد المعلومات بلغ (0.286) بمعنى ان التغير بمقدار وحدة واحدة لهذا البعد يؤدي الى تغير بمقدار هذه القيمة في هوية المهمة، وقيمة (β) لبُعد المكافآت بلغت (0.295) بمعنى ان التغير بمقدار وحدة واحدة لهذا البُعد يؤدي الى تغير بمقدار هذه القيمة في بُعد هوية المهمة، اما قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت (0.374) بمعنى ان 37% من التغيرات الحاصلة في هوية المهمة هو تباين مُفسر بفعل استراتيجيات التمكين وان ما قيمته 63% هو بفعل عوامل اخرى لم تدخل في أنموذج الانحدار، اما قيمة (F) المحسوبة فقد بلغت (31.339) بمستوى معنوية (0.000) وهي اقل من (0.05) بمعنى ان (F) المحسوبة اكبر من الجدولية، اي ان استراتيجيات التمكين تؤثر في بُعد هوية المهمة.

**ت- تؤثر ابعاد استراتيجيات التمكين في البُعد الثالث لمحور خصائص اثرات العمل (اهمية المهمة).**

تظهر نتائج تحليل الانحدار الخطي لابعاد المتغير المستقل على بُعد اهمية المهمة، اذا بلغت قيمة الثابت  $a(1.569)$  وهذا يعني عندما تكون استراتيجيات التمكين تساوي صفر فإن اهمية المهمة لن يقل عن هذه القيمة، اما قيمة (β) لبُعد القوة فقد بلغت (0.207) بمعنى ان التغير بمقدار وحدة واحدة في هذا البُعد يؤدي الى تغير في بُعد اهمية المهمة بمقدار هذه القيمة، اما قيمة (β) لبُعد المعرفة بلغت (0.052) بمعنى ان التغير بمقدار وحدة واحدة لهذا البعد يؤدي الى تغير بمقدار هذه القيمة في اهمية المهمة، كذلك قيمة (β) لبُعد المعلومات بلغ (0.034) بمعنى ان التغير بمقدار وحدة واحدة لهذا البعد يؤدي الى تغير بمقدار هذه القيمة في اهمية المهمة، وقيمة (β) لبُعد المكافآت بلغت (0.288) بمعنى ان التغير بمقدار وحدة واحدة لهذا البُعد يؤدي الى تغير بمقدار هذه القيمة في بُعد اهمية المهمة، اما قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت (0.164) بمعنى ان 16% فقط من التغيرات الحاصلة في اهمية المهمة هو تباين مُفسر بفعل استراتيجيات التمكين وان ما قيمته 84% هو بفعل عوامل اخرى لم تدخل في أنموذج الانحدار، اما قيمة (F) المحسوبة فقد بلغت (10.282) بمستوى معنوية (0.000) وهي اقل من (0.05) بمعنى ان (F) المحسوبة اكبر من الجدولية، اي ان استراتيجيات التمكين تؤثر في بُعد اهمية المهمة.

**ث- تؤثر ابعاد استراتيجيات التمكين في البُعد الرابع لمحور خصائص اثرات العمل (الاستقلالية).**

تظهر نتائج تحليل الانحدار الخطي لابعاد المتغير المستقل على بُعد الاستقلالية، اذ بلغت قيمة الثابت  $a(0.935)$  وهذا يعني عندما تكون استراتيجيات التمكين تساوي صفر فإن الاستقلالية لن يقل عن هذه القيمة، اما قيمة (β) لبُعد القوة فقد بلغت (0.466) بمعنى ان التغير بمقدار وحدة واحدة في هذا البُعد يؤدي الى تغير في بُعد الاستقلالية بمقدار هذه القيمة، اما قيمة (β) لبُعد المعرفة بلغت (0.042) بمعنى ان التغير بمقدار وحدة واحدة لهذا البعد يؤدي الى تغير بمقدار هذه القيمة في الاستقلالية، كذلك قيمة (β) لبُعد المعلومات بلغ (0.005) بمعنى ان التغير بمقدار وحدة واحدة لهذا البعد يؤدي الى تغير بمقدار هذه القيمة في الاستقلالية، وقيمة (β) لبُعد المكافآت بلغت (0.092) بمعنى ان التغير بمقدار وحدة واحدة لهذا البُعد يؤدي الى تغير بمقدار هذه القيمة في بُعد الاستقلالية، اما قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت (0.240) بمعنى ان 24% من التغيرات الحاصلة في الاستقلالية هو تباين مُفسر بفعل استراتيجيات التمكين وان ما قيمته 76% هو بفعل عوامل اخرى لم تدخل في أنموذج الانحدار، اما قيمة (F) المحسوبة فقد بلغت (16.541) بمستوى معنوية (0.000) وهي اقل من (0.05) بمعنى ان (F) المحسوبة اكبر من الجدولية، اي ان استراتيجيات التمكين تؤثر في بُعد الاستقلالية.

**ج- تؤثر ابعاد استراتيجيات التمكين في البُعد الرابع لمحور خصائص اثرات العمل (التغذية العكسية).**

تظهر نتائج تحليل الانحدار الخطي لابعاد المتغير المستقل على بُعد التغذية العكسية، اذ بلغت قيمة الثابت  $a(1.503)$  وهذا يعني عندما تكون استراتيجيات التمكين تساوي صفر فإن بُعد التغذية العكسية لن يقل عن هذه القيمة، اما قيمة (β) لبُعد القوة فقد بلغت (0.217) بمعنى ان التغير بمقدار وحدة واحدة في هذا البُعد يؤدي الى تغير في بُعد التغذية العكسية بمقدار هذه القيمة، اما قيمة (β) لبُعد المعرفة بلغت (0.105) بمعنى ان التغير بمقدار وحدة واحدة لهذا البعد يؤدي الى تغير بمقدار هذه القيمة في التغذية العكسية، كذلك قيمة (β) لبُعد



المعلومات بلغ (0.201) بمعنى ان التغير بمقدار وحدة واحدة لهذا البعد يؤدي الى تغير بمقدار هذه القيمة في التغذية العكسية، وقيمة ( $\beta$ ) لبعد المكافآت بلغت (0.073) بمعنى ان التغير بمقدار وحدة واحدة لهذا البعد يؤدي الى تغير بمقدار هذه القيمة في بُعد التغذية العكسية، اما قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت (0.136) بمعنى ان 13% فقط من التغيرات الحاصلة في التغذية العكسية هو تباين مُفسر بفعل استراتيجيات التمكين وان ما قيمته 87% هو بفعل عوامل اخرى لم تدخل في أنموذج الانحدار، اما قيمة (F) المحسوبة فقد بلغت (8.281) بمستوى معنوية (0.000) وهي اقل من (0.05) بمعنى ان (F) المحسوبة اكبر من الجدولية، اي ان استراتيجيات التمكين تؤثر في بُعد التغذية العكسية.

## الاستنتاجات والتوصيات

### الاستنتاجات :

- 1- يتبين ان هناك اهتمام عالي من قبل عينة البحث في بعد المعرفة اذ هناك امكانية لوصول العاملين بسهولة الى المعلومات ومشاركتها مع بعضهم البعض .
- 2- يتبين ان هناك اهتمام عالي من قبل عينة البحث في بعد هوية المهمة اذ ان الوظائف مقسمة ومحددة بشكل يجعل التعاون عالي بين الموظفين (رؤساء ومروسين)
- 3- يتبين ان هناك اهتمام لابس به من قبل عينة البحث في بعد المعلومات لكن لايرقى الى مستوى الطوح والجهود المبذولة من قبل الوزارة لسهولة تداول المعلومات والاستفادة منها .
- 4- يتبين ان هناك مستوى منخفض من الاهتمام من قبل عينة البحث في بعد اهمية المهمة اذ يؤثر ذلك انخفاض اهمية العمل الفردي ومدى تأثيره على تحقيق الاهداف النهائية للمنظمة المبحوثة.
- 5- اتضح ان عينة البحث لديها توظيف لاستراتيجيات التمكين وبما يسهم في تحقيق اثره العمل من خلال تمكين الموظف من الوصول الى المعلومات واعطائه جزء من الصلاحيات لاتخاذ القرارات ومكافأته على افكاره وتنفيذه للاعمال بالصورة الصحيحة وهذا كله يؤدي الى ان تكون الوظائف التي يقوم بها العمالي مثراة من حيث تنوع مهاراتها واهميتها واستقلاليتها.

### التوصيات :

- 1- زيادة الاهتمام بالمعلومات وسهولة تداولها بين العاملين لتحقيق اهداف المنظمة .
- 2- زيادة الاهتمام بموضوع اتخاذ القرارات وجعلها مشاركة بين العاملين على اختلاف مستوياتهم التنظيمية وليست حكر على الادارة العليا فقط كون ذلك سيحرم المنظمة من افكار من هم في ميدان العمل وبتماس مع المشكلات الحقيقية.
- 3- يوصي الباحث بضرورة العمل على وضع هيكل تنظيمي مرن قابل للتعديل حسب متطلبات العمل بعيد عن الروتين الممل وسلسلة المراج المبالغ فيها .
- 4- اقامة المؤتمرات العلمية والندوات التثقيفية من اجل زيادة الوعي حول الاثراء ودوره في (خفض التكاليف، زيادة الانتاجية، تحسين الاداء، تطوير المنتجات، استحداث اسواق جديدة، توفير فرص عمل جديدة).
- 5- رسم سياسات واضحة داعمة للموظفين من خلال تقديم جوائز ومكافآت مجزية لمن يتقدم بأفكار تحقق تقدماً للمنظمة .

### قائمة المصادر :

- 1- Aldhabab, Yasser Mohammed, 2004, "Empowerment strategy and its impact on competitive advantage" An analytical study of the views of a sample of workers in Yemeni banks, Master Thesis, College of Management and Economics, University of Baghdad.
- 2- Abualoush, S. H., Obeidat, A. M., Tarhini, A., Masa'deh, R. E., & Al-Badi, A. (2018). The role of employees' empowerment as an intermediary variable between knowledge management and information systems on employees' performance. VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems, 48(2), 217-237.
- 3- Aina, O. O., & Omoni, A. T. (2014). The Effect Of Job Enrichment Schemes On Selected Construction Workers In Nigeria. Organization, Technology & Management in Construction, 6(1).

- 4- Aina, O. O., & Omoniyi, A. T. (2014). **The Effect Of Job Enrichment Schemes On Selected Construction Workers In Nigeria.** Organization, Technology & Management in Construction, 6(1).
- 5- Al-Baghdadi, Adel Hadi Hussein and Abadi, Hashem Fawzi Dabbas, 2010, **organizational learning and learning organization and their relationship with contemporary management concepts, organizational behavior - organizational memory - knowledge management - information management - organizational performance.** Al Warraq for publication and distribution, first edition, Amman.
- 6- Al-Jubouri, Maha Sabah Ibrahim, 2015, **the effect of wisdom management in the dimensions of quality of service by mediating career enrichment, an exploratory study of the views of a sample of managers in the General Establishment of Aviation.** Business Management.
- 7- Allen, S., Winston, B. E., Tatone, G. R., & Crowson, H. M. (2018). **Exploring a model of servant leadership, empowerment, and commitment in nonprofit organizations.** Nonprofit Management and Leadership, 29(1), 123-140.
- 8- Allen, S., Winston, B. E., Tatone, G. R., & Crowson, H. M. (2018). **Exploring a model of servant leadership, empowerment, and commitment in nonprofit organizations.** Nonprofit Management and Leadership, 29(1), 123-140.
- 9- Al-Naddawi, Kalthoum Kadhim Dakhinah, 2014, **after applying the strategy of administrative empowerment in achieving the quality of health services** (Master Thesis).
- 10- Avelino, F. (2017). **Power in Sustainability Transitions: Analysing power and (dis) empowerment in transformative change towards**
- 11- Berridge, C., Tyler, D. A., & Miller, S. C. (2018). **Staff empowerment practices and CNA retention: findings from a nationally representative nursing home culture change survey.** Journal of Applied Gerontology, 37(4), 419-434.
- 12- Blakes , E. F, T .(2015). **Influence Of Enrichment Strategies On Job Satisfaction Of Academic Librarians In Universities In South-South, Nigeria.**
- 13- Busara, G. C. (2016). **Impact of Employees Empowerment on Organization Performance: A Case Study of Government Procurement Service Agency** (Doctoral dissertation, The Open University of Tanzania).
- 14- Conger, J. A. (2017). **Motivate performance through empowerment.** The Blackwell handbook of principles of organizational behaviour, 143-155.
- 15- Dust, S. B., Resick, C. J., Margolis, J. A., Mawritz, M. B., & Greenbaum, R. L. (2018). **Ethical leadership and employee success: Examining the roles of psychological empowerment and emotional exhaustion.** The Leadership Quarterly.
- 16- Erdiaw-Kwasie, M. O., & Acheampong, M. Y. (2018). **Empowerment and community salience in multi-party collaboration: empirical lessons for development planning.** Development in Practice, 1-11.
- 17- Eshun, F. K. D. (2011). **Rewards as a Motivation tool for Employee Performance.**
- 18- Gulab, Ihsan Dahsh and Al-Husseini, Kamal Kadhim Taher, 2013, **Department of Empowerment and Integration,** Dar Safaa for Publishing and Distribution, Amman.
- 19- Jääskelä, P., Nykänen, S., & Tynjälä, P. (2018). **Models for the development of generic skills in Finnish higher education.** Journal of Further and Higher Education, 42(1), 130-142.

- 20- Knapp, J. R., Smith, B. R., & Sprinkle, T. A. (2017). **Is it the job or the support? Examining structural and relational predictors of job satisfaction and turnover intention for nonprofit employees.** *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 46(3), 652-671.
- 21- Kolodinsky, R. W., Ritchie, W. J., & Kuna, W. A. (2018). **Meaningful engagement: Impacts of a 'calling' work orientation and perceived leadership support.** *Journal of Management & Organization*, 24(3), 406-423.
- 22- Lapiere, L. M., Hackett, R. D., & Taggar, S. (2006). **A test of the links between family interference with work, job enrichment and leader-member exchange.** *Applied Psychology*, 55(4), 489-511.
- 23- Leigh, K. E. (2011). **Organizational creativity: The relationship between creativity, values, and performance in architectural practice** (Doctoral dissertation, Colorado State University).
- 24- Loghmani, M., Taylor, T., & Ramzaninejad, R. (2017). **Job characteristics and psychological states of football referees: implications for job enrichment.** *Managing Sport and Leisure*, 22(5), 342-357.
- 25- Lunenburg, F. C. (2011). **Motivating by enriching jobs to make them more interesting and challenging.** *International journal of management, business, and administration*, 15(1), 1-11.
- 26- Lutsevitch, P. (2017) . **Structural and Psychological Empowerment: The Moderating Role of Developmental Networks** .
- 27- Magaji, N., Akpa, V. O., & Akinlabi, B. H.(2018). **Assessment of the Effect of Job Enrichment on Employee Commitment in Selected Private Universities in South-West Nigeria.**
- 28- Mbuya, R. M. (2016). **Can job enrichment improve job satisfaction at Sokoine university of agriculture in Tanzania?**(Doctoral dissertation, Mzumbe University).
- 29- Mbuya, R. M. (2016). **Can job enrichment improve job satisfaction at Sokoine university of agriculture in Tanzania?**(Doctoral dissertation, Mzumbe University).
- 30- Mohammed Ali, Sama Mohammed Kazem, "2017, **the role of the strategy of empowerment in enhancing organizational performance, an analytical study in the Office of the Inspector General of the Iraqi Ministry of Health and Environment**, Higher Diploma in Strategic Planning, College of Management and Economics, Mustansiriyah University.
- 31- Osland, J., Kolb, D. A., Rubin, I. M., & Turner, M. E. (2001). **Organizational behavior: An experiential approach.** Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- 32- Österberg, J., & Rydstedt, L. (2018). **Job satisfaction among Swedish soldiers: Applying the Job Characteristics Model to newly recruited military personnel.** *Military Psychology*, 1-9.
- 33- Saleem, S., Shaheen, W. A., & Saleem, R. (2012). **The impact of job enrichment and job enlargement on employee satisfaction keeping employee performance as intervening variable: A correlational study from Pakistan.** *Kuwait Chapter of the Arabian Journal of Business and Management Review*, 1(9), 145.
- 34- Saleh, Falah Hassan, 2014, **the impact of job redesign on organizational performance, a field research of a sample of the offices of the Inspectors General.** *Journal of Integrity and Transparency for Research and Studies*, No. (7).
- 35- Tohidi, H., & Jabbari, M. M. (2012). **The aspects of empowerment of human resources.** *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 31, 829-833.

- 36- Vijay, M. V., & Indradevi, R. (2015). **A Study on Job Enrichment and Individual Performance among Faculties with Special Reference to a Private University.** Mediterranean Journal of Social Sciences, 6(1), 252.
- 37- Vijay, M. V., & Indradevi, R. (2015). **A Study on Job Enrichment and Individual Performance among Faculties with Special Reference to a Private University.** Mediterranean Journal of Social Sciences, 6(1), 252.
- 38- Wan, Q., Li, Z., Zhou, W., & Shang, S. (2018). **Effects of work environment and job characteristics on the turnover intention of experienced nurses: The mediating role of work engagement.** Journal of advanced nursing, 74(6), 1332-1341.
- 39- Wegman, L. A., Hoffman, B. J., Carter, N. T., Twenge, J. M., & Guenole, N. (2018). **Placing job characteristics in context: Cross-temporal meta-analysis of changes in job characteristics since 1975.** Journal of Management, 44(1), 352-386.
- 40- Yu, M., Vaagaasar, A. L., Müller, R., Wang, L., & Zhu, F. (2018). **Empowerment: The key to horizontal leadership in projects.** International Journal of Project Management, 36(7), 992-1006.
- 41- Zhao, X. R., Ghiselli, R., Law, R., & Ma, J. (2016). **Motivating frontline employees: Role of job characteristics in work and life satisfaction.** Journal of Hospitality and Tourism Management, 27, 27-38.

**The impact of empowerment strategies on the characteristics of work enrichment An exploratory research to the views of a sample of the leaders of the Ministry of Oil in Iraq**

**M. Dr. Hossam Ali Mahibes**

**College of Administration and  
Economics / Department of  
Banking and Finance**

**Researcher / Haider Ali  
Mahmoud**

**College of Administration and  
Economics / Department of  
Public Administration**

Published :15/9/2019

Accepted :30/9/2019

Received : April / 2020



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International \(CC BY-NC 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

**ABSTRACT:**

The study aimed to investigate the relationship between empowerment strategies and their impact on the success of enrichment work, it included the dimensions of empowerment strategies (power, knowledge, information, rewards), The dimensions of Job enrichment are (Skill variety, Task identity, Task significance, Autonomy, Feedback). The study was conducted at the headquarters of the Iraqi Oil Ministry in Baghdad and was based on a sample of the leadership of the ministry of managers consisting of 215 people. The data were collected using the questionnaire method based on scientific standards adopted in previous studies, which were carried out a series of tests to ensure their validity and ability to examine the opinions of the research sample. Descriptive statistical methods (arithmetic media, standard deviations, coefficient of variation and relative importance) were used to describe and diagnose research variables Pearson correlation was also used to test correlations and (F, R<sup>2</sup>,  $\beta$ , a) in the hypothesis test. The most important findings of the study that there is an impact of the dimensions of empowerment strategies on organizational innovation, that the model of the study stressed the existence of a correlation and influence between the research variables.

**Keywords:** empowerment strategies - power - knowledge - information – Job enrichment – Skill variety, Task identity, Task significance, Autonomy, Feedback