

أثر ممارسات مشاركة وتمكين العاملين على مستوى الأداء المؤسسي للمنظمات العامة "دراسة ميدانية على موظفي الخطوط الأمامية بالهيئة القومية للبريد المصري"

د. محمد السيد أبو الفتوح علي *

مستخلص

نظراً لأن العديد من المنظمات العامة تعاني من البيروقراطية الإدارية التي تؤمن بمركزية القرار وعدم تفويض الصلاحيات للمرؤوسين، مما يؤدي إلى ظهور حالات الروتين والتأخير في إنجاز الأعمال، والذي يمكن أن تكون لها نتائج سلبية على كافة المستويات. هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الأدوات والممارسات الرئيسية لمشاركة وتمكين العاملين وأثرها على مستوى الأداء المؤسسي للمنظمات العامة، بالشكل الذي يضع المنظمات العامة في دائرة المنافسة، ليست فقط فيما يتعلق بغيرها من المنظمات، ولكن أيضاً بما ينعكس على جودة مخرجاتها بالشكل الذي يحقق رضا المستفيدين.

ولتحقيق أهداف الدراسة وفي ضوء الفروض التي تم اختبارها واستناداً إلى طبيعة عينة الدراسة التي تتضمن العاملين بالخطوط الأمامية (مكاتب تقديم الخدمة) بالهيئة القومية للبريد المصري بمحافظة الإسكندرية والبالغ عددهم للعام ٢٠٢٠/٢٠٢١ (٨٥٠) موظف وموظفة، استخدم الباحث نوعين من الأساليب الإحصائية وهما: أسلوب الإحصاء الوصفي حيث تم استخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف، وذلك لقيم استجابات العينة لفقرات الاستبانة، وأسلوب الإحصاء الاستدلالي حيث تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لدراسة تأثير المتغيرين المستقلين (مشاركة وتمكين العاملين فيما يتعلق بالإدارة العليا، ومشاركة وتمكين العاملين فيما يتعلق بالعاملين أنفسهم) على المتغير التابع (مستوى الأداء المؤسسي للمنظمات العامة)، كما تم استخدام تحليل التباين ANOVA واختبار T-Test لتحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول الأسئلة المطروحة عليهم.

وبناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات جاءت أهمها في: ضرورة تبني المنظمات العامة الممارسات الإدارية الموجه نحو التحفيز من خلال وضع

• مدرس بقسم الإدارة العامة والمحلية / كلية العلوم الإدارية / أكاديمية السادات للعلوم الإدارية.

• أستاذ مساعد الإدارة العامة والمحلية / معهد الإدارة العامة / المملكة العربية السعودية.

• E. mail: mohamed_elsayed_sams@yahoo.com

عمليات المشاركة والتمكين أداة رئيسية لبناء علاقات الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى الابتكار وتحقيق مستويات أعلى في الأداء، ويساهم بشكل كبير في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية **Organizational Citizenship Behavior (OCB)**، وهذا يتطلب أهمية توضيح توقعات العمل بشكل واضح، وتوفير الموارد الكافية، بين أولئك المكلفين بالعمل في الصفوف الأمامية (مكاتب تقديم الخدمة).

كلمات مفتاحية: المشاركة والتمكين، الأداء المؤسسي، المنظمات العامة

Abstract

Because many public organizations suffer from administrative bureaucracy that believes in the centralization of decision-making and the lack of delegation of powers to subordinates, which leads to the emergence of red tape and delays in the completion of work, which can have negative consequences at all levels. This study aimed to identify the main tools and practices for employee participation and empowerment and their impact on the level of institutional performance of public organizations, in a way that puts public organizations in a competitive circle, not only with respect to other organizations, but also with what is reflected in the quality of their outputs in a way that achieves the satisfaction of the beneficiaries.

To achieve the objectives of the study and in order to the hypotheses that were tested and based on the nature of the study sample, which includes the front-line workers (service delivery offices) at the National Postal Authority of Egypt in Alexandria, their number (850) for the year 2020/2021, the researcher used two types of statistical methods: The descriptive statistics method, where arithmetic means, standard deviations, and coefficients of variation were used, for the values of the sample responses at the paragraphs of the questionnaire, and the inferential statistics method, where multiple regression analysis was used to study the effect of the two independent variables (participation and empowerment of workers in relation to senior management, and participation and empowerment of workers and their relation with them themselves). On the dependent variable (the level of institutional performance of public organizations), ANOVA and T-Test were

used to determine if there were statistically significant differences between the opinions of the study sample about the questions asked to them.

Based on the findings of the study, the study made several recommendations, the most important were: The need for public organizations to adopt administrative practices directed towards motivation through the development of participation and empowerment processes as a key tool for building trust relationships between superiors and subordinates, which leads to innovation and achieving levels of trust, higher in performance and significantly contributes to the strengthening of Organizational Citizenship Behavior (OCB), which requires the importance of clearly articulating job expectations, and providing adequate resources, among those tasked with working in the front lines (service delivery offices).

Keywords: participation and empowerment, institutional performance, public organizations

1- مقدمة البحث:

شهد العالم في الآونة الأخيرة تطوراً هائلاً وسريعاً في جميع نواحي الحياة سواء العملية أو العلمية، وجاءت هذه التطورات في حقل الإدارة العامة لتؤثر على مخرجات العملية الإدارية في ظل صياغة مفهوم الإدارة العامة الجديدة (NPA) **New Public Administration**، حيث تغير دور الدولة نتيجة للمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية من الدور التقليدي الذي يركز على تقديم الخدمات العامة للمواطنين إلى الدور الإشرافي الذي يركز على رقابة أداء المنظمات العامة. (Steccolini, I. et al, 2020)

ولقد ساهم التغيير في دور الدولة إلى زيادة الاهتمام بالموارد البشرية لتحسين أداء المنظمات العامة والارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة، وظهرت الحاجة إلى إعادة صياغة وظائف الإدارة الحكومية في ضوء التوجه الجديد لدور الدولة حتى تستطيع تلبية حاجات ورغبات المواطنين، بما يتناسب مع مستوى الخدمات المقدمة في الدول الأخرى. (Pandey, S. K. et al, 2016; Funk, K. D., & Owen, E., 2020)

وفي ظل المتغيرات السريعة والمتلاحقة في بيئة الأعمال الحديثة والضغطات المصاحبة لها، أولت العديد من المنظمات اهتماماً متزايداً لتبني المفاهيم الإدارية الحديثة التي تركز على العنصر البشري باعتباره أحد أهم العوامل - إن لم يكن الأهم - التي

تساهم بشكل كبير في تحسين مستوى الأداء المؤسسي للمنظمات العامة (Micheli, P., & Pavlov, A., 2020)

وفي السياق نفسه، فقد أدى التطور في الفكر الإداري إلى شيوع العديد من المفاهيم كأعاده هندسة العمليات Re-Engineering وحلقات الجودة Quality Circles والكفاءة الصميمة أو الجوهرية Core Competence وتمكين العاملين Employee Empowerment، ولعل الدافع وراء انتشار مثل هذه المفاهيم الإدارية على ساحة البحث العملي هو التغير الهائل الذي يجتاح بيئة الأعمال الدولية، كذلك التوجه الدائم لكافة الحكومات إلى تطوير وتحسين مستويات الأداء المؤسسي بما ينعكس على جودة مخرجاتها. (Audenaert, M. et al, 2019; Hassan, S. et al, 2019)

ولقد استهدفت دراسة (Kumar, P. J., & Kumar, A. A., 2017) تحليل اثار الاستراتيجيات المختلفة التي اعتمدها الإدارة العليا لتمكين العاملين، ولقد أكدت الدراسة أن منظمات القرن الحادي والعشرين هي التي تؤمن بإعطاء المزيد من السلطات والصلاحيات للعاملين لإثراء جهودهم وتحقيق دوافع حقيقية للعمل، كما أشارت الدراسة إلى أن المنظمة الممكنة تعمل على استقلالية العاملين بها وإتاحة المعلومات الصحيحة والمشاركة الفردية لتحسين الأداء المؤسسي، حيث يعد ذلك نوعاً من استراتيجية تحفيزية تمنح الموظفين شعوراً بالرضا تجاه وظائفهم وتنظيماتهم. لهذا، يجب على المديرين التنفيذيين الذين يرغبون في تحقيق التمكين لمنظماتهم التأكد من أن الموظفين لديهم المزيج الصحيح من المعلومات والمعرفة والقوة والكفاءة للعمل بحماس أكبر. ولقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثل فيما يلي:

(١) أن التمكين يساعد على خلق الاستقلالية للموظفين ويسمح بتقاسم المسؤولية والصلاحيات في جميع المستويات الوظيفية، ويعني احترام الموظفين لذاتهم وتنشيط قوة العمل من أجل أداء أفضل.

(٢) على المستوى الفردي تمثل العوامل الشخصية التي تسهل عملية التمكين في الوظائف الصعبة (التي تحتاج إلى: التحدي، والحماس، والكفاءة، والنضج، واحترام الذات ... إلخ)، ويمكن تعزيز هذه العوامل من خلال التدريب والتطوير حيث تلعب هذه العوامل دوراً كبيراً في تعزيز تمكين الموظفين ومشاركتهم.

(٣) أن تمكين الموظفين وحده لا يكفي على الإطلاق لتحقيق ربح متوقع وتحسين الإنتاجية، بل لابد من توافر عوامل أخرى مساعدة ويكون التمكين هو العنصر الدافع لهذه العوامل نحو تحقيق مستويات أفضل سواء فيما يتعلق بالأرباح أو الإنتاجية.

ولقد أشارت دراسة (Ganjinia, H. et al, 2013) أن تمكين الموظفين هو أحد الأساليب الفعالة لزيادة إنتاجية العاملين والاستخدام الأمثل لقدراتهم الفردية والجماعية من

أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، كما أنه عملية يتم من خلالها التطوير والتأثير والتوسع في قدرات الأفراد والفرق التي ستساعد على التحسين المستمر للأداء .
ومن وجهة نظر الباحث فإن التوجه نحو مشاركة وتمكين العاملين أصبح أمراً حتمياً في ظل إعادة صياغة أدوار الأجهزة الحكومية، والاتجاه نحو تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة بالإضافة إلى تنمية العنصر البشري داخل المؤسسات والأجهزة الحكومية. وهو ما أكدته دراستي (Tang, G. et al, 2020; Grass, A. et al, 2020) حيث أشارت أن المنظمات التي يغيب عنها مشاركة وتمكين العاملين هي المنظمات التي تعاني من عدم اقتناع الإدارة العليا بقدرات المرؤوسين في المستويات الإدارية الدنيا من اتخاذ القرارات التي تحقق النتائج المطلوبة، واعتقاد المديرين أن المشاركة وتفويض السلطات والصلاحيات سوف يؤدي إلى فقدانهم النفوذ والخصوصية التي يتمتعون بها والتي يمنحها لهم المنصب الإداري، بالإضافة إلى غياب رؤيتهم تجاه النتائج الإيجابية المترتبة والتي تأتي نتيجة مشاركة وتمكين العاملين ومن أهمها تحقيق مستويات متقدمة من حيث ولائهم التنظيمي **Organizational Loyalty**.

ونتيجة لذلك، يأتي هذا البحث لدراسة مدى مساهمة مشاركة وتمكين العاملين وأثره على مستوى الأداء المؤسسي للمنظمات العامة، باعتباره التوجه الذي تتبناه الدول المتقدمة منذ فترات بعيدة وتسعى الدول الآخذ في النمو لجعله آليه لتغيير الواقع وتحقيق إصلاحات في الأنظمة الإدارية، خاصة بعد تحول الاهتمام من نموذج منظمة التحكم والأوامر **Command and Control Organization** إلى ما يعرف بالمنظمة الممكنة **Empowered Organization**، وهو الأمر الذي يفرض على العديد من الدول ضرورة تبني أنظمة محددة لقياس وتقييم الأداء تسعى لتحسين القدرات التنفيذية للعاملين من خلال بناء ثقافة تنظيمية وإدارية قائمة على المشاركة والتمكين، تعمل على تشكيل دوافع العاملين بما يسهم في تحسين معدلات الأداء بالمنظمات العامة. (Suleimenova, G. et al, 2018)

٢- مشكلة البحث

تحتاج المنظمات بشكل متزايد لتطوير أدائها وقدراتها على الابتكار من أجل البقاء وتحسين ميزتها التنافسية، ولقد اعترفت العديد من الدراسات على نطاق واسع أن الابتكار هو أحد أهم عوامل البقاء والنجاح وبالتالي يجب على المديرين خلق مناخ تنظيمي يشجع على تطوير القدرات اللازمة للابتكار، حيث أكدت دراستي (Ertürk, A., 2012; Fernandez, S., & Moldogaziev, T., 2013) أن مشاركة وتمكين العاملين هو عامل رئيسي للتجديد والابتكار، بالإضافة إلى كونه ممارسة إدارية تحفز العاملين على تبادل افكارهم المبتكرة واستخدام مهاراتهم من أجل المساهمة في نجاح المنظمات.

وفي الآونة الأخيرة، لا شك أن الاهتمام بتمكين ومشاركة العاملين أصبح يشكل مطلباً أساسياً للمنظمات الحكومية في ظل الاتجاه نحو تبني وتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة، فضلاً عن كونه أحد عوامل بناء قدرات الصف الثاني داخل المنظمات من خلال تزويد العاملين بالتوجيهات الضرورية والمهارات التي تؤهلهم للاستقلالية في اتخاذ القرارات. وهو ما أكدته العديد من الدراسات الحديثة أن السبيل الأهم أن لم يكن الوحيد لكي تحقق المنظمات العامة أهدافها سواء على المدى القريب أو البعيد هو تمكين ومشاركة العاملين وبناء جسور من الثقة بين الإدارة والعاملين، فضلاً على إعطاء درجة عالية من الاستقلالية ومسئولية اتخاذ القرارات التي تساعد في تحقيق أهدافهم التنظيمية (Kumar, P. J., & Kumar, A. A., 2017)

وتشير دراسة (Dvir, T. et al, 2002) أن تنفيذ برنامج لتمكين العاملين ليس بالعملية السهلة، وإنما هو عملية متشابكة في عناصرها متداخلة في مكوناتها وأبعادها ويعتمد نجاحها بالدرجة الأولى على الثقة في الأفراد، فالمديرون بحاجة لتغيير الأدوار التقليدية وإتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين كتفويض المسؤوليات، وتعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية. وعلى الرغم من تزايد الاهتمام في الوقت الحاضر بمدى فاعلية وكفاءة المنظمات في تأدية وظائفها وتحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها، سواء كانت هذه المنظمات صناعية أم تجارية أم خدمية، إلا أن معظم المنظمات تعاني من عدم وجود أداة فعالة لتقييم أدائها وتحديد نقاط قوتها وفرص تحسينها، الأمر الذي يحتم عليها ضرورة اتخاذ الإجراءات الكفيلة بزيادة فاعليتها وكفاءتها. وهو ما أكدته دراسة (Suleimenova, G. et al, 2018) أن المديرين لا ينظرون إلى التقييم كعنصر من عناصر الإدارة القائمة على النتائج، على الرغم من أنهم يدركون أهمية مشاركة وتمكين العاملين ودورهما في تحسين فاعلية الأداء المؤسسي للمنظمات العامة.

ونتيجة لذلك، أدت التغيرات العديدة التي حدثت ومازالت تحدث في بيئة الأعمال إلى ضروره البحث عن أنواع مختلفة من القادة يتمتعون بقدر مناسب من المعرفة والمهارة التي تمكنهم من مواكبة هذه التغيرات، من خلال خلق رؤى وقيم ثقافية يستطيع العاملين من خلالها تهيئة بيئة عمل تعتمد في المقام الأول والأخير على مفاهيم المشاركة والتمكين، وهو ما يساعد على تحسين الوضع النفسي للعاملين حيث تتحسن نظرتهن الذاتية لأنفسهن نتيجة إلى تقدير ما يقومون به من أعمال الأمر الذي سوف ينعكس إيجابياً على مستوى إنتاجيتهم. (Chen, J., & Silverthorne, C., 2005; Fong, K. H., & Snape, E., 2015; Men, L. R., & Stacks, D. W., 2013; Aydogmus, C. et al, 2018)

ويرى الباحث أن المنظمات العامة بحاجة ماسة إلى قيادات رشيدة تسعى إلى تهيئة المناخ المناسب والجيد للعمل الحكومي، وتكون مهمة هذه القيادات البحث عن مجموعة من الآليات والأدوار التي تمكن المنظمة من التغلب على الصعوبات والتحديات التي تواجهها ولعل أبرز هذه الآليات يتمثل في ضرورة تبني مفاهيم المشاركة والتمكين بالشكل الذي يضمن لها استغلال أفضل الطاقات والقدرات والعمل على توجيهها بما يسهم في تحقيق معدلات أفضل للأداء والتميز المؤسسي.

ونظراً لأن العديد من المنظمات العامة تعاني من البيروقراطية الإدارية التي تؤمن بمركزية القرار وعدم تفويض الصلاحيات للمرؤوسين، مما يؤدي إلى ظهور حالات الروتين والتأخير في إنجاز الأعمال وذلك لكثرة الخطوات التي يتم فيها إنجاز المعاملات والموافقات المتعلقة بالعمل، والذي يمكن أن تكون لها نتائج سلبية على كافة المستويات. وعلى هذا، فإن المشكلة البحثية تتمثل في " قصور ممارسات مشاركة وتمكين العاملين في المنظمات العامة الأمر الذي يفرض العديد من الصعوبات والتحديات التي تعوق المنظمات في صعوبة التنبؤ الاستراتيجي لمستقبلها وحركية نشاطها وأهدافها فضلاً عن الضغوط المالية والتعقيدات البيروقراطية والأطر القانونية التي تواجهها "، واستناداً لما تقدم يمكن صياغة أبعاد المشكلة البحثية بالتساؤلات التالية:

- (١) إلى أي مدى يمكن أن تسهم المتطلبات التنظيمية لممارسات مشاركة وتمكين العاملين في مستوى الأداء المؤسسي في المنظمات العامة؟
- (٢) ما هي الأدوار المختلفة التي يمكن أن تلعبها القيادات التمكينية في إحداث المناخ الذي يسمح بمشاركة وتمكين العاملين؟
- (٣) ما هي التحديات التي تعوق توجه المنظمات العامة نحو مزيد من مشاركة وتمكين العاملين؟
- (٤) كيف يمكن أن تسهم الممارسات الإدارية الفعالة في ترسيخ مفاهيم مشاركة وتمكين العاملين فيما يتعلق بكل من: الإدارة العليا، والعاملين أنفسهم؟

٣- أهداف البحث

يتمثل الهدف الرئيسي للبحث في تحديد الأدوات والممارسات الرئيسية لمشاركة وتمكين العاملين وأثرها على مستوى الأداء المؤسسي للمنظمات العامة، بالشكل الذي يضع المنظمات العامة في دائرة المنافسة، ليست فقط فيما يتعلق بغيرها من المنظمات، ولكن أيضاً بما ينعكس على جودة مخرجاتها بالشكل الذي يحقق رضا المستفيدين. ولتحقيق هذا الهدف فقد تم تحديد مجموعة من الأهداف الفرعية كما يلي:

- (١) التعرف على دوافع المنظمات العامة نحو مشاركة وتمكين العاملين بما يسهم بشكل مباشر على معدلات الأداء المؤسسي.

(٢) التعرف على المشاكل التي تواجه المنظمات الحكومية لترسيخ مفاهيم المشاركة وتمكين سواء على مستوى القادة أو التنفيذيين.

(٣) تحديد الأدوات والاستراتيجيات التي (تزيد / تحد) من الممارسات الإدارية الفعالة لتعزيز مفاهيم مشاركة وتمكين العاملين فيما يتعلق بكل من: الإدارة العليا، والعاملين أنفسهم.

(٤) التعرف على العوامل الحاسمة في توجه المنظمات نحو تبني مفاهيم مشاركة وتمكين العاملين.

(٥) توضيح الأدوار المختلفة لقيادات الإدارة العليا والعاملين التنفيذيين للتحوّل من منظمات التحكم والأوامر إلى المنظمات الممكنة.

٢- فروض البحث

انطلاقاً من مشكلة البحث وأهدافه وفي ضوء متغيرات الدراسة التي يوضحها الشكل رقم (١)، فإن فروض البحث تتمثل في ثلاثة فروض أساسية يمكن توضيحها على النحو الآتي:

الفرض الأول: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ بين مشاركة وتمكين العاملين ومستوى الأداء المؤسسي للمنظمات العامة. ويشتق من هذا الفرض فرضين فرعيين على النحو الآتي:

الفرض الفرعي الأول: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ بين مشاركة وتمكين العاملين فيما يتعلق بالإدارة العليا ومستوى الأداء المؤسسي للمنظمات العامة.

الفرض الفرعي الثاني: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ بين مشاركة وتمكين العاملين فيما يتعلق بالعاملين أنفسهم ومستوى الأداء المؤسسي للمنظمات العامة.

الفرض الثاني: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ في مشاركة وتمكين العاملين فيما يتعلق بالإدارة العليا والعاملين أنفسهم وفقاً للمتغيرات الشخصية (النوع/العمر/المسمى الوظيفي/المستوى التعليمي/سنوات الخبرة).

الفرض الثالث: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ في مستوى الأداء المؤسسي للمنظمات العامة وفقاً للمتغيرات الشخصية (النوع/العمر/المسمى الوظيفي/المستوى التعليمي/سنوات الخبرة).

شكل رقم (1)

نموذج ومتغيرات الدراسة



المصدر: إعداد الباحث

5- منهجية البحث

سوف يعتمد الباحث على منهجين وهما: المنهج الوصفي لأغراض تكوين الإطار النظري من خلال استعراض الدوريات والدراسات السابقة المرتبطة بمشاركة وتمكين العاملين فيما يتعلق بكل من: الإدارة العليا، والعاملين أنفسهم، والمنهج التحليلي من خلال جمع البيانات من أفراد العينة محل الدراسة باستخدام قائمة استقصاء تم تصميمها من أجل إتمام الدراسة الميدانية.

6- حدود البحث

- (1) الحدود المكانية: الهيئة القومية للبريد المصري بمحافظة الإسكندرية.
- (2) الحدود الزمانية: وهي الفترة الزمنية التي استغرقتها عملية جمع البيانات من مجتمع الدراسة وتفرغها خلال عام ٢٠٢١م.
- (3) الحدود الموضوعية: أثر ممارسات مشاركة وتمكين العاملين لدى موظفي الخطوط الأمامية (مكاتب تقديم الخدمة) بالهيئة القومية للبريد المصري بمحافظة الإسكندرية على مستوى الأداء المؤسسي.

7- أهمية البحث

تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بأهمية تنمية الموارد البشرية داخل المنظمات العامة والأجهزة الحكومية، نتيجة للعديد من التطورات الهائلة التي اتسمت بانعكاسات إيجابية على أداء العاملين داخل المنظمات العامة والأجهزة الحكومية، ولقد أثرت هذه التغيرات المتسارعة بشكل واضح على بيئة الأعمال ودفعت المنظمات إلى ضرورة تبني مفاهيم إدارية حديثة لتحقيق مزايا تنافسية ليست فقط على مستوى علاقتها بالمنظمات الأخرى، ولكن أيضاً على مستوى تحقيق مستويات مرضية سواء فيما يتعلق بجودة الخدمات المقدمة أو فيما يتعلق بمعدلات رضاء العاملين.

لهذا، فقد أصبحت مفاهيم وممارسات مشاركة وتمكين العاملين موضع اهتمام وبحث ودراسة من قبل الباحثين والمؤسسات الإدارية، والتي تؤكد على أهمية تكوين النقطة المتبادلة بين القيادة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات. وعلى ذلك، فقد تنامي الاهتمام بأهمية العنصر البشري داخل المنظمات باعتباره أحد الركائز الهامة الذي تستطيع المنظمة من خلاله تحقيق أهدافها، ولقد دفعت هذه التغييرات السريعة والمتلاحقة في مجال استثمار المورد البشري وتنميته داخل المنظمة إلى أهمية التمكين ودوره في تعديل وتحسين العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين، والذي يسهم بشكل مباشر في تحسين وتطوير الأداء المؤسسي بالشكل الذي يعمل على تحقيق أهداف المنظمة في الأجل القريب والبعيد.

كما أدركت العديد من المنظمات أن استمرارها ونجاحها على المدى البعيد مرهون باستثمارها ليس فقط في مواردها المالية المتاحة، ولكن أيضاً في مواردها البشرية باعتبارها رأس مال يفوق في أهميته كافة العناصر المادية. ولعل ما يؤكد دوافع المنظمات نحو مشاركة وتمكين العاملين هو وجود مفهوم الحاجة إلى التخلي عن النموذج التقليدي في القيادة والتوجه نحو القيادة التحولية **Transformational Leadership** والتي تؤمن بالمشاركة والتشاور، من خلال إحداث العديد من التغييرات الجذرية التي تعظم من دور الفرد نحو تبني أساليب التفكير الإبداعي **Creative Thinking** وتنمية روح المبادرة التي تحقق معدلات أداء **Rates of Performance** أفضل على المدى القريب والبعيد. (Kariuki, A., Kiambati, K., 2017; Chen, J., & Silverthorne, C., 2005; Lorinkova, N. M. et al, 2013)

وتزداد أهمية مشاركة وتمكين العاملين مع تزايد حاجات المنظمات بمختلف أنواعها لتحسين فاعليتها وكفاءتها عبر تكيفها مع البيئة التي تعمل فيها تمهيداً لتحقيق الأهداف التي وُجدت من أجلها، فضلاً عن التميز الذي يمكن أن تحدثه فيما يتعلق بالمنظمات المنافسة، أي أنه في ظل التمكين يتمتع العاملون بصلاحيات المديرين مع بقائهم مسؤولين عن النتائج الناجمة عن قراراتهم، حيث يساهم تمكين العاملين في تعزيز دوافع الإنجاز **Motives for Achievement** لدى العاملين، من خلال تبني المنظمات مجموعة من الممارسات الإدارية الإيجابية التي لا تأتي بمحض الصدفة، وإنما تعزز من قبل القيادات الإدارية من خلال غرس مبدأ ديمقراطية الإدارة، والاهتمام بالمشاركة، ونشر روح الفريق، وتفويض الصلاحيات، وتفعيل المعرفة، وتوفير المعلومات، لتحقيق أهداف المنظمة على كافة المستويات.

وفي السياق ذاته، فإن المنظمات العامة المعنية بتقديم الخدمات العامة للمواطنين لكي تستطيع تحقيق نجاحات ملموسة في جودة عملياتها والحفاظ على ميزتها التنافسية،

لابد أن يثبت الموظفون سلوك المواطنة التنظيمية (OCB) **Organizational Citizenship Behavior** من خلال إظهار المبادرة، وأن يكونوا مكرسين لعملهم، وملتزمون بمعايير الأداء عالية الجودة، ويتحملون مسؤولية تطويرهم المهني. وهذا يتطلب أهمية توضيح توقعات العمل بشكل واضح، وتوفير الموارد الكافية، ووضع الاستراتيجيات لتعزيز الشعور بالجدوى، والكفاءة، والتأثير على النتائج التنظيمية، وسلطة اتخاذ القرار بين أولئك المكلفين بتقديم خدمة العملاء. (Thakre, N., & Mathew, P., 2020)

ومن المؤكد أن تطبيق مفاهيم مشاركة وتمكين العاملين في المنظمات العامة، لن يؤثر فقط على النمط القيادي إنما يؤثر أيضاً على مجموعة من العناصر مثل: الهياكل التنظيمية، أنظمة الحوافز، تصميم هيكل الأجور، مؤشرات الأداء الرئيسية KPI'S، نطاق الإشراف، الاحتياجات التدريبية، معايير الترقى للوظائف الإدارية العليا... إلخ، وتوضح دراسة (أفندي، ٢٠٠٣) أن دوافع المنظمات نحو تبني مفاهيم مشاركة وتمكين العاملين تتمثل فيما يلي:

- (١) حاجة المنظمات لكي تكون أكثر استجابة لآليات السوق وتوقعات العملاء.
- (٢) تركيز اهتمام مستويات وقادة الإدارة العليا بالقضايا الاستراتيجية.
- (٣) تبسيط الإجراءات من خلال سرعة اتخاذ القرارات في المشاكل اليومية.
- (٤) تعزيز الشعور بالولاء المؤسسي وتحرير وبناء قدرات العاملين الإبداعية.
- (٥) منح العاملين مسؤوليات أكبر واكتسابهم أحاسيس أكبر بإنجاز أعمالهم.

ومن هنا تنبع أهمية البحث سواء على المستوى النظري أو التطبيقي حيث أنه على المستوى النظري فقد أصبحت ممارسات مشاركة وتمكين العاملين موضع اهتمام وبحث ودراسة واسعة من قبل الباحثين والمؤسسات الإدارية، والتي أدركت أن الاهتمام بالعنصر البشري هو السبيل الأهم للمنافسة وتحقيق التميز، وهو ما لا يأتي إلا من خلال زيادة معدلات الثقة بين القيادات الإدارية والعاملين التنفيذيين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات التي تتعلق بمستقبل المنظمة التي ينتمون إليها. أما على المستوى التطبيقي فإنه نظراً للطبيعة الفنية والمتخصصة للخدمات التي تقدمها الهيئة القومية للبريد المصري (محل دراسة)، فإن الأمر يتطلب ضرورة دراسة واقع الممارسات الإدارية للعاملين في الخطوط الأمامية والوقوف حول الأسباب الرئيسية التي (تزيد أو تحد) من مساحات المشاركة والتمكين، والتي سوف تنعكس بشكل عام على الارتقاء بمستوى جودة الأداء المؤسسي للعاملين، بالإضافة إلى الاستجابة السريعة لاحتياجات ورغبات عملائها بشكل خاص.

٨- الإطار العام للبحث

١/٨- المفاهيم الأساسية لمشاركة وتمكين العاملين:

تعتبر مشاركة وتمكين العاملين من المفاهيم الناشئة في مجالات الأعمال والإدارة وعلم النفس التنظيمي وتنمية الموارد البشرية (Wollard, K. K., & Shuck, B., 2011)، وتشير الدلائل أن مشاركة وتمكين العاملين مرتبطة بمختلف النتائج الفردية والتنظيمية الإيجابية، وبالتالي برزت كعنصر أساسي لنجاح منظمات الأعمال نظراً لما تتمتع به من إيجابيات يمكن وصفها بأنها المحرك الرئيسي للسلوك الابتكاري (Slatten, T., & Mehmetoglu, M., 2011)

لذلك، تعد مشاركة وتمكين العاملين من المفاهيم الحديثة التي تردت في الآونة الأخيرة بشكل كبير في مجال تطور الفكر الإداري لدى منظمات القرن الحادي والعشرين، على الرغم من أن جذورها العلمية والنظرية تعود إلى ثمانينات القرن العشرين، إلا أنه مع زيادة إدراك المنظمات لأهمية مواردها البشرية من خلال مشاركتها في عمليات التغيير والتطوير، تزايد الاهتمام بمفاهيم مشاركة وتمكين العاملين كمدخل أساسية لقياس مؤشرات الأداء الرئيسية (Key Performance Indicator (KPI's) لدى المنظمات العامة.

وتشير دراسة (Fernandez, S., & Moldogaziev, T., 2013) أن العقود الثلاثة الماضية شهدت انتشاراً ملحوظاً لممارسات مشاركة وتمكين العاملين على مستوى القطاعين العام والخاص، كما تناولت الدراسة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للتمكين على كلا من: الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والابتكار، والأداء. لقد توصلت الدراسة إلى أن تمكين العاملين له تأثير مباشر على الأداء وتأثيرات غير مباشرة من خلال تأثيره على الرضا الوظيفي والابتكار، وهما مساران سببيان رئيسيان تؤثر من خلالهما ممارسات التمكين على النتائج السلوكية.

وتتعدد تعريفات التمكين باعتباره أحد الأسس والمبادئ التي تقوم على تطبيق منهج الإدارة المفتوحة Open Management، ولقد تعددت وجهات النظر نحو مفاهيم التمكين فيرى البعض أنه وسيلة من وسائل الإدارة (Grass, A. et al, 2020) والبعض الآخر يرى أنه فلسفة إدارية (Mufti, M. et al, 2020)، في حين اعتبره البعض ممارسة ثقافية تشجع الأفراد على تحمل مسؤوليات أكبر لتطوير طرق أداء أعمالهم من خلال إتاحة صلاحيات تنظيمية تساعدهم في عمليات اتخاذ القرارات، بما يساهم في حل المشكلات التي تظهر أثناء العمل (Ganjinia, H. et al, 2013; Kostopoulos, I., 2019; Hanaysha, J., 2016). وعلى ذلك، يمكن القول إن هناك العديد من التعريفات التي تناولت التمكين، ومن أهم هذه التعريفات ما يلي:

- هو مزيد من تفويض السلطات والنفوذ للعاملين ومساهماتهم في اتخاذ القرارات والمشاركة الفعالة في وضع رؤية الإدارة العليا، وذلك من خلال وجود إطار قانوني وقواعد ونظم عمل تدعم الشعور بالأمان الوظيفي لدى العاملين. (مراد، ٢٠٢٠)

- هو عملية نقل المسؤولية والسلطة ودعوة العاملين لتشارك المعلومات والمعارف بهدف الاسهام في تحليل المواقف وحل المشكلات التنظيمية المعقدة، مما يولد الشعور بالمسئولية لدى العاملين فيما يتعلق بالقرارات والإجراءات المتخذة تجاه موقف معين. (ماهر والعربي، ٢٠١٩)

- هو استراتيجية تنظيمية تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية في أداء الأعمال بطريقتهم الخاصة من غير تدخل مباشر من الإدارة، مع توفير كافة المواد التي يحتاجونها في بيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا وسلوكياً لأداء العمل مع الثقة التامة بهم. (ديوب، ٢٠١٤)

- هو ممارسة ثقافية تشجع العاملين على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير الطريقة التي يؤدون بها عملهم، من خلال تفويض الصلاحية في اتخاذ القرارات إلى المستويات الأدنى. (أفندي، ٢٠٠٣)

ومن التعريفات السابقة، يعرف الباحث تمكين العاملين بأنه "منهجاً إدارياً يسمح للعاملين بأن يمارسوا سلطات أوسع ويتحملوا مسؤوليات أكبر، بما يسهم في عمليات صنع واتخاذ القرارات التي تتعلق بأعمالهم اليومية، بالشكل الذي يساعد في حل المشكلات ذات التأثير المباشر في تحقيق المنظمات لأهدافها". وتأكيداً على ما تناولته التعريفات السابقة نلاحظ أن هناك عاملاً مشتركاً لكافة التعريفات التي تناولت التمكين، حيث اجتمعت كافة التعريفات على حقيقة هامة وهي ضرورة مشاركة العاملين في عملية صنع واتخاذ القرارات، والتي من شأنها تتطلب ضرورة إعطائهم المزيد من الصلاحيات والحرية فيما يتعلق بممارستهم للمهام المكلفين بها، ولكن يظل التحدي الأكبر لتحقيق ذلك يتمثل في جانبين: الجانب الأول وهو احتياج المديرين لموظفين لديهم من القدرات والمهارات ليقوموا بهذا الدور، والجانب الثاني وهو تفهم المديرين أن تطبيق هذه المفاهيم لن يقلل من مكانتهم الوظيفية.

ولقد اختلفت الدراسات حول التحديد الواضح والدقيق لأبعاد مشاركة وتمكين العاملين، حيث جاءت هذه الاختلافات استناداً لرؤية وفلسفة كل دراسة، إلا أن الباحث يرى أن الأبعاد المختلفة التي تناولتها الدراسات السابقة يمكن اعتبارها آليات أو متطلبات لتحقيق ممارسات مشاركة وتمكين العاملين في المنظمات، وذلك إذا ما نظرنا إلى هذه الأبعاد فيما يتعلق بكل من: الإدارة العليا، والعاملين أنفسهم، وهو ما يوضحه الجدول رقم (١) الذي

يوضح الباحث من خلاله أبعاد مشاركة وتمكين العاملين فيما يتعلق بالإدارة العليا والعاملين أنفسهم والمقصود بها ومتطلبات تحقيقها في بيئة الممارسة الإدارية للمنظمات.

جدول رقم (١)

أبعاد مشاركة وتمكين العاملين

م	البعد	مفهوم	متطلبات تحقيقه
١	البعد الذي يتعلق بالإدارة العليا	الأساليب المتبعة من قبل الإدارة العليا لتنفيذ المشاركة والتمكين بكفاءة وفعالية بما يسهم في تحسين الإنتاجية وتحقيق المرونة في العمل، بالإضافة إلى الدعم والتأييد والثقة المتبادلة بين الرؤساء ومرؤوسيهما بما يؤدي إلى زيادة مستوى الانتماء والرضا الوظيفي.	(١) تحديد المهمة (٢) تفويض السلطة (٣) الثقافة التنظيمية (٤) التدريب والتعليم (٥) امتلاك المعلومات وتوافرها
٢	البعد الذي يتعلق بالعاملين أنفسهم	المهارات والمعارف والمؤهلات التي يمتلكها العاملون والتي تساعدهم في ممارسة مهامهم بشكل جيد.	(١) المقومات الشخصية (٢) حرية التصرف والاستقلالية (٣) الالتزام الوظيفي (٤) روح الفريق

المصدر: إعداد الباحث

٣/٨ - الممارسات الإدارية الفعالة ودورها في ترسيخ مفاهيم مشاركة وتمكين العاملين:

لقد أصبح الحد من الحواجز الإدارية وتعزيز روح المبادرة من القضايا المهمة في جداول أعمال كافة الحكومات، على الرغم من تكريس جهود لا يستهان بها لتحسين أنظمة العمل وإدخال أشكال جديدة من التواصل بين المستويات الإدارية بما يحقق معدلات أداء أفضل للمنظمات العامة. (Dobrolyubova, E., 2017)

لذلك، أصبح هناك ضرورة ملحة لدى الباحثين والأكاديميين - في ظل حالة الارتباك والضعف التي تعاني منه العديد من المنظمات - في دراسة الآثار الإيجابية لمشاركة وتمكين العاملين ودورها في تحسين مستويات الأداء، وذلك نظراً لتطور بيئة الأعمال التي أصبحت تشكل مأزقاً يفرض نفسه على الساحة الإدارية لكافة المنظمات، وذلك نتيجة التغيرات - التي حدثت ومازالت تحدث - سواء فيما يتعلق بالأهداف التنظيمية أو القيم والسلوكيات المهنية للعاملين. وعلى ذلك، سوف نستعرض الدراسات السابقة التي تناولت مفاهيم مشاركة وتمكين العاملين فيما يتعلق بكل من: الإدارة العليا، والعاملين أنفسهم، وذلك على النحو التالي:

١/٣/٨ - الدراسات التي تناولت مشاركة وتمكين العاملين فيما يتعلق بالإدارة العليا:

جاء مفهوم التمكين في الفكر الإداري ليطالب بالتخلي عن النموذج التقليدي في القيادة والتوجه نحو نماذج حديثة تسعى إلى مشاركة العاملين بما يعزز دورهم في تحقيق أهداف المنظمة، بالإضافة إلى تنمية قدراتهم على التفكير الإبداعي الخلاق من خلال

تنمية روح المبادرة. وفي هذا السياق، تساهم دراسة (Klidas, A. et al, 2007) في فهم أكبر وأكثر تحديداً لكيفية تحقيق تمكين الموظفين في الفنادق الأوروبية الكبيرة، من خلال اختبار أربعة تنبؤات محتملة لسلوك الموظفين الممكنين أثناء تقديم الخدمة للعملاء وهما (التدريب، والمكافآت المتعلقة بالأداء، والثقافة الموجهة نحو العملاء، أسلوب الإدارة)، وذلك باستخدام بيانات ٣٥٦ موظفاً في الخطوط الأمامية في ١٦ فندقاً كبيراً في سبعة بلدان أوروبية. ولقد توصلت الدراسة لعدة نتائج تمثلت فيما يلي:

(١) يحتاج المديرون الراغبون في تمكين الموظفين إلى تشجيعهم على اتخاذ القرارات من تلقاء أنفسهم، والثقة بهم ودعم أي قرارات يتخذونها، والثناء عليهم عندما ينجحون، ويسامحونهم ويعلمونهم ويدربونهم عندما يرتكبون خطأ.

(٢) أن الفشل في مواءمة سلوك المديرين مع برامج التمكين التنظيمي لا بد أن يؤدي إلى إرباك الموظفين وتقييد عملية التمكين.

(٣) أن التمكين لا يتطلب من الإدارة الامتناع عن التحكم في سلوك الموظف، بل يتطلب تغييراً في شكل الرقابة الإدارية التي يتم ممارستها.

ونتيجة لذلك، فإن السؤال الحاسم هو ما إذا كان التمكين يتطلب من الإدارة التخلي عن السيطرة على سلوك الموظفين المتمكنين. في الواقع، تؤكد العديد من الدراسات أن هذا هو المطلوب تحديداً بل ويجادلون بأن "السيطرة لا تتوافق مع التمكين في معناه الحقيقي"، حيث يرون أن التمكين يمثل تحولاً في موضع السيطرة من التحكم التوجيهي المفروض خارجياً إلى التحكم الذاتي المفروض داخلياً، لذلك فإن السؤال الذي يطرح نفسه الآن هو: كيف يمكن للإدارة أن تحقق هذا التحول في مركز السيطرة؟ ولكي يتم الإجابة عن هذا السؤال، من المفيد الإشارة إلى أنه يمكن التمييز بين أربعة أشكال من الرقابة الإدارية وفقاً لتركيزها (ما يتم التحكم فيه)، والتوقيت (عند ممارسة السيطرة). وبشكل أكثر تحديداً، فإن الأشكال الأربعة للرقابة الإدارية هي: (Klidas, A. et al, 2007)

(١) التحكم المسبق Ex-ante Control: العمل قبل الحدث والتركيز على المدخلات من خلال معارف ومهارات القائمين على العمل.

(٢) التحكم المتزامن Concurrent Control: العمل أثناء الحدث والتركيز على العمليات، من خلال الأساليب الفنية والسلوكية المستخدمة في تنفيذ العمل.

(٣) التحكم اللاحق Ex-post Control: العمل بعد الحدث والتركيز على المخرجات في شكل نتائج مادية أو إعلامية أو مالية أو غيرها من نتائج تنفيذ العمل.

(٤) التحكم الفوقي Meta Control: العمل فوق الحدث والتركيز على القيم في شكل مفاهيم لما هو مهم ومرغوب فيه من قبل أولئك الذين يقومون بالعمل.

وفي ظل السعي الدائم من قبل الأكاديميين والممارسين إلى فهم أفضل لكيفية تعزيز صياغة الوظائف في المنظمات، جاءت دراسة (Xin, X. et al, 2020) لتستهدف فحص كيف ومتى تتدفق صياغة الوظائف من القادة إلى العاملين في سياق الفريق، حيث تفترض الدراسة أن الموارد الوظيفية لقادة الفريق تتوسط العلاقة بين صياغة الوظائف لقادة الفريق وصياغة الوظائف لأعضاء الفريق، وبالتالي ينعكس هذا التأثير بشكل إيجابي على العلاقة العامة التي تتم عبر التوسط. لذلك، فإن القائد الذي يشجع أتباعه على الانخراط في صياغة الوظائف يميل إلى تبني أسلوب القيادة التمكينية، وبالتالي تعزيز سلوكيات صياغة الوظائف في الفرق. (Kim, M., & Beehr, T. A., 2018)

وفي السياق ذاته، تشير دراسة (Emery, C. et al, 2019) أنه على الرغم من أن علاقات التباین بين القادة ومرؤوسیهم أساسیة وفقاً لنظریة التبادل بین القادة والأعضاء (Leader Member Exchange (LMX)، فإن البحث يوفر معرفة محدودة حول ما إذا كانت استجابات الموظفين للتصورات الفردية للمرؤوسين موحده أم لا، لذلك فمن الأهمية ضرورة دراسة التمكين النفسي كأداة للموظفين لاستخدامها لمواجهة التأثير السلبي للتصورات الفردية المتصورة للمرؤوسين. ولقد توصلت الدراسة على مجموعة من النتائج تمثلت فيما يلي:

(١) عندما يدرك الموظفون أن مديريهم لديهم علاقات متباينة بين موظفي مجموعة العمل، يميل الموظفون إلى أن يكونوا أقل رضا في وظائفهم، ويتم تفسير هذه العلاقة السلبية من خلال تصورات الموظفين للعدالة الإشرافية.

(٢) الموظفون ذوي مستويات التمكين النفسي المنخفضة - الموظفون الذين يشعرون بقدر أقل من التحكم في عملهم - يبلغون مستويات أقل من الرضا الوظيفي عندما يرون أن مديريهم يفرقون بين الموظفين.

(٣) الموظفون ذوي المستويات العالية من التمكين النفسي يكونون أكثر مرونة في التعاملات، حيث يُنظر إلى المديرين على أنهم يميزون بين موظفي مجموعة العمل.

ولقد افترضت دراسة (Han, J. H. et al, 2020) أن نرجسية قادة الفريق والأعضاء يمكن أن تمنع أو تساعد في عملية التمكين عبر المستويات من خلال التأثير على التوزيع المقصود لسلطة اتخاذ القرار والموارد بين قادة الفريق والأعضاء، حيث توصلت الدراسة لنتائج هامة جاء أهمها في: أن مناخ التمكين يرتبط على مستوى المنظمة ارتباطاً إيجابياً بالقيادة التمكينية لقادة الفرق وذلك عندما يكونون أقل نرجسية، في حين يرتبط تمكين القيادة ارتباطاً إيجابياً بأداء المهام الفردية عندما يكون أعضاء

الفريق نرجسيين للغاية. لذلك، فإن أن الجمع بين القادة الأقل نرجسية والأعضاء الأكثر نرجسية هو حالة يكون فيها التأثير غير المباشر لمناخ التمكين التنظيمي على أداء المهام الفردية من خلال تمكين القيادة إيجابياً.

ونتيجة لذلك، يُعد السماح للقوى العاملة التي تتمتع بالاستقلالية في اتخاذ القرارات في مكان العمل أمراً ضرورياً لتحقيق البيئة التي تؤدي بدورها إلى زيادة الرضا الوظيفي لدى الموظف (Aydognmus, C. et al, 2018; Boerner, S. et al, 2007; Chen, J., & Silverthorne, C., 2005) (Mufti, M. et al, 2020) حيث كان الغرض من الدراسة هو تحديد جوانب القيادة التحويلية التي تؤثر على الرضا الوظيفي للعاملين في الخطوط الأمامية وكيف يتوسط التمكين النفسي العلاقة بين الأنماط والرضا الوظيفي، حيث أشارت الدراسة إلى أنه لكي يكون التنظيم ناجحاً فإن القوى العاملة الراضية تؤثر بشكل واضح على النتائج التنظيمية. ولقد توصلت الدراسة إلى أن أنماط القيادة لها تأثير مهم على التمكين النفسي للموظفين، وبالتالي تؤثر على دوافع الموظف للعمل بكامل طاقته، مما يؤدي إلى الرضا الوظيفي، بالإضافة إلى أن الاختلافات في الرضا الوظيفي لدى الموظفين يتم وصفها من خلال التباينات في شعور الموظفين الذين يتمتعون بالقدرة أثناء العمل بأسلوب القيادة المختلفة. وهنا يرى الباحث أن الدور الحيوي للقيادة في توليد الطاقة في مكان العمل والاحتفاظ بموظف راضي يسهم بشكل كبير في إنشاء وتبني بيئة تمكينية تساعد على تعزيز النجاح التنظيمي.

وتسعى العديد من الدراسات لتوضيح النتائج المتوقعة من مشاركة وتمكين العاملين وتأثيرها على الوضع النفسي للسلوك المهني للموظف، حيث تشير نتائج الدراسات (Jose, G., & Mampilly, S. R., 2014; Ahmed, K. et al, 2019; Kumar, P. J., & Kumar, A. A., 2017) أنه في ظل مشاركة وتمكين العاملين فإن أدوار المديرين في السنوات القادمة سوف يقاس بأداء من يقعون في نطاق إشرافهم أكثر من أدائهم كأفراد، الأمر الذي يسهم بشكل مباشر في تحسين النظرة الذاتية للعاملين مما ينعكس إيجابياً على أدائهم وإنتاجيتهم.

ولقد تجاهلت العديد من البحوث والدراسات إلى حد كبير الفروق الفردية بين تأثير ممارسات علاقة العمل على الموظفين، إلا أن دراسة (Zhang, A. Y. et al, 2014) تناولت التأثير المعتدل للمديرين المتوسطين التقليديين فيما يتعلق بالخضوع للسلطة وتأييد علاقات الأدوار الهرمية، على استجاباتهم لممارسات العلاقة بين الموظف والمنظمة باستخدام عينة من ٥٣٥ مديراً متوسطاً من ٤٠ شركة في الصين. ولقد توصلت الدراسة أن المدراء المتوسطون الأكثر تقليدية يستجيبون بشكل أقل إيجابية من حيث أدائهم والتزامهم بمستويات عالية من المساهمات المتوقعة والتمكين النفسي المرتبط بهم ولكنهم

يستجيبون بشكل أكثر إيجابية للمستويات العالية من الحوافز المقدمة، على العكس تماماً توصلت الدراسة أن المديرين الأقل تقليدية استجابوا للمكافآت الاقتصادية (ولكن ليس المكافآت التنموية) بأداء وظيفي أعلى.

كما تناولت دراسة (Fong, K. H., & Snape, E., 2015) آثار تمكين القيادة على الموظفين باستخدام بيانات من ٢٦٦ موظفاً ومشرفيهم من ٤١ فريق عمل في قسم خدمة العملاء من شركة اتصالات كبيرة في هونغ كونغ، حيث اشارت الدراسة أنه بناءً على رؤى نظرية التبادل بين القادة والأعضاء (LMX) Leader Member Exchange فإن القادة يختلفون في درجات التمكين التي يتم منحها لمروسيهم. وقد توصلت الدراسة إلى نتيجة هامة وهي: أن القيادة التمكينية Empowering Leadership تتمتع بمستويات مقبولة من الاتفاق داخل المجموعة والتباين بين المجموعة، مما يوفر الدعم لتحليلها كبناء على مستوى المجموعة، لذلك فمن الأهمية تحليل الفروق داخل المجموعة وبين المجموعة في تمكين القيادة وتأثيراتها على المواقف والسلوكيات الفردية للعاملين.

وعلى الرغم من اتفاق كافة العلماء أن نظرية القيادة تركز على إطار بيروقراطي مع التركيز على التحكم من أعلى لأسفل، إلا أن التوجيهات الحديثة التي تتبعها المنظمات تبعد عن الإدارة الهرمية، مع التركيز بدلاً من ذلك على الحاجة إلى تمكين العاملين، حيث يرتبط التمكين ارتباطاً إيجابياً بالنتائج المتوقعة وتعزيز مواقف وسلوكيات العاملين، وهذا يتطلب من القادة ضرورة زيادة ممارسات دعم وتمكين العاملين نحو رفع مستويات الأداء المؤسسي. (Uhl-Bien, M. et al, 2007)

ونتيجة لذلك، عرفت دراسة (Lorinkova, N. M. et al, 2013) القيادة التمكينية Empowering Leadership بأنها مشاركة السلطة مع المرؤوسين ورفع مستوى استقلاليتهم ومسؤوليتهم، وذلك من خلال سلوكيات محددة مثل تشجيع المرؤوسين على التعبير عن الآراء والأفكار، وتعزيز صنع القرار التعاوني، ودعم مشاركة المعلومات والعمل الجماعي، كما اعتبرت نوعاً متميزاً من سلوكيات القائد حيث يوفر من خلالها الدعم للمرؤوسين من حيث التدريب، التشجيع، والدعم العاطفي، والمعلومات. وبالتالي، من المرجح أن يكون لدى الموظفين إحساس بفهم طبيعة وظائفهم، وأن يشعروا بالقدرة على تنفيذ الأنشطة الوظيفية على أساس الإدارة الذاتية.

ولقد تناولت دراسة (Tang, G. et al, 2020) السوابق وعواقب تمكين القيادة من منظور: مسافة قوة القائد، وتصور القائد لقدرة الفريق، وابتكار الفريق. ولقد توصلت الدراسة لمجموعة من التوصيات جاءت أهمها على النحو الآتي:

(١) أن القيادة التمكينية يجب أن تكون مدفوعة باعتبارات الملاءمة المعيارية والظرافية المرتبطة بقيمة مسافة قوة القائد وتصور القائد لقدرة الفريق.

(٢) تتفاعل مسافة قوة القائد وقدرة الفريق المتصورة بحيث يكون تأثير مسافة قوة القائد في تمكين القيادة أقوى مع قدرة الفريق المتصورة، حيث أن التفاعل بين مسافة قوة القائد وقدرة الفريق المتصورة يؤثر بشكل غير مباشر على ابتكار الفريق، وهي نتيجة مهمة للفريق مرتبطة بالعمل الجماعي القوي.

وفي سياق ما سبق، تناولت دراسة (Hassan, S. et al, 2019) كيفية تقليل القيادة التمكينية من صمت الموظف في المنظمات العامة، حيث أشارت إلى أن الحجب المتعمد للمعلومات الهامة المتعلقة بالعمل يؤدي إلى عواقب سلبية خطيرة في المنظمات العامة، ولقد توصلت الدراسة لنتيجة هامة وهي أن تمكين القيادة للمشرفين في الخطوط الأمامية يقلل من صمت الموظف العام وذلك من خلال: تحسين ثقة الموظف في المشرفين، ومنح الموظفين السيطرة على وظائفهم، وتعزيز الهوية مع المنظمة.

ويرى الباحث أن العديد من الدراسات افتقرت إلى توضيح الآليات التي يمكن من خلالها تبني مفاهيم القيادة التمكينية، بالإضافة إلى دراسة تأثير الشخصية الاستباقية للموظفين أثناء اجراء الاختبارات التجريبية، حيث يقتصر النظر في تمكين القيادة من منظور فردي بسبب اختلاف مستويات التمكين حتى في نفس الفريق. لذلك، فإن المنظمة الممكنة تحتاج إلى أهداف واضحة وإدارة حاسمة تسعى دائما إلى وضع رؤى مستقبلية قائمة على قيم مؤسسية في ظل تطورات تكنولوجية تفرض على المنظمات ضرورة العمل بأقل عدد من الأفراد الأمر الذي يتطلب إتاحة الصلاحيات التي تمكن كل موظف من أداء دوره بالشكل الكامل بما يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة لمنظمتهم.

٢/٣/٨ - الدراسات التي تناولت مشاركة وتمكين العاملين فيما يتعلق بالعاملين أنفسهم:

زاد الاهتمام بالتمكين النفسي ومشاركة العاملين بشكل كبير خلال العقد الماضي بين الممارسين والأكاديميين. ومع ذلك، فقد ظهروا مستقلين عن بعضهم البعض مع القليل من الاجتهاد في كيفية ارتباطهم. وتسعى دراسة (Jose, G., & Mampilly, S. R., 2014) لتوضيح العلاقة بين التمكين النفسي وابعاده على مستوى مشاركة العاملين من خلال البيانات الأولية التي تم جمعها من ١٠١ موظف يعملون في ثلاث منظمات خدمية في وسط ولاية كيرالا الهندية (قطاع الرعاية الصحية/ قطاع التأمين/ قطاع الاتصالات)، حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية مثل تحليل الارتباط وتحليل الانحدار المتعدد لقياس أهمية وقوة العلاقة بين التمكين النفسي وابعاده (المعنى والكفاءة وتقرير المصير والتأثير) ومشاركة الموظف، ولقد كشف تحليل الارتباط عن وجود علاقة إيجابية كبيرة بين التمكين

النفسي ومشاركة العاملين حيث أوضحت الأبعاد الأربعة للتمكين النفسي معاً ٧١,٧% من التباين في مشاركة العاملين، كما كشف تحليل الانحدار أن التأثير الإجمالي للتمكين النفسي كبير على مستوى مشاركة الموظفين في المنظمات المختارة.

ولقد تناولت دراسة (Dust, S. B. et al, 2014) تأثيرات التمكين للقادة التحويليين ومدى اختلاف هذه التأثيرات عبر السياقات التنظيمية العضوية والميكانيكية، حيث يُفترض أن يوفر التمكين النفسي آلية تحفيزية شاملة توضح العلاقات بين القيادة التحويلية وسلوكيات الموظف المتعلقة بالوظيفة، بالإضافة إلى ذلك يُفترض أن تكون العلاقات بين القيادة التحويلية والتمكين النفسي للموظف والسلوكيات المرتبطة بالوظيفة أقوى في المنظمات ذات الهياكل العضوية أكثر من الهياكل الميكانيكية.

وتشير دراسة (Han, S. et al, 2019) أن الشخصية الاستباقية للموظفين تؤثر على مستوى إدراك قادتهم، والتي بدورها تؤثر بشكل إيجابي على تمكين القيادة، حيث تتوقف التأثيرات غير المباشرة للشخصية الاستباقية على تمكين القيادة عن طريق الإدراك والثقة القائمة على التأثير على مستوى أداء مهمة الموظف وسلوك المواطنة التنظيمية، وبالتالي فإن التأثير غير المباشر للشخصية الاستباقية على تمكين القيادة من خلال الثقة القائمة على التأثير (الإدراك) أقوى عندما يكون مستوى الإدراك (التأثير) القائم على الثقة مرتفعاً وليس منخفضاً. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت فيما يلي:

(١) يبلغ القادة مستوى أعلى من الثقة في الموظفين الذين يتمتعون بشخصية أكثر استباقية.

(٢) من المرجح أن يقوم القادة بتمكين الموظفين الذين لديهم مستويات أعلى من الثقة القائمة على التأثير والثقة القائمة على الإدراك؛ بمعنى آخر، الموظفون الذين يحبونهم أكثر ويعتقدون أنهم أكثر كفاءة.

(٣) للمساعدة في تعزيز التمكين قد تفكر المنظمات في الاختيار على أساس الشخصية الاستباقية وتعزيز الثقافة التي تعزز استباقية الموظفين.

وتأتي دراسة (Kostopoulos, I., 2019) لتعيد النظر في تأثير تمكين موظفي الخطوط الأمامية على أدائهم، باتباع نهج غير خطي ودمج دور تعقيد الخدمة، من خلال إجراء مسح كمي على ٢٤٠ من موظفي الخطوط الأمامية في مدينتي (لندن، ليدز) في المملكة المتحدة، حيث تشير نتائج الدراسة إلى أن التمكين له تأثير كبير على أدائهم وأن هذا التأثير غير خطي (تربيعي). وعلى وجه التحديد، تعتبر العلاقة بين التمكين والأداء سلبية بالنسبة للتمكين منخفض المستوى وإيجابية للتمكين عالي المستوى، بالإضافة إلى ذلك تظهر نتائج الدراسة أن طبيعة هذه العلاقة تختلف باختلاف مستويات تعقيد الخدمة. على وجه التحديد، بالنسبة للخدمات منخفضة التعقيد، تم العثور على العلاقة بين التمكين

والأداء بشكل تربيعة، بينما بالنسبة للخدمات عالية التعقيد، وجدت العلاقة إيجابية وخفية.

وترى دراسة (Hanaysha, J., 2016) أن بناء الالتزام التنظيمي بين الموظفين يعتبر أحد العوامل المهمة لضمان الفعالية التنظيمية وذلك لأن الموظفين الملتزمين يمكن أن يؤديوا نتائج تنظيمية مواتية، ولقد استهدفت الدراسة أثر ثلاث عوامل هي تمكين الموظف والعمل الجماعي وتدريب الموظفين على الالتزام التنظيمي في منظومة التعليم العالي في ماليزيا من خلال بيانات ٢٤٢ موظف في الجامعات الحكومية في شمال ماليزيا، حيث أشارت النتائج أن تمكين الموظف له تأثير إيجابي كبير على الالتزام التنظيمي.

وتؤكد العديد من الدراسات (Fernandez, S., & Moldogaziev, T., 2013; Thakre, N., & Mathew, P., 2020; Jose, G., & Mampilly, S. R., 2014; Klidas, A. et al, 2007; Zhang, A. Y. et al, 2014)، أن تنفيذ الممارسات والأفكار الديمقراطية في المنظمات يؤدي إلى تحسينات كبيرة في سلوك الموظفين واتجاهاتهم. وهو ما أوضحته دراسة (Ahmed, K. et al, 2019) من خلال دراسة العلاقة بين الديمقراطية التنظيمية Organizational Democracy ونتائج الموظفين في إطار دور الوساطة للعدالة التنظيمية Organizational Equity بناءً على بيانات ٢٦٢ موظفاً يعملون في شركات تصنيع المرواح. وتشير النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى أن تحقيق الديمقراطية في مكان العمل يعزز التزام الموظفين وسلوك المواطنة ويقلل النوايا لمغادرة المنظمة. علاوة على ذلك، أن العلاقة بين الديمقراطية التنظيمية ونتائج الموظفين تصبح أكثر قوة بمجرد إدخال العدالة التنظيمية.

٣/٨ - الدراسات التي تناولت ممارسات مشاركة وتمكين العاملين ودورها في تحسين مستوى الأداء المؤسسي:

أثار مفهوم تمكين العاملين اهتماماً كبيراً بين الأكاديميين والممارسين بسبب ارتباطه بمستويات الأداء المتوقعة للمنظمات العامة. ومع ذلك، وعلى الرغم من الاعتقاد السائد لدى الأكاديميين والممارسين بأن التمكين له تأثير كبير على الأداء المؤسسي للمنظمات، إلا أن الأدلة التجريبية من البحوث الإدارية التي تدعم الاقتراح قدمت نتائج غير متسقة، حفزت بعض الباحثين للتحقيق في التفسيرات المحتملة الأخرى للاختلاف في النتائج، حيث أشارت غالبية الدراسات التي بحثت في وجود علاقة بين التمكين وأداء المنظمة وجود علاقة مباشرة، إلا أن هذا الافتراض أصبح موضع تساؤل، حيث أشارت دراسة (Boxall, P., & Macky, K., 2009) إلى أن العديد من الدراسات اغفلت الالتزام التنظيمي الذي يعد أحد العوامل الحاسمة في تمكين الموظف. وجاءت دراسة (Kariuki, A.,

(Kiambati, K., 2017) كأستجابة للدراسات التي تجادل بأن العلاقة بين تمكين الموظف والأداء ليست خطية، ويمكن تفسير نسبة كبيرة من التباين غير المبرر والنتائج المتضاربة من خلال عوامل أخرى مثل الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية (Organizational Citizenship Behavior (OCB))، حيث أظهرت النتائج أن تمكين الموظف كان له تأثير إيجابي وهام على الأداء التنظيمي، بالإضافة إلى أن التمكين يمثل ١٠,٦% من أداء المنظمة و ٨٩,٤% من أداء المنظمة يمكن أن ينسب إلى عوامل مثل الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية.

وفي سياق ذاته، ترى دراسة (قرني، ٢٠١٨) أن توافر المناخ التنظيمي الإيجابي يعمل على تحفيز العاملين وتحرير الطاقات الكامنة لديهم، مما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي للمنظمات العامة وبالتالي تحقيق النتائج المستهدفة والمرجوة من المنظمة. وهو ما أكدته تقرير مكتب المحاسبة العامة للولايات المتحدة الأمريكية (United State General Accounting Office, 2001) الذي جاء بعنوان الممارسات التي تهدف إلى إشراك الموظفين وتمكينهم كجزء من إجراء تغييرات تنظيمية تهدف إلى إعادة تنظيم المنظمات والعمليات لتحسين الأداء، ولقد اعتمد التقرير على سؤال الخبراء المتخصصين والمديرين التنفيذيين لتحديد الممارسات التي تمكن الموظف، حيث توصل التقرير إلى ست ممارسات رئيسية في المنظمات التي يمكن من خلالها تمكين الموظفين وزيادة مشاركتهم وهي: اثبات وإظهار التزام الإدارة العليا، إشراك النقابات العمالية للمساهمة في عملية التغيير، تدريب الموظفين لتعزيز مهاراتهم وخبراتهم وقدراتهم، تكوين فرق عمل تساعدهم في تحقيق غايات وأهداف المنظمة، إشراك الموظفين في التخطيط وتبادل المعلومات، تفويض الصلاحيات لموظفي الخطوط الأمامية.

وعلى الرغم من أن التمكين يعد أفضل ممارسة لتعزيز الأداء التنظيمي، إلا أنه في الواقع العملي، لم يتم اعتماد ممارسات تمكين الموظفين على نطاق واسع، حيث استطاعت دراسة (Yin, Y. et al, 2019) تقديم تحليلاً نظرياً أكثر شمولاً من خلال تناول اقتصاديات تكلفة المعاملات والسلوك التنظيمي والآراء القائمة على الموارد ونتائج ممارسات التمكين استناداً إلى دراسة أجريت على ٩٩ شركة تابعة متعددة الجنسيات في الصين، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن وجود خصوصية الأصول البشرية ترتبط بشكل كبير بتبني المنظمات لممارسات التمكين، كما أن ممارسات التمكين كان لها تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي وتوسطت في العلاقة بين خصوصية الأصول البشرية والأداء، وأخيراً فإن الترابط بين المهام يعزز تأثير ممارسات التمكين على نتائج الأداء.

وتشير دراسة (Pradhan, P. et al, 2014) إلى أنه يجب النظر إلى التمكين على أنه ليس سمه شخصية دائمة يمكن تعميمها عبر المواقف بل هو مجموعة من

الإدراك التي تشملها بيئة العمل حيث يعد متغيراً مستمراً، مما يعني أنه يمكن اعتبار الأشخاص أكثر أو أقل تمكيناً بدلاً من تمكينهم أو عدم تمكينهم، لذلك فإن تمكين الموظف ليس بناءً عالمياً يمكن تعميمه عبر مواقف الحياة وأدوارها بل هو مخصص لمجال العمل، لذلك فإن تمكين الموظف لا يأتي من فراغ ولكنه يكون وفقاً لإطار محدد من جانب المنظمة، وبالتالي ينظر إلى تمكين الموظف على أنه بناء موظفين ليكونوا قادرين على اتخاذ قرارات صحيحة والحفاظ على أولويات صحيحة والقيام بإجراءات صحيحة، بما يخدم مصلحة العميل دون إبلاغ الموظف بذلك في تلك المرحلة الزمنية ودون الحاجة إلى إشراف إضافي، ويجب أن تقدم الثقافة التنظيمية بيئة مواتية لتحقيق ذلك. ولقد توصلت الدراسة إلى أن التمكين يدور حول اتخاذ قرار عندما لا يوجد نظام أو قاعدة واضحة لذلك فهو يحتاج إلى إطار واسع يفهمه الموظف، لذلك توصي الدراسة أنه من مصلحة العملاء أن تقوم المنظمة بتمكين الموظفين ومنحهم المزيد من الصلاحيات ولا يمكن أن يحدث إلا من خلال تهيئة البيئة المواتية المناسبة ذلك، حيث ترى الدراسة أن هذه الممارسات لا تؤدي إلى رضا العملاء فحسب بل يؤدي أيضاً إلى زيادة ولاء الموظفين لذلك يصبح التمكين ضرورة خاصة لتتبع نمو المنظمة بشكل أسرع.

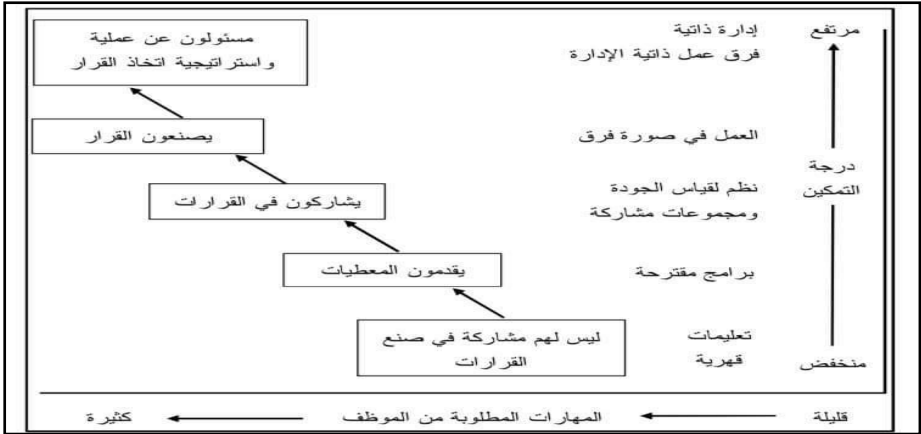
وترى دراسة (Rothermel, R., & LaMarsh, J., 2012) أنه في إطار التحديات الكامنة وأثرها على التغيرات التنظيمية، حيث يسعى العديد من قادة الأعمال إلى التغلب على هذه العقبات من خلال إنشاء برنامج إدارة التغيير، لضمان الحصول على نتائج فعالة في الوقت المناسب، لذلك فإن هذا البرنامج يحتاج ليس فقط إلى إشراف قادة المنظمة كعناية للتغيير وأعضاء فرق العمل كوكلاء للتغيير، ولكن أيضاً الموظفين الذين سيتأثرون بالتغيرات في بيئة العمل. حيث توصلت الدراسة إلى أن تمكين هؤلاء الأفراد كشركاء في عملية التغيير يؤدي إلى أكثر من مجرد زيادة احتمالية حدوث تغيير ناجح.

وتتطرق واحدة من أحدث الدراسات (Grass, A. et al, 2020) لأهمية حالات التمكين الديناميكي وتوازنها المؤقتة من أجل الإجابة على سؤال أساسي وهو: كيف يمكن للعمل بطريقة رشيقة أن يعزز القدرة على التكيف وبالتالي الابتكار؟، حيث تُظهر النتائج الأساسية للدراسة أن التمكين ليس حالة ثابتة، بل ينشأ من خلال التفاعلات بين مختلف الجهات الفاعلة. على وجه التحديد، يشارك الفريق وقائده في كل من أنشطة تعزيز التمكين وتقليل التمكين حيث تتأثر هذه الأنشطة أكثر بالسياق المباشر للفريق الرشيق من خلال: التأثيرات الثنائية للعملاء، دعم تفاعلات التمكين وإعاقتها، والبيئة التنظيمية. على هذا النحو، تساهم هذه الدراسة في الكشف عن الدور الديناميكي للتمكين والقدرة على التكيف مع عمليات الابتكار الرشيقة، وهذا ما لا سوف يحدث إلا من خلال تقديم رؤى عملية للإدارة والفرق وأعضاء الفرق حول كيفية تهيئة الظروف لديناميكيات التمكين

وبالتالي القدرة على التكيف مع التطور. لذلك يرى الباحث أن قدرة الفريق على التكيف كنتيجة للتمكين تتطلب من الإدارة العليا وجود بيئة تتميز بهياكل تنظيمية موجهة نحو التمكين بالإضافة إلى تبني ثقافة تنظيمية تدعم وتعزز ذلك. ويمكن توضيح مراحل تسلسل ومستويات التمكين في المنظمات من خلال الشكل رقم (٢).

شكل رقم (٢)

تسلسل ومستويات التمكين في المنظمات



المصدر: أفندي، عطية (٢٠٠٣). تمكين العاملين: مدخل للتطوير والتحسين المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص ٣٩

وتشير دراسة (Men, L. R., & Stacks, D. W., 2013) أن المنظمات ذات السمعة الطيبة تتميز عادة بثقافة تشاركية واستعداد لمشاركة السلطة مع الموظفين، كما أكدت الدراسة على أن القيادة التحويلية لها أثر قوي في عمليات تمكين الموظفين حيث يفوض القادة التحويليين السلطة للموظفين ويتم إشراكهم في اتخاذ القرارات، وبالتالي ينعكس عليهم بمجموعة من القيم الإيجابية التي تشكل تصور الموظفين الإيجابي للسمعة التنظيمية، مما يؤدي إلى تحسين سمعة المنظمة أو الصورة الذهنية للمنظمة خارجياً.

وفي السياق ذاته، جاءت دراسة (Berraies, S. et al, 2014) لتستهدف من وجهة نظر نظرية دراسة أو فهم العلاقة بين تمكين الموظف والثقة والابتكار والأداء الوظيفي، ومن وجهة نظر عملية حيث تمكن المديرين من التعرف بشكل أفضل على كيفية تحسين الابتكار والأداء لتنظيمي، بما يساهم في تعزيز الممارسات الإدارية التي يقوم بها الموظفين وبما يساعد في التغيير الإيجابي لسلوكهم، حيث أكدت الدراسة أنه يتعين على المنظمات البحث عن طرق تسمح لها بالابتكار وتحقيق أداء أفضل واقترحت أن المنظمات يجب أن تنفذ الممارسات الإدارية التحفيزية على وجه الخصوص ويجب أن يتم الاعتراف بتمكين الموظفين كمفتاح لبناء علاقات ثقة، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى الابتكار وتحقيق

مستويات أعلى في الأداء. وانتهت الدراسة إلى أن تمكين الموظفين يمثل دليلاً على المعاملة المواتية الممنوحة للموظفين من قبل المشرفين المباشرين وكبار المديرين وهذا الشعور يقودهم بدوره إلى الثقة بمديريهم والمشرفين، بالإضافة إلى التعاون بين زملاء العمل الذي يسمح ببناء جو من الثقة في المنظمة مما يؤدي إلى تحقيق أداء مؤسسي أفضل. ولقد تناولت دراسة (Ganjinia, H. et al, 2013) العوامل المؤثرة في فعالية مشاركة وتمكين العاملين - كما هو موضح في الجدول رقم (٢) - والتي تستطيع المنظمات من خلالها تحسين فاعليتها وكفاءتها عبر تكيفها مع البيئة التي تعمل فيها تمهيداً لتحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها.

جدول رقم (٢)

العوامل المؤثرة في فعالية مشاركة وتمكين العاملين

م	العامل	المفهوم
١	تحديد الأهداف والمسؤوليات والسلطة في المنظمة:	يجب أن يكون الموظفون على دراية بمسؤولياتهم ووصف واجباتهم والغرض من وجود المنظمة في إطار الرسالة ومراحلها وإجراءات عملها.
٢	إثراء الوظيفة والترقية الوظيفية:	يجب أن تعمل المنظمة من أجل تحديث المعلومات الفنية والمهنية للموظفين، وزيادة محتوى وظيفتهم.
٣	الانتماء التنظيمي:	من أجل تحقيق هذا العامل يجب احترام الموظفين، والمساعدة في حل مشاكلهم الشخصية.
٤	الثقة والصدق والأمانة:	يجب على المنظمة خلق بيئة إيجابية وعلاقات عمل ودية بين الموظفين وزيادة الثقة بين المديرين والموظفين.
٥	الترقى والتقدير:	يجب أن تتناسب معايير الترقية الوظيفية مع ممارسات الأداء الفعلية، بالإضافة إلى تتناسب الرواتب والمكافآت مع العمل الذي يقوم به الموظف.
٦	المشاركة والعمل الجماعي:	مراعاة آراء وأفكار الموظفين في اتخاذ القرار وتعاونهم في تحسين وتعزيز شؤون المنظمة، وتفويض السلطة للموظفين على مختلف المستويات، ومشاركة الموظفين في تقديم اقتراحات لتحسين مستويات الأداء.
٧	الاتصالات:	وتشمل التواصل وسهولة وصول الموظفين إلى المديرين والمشرفين وتوافر القدر المناسب من الوضوح والشفافية في نطاق العمل.
٨	بيئة العمل:	أهمية صحة الموظف وسلامته في بيئة العمل، وخلق الفرص المناسبة لترقية الموظفين، وتقليل التوتر وضغوط العمل.
٩	تحسين العمليات وأساليب العمل:	الوضوح والشفافية في سير العمل، والمراجعة الدورية وتعديل أساليب العمل وتبسيط الإجراءات.
١٠	المعلومات والمعرفة والمهارات الوظيفية:	وجود الآليات لتطوير المعارف والمهارات الوظيفية في المنظمة، ووجود مجالات تدريب فعال وكفاء في المنظمة.

Source: Ganjinia, H., Gilaninia, S., & Sharami, R. P. (2013). Overview of Employees Empowerment in Organizations. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 3(2), P.40

وفي هذا السياق، تؤكد دراسة (Zhang, S. et al, 2018) أن العلاقة بين تمكين القيادة وإبداع الموظف تلعب دوراً هاماً في تحسين الأداء المؤسسي للمنظمات العامة، وذلك من خلال تفاعل كلاً من: إتاحة الموارد **Access to Resources**، إتاحة المعلومات **Access to Information**، احترام الذات القائم على المنظمة **Organization-Based Self-Esteem**، كما أشارت الدراسة أن إحدى الطرق

الممكنة للقادة لتسهيل الإبداع تتمثل في تعزيز احترام الذات القائم على المنظمة للموظفين وتزويدهم بالموارد اللازمة في نفس الوقت، كذلك يؤدي الحجب المتعمد للمعلومات الهامة المتعلقة بالعمل إلى عواقب سلبية خطيرة في المنظمات العامة. (Hassan, S. et al, 2019)

ونتيجة لما سبق، فإن المنظمة الممكنة تتمتع بقدرات أفضل من خلال الاستغلال والاستفادة من خبرات وسمات العاملين، للوصول إلى مستويات أداء أفضل على العكس المنظمات الأخرى التي تتركز بها السلطة في يد الرؤساء الذين يعتقدون دائماً أن المعرفة والمهارة والقدرات هم فقط من يتمتعون بها. ويرى الباحث أنه حتى يحقق التمكين أهدافه لابد من توافر مجموعة من الأساليب والأدوات والتي تتمثل فيما يلي: توافر المعارف والمهارات الإدارية، منح الصلاحيات والسلطات الكافية، توفير المعلومات الضرورية، التدعيم والتطوير الذاتي للقيادات وقدراتها على ممارسة الدور المنوط بها.

وفي النهاية يمكن القول، إن مشاركة وتمكين العاملين يعد استراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة ومدخلاً فعالاً للتطوير والتحسين الإداري المستمر، وذلك من خلال منح العاملين - خاصة العاملين في الصفوف الأمامية والإدارة الإشرافية - المزيد من قوة التصرف واتخاذ القرارات في أعمالهم اليومية، بما يمكنهم من الاستجابة الفورية لحاجات العملاء ومشكلاتهم ومطالبهم. وهذا، يتطلب ضرورة إحداث تغييرات كبيرة لأدوار العمل لكل من المديرين والمرؤوسين، فالمديرون يجب أن يتحولوا من إصدار الأوامر والرقابة إلى التفويض والثقة بالمرؤوسين، والمرؤوسون يجب أن يتحولوا من اتباع الأوامر والتعليمات إلى صنع القرارات الخاصة بهم، بما يسمح للمنظمة أن تكون مرنة ومتكيفة مع التغيرات السريعة في الظروف البيئية المحيطة. ونتيجة لما سبق، اتفق الباحث مع الدراسات السابقة في بعض أهدافها واختلف معها في بعضها الآخر ويتضح ذلك خلال الجدول رقم (٣) والذي يستعرض الفجوة البحثية التي استخلصها الباحث من الدراسات السابقة التي تم استعراضها في الإطار النظري للبحث.

جدول رقم (٣)

الفجوة البحثية

الدراسات السابقة	الفجوة البحثية	الدراسة الحالية
تناولت الدراسات السابقة متغير مشاركة وتمكين العاملين وعلاقته بكل من: - التنبؤات المختلفة للموظفين الممكنين. - صمت الموظف في المنظمات العامة. - التأثيرات النفسية للموظف. - الشخصية الاستباقية للموظفين. - الالتزام التنظيمي. - نرجسية قادة الفرق والأعضاء.	على حد علم الباحث أن الدراسة الحالية هي الدراسة الأولى التي تربط متغيري المشاركة وتمكين العاملين ومستوى الأداء المؤسسي للمنظمات العامة، كما أنها على الجانب التطبيقي فإن الطبيعة المتخصصة للمنظمة محل الدراسة (الهيئة القومية للبريد المصري) والتي تعتمد بشكل كبير على تقديم الخدمات العامة للمواطنين، لذلك فهي تعتمد على الطاقات البشرية (موظفي الخطوط الأمامية) الذين يقدمون خدمات متباينة ويتعاملون مع الجماهير باختلاف رغباتهم واحتياجاتهم مما يتطلب مرونة وتمكن في الاستجابة لهذا التباين وهذه الاختلافات.	سوف يتم الاعتماد من خلال الدراسة الحالية على قياس مساهمة مشاركة وتمكين العاملين في تحسين مستوى الأداء المؤسسي للمنظمات العامة، وذلك من خلال اختبار فروض البحث على موظفي الخطوط الأمامية بالهيئة القومية للبريد المصري بمحافظة الإسكندرية، ذلك للتعرف على الممارسات الإدارية الفعالة التي يمكن أن تسهم في ترسيخ مفاهيم وأبعاد مشاركة وتمكين العاملين فيما يتعلق بكل من: الإدارة العليا، والعاملين أنفسهم، وآثارها المترتبة على مستوى الأداء المؤسسي للمنظمات العامة.

وانطلاقاً مما خلص إليه الإطار النظري وبناءً عليه فقد تمثلت فروض البحث في ثلاثة فروض أساسية تركزوا من ناحية حول مشاركة وتمكين العاملين وفقاً منظر كل من: الإدارة العليا، والعاملين أنفسهم، ومستوى الأداء المؤسسي للمنظمات العامة، بالإضافة إلى الفروق ذات الدلالة الإحصائية في مشاركة وتمكين العاملين ومستوى الأداء المؤسسي للمنظمات العامة وفقاً للمتغيرات الشخصية (النوع/ العمر/ المسمى الوظيفي/ المستوى التعليمي/ سنوات الخبرة)، الأمر الذي يستوجب على الباحث اختبار تلك الفروض على موظفي الخطوط الأمامية بالهيئة القومية للبريد المصري بمحافظة الإسكندرية. وهذا ما سوف تختص به الدراسة الميدانية والتي سيقوم الباحث باستعراض جوانبها المختلفة سواء ما كان منها يرتبط بهدف الدراسة، أو منهجيتها وأدواتها، بالإضافة إلى عينة الدراسة الميدانية وما انتهت إليه من نتائج في ضوء التحليل الإحصائي الذي سيتم استخدامه.

٩- الدراسة الميدانية

تناول الباحث في الإطار النظري للبحث كلاً من: المفاهيم الأساسية لمشاركة وتمكين العاملين، كما تناول الممارسات الإدارية الفعالة ودورها في ترسيخ مفاهيم مشاركة وتمكين العاملين فيما يتعلق بالإدارة العليا والعاملين أنفسهم، بالإضافة إلى ممارسات مشاركة وتمكين العاملين ودورها في تحسين مستوى الأداء المؤسسي.

وبعد الانتهاء من الإطار النظري للبحث فإن الأمر يتطلب اختبار فروض البحث السابق ذكرها، ومن هنا تأتي الدراسة الميدانية والتي سيقوم الباحث بتناولها من حيث الهدف، وتوصيف وقياس المتغيرات، ومجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى منهجية أدوات وإجراءات الدراسة، وأخيراً ما انتهى إليه التحليل الإحصائي من نتائج.

١/٩- أهداف الدراسة الميدانية

ترتبط الدراسة الميدانية ارتباطاً وثيقاً بفروض البحث؛ حيث تستهدف الدراسة الميدانية اختبار مدى صحة هذه الفروض في الهيئة القومية للبريد المصري بمحافظة الإسكندرية، وعليه فإن الدراسة الميدانية لهذا البحث سوف تستهدف ما يلي:

(١) اختبار وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) لمشاركة وتمكين العاملين فيما يتعلق بالإدارة العليا والعاملين أنفسهم مع مستوى الأداء المؤسسي للمنظمات العامة.

(٢) اختبار وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) لمشاركة وتمكين العاملين فيما يتعلق بالإدارة العليا والعاملين أنفسهم وفقاً للمتغيرات الشخصية (النوع/العمر/المسمى الوظيفي/المستوى التعليمي/سنوات الخبرة).

(٣) اختبار وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) لمستوى الأداء المؤسسي للمنظمات العامة وفقاً للمتغيرات الشخصية (النوع/العمر/المسمى الوظيفي/المستوى التعليمي/سنوات الخبرة).

٢/٩- توصيف وقياس متغيرات الدراسة

تنقسم متغيرات الدراسة إلى متغيرات مستقلة ومتغيرات تابعة، وسوف يتم تناول تلك المتغيرات بالوصف والقياس على النحو الآتي: المتغيرات المستقلة: تنحصر المتغيرات المستقلة في متغيرين وهما: مشاركة وتمكين العاملين فيما يتعلق بالإدارة العليا، ومشاركة وتمكين العاملين فيما يتعلق بالعاملين أنفسهم. المتغيرات التابعة: تنحصر المتغيرات التابعة في متغير واحد فقط وهو مستوى الأداء المؤسسي للمنظمات العامة، والذي يعد التحدي الأكبر للمنظمات العامة لتحقيق غاياتها وأهدافها.

٣/٩- مجتمع وعينة الدراسة الميدانية

١/٣/٩- مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين بالخطوط الأمامية (مكاتب تقديم الخدمة) بالهيئة القومية للبريد المصري بمحافظة الإسكندرية والبالغ عددهم للعام ٢٠٢٠/٢٠٢١ (٨٥٠) موظف وموظفة، وقد استخدم الباحث ذلك المجتمع نظراً للطبيعة الفنية للخدمات التي تقدمها الهيئة القومية للبريد المصري، حيث تعد الشريحة الأكثر تأثيراً في مستوى جودة الخدمات المقدمة ومن ثم مستوى الأداء المؤسسي، لذلك فإن الأمر يتطلب ضرورة دراسة واقع ممارساتهم الإدارية والوقوف حول الأسباب الرئيسية التي (تزيد أو تحد) من مساحات المشاركة والتمكين، والتي سوف تنعكس على الارتقاء بمستوى جودة الأداء المؤسسي للعاملين، بالإضافة إلى الاستجابة السريعة لاحتياجات ورغبات العملاء.

٢/٣/٩ - عينة الدراسة

وفقاً لـ (Kotrlík et al, 2001) فإن تحديد حجم العينة يعتمد على مجموعة من المحددات، وهي أن المتغيرات فنوية وليست كمية، وتحديد هامش خطأ مسموح به عند ٠,٠٥، وباستخدام ٠,٥ كنسبة لتحديد التباين، وإحصائية (Z) عند مستوى معنوية ٠,٠٥، وباستخدام حجم المجتمع (٨٥٠) ووفق المعادلة:

$$N = \frac{N \times Z^2 \times P (1 - P)}{E^2 \times (N - 1) + Z^2 \times P (1 - P)}$$

$$= \frac{(850)(1.96)^2(0.5)(0.5)}{(0.05)^2(850 - 1) + (1.96)^2(0.5)(0.5)} = 265$$

وبناءً على استخدام المعادلة يكون الحد الأدنى للعينة هو ٢٦٥ مستجيب، وبعد توزيع الاستبانة عدد ٣٠٠ استبانة، وصلت الاستجابة إلى ٢٧٠ مستجيب مستوفين الإجابات وقابلين للتحليل الإحصائي، وهي أكثر من الحد الأدنى لحجم العينة المحسوب. ولقد تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية (Stratified Random Sample) حسب متغيرات (النوع/العمر/المسمى الوظيفي/المستوى التعليمي/سنوات الخبرة) وذلك لمراعاة التنوع والاختلاف للوقوف على الآراء الفعلية لعينة الدراسة. وقد شكلت العينة ما نسبته (٣٢%) تقريباً من مجتمع الدراسة وهي نسبة جيدة في البحوث الوصفية، ويوضح الجدول رقم (٤) وصف عينة الدراسة من حيث: خصائص العينة والتكرارات والنسب المئوية حسب المتغيرات.

ويتضح من نتائج الجدول رقم (٤) أن النسب الأكثر تكراراً جاءت على النحو الآتي: بالنسبة لمتغير النوع تمثلت النسبة الأكثر تكراراً في (الذكور) بنسبة (٦٠%)، وبالنسبة لمتغير العمر تمثلت النسبة الأكثر تكراراً في الفئة العمرية (من ٣٠-٤٠) بنسبة (٤٣%) ثم الفئة العمرية (من ٤٠-٥٠) بنسبة (٣٠%)، وبالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي تمثلت النسبة الأكثر تكراراً في (موظفي خدمة العملاء) بنسبة (٧٠%) وما هو ما يؤكد الطبيعة المتخصصة لهيئة البريد المصري ومجالات تقديم الخدمات بها ثم (مدير إداري) بنسبة (٢٧%) وهو ما يؤكد أيضاً أهمية إعطاء مساحات أكثر لممارسة مشاركة وتمكين العاملين بما ينعكس على مستوى الأداء المؤسسي، وبالنسبة لمتغير المستوى التعليمي تمثلت النسبة الأكثر تكراراً في (المؤهل العالي) بنسبة (٧٠%) وهي نسبة عالية تعطي مؤشراً عن قدرة العاملين في الخطوط الأمامية من تحملهم مسؤوليات أكبر واعطائهم المزيد من الصلاحيات التي تزيد من قدراتهم في تأدية الأعمال الموكلة لهم بشكل أفضل، وأخيراً بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة جاءت نسبة (٨٣%) من أفراد العينة خبرتهم (أكثر من ١٠

سنوات) وهي أيضاً مؤشراً قوياً لمستوى الخبرات التي يتمتع بها العاملين في الخطوط الأمامية (مكاتب تقديم الخدمة) بالهيئة القومية للبريد المصري بمحافظة الإسكندرية.

جدول رقم (٤)

وصف عينة الدراسة

متغيرات الدراسة	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
النوع	ذكر	١٦٢	%٦٠
	أنثى	١٠٨	%٤٠
	المجموع	٢٧٠	%١٠٠
العمر	أقل من ٣٠	-	-
	من ٣٠-٤٠	١١٧	%٤٣
	من ٤١-٥٠	٨١	%٣٠
	أكثر من ٥٠	٧٢	%٢٧
	المجموع	٢٧٠	%١٠٠
المسمى الوظيفي	موظف خدمة عملاء	١٨٩	%٧٠
	مراجع مالي	٩	%٣
	مدير مالي	٩	%٣
	مدير إداري	٦٣	%٢٧
	المجموع	٢٧٠	%١٠٠
المستوى التعليمي	مؤهل متوسط	٨١	%٣٠
	مؤهل عالي	١٨٩	%٧٠
	ماجستير فأكثر	-	-
	المجموع	٢٧٠	%١٠٠
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	-	-
	من ٥-١٠ سنوات	٤٥	%١٧
	أكثر من ١٠ سنوات	٢٢٥	%٨٣
	المجموع	٢٧٠	%١٠٠

٢/٩- منهجية أدوات وإجراءات الدراسة الميدانية

١/٤/٩- منهجية الدراسة: تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والتي تعد الطريقة المستخدمة في دراسة الظواهر أو المشكلات العلمية؛ وذلك من خلال استخدام الأسلوب العلمي في وصفها وتحليلها؛ وذلك بغرض الوصول إلى تفسيرات تعتمد على المنطق العلمي، وتوفر دلائل وبراهين تساعد في تحليل الظاهرة محل الدراسة من خلال الحصول على معلومات عنها، ووصف متغيراتها، وتحديد العلاقة بين هذه المتغيرات، والتي تتمثل في المتغيرات المستقلة (مشاركة وتمكين العاملين فيما يتعلق بالإدارة العليا والعاملين أنفسهم) والمتغير التابع (مستوى الأداء المؤسسي للمنظمات العامة).

٢/٤/٩- أدوات جمع البيانات: قام الباحث بتصميم قائمة استقصاء (ملحق) تشمل نوعين من الأسئلة -بخلاف البيانات الشخصية للمستقصي منه- تمثل النوع الأول في الأسئلة المغلقة والنوع الثاني في الأسئلة المفتوحة، إذ قام الباحث باستخدام مقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي الذي يحتسب أوزان تلك الفقرات من (موافق بشدة) وتمثل (٥

درجات) إلى (غير موافق بشدة) وتمثل (درجة واحدة). وعلى ذلك، يمكن استعراض إجراءات صدق وثبات أداة جمع المعلومات على النحو الآتي:

١/٣/٤/٩- الصدق الظاهري لأداة الدراسة: للتأكد من الصدق الظاهري لأداة المستخدمة، تم عرض الاستبانة في صورتها المبدئية على مجموعة من المحكمين الأكاديميين ذوي العلم والخبرة للتأكد من صدقها الظاهري، وذلك لاستطلاع آرائهم حول مدى وضوح ودقة صياغة كل عبارة من عبارات الاستبانة علمياً ولغوياً لمعرفة رأيهم وحكمهم على درجة شمولية الأداة ومدى انتماء العبارات إلى كل بعد من أبعاد الدراسة، واقتراح ما يروونه مناسباً من أفكار وتعديلات بإضافة أو حذف بعض العبارات أو تحديد مواضع الالتباس والضعف فيها، وعلى ضوء توجيهاتهم ومقترحاتهم قام الباحث بإجراء التعديلات وإعداد الاستبانة في صورتها النهائية.

٢/٣/٤/٩- ثبات أداة الدراسة:

ولاختبار ثبات أداة الدراسة، فقد تم استخراج معامل كرونباخ-ألفا (Cronbach Alpha) لمتغيرات الدراسة المختلفة، ويبين الجدول رقم (٥) نتائج التحليلات الإحصائية لاختبار (كرونباخ- ألفا) لمتغيرات نموذج الدراسة التي تم التوصل إليها.

جدول رقم (٥)

نتائج معامل الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

محاور الدراسة	أبعاد المحور	عدد الفقرات	قيمة كرونباخ ألفا
محور مشاركة وتمكين العاملين فيما يتعلق بالإدارة العليا	تحديد المهمة	٥	٠,٧٧٣
	تفويض السلطة	٥	٠,٨٨٠
	الثقافة التنظيمية	٥	٠,٩١٦
	التدريب والتعليم	٥	٠,٨١٦
	امتلاك المعلومات وتوافرها	٥	٠,٨٣٠
محور مشاركة وتمكين العاملين فيما يتعلق بالعاملين أنفسهم	المحور الكلي	٢٥	٠,٩٤٤
	المقومات الشخصية	٥	٠,٧٥٣
	حرية التصرف والاستقلالية	٥	٠,٨٢١
	الالتزام الوظيفي	٥	٠,٨٣٠
	روح الفريق	٥	٠,٨٥٤
محور مستوى الأداء المؤسسي للمنظمات العامة	المحور الكلي	٢٠	٠,٨٩٣
	المحور الكلي	١٠	٠,٨٧٨
المقياس ككل		٥٥	٠,٩٥٩

يتضح من الجدول رقم (٥) أن معامل الاتساق الداخلي لأداة الدراسة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لكل متغير من متغيرات الدراسة، وأبعاده الفرعية، قد حصلت جميع الفقرات على قيم أعلى من (٠,٦٠) وهو الحد الأدنى المتفق عليه للاعتمادية. وقد كانت قيم معامل الثبات لجميع الأبعاد مرتفعة، وتتراوح بين أقل قيمة للأبعاد (٠,٧٥٣) وأقصى قيمة للأبعاد (٠,٩١٦)، وكذلك للمحاور تتراوح ما بين

و(٠,٨٧٨) و(٠,٩٤٤) وعلى مستوى المحاور الثلاثة في القائمة بمقدار (٠,٩٥٩)، وعلى ذلك نستطيع القول إن جميع فقرات نموذج الدراسة تمتلك قيمة جيدة للثبات، ومقبولة لأغراض التحليل الإحصائي.

٣/٢/٤/٩ - صدق وبناء أداة الدراسة: تم التحقق من صدق البناء باستخراج معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية لكل محور من محاور أداة الدراسة باستخدام **Point Bi-serial Correlation Coefficient**. وقد اشارت النتائج أن جميع معاملات الارتباط جاءت أكبر من (٠,٣) لجميع فقرات أداة الدراسة، كما أوضحت إلى أن جميعها معنوية عند مستوى (١%)، وهي نسبة مرتفعة ومقبولة مما يشير إلى دلالة مقبولة لصدق بناء أداة الدراسة ويتضح ذلك من خلال الجدول رقم (٦)

جدول رقم (٦)

نتائج معامل الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية لكل عنصر من عناصر الدراسة

محور مستوى الأداء المؤسسي للمنظمات العامة		محور مشاركة وتمكين العاملين فيما يتعلق بالعاملين أنفسهم		محور مشاركة وتمكين العاملين فيما يتعلق بالإدارة العليا	
معامل الارتباط	الفقرات	معامل الارتباط	الفقرات	معامل الارتباط	الفقرات
**٠,٤٩٨	١	**٠,٣٦٣	١	**٠,٧٦٥	١
**٠,٨٩٤	٢	**٠,٦٧٢	٢	**٠,٨٧٦	٢
**٠,٨٠٣	٣	**٠,٧٤١	٣	**٠,٥٣٨	٣
**٠,٩١٧	٤	**٠,٨٧٧	٤	**٠,٨٣٤	٤
**٠,٧٠٧	٥	**٠,٨٧٠	٥	**٠,٥٩٤	٥
**٠,٧٢٩	٦	**٠,٨٥٢	٦	**٠,٨٧٧	٦
**٠,٥٧٦	٧	**٠,٩١٥	٧	**٠,٦٣١	٧
**٠,٣٩٨	٨	**٠,٨٩٩	٨	**٠,٧٨٥	٨
**٠,٥٣٠	٩	**٠,٣٣٣	٩	**٠,٨٩٨	٩
**٠,٧٦٤	١٠	**٠,٦٦٩	١٠	**٠,٨٩٤	١٠
		**٠,٧٩٩	١١	**٠,٨٨٩	١١
		**٠,٧٩٠	١٢	**٠,٨٩٣	١٢
		**٠,٨٤٨	١٣	**٠,٨٦٤	١٣
		**٠,٧٨٧	١٤	**٠,٩٠٨	١٤
		**٠,٦٣٩	١٥	**٠,٧٧٤	١٥
		**٠,٧٣٤	١٦	**٠,٨٣٨	١٦
		**٠,٧٨٨	١٧	**٠,٦٤٩	١٧
		**٠,٨٢٤	١٨	**٠,٨٥٠	١٨
		**٠,٨٣٢	١٩	**٠,٧٩٦	١٩
		**٠,٨٢٧	٢٠	**٠,٨٣٨	٢٠
				**٠,٩٠٤	٢١
				**٠,٨٠١	٢٢
				**٠,٨٧٦	٢٣
				**٠,٧٢٥	٢٤
				**٠,٤٩٤	٢٥

(**) معنوي عند مستوى معنوية ١%

٣/٤/٩ - الأساليب الإحصائية المستخدمة: في ضوء الفروض التي سيتم اختبارها واستناداً إلى طبيعة عينة الدراسة التي تتضمن فئة العاملين بالخطوط الأمامية (مكاتب تقديم الخدمة) بالهيئة القومية للبريد المصري بمحافظة الإسكندرية، تم استخدام نوعين من أنواع الأساليب الإحصائية وهما:

(١) أساليب الإحصاء الوصفي: حيث تم استخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وكذلك معاملات الاختلاف، وذلك لقيم استجابات أفراد العينة لفقرات الاستبانة.

(٢) أساليب الإحصاء الاستدلالي: تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لدراسة تأثير المتغيرين المستقلين (مشاركة وتمكين العاملين فيما يتعلق بالإدارة العليا، ومشاركة وتمكين العاملين فيما يتعلق بالعاملين أنفسهم) على المتغير التابع (مستوى الأداء المؤسسي للمنظمات العامة)، كما تم استخدام تحليل التباين ANOVA واختبار T-Test لتحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول الأسئلة المطروحة عليهم أم لا، ولقد تم استخدام مستوى معنوية ٠,٠٥. وهو المستوى الشائع استخدامه في الدراسات والأبحاث العلمية. وتجدر الإشارة إلى أن مستوى الدلالة الوارد بجميع جداول تحليل التباين قد تم تحديده من خلال برنامج (SPSS) بعد مقارنة قيمة F المحسوبة (الواردة في الجدول) مع قيمة F الجدولية.

٥/٩ - نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية

١/٥/٩ - نتائج التحليل الإحصائي للفرض الأول (الفرض الفرعي الأول)

ينص الفرض الفرعي الأول بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين مشاركة وتمكين العاملين فيما يتعلق بالإدارة العليا ومستوى الأداء المؤسسي للمنظمات العامة، ويشير الجدول رقم (٧) باتفاق آراء عينة الدراسة بجميع أبعاد مشاركة وتمكين العاملين وعناصرها الفرعية فيما يتعلق بالإدارة العليا حيث جاءت جميع متوسطات قيم الاستجابات أكبر من ٢,٥.

ويلاحظ من الجدول رقم (٧) أن مستوى محور مشاركة وتمكين العاملين فيما يتعلق بالإدارة العليا مرتفع؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٦٤). وبتحليل أبعاد محور مشاركة وتمكين العاملين فيما يتعلق بالإدارة العليا جاءت الأبعاد الأكثر أهمية من وجهة نظر عينة الدراسة بالترتيب في: بعد التدريب والتعليم (٣,٨٥)، بعد امتلاك المعلومات وتوافرها (٣,٧٧)، بعد تحديد المهمة (٣,٦٧)، بعد تفويض السلطة (٣,٤٩)، بعد الثقافة التنظيمية (٣,٤٢). وهذا يعني أن أغلبية عينة الدراسة يرون أن بعد التدريب والتعليم بعناصره الفرعية يسهم بشكل أكثر أهمية في مشاركة وتمكين العاملين فيما يتعلق بالإدارة العليا، بينما يرون أيضاً أن بعد الثقافة التنظيمية يسهم بشكل أقل أهمية في مشاركة وتمكين العاملين فيما يتعلق بالإدارة العليا.

كما أوضحت نتائج الجدول رقم (٧) أن العناصر الأكثر أهمية لكل بعد من أبعاد محور مشاركة وتمكين العاملين فيما يتعلق بالإدارة العليا تمثلت فيما يلي:

- بعد تحديد المهمة: قد جاءت الفقرة التي تنص على " تحدد الإدارة المتطلبات اللازمة لشغل الوظائف المهمة والمؤثرة " بالترتيب الأول بمتوسط حسابي قدره (٤,٤٠)؛ في حين احتلت الفقرة التي تنص على " تقوم الإدارة بتأهيل العاملين فنياً وسلوكياً وقياس أدائهم وفقاً لأهداف واضحة " الترتيب الأخير بمتوسط حسابي قدره (٣,١٠).

- بعد تفويض السلطة: قد جاءت الفقرة التي تنص على " لدى الإدارة الثقة في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي " بالترتيب الأول بمتوسط حسابي قدره (٤,١٧)؛ في حين احتلت الفقرة التي تنص على " أتخذ القرارات المتعلقة بأداء مهامي الوظيفية باستقلالية " الترتيب الأخير بمتوسط حسابي قدره (٢,٩٠).

- بعد الثقافة التنظيمية: قد جاءت الفقرة التي تنص على " تعتمد الهيئة على أساليب تحفيزية متنوعة (كالتريقات / المكافآت / الجوائز) لزيادة دافعية العاملين نحو تحسين مستويات الأداء " والفقرة التي تنص على " توفر إدارة الهيئة المعرفة والمهارة المتخصصة للعاملين " بالترتيب الأول بمتوسط حسابي قدره (٣,٧٣)؛ في حين احتلت الفقرة التي تنص على " توفر إدارة الهيئة البيئة المناسبة لتشجيع العاملين على الإبداع والابتكار " الترتيب الأخير بمتوسط حسابي قدره (٢,٨٣).

- بعد التدريب والتعليم: قد جاءت الفقرة التي تنص على " تنظم الإدارة دورات تدريبية باستمرار لتدعيم مهارات وإمكانات العاملين وتحسين أدائهم " بالترتيب الأول بمتوسط حسابي قدره (٤,٣٣)؛ في حين احتلت الفقرة التي تنص على " تشجع الإدارة على تبادل الخبرات مع المنظمات العاملة في نفس المجال " الترتيب الأخير بمتوسط حسابي قدره (٢,٧٣).

- بعد امتلاك المعلومات وتوافرها: قد جاءت الفقرة التي تنص على " يطلع الموظف على نتائج تقييم أدائه السنوي ليتمكن من تعزيز نقاط القوة وتطوير وتحسين نقاط الضعف " بالترتيب الأول بمتوسط حسابي قدره (٤,٤٠)؛ في حين احتلت الفقرة التي تنص على " تتوافر بالهيئة المعلومات التي تمكنني من الإجابة على جميع الاسئلة واستفسارات العملاء " الترتيب الأخير بمتوسط حسابي قدره (٣,٢٣).

ونتيجة لما سبق، وفي ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج يرى الباحث أن ممارسة الإدارة العليا فيما يتعلق بمشاركة وتمكين العاملين تلعب دوراً هاماً وذلك وفقاً لنظرية التبادل بين القادة والأعضاء (LMX) Leader Member Exchange وهو ما يتفق مع دراسة (Emery, C. et al, 2019)، حيث يساعد مناخ التمكين في خلق بيئة تمكينية تتمتع

بدوافع إيجابية للعاملين للعمل بكافة طاقاتهم نحو تعزيز أدوارهم في تحقيق أهداف المنظمة.

جدول رقم (٧)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف وترتيب فقرات لأبعاد مشاركة وتمكين العاملين فيما يتعلق

بالإدارة العليا (مرتبة تنازلياً)

م	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب	المستوى
١	تسمح الإدارة بمشاركة العاملين في إعداد الخطط والاستراتيجيات والأهداف.	٣,٤٠	١,٣٣	٣٩,٢%	٤	مرتفع
٢	تقوم الإدارة بتأهيل العاملين فنياً وسلوكياً وقياس أدائهم وفقاً لأهداف واضحة.	٣,١٠	١,٢٠	٣٨,٦%	٥	متوسط
٣	تحرص الإدارة على إعلام جميع العاملين بمهامهم الوظيفية بمجرد تعيينهم.	٣,٨٧	٠,٨٥	٢١,٩%	٢	مرتفع
٤	تحدد الإدارة المهام والأعمال من خلال التوظيف الدقيق للوظائف المراد شغلها.	٣,٥٧	١,٠٦	٢٩,٦%	٣	مرتفع
٥	تحدد الإدارة المتطلبات اللازمة لشغل الوظائف المهمة والمؤثرة.	٤,٤٠	٠,٦١	١٣,٩%	١	مرتفع جداً
بعد تحديد المهمة						
٦	الصلاحيات المفوضة لي كافية لإنجاز المهام الوظيفية.	٣,٧٠	١,١٣	٣٠,٦%	٢	مرتفع
٧	لدى الإدارة الثقة في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي.	٤,١٧	٠,٧٨	١٨,٧%	١	مرتفع
٨	تمنحني إدارة الهيئة المرونة للتصرف في مهامى.	٣,٥٧	١,٠٢	٢٨,٧%	٣	مرتفع
٩	أخذ القرارات المتعلقة بأداء مهامى الوظيفية باستقلالية.	٢,٩٠	١,١٧	٤٠,٢%	٥	متوسط
١٠	لدى القدرة على التأثير في طبيعة القرارات المتعلقة بمهامى.	٣,١٠	١,٢٨	٤١,٢%	٤	متوسط
بعد تفويض السلطة						
١١	تمنحني الثقافة التنظيمية للهيئة الشعور بالانحياز للمهام الموكلة لي.	٣,٢٧	١,٢٧	٣٨,٧%	٣	متوسط
١٢	تعتمد الهيئة على أساليب تحفيزية متنوعة (كالتريقات / المكافآت / الجوائز) لزيادة دافعية العاملين نحو تحسين مستويات الأداء.	٣,٧٣	١,١٨	٣١,٧%	١	مرتفع
١٣	توفر إدارة الهيئة المعرفة والمهارة المتخصصة للعاملين.	٣,٧٣	١,٠٣	٢٧,٧%	١	مرتفع
١٤	تشجع إدارة الهيئة على النمو والتعلم وتطوير قدرات العاملين.	٣,٥٣	١,٢٣	٣٤,٩%	٢	مرتفع
١٥	توفر إدارة الهيئة البيئة المناسبة لتشجيع العاملين على الإبداع والابتكار.	٢,٨٣	١,١٦	٤٠,٩%	٤	متوسط
بعد الثقافة التنظيمية						
		٣,٤٢	١,٠٢	٢٩,٨%	٥	مرتفع

تابع جدول رقم (٧)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف وترتيب فقرات لأبعاد مشاركة وتمكين العاملين فيما يتعلق بالإدارة العليا (مرتبة تنازلياً)

م	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب	المستوى
١٦	تتبنى الإدارة خطة محكمة لتدريب وتأهيل العاملين.	٤,٢٧	٠,٧٧	١٨,١%	٢	مرتفع جداً
١٧	تنظم الإدارة دورات تدريبية باستمرار لتدعيم مهارات وإمكانات العاملين وتحسين أدائهم.	٤,٣٣	٠,٥٤	١٢,٤%	١	مرتفع جداً
١٨	تهئى الإدارة العاملين لتولي مستويات قيادية أعلى من خلال برامج التدريب والتطوير المستمرة.	٤,٢٠	٠,٩١	٢١,٧%	٣	مرتفع جداً
١٩	تشجع الإدارة على تبادل الخبرات مع المنظمات العاملة في نفس المجال.	٢,٧٣	١,٥٧	٥٧,٥%	٥	متوسط
٢٠	توفر الإدارة فرصاً للتعليم واكتساب مهارات جديدة.	٣,٧٠	١,٢٧	٣٤,٤%	٤	مرتفع
بعد التدريب والتعليم						
٢١	من السهل بمكان عملي الحصول على المعلومات التي احتاجها.	٣,٥٣	١,١٢	٣١,٧%	٤	مرتفع
٢٢	امتلك الجوانب الفنية والإدارية اللازمة للحصول على المعلومات وتبادلها.	٣,٨٣	٠,٩٤	٢٤,٤%	٣	مرتفع
٢٣	تتوافر بالهيئة المعلومات التي تمكن من الإجابة على جميع الأسئلة واستفسارات العملاء.	٣,٢٣	١,٢٠	٣٧,٣%	٥	متوسط
٢٤	توفر الهيئة قنوات الاتصال بين المستويات الإدارية للحصول على المعلومات.	٣,٨٧	٠,٨٥	٢١,٩%	٢	مرتفع
٢٥	يطلع الموظف على نتائج تقييم أدائه السنوي ليتمكن من تعزيز نقاط القوة وتطوير وتحسين نقاط الضعف	٤,٤٠	٠,٤٩	١١,٢%	١	مرتفع جداً
بعد امتلاك المعلومات وتوافرها						
	محور مشاركة وتمكين العاملين فيما يتعلق بالإدارة العليا	٣,٦٤	٠,٧٠	١٩,٢%	-	مرتفع

٢/٥/٩ - نتائج التحليل الإحصائي للفرض الأول (الفرض الفرعي الثاني)

ينص الفرض الفرعي الثاني بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين مشاركة وتمكين العاملين فيما يتعلق بالعاملين أنفسهم ومستوى الأداء المؤسسي للمنظمات العامة، ويشير الجدول رقم (٨) باتفاق آراء عينة الدراسة بجميع أبعاد مشاركة وتمكين العاملين وعناصرها الفرعية فيما يتعلق بالعاملين أنفسهم حيث جاءت جميع متوسطات قيم الاستجابات أكبر من ٢,٥.

ويلاحظ من الجدول رقم (٨) أن مستوى محور مشاركة وتمكين العاملين فيما يتعلق بالعاملين أنفسهم مرتفع؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٦٤). وبتحليل أبعاد محور مشاركة وتمكين العاملين فيما يتعلق بالعاملين أنفسهم جاءت الأبعاد الأكثر أهمية من وجهة نظر عينة الدراسة بالترتيب في: بعد المقومات الشخصية (٤,٢٩)، بعد الالتزام الوظيفي (٣,٧٤)، بعد روح الفريق (٣,٤١)، بعد حرية التصرف والاستقلالية (٢,٨٣).

كما أوضحت نتائج الجدول رقم (٨) أن العناصر الأكثر أهمية لكل بعد من أبعاد محور مشاركة وتمكين العاملين فيما يتعلق بالعاملين أنفسهم تمثلت فيما يلي:

- بعد المقومات الشخصية: قد جاءت الفقرة التي تنص على " تتوافر لدى المهارات الشخصية اللازمة للقيام بمهام وظيفتي على أكمل وجه " بالترتيب الأول بمتوسط حسابي قدره (٤,٧٧)؛ في حين احتلت الفقرة التي تنص على " تسعى الهيئة إلى تمتع الموظف بالدافعية الداخلية والايامن التام بقدراته على الرقابة الذاتية والتكيف وتحقيق النتائج والانجاز " الترتيب الأخير بمتوسط حسابي قدره (٣,٨٣).

- بعد حرية التصرف والاستقلالية: قد جاءت الفقرة التي تنص على " لا أرغب بأن تمارس على رقابة شديدة ومباشرة من أعلى بحيث تحد من قدراتي الإبداعية " بالترتيب الأول بمتوسط حسابي قدره (٤,٥٣)؛ في حين احتلت الفقرة التي تنص على " امتلك صلاحيات تصحيح الانحرافات عند وقوعها دون الرجوع إلى الرئيس المباشر " الترتيب الأخير بمتوسط حسابي قدره (١,٨٣).

- بعد الالتزام الوظيفي: قد جاءت الفقرة التي تنص على " يحافظ العاملین بالهيئة على الالتزام بمواعيد العمل الرسمية، مع انخفاض معدلات الغياب " بالترتيب الأول بمتوسط حسابي قدره (٤,٢٣)؛ في حين احتلت الفقرة التي تنص على " تشجع إدارة الهيئة الأفكار التي يقدمها العاملین لتحسين معدلات الأداء الوظيفي " الترتيب الأخير بمتوسط حسابي قدره (٣,٣٠).

- بعد روح الفريق: قد جاءت الفقرة التي تنص على " تسود أجواء التعاون بين جميع العاملين في الهيئة " بالترتيب الأول بمتوسط حسابي قدره (٣,٨٣)؛ في حين احتلت الفقرة التي تنص على " تركز الهيئة على الأداء الجماعي بدلاً من الأداء الفردي " الترتيب الأخير بمتوسط حسابي قدره (٢,٧٠).

ونتيجة لما سبق، وفي ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج يرى الباحث أن ممارسات العاملين أنفسهم فيما يتعلق بالمشاركة والتمكين تعد نقطة التحول في فعالية الأدوار التمكينية التي يمكن أن يحذى بها العاملين، وهذا ما يتفق مع نتائج الدراسات (Jose, G., & Mampilly, S. R., 2014; Ahmed, K. et al, 2019; Kumar, P. (2019); Emery, C. et al, 2019; J., & Kumar, A. A., 2017) والتي ترى أن المستويات العالية من التمكين النفسي للعاملين يسهم بشكل مباشر في أن يكونون أكثر مرونة في التعاملات سواء على مستوى علاقاتهم بمدراءهم أو عملائهم.

جدول رقم (٨)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف وترتيب فقرات أبعاد مشاركة وتمكين العاملين فيما يتعلق بالعاملين أنفسهم (مرتبة تنازلياً)

م	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب	المستوى
١	تتوافر لدى المهارات الشخصية اللازمة للقيام بمهام وظيفتي على أكمل وجه.	٤,٧٧	٠,٤٢	٨,٩%	١	مرتفع جداً
٢	تتوافر لدى الرغبة والقدرة على تحمل مسؤوليات الوظيفة الموكلة لى.	٤,٤٣	٠,٥٠	١١,٢%	٢	مرتفع جداً
٣	تتوافر لدى السمات والجدارات التي تمنحني القدرة على التصرف في المواقف المختلفة.	٤,٤٣	٠,٦٧	١٥,١%	٢	مرتفع جداً
٤	تعمل الهيئة على تنمية الشعور لدى العاملين بالفعالية الذاتية من خلال ايمان الفرد وثقة بقدراته على انجاز المهام.	٤,٠٠	١,١٦	٢٨,٩%	٣	مرتفع
٥	تسعى الهيئة إلى تمتع الموظف بالدافعية الداخلية والإيمان التام بقدراته على الرقابة الذاتية والتكيف وتحقيق النتائج والانجاز.	٣,٨٣	١,٢٧	٣٣,١%	٤	مرتفع
بعد المقومات الشخصية						
٦	لدى الفرصة الكافية من الاستقلالية والحرية في كيفية تنفيذ المهام الموكلة لى.	٢,٦٠	١,٠٥	٤٠,٥%	٢	متوسط
٧	أستطيع القيام بتغيير الطرق التي أؤدي بها مهامي الوظيفية عندما أرغب في ذلك.	٢,٦٠	١,٢٨	٤٩,٣%	٢	متوسط
٨	تتوافر لي الفرصة في اتخاذ أي إجراء يضمن تحقيق جودة عالية في المهام الموكلة لى.	٢,٥٣	١,٢١	٤٧,٦%	٣	منخفض
٩	لا أرغب بأن تمارس علي رقابة شديدة ومباشرة من أعلى بحيث تحد من قدراتي الإبداعية.	٤,٥٣	٠,٥٦	١٢,٤%	١	مرتفع جداً
١٠	امتلك صلاحيات تصحيح الانحرافات عند وقوعها دون الرجوع إلى الرئيس المباشر.	١,٨٣	٠,٩٧	٥٣,٠%	٤	منخفض
بعد حرية التصرف والاستقلالية						
١١	يشعر الموظف بواجباته والتزاماته تجاه الهيئة.	٤,٢٠	٠,٩٥	٢٢,٥%	٢	مرتفع جداً
١٢	تشجع إدارة الهيئة الأفكار التي يقدمها العاملين لتحسين معدلات الأداء الوظيفي.	٣,٣٠	١,٢٢	٣٦,٩%	٥	متوسط
١٣	تعمل الهيئة على زيادة الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء من خلال عدالة وكفاية توزيع الأجور والتعويضات المتبعة.	٣,٣٣	١,٢٨	٣٨,٣%	٤	متوسط
١٤	تقوم الهيئة بدعم مهارة وقدرات العاملين من خلال توفير الموارد الكافية ومناخ العمل الملائم.	٣,٦٣	١,١٧	٣٢,٢%	٣	مرتفع
١٥	يحافظ العاملين بالهيئة على الالتزام بمواعيد العمل الرسمية، مع انخفاض معدلات الغياب.	٤,٢٣	٠,٨٠	١٩,٠%	١	مرتفع جداً
بعد الالتزام الوظيفي						
		٣,٧٤	٠,٨٥	٢٢,٧%	٢	مرتفع

تابع جدول رقم (٨)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف وترتيب فقرات أبعاد مشاركة وتمكين العاملين فيما يتعلق بالعاملين أنفسهم (مرتبة تنازلياً)

م	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب	المستوى
١٦	تسود أجواء التعاون بين جميع العاملين في الهيئة.	٣,٨٣	١,٢٤	٣٢,٤%	١	مرتفع
١٧	تركز الهيئة على الأداء الجماعي بدلاً من الأداء الفردي.	٢,٧٠	١,٢٤	٤٦,١%	٥	متوسط
١٨	تسود الثقة بين جميع العاملين داخل الهيئة.	٣,٧٧	٠,٩٩	٢٦,٣%	٢	مرتفع
١٩	تدعم إدارة الهيئة تشكيل فرق عمل لأداء المهام.	٣,٢٠	١,٢٠	٣٧,٤%	٤	متوسط
٢٠	تنجز فرق العمل المهام الموكلة لها بقدرة عالية.	٣,٥٧	٠,٩٩	٢٧,٨%	٣	مرتفع
	بعد روح الفريق	٣,٤١	٠,٩٠	٢٦,٥%	٣	مرتفع
	محور مشاركة وتمكين العاملين فيما يتعلق بالعاملين أنفسهم	٣,٦٤	٠,٧٠	١٩,٢%	-	مرتفع

ولتوضيح مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين مشاركة وتمكين العاملين ومستوى الأداء المؤسسي للمنظمات العامة. ويشير الجدول رقم (٩) أن معامل الانحدار المعياري لمشاركة وتمكين العاملين فيما يتعلق بالإدارة العليا بلغ (٠,٣٨٤) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥)؛ مما يشير إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية، كما يوضح الجدول رقم (٩) أن معامل الانحدار المعياري لمشاركة وتمكين العاملين فيما يتعلق بالعاملين أنفسهم بلغ (٠,٣٦٨) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥)؛ مما يشير إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية.

جدول (٩)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين ممارسات مشاركة وتمكين العاملين فيما يتعلق بالإدارة العليا والعاملين أنفسهم

ومستوى الأداء المؤسسي للمنظمات العامة

المتغير	معامل الانحدار المعياري	مستوى المعنوية P-value
مشاركة وتمكين العاملين فيما يتعلق بالإدارة العليا	**٠,٣٨٤	٠,٠٠٠
مشاركة وتمكين العاملين فيما يتعلق بالعاملين أنفسهم	**٠,٣٦٨	٠,٠٠٠
اختبار معنوية النموذج ككل	قيمة "F" = ١٢١,١٦٥ مستوى المعنوية "P-value" = **٠,٠٠٠ =	معامل التحديد المعدل ٠,٤٧٢ = "R ² "

(**) معنوي عند أقل من ٠,٠١

وعلى ذلك يثبت صحة الفرض الفرعي الأول والفرض الفرعي الثاني وبالتالي صحة الفرض الأول. وهو ما يتفق مع دراسة (Kostopoulos, I. , 2019) التي توصلت إلى أن العلاقة بين التمكين والأداء سلبية بالنسبة للتمكين منخفض المستوى وإيجابية بالنسبة

للتمكن عالي المستوى، ودراسة (Yin, Y. et al, 2019) التي توصلت أيضاً إلى أن ممارسات التمكين كان لها تأثير إيجابي على مستويات الأداء .

٣/٥/٩ - نتائج التحليل الإحصائي للفرض الثاني

ينص الفرض الثاني بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) لمشاركة وتمكين العاملين فيما يتعلق بالإدارة العليا والعاملين أنفسهم وفقاً للمتغيرات الشخصية (النوع/العمر/المسمى الوظيفي/المستوى التعليمي/سنوات الخبرة). ويشير الجدول رقم (١٠) نتائج اختبار "T" للفرق بين آراء أفراد عينة الدراسة بالنسبة لممارسات مشاركة وتمكين العاملين فيما يتعلق بالإدارة العليا والعاملين أنفسهم وفقاً لفئات (النوع والمستوى التعليمي)، حيث يتضح من الجدول رقم (١٠) وجود فروق ذات دلالة إحصائية وذلك لدلالة قيمة (F) عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفقاً لفئات النوع (فيما يتعلق بالعاملين أنفسهم)، والمستوى التعليمي (فيما يتعلق بالإدارة العليا والعاملين أنفسهم).

جدول (١٠)

نتائج اختبار "T" للفرق بين آراء أفراد عينة الدراسة بالنسبة لممارسات مشاركة وتمكين العاملين فيما يتعلق بالإدارة

العليا والعاملين أنفسهم وفقاً لفئات (النوع والمستوى التعليمي)

متغير مشاركة وتمكين العاملين فيما يتعلق بالعاملين أنفسهم			متغير مشاركة وتمكين العاملين فيما يتعلق بالإدارة العليا			العامل	
مستوى المعنوية (P-value)	قيمة "T"	الوسط الحسابي	مستوى المعنوية (P-value)	قيمة "T"	الوسط الحسابي		
٠,٠٠٥	*٢,٨٦٢	٦٩,٦١١	٠,٤٠١	٠,٨٤٢	٩١,٧٢٢	نكر	النوع
		٧٣,٩١٦			٨٩,٨٣٣		
٠,٠٠٠	*٥,٨٧٠	٦٤,٥٥٥	٠,٠٠٠	*١٢,٢٤٥	٧٥,٨٨٨	مؤهل متوسط	المستوى التعليمي
		٧٤,٢٣٨			٩٧,٤٢٨	مؤهل عالي	

(*) معنوي عند ٠,٠٥

ومن خلال نتائج تحليل التباين ANOVA للفرق بين آراء أفراد عينة الدراسة بالنسبة لممارسات مشاركة وتمكين العاملين فيما يتعلق بالإدارة العليا والعاملين أنفسهم وفقاً لفئات (العمر والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة) والواردة بالجدول رقم (١١) والذي يوضح النتائج التالية:

- (١) وجود فروق ذات دلالة إحصائية وذلك لدلالة قيمة (F) عند مستوى معنوية (٠,٠٥) فيما يتعلق بعامل العمر والمسمى الوظيفي بالنسبة للإدارة العليا والعاملين أنفسهم.
- (٢) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وذلك لدلالة قيمة (F) عند مستوى معنوية (٠,٠٥) فيما يتعلق بعامل سنوات الخبرة بالنسبة للإدارة العليا والعاملين أنفسهم.

جدول (١١)

نتائج اختبار تحليل التباين للفرق بين آراء أفراد عينة الدراسة بالنسبة لممارسات مشاركة وتمكين العاملين فيما يتعلق بالإدارة العليا والعاملين أنفسهم وفقاً لفئات (العمر والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة)

العامل	متغير مشاركة وتمكين العاملين فيما يتعلق بالإدارة العليا		متغير مشاركة وتمكين العاملين فيما يتعلق بالعاملين أنفسهم	
	قيمة "F"	مستوى المعنوية (P-value)	قيمة "F"	مستوى المعنوية (P-value)
العمر	*٩,٨٢٢	٠,٠٠٠	*٩,٨٥٣	٠,٠٠٠
المسمى الوظيفي	*٨,٦٢٣	٠,٠٠٠	*٣,٩٠٤	٠,٠٠٩
سنوات الخبرة	٠,٧٢٨	٠,٣٩٤	٠,٨٨٠	٠,٣٤٩

(*) معنوي عند ٠,٠٥

وبذلك يتضح مما سبق أن الفرض الثاني قد ثبت صحته وفقاً لفئات النوع (فيما يتعلق بالعاملين أنفسهم)، والمستوى التعليمي (فيما يتعلق بالإدارة العليا والعاملين أنفسهم)، والعمر (فيما يتعلق بالإدارة العليا والعاملين أنفسهم)، والمسمى الوظيفي (فيما يتعلق بالإدارة العليا والعاملين أنفسهم).

٤/٥/٩- نتائج التحليل الإحصائي للفرض الثالث

ينص الفرض الثالث بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) في مستوى الأداء المؤسسي للمنظمات العامة وفقاً للمتغيرات الشخصية (النوع/العمر/المسمى الوظيفي/المستوى التعليمي/سنوات الخبرة). ويشير الجدول رقم (١٢) باتفاق آراء عينة الدراسة بجميع فقرات مستوى الأداء المؤسسي للمنظمات العامة حيث جاءت جميع متوسطات قيم الاستجابات أكبر من ٢,٥. ويلاحظ من الجدول رقم (١٢) أن مستوى محور الأداء المؤسسي للمنظمات العامة مرتفع؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٦٠). وبتحليل عناصر الأداء المؤسسي للمنظمات العامة جاءت الفقرة التي تنص على "تعتمد الهيئة على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم الخدمات" بالترتيب الأول بمتوسط حسابي قدره (٤,٣٠)؛ في حين احتلت الفقرة التي تنص على "توفر الهيئة البيئة المناسبة لتشجيع العاملين على الابتكار والتميز في تقديم الخدمات" بالترتيب الأخير بمتوسط حسابي قدره (٢,٦٠). وهذا يعني أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يرون أن الهيئة في إطار سعيها الدائم لتحسين مستوى الأداء المؤسسي وفي ضوء الطبيعة المتخصصة للخدمات التي تقدمها لعملائها، تعتمد على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم الخدمات، كما يرون أيضاً أن الهيئة في حاحه لتوفير البيئة المناسبة لتشجيع العاملين على الابتكار والتميز في تقديم الخدمات، وهو ما يتفق مع دراستي (Zhang, S. et al, 2018; Hassan, S. et al, 2019) حيث يروا أن الطرق التكنولوجية التي تسهم في تحسين مستويات الإبداع والتميز لدى المنظمات تتمثل في: تعزيز احترام الذات القائم على المنظمة

للموظفين وتزويدهم بالموارد اللازمة ، كذلك يؤدي الحجب المتعمد للمعلومات الهامة المتعلقة بالعمل إلى عواقب سلبية خطيرة في المنظمات العامة.

جدول رقم (١٢)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف وترتيب فقرات مستوى الأداء المؤسسي للمنظمات العامة (مرتبة تنازلياً)

م	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب	المستوى
١	تتسم إجراءات تقديم الخدمات التي تقوم بها الهيئة بالسرعة.	٤,٢٧	٠,٥٧	%١٣,٥	٢	مرتفع جداً
٢	تحرص الهيئة على إجراء استعلامات مستمرة للتعرف على حاجات ورغبات المستفيدين.	٢,٩٧	١,٥٠	%٥٠,٥	٩	متوسط
٣	تشجع الهيئة التغذية الراجعة من العاملين للارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة.	٣,١٠	١,٤٣	%٤٦,٠	٨	متوسط
٤	تضع الهيئة أسس ومعايير موضوعية لقياس وتقييم أداء العاملين.	٣,٢٠	١,٥٢	%٤٧,٤	٧	متوسط
٥	تتنوع أساليب تهيئة وتأهيل العاملين (كالتدريب على رأس العمل، تبادل الأدوار، العمل ضمن فريق ... إلخ).	٣,٦٣	١,٣١	%٣٥,٩	٦	مرتفع
٦	تحرص الهيئة على إتاحة المعلومات والمعرفة بشكل مستمر لدى العاملين.	٣,٧٠	١,٠٤	%٢٨,١	٥	مرتفع
٧	تعتمد الهيئة على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم الخدمات.	٤,٣٠	٠,٤٦	%١٠,٧	١	مرتفع جداً
٨	تقوم الهيئة بشكل مستمر بالرقابة على مرافقها الأساسية لتحسين آليات تقديم الخدمات.	٤,٠٧	٠,٧٧	%١٩,٠	٤	مرتفع
٩	تسعى الهيئة للارتقاء بأداء العاملين وتعزيز قدرتهم على تحقيق أهدافها وتلبية تطلعات المستفيدين.	٤,١٧	٠,٧٤	%١٧,٧	٣	مرتفع
١٠	توفر الهيئة البيئة المناسبة لتشجيع العاملين على الابتكار والتميز في تقديم الخدمات.	٢,٦٠	١,٢٠	%٤٦,٢	١٠	متوسط
	محور مستوى الأداء المؤسسي للمنظمات العامة	٣,٦٠	٠,٧٧	%٢١,٤	-	مرتفع

ويشير الجدول رقم (١٣) نتائج اختبار "T" للفرق بين آراء أفراد عينة الدراسة بالنسبة لمستوى الأداء المؤسسي للمنظمات العامة وفقاً لفئات (النوع والمستوى التعليمي)، حيث يتضح من الجدول رقم (١٣) وجود فروق ذات دلالة إحصائية وذلك لدلالة قيمة (F) عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفقاً لفئات المستوى التعليمي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وذلك لدلالة قيمة (F) عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفقاً لفئات النوع.

جدول (١٣)

نتائج اختبار "T" للفرق بين آراء أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء المؤسسي للمنظمات العامة

وفقاً لفئات (النوع والمستوى التعليمي)

مستوى المعنوية (P-value)	قيمة "T"	الوسط الحسابي	العامل
٠,١٢٦	١,٥٣٦	٣٥,٣٨٨	ذكر
		٣٦,٩١٦	أنثى
٠,٠٠٠	*١١,١٩٩	٣٠,١١١	مؤهل متوسط
		٣٨,٥٢٣	مؤهل عالي

(*) معنوي عند ٠,٠٥

ومن خلال نتائج تحليل التباين ANOVA للفرق بين آراء أفراد عينة الدراسة بالنسبة لمستوى الأداء المؤسسي للمنظمات العامة وفقاً لفئات (العمر والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة) والواردة بالجدول رقم (١٤) والذي يوضح النتائج التالية:

- (١) وجود فروق ذات دلالة إحصائية وذلك لدلالة قيمة (F) عند مستوى معنوية (٠,٠٥) فيما يتعلق بعامل المسمى الوظيفي وسنوات الخبرة.
- (٢) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وذلك لدلالة قيمة (F) عند مستوى معنوية (٠,٠٥) فيما يتعلق بعامل العمر.

جدول (١٤)

نتائج اختبار تحليل التباين للفرق بين آراء أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء المؤسسي للمنظمات العامة وفقاً لفئات

(العمر والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة)

مستوى المعنوية (P-value)	قيمة "F"	العامل
٠,٠٤٧١	٠,٧٥٥	العمر
٠,٠٠٠	*١١,٩٣٠	المسمى الوظيفي
٠,٠٢٢	*٥,٣٠٠	سنوات الخبرة

(*) معنوي عند ٠,٠٥

وبذلك يتضح مما سبق أن الفرض الثالث قد ثبت صحته وفقاً لفئات المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة.

١٠- نتائج البحث

من خلال التحليل الإحصائي واختبارات الفروض الإحصائية؛ استطاع الباحث الوصول إلى مجموعة من النتائج التالية:

- (١) أثبتت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة وتمكين العاملين ومستوى الأداء المؤسسي للمنظمات العامة، حيث جاء مستوى المعنوية أقل من (٠,٠١) وهو ما يشير إلى ارتفاع درجة الدلالة وفقاً لآراء عينة الدراسة حول أبعاد مشاركة وتمكين العاملين سواء فيما يتعلق بالإدارة العليا أو العاملين أنفسهم. وهو ما يتفق مع الدراسات (Micheli, P., & Pavlov, A., 2020; Audenaert, M. et al, 2019; Hassan, S. et al, 2019)

(٢) تشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مشاركة وتمكين العاملين فيما يتعلق بالإدارة العليا وفقاً للمتغيرات الشخصية (المستوى التعليمي، والعمر، والمسمى الوظيفي). وهو ما أكدته دراسة (Kumar, P. J., & Kumar, A. A., 2017)، حيث تعد هذه المتغيرات من وجهة نظر الإدارة العليا أحد العوامل التي يمكن أن (تزيد/تحد) من مساحة السلطات والصلاحيات التي يمكن إعطائها للعاملين، بالشكل الذي ينعكس بشكل مباشر على الارتقاء بمستوى جودة الأداء المؤسسي.

(٣) تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مشاركة وتمكين العاملين فيما يتعلق بالإدارة العليا وفقاً للمتغيرات الشخصية (النوع، وسنوات الخبرة). ويرجع السبب من وجهة نظر الباحث إلى أن غالبية العاملين بالهيئة القومية للبريد المصري بمحافظة الإسكندرية يتمتعون بقدرة عالية من الخبرات التي تسمح بإعطائهم المزيد من الصلاحيات، التي تؤدي إلى تهيئة البيئة المواتية المناسبة لتقديم الخدمات بشكل أفضل بما يساهم في إثراء جهودهم وتحقيق دوافع حقيقية للعمل.

(٤) تشير النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مشاركة وتمكين العاملين فيما يتعلق بالعاملين أنفسهم وفقاً للمتغيرات الشخصية (النوع، المستوى التعليمي، والعمر، والمسمى الوظيفي). ولعل السبب وراء هذه النتيجة، الطبيعة الفنية والمتخصصة للعاملين بالهيئة القومية للبريد المصري بمحافظة الإسكندرية والتي تفرض عليهم العديد من التصورات الفردية حول ممارسات المشاركة والتمكين وذلك وفقاً لنظرية التبادل بين القادة والأعضاء (LMX) Leader Member Exchange، حيث أنه من الأهمية ضرورة دراسة التمكين النفسي كأداة للموظفين لاستخدامها لمواجهة التأثير السلبي للتصورات الفردية المتصورة للمؤسسين. (Emery, C. et al, 2019; Han, J. H. et al, 2020)

(٥) اتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مشاركة وتمكين العاملين فيما يتعلق بالعاملين أنفسهم وفقاً للمتغيرات الشخصية (سنوات الخبرة). ويرجع ذلك لما يتمتع به غالبية العاملين بالهيئة القومية للبريد المصري بمحافظة الإسكندرية من الخبرات التي تسمح بإعطائهم المزيد من الصلاحيات لتعزيز مستويات الأداء المؤسسي، بالإضافة إلى تعزيز الشعور بالولاء المؤسسي وتحرير وبناء قدرات العاملين الإبداعية.

(٦) تشير النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء المؤسسي وفقاً للمتغيرات الشخصية (المستوى التعليمي، والمسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)، كما أوضحت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء المؤسسي وفقاً للمتغيرات الشخصية (النوع، العمر). ويرجع السبب من وجهة نظر الباحث إلى أن هذه الفروق جاءت نتيجة اختلاف شرائح المستفيدين من الخدمات العامة التي تقدمها الهيئة القومية

للبريد المصري، والتي أصبحت تفرض على العاملين في الخطوط الأمامية (مكاتب تقديم الخدمة) ضرورة التمتع بقدر مناسب من المتغيرات الشخصية، وهو ما يتفق مع دراسة (Kostopoulos, I., 2019) والتي تظهر نتائجها أن طبيعة العلاقة بين المتغيرات الشخصية ومستوى الأداء المؤسسي تختلف باختلاف مستويات تعقيد الخدمة.

11- توصيات البحث

استناداً إلى ما تم التوصل إليه من نتائج سواء من خلال الإطار النظري أو الدراسة الميدانية للبحث، يوصي الباحث بمجموعة من التوصيات تتمثل فيما يلي:

(١) وضع نظام متكامل من حيث التصميم لقياس الأداء على مستوى الهيئة القومية للبريد المصري والعاملين فيها من خلال مقاييس موضوعية تسهم في تحديد مركزها التنافسي، وتحديد الارتباط بين الأداء والنتائج.

(٢) ضرورة التوجه نحو إعداد هيكل تنظيمي أفقي يسمح بمزيد من المشاركة وحرية التصرف والتمكين لدى العاملين، وذلك يتطلب تقليل عدد المستويات الإدارية وجعل الهيكل التنظيمي أكثر بساطة ومرونة لكي يوضح خطوط الاتصال ويسمح بسرعة نقل المعلومات.

(٣) تهيئة البيئة الداعمة لممارسات مشاركة وتمكين العاملين، وعدم أخضاعها للحالة المزاجية للمستويات الإدارية العليا، مع ضرورة إعداد وتأهيل العاملين وتنمية قدراتهم الفنية والإدارية وتوجيههم نحو حسن استخدام الصلاحيات الممنوحة لهم.

(٤) ضرورة تبني الهيئة القومية للبريد المصري الممارسات الإدارية الموجهة نحو التحفيز من خلال وضع عمليات المشاركة والتمكين أداة رئيسية لبناء علاقات الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى الابتكار وتحقيق مستويات أعلى في الأداء، ويساهم بشكل كبير في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية (Organizational Citizenship Behavior)، وهذا يتطلب أهمية توضيح توقعات العمل بشكل واضح، وتوفير الموارد الكافية، بين أولئك المكلفين بالعمل في الصفوف الأمامية (مكاتب تقديم الخدمة).

(٥) ضرورة تبني استراتيجية واضحة لتنمية مهارات وقدرات العاملين ومحاكاة السلوك المهني بما يساعد في ترسيخ الحس لدى العامل بالولاء والانتماء وتطوير المهارات والقدرات والمواهب، الأمر الذي يتطلب معه توافر القيادات التي تمتلك الرؤية التي تهيئ الظروف المساعدة للتمكين والتي عن طريقها يمكن زيادة الإبداع لدى العاملين.

(٦) ضرورة دراسة التمكين النفسي للعاملين وفقاً لنظرية التبادل بين القادة والأعضاء (Leader Member Exchange (LMX) وعلاقات التباین بين القادة ومرؤوسهم، بالشكل الذي يمكن معه دراسة مستويات إدراك العاملين لمفاهيم المشاركة والتمكين، والتي يمكن أن تؤثر على دوافع العاملين للعمل بكامل طاقتهم.

مراجع البحث:

أولاً: المراجع العربية

- أفندي، عطية (٢٠٠٣). تمكين العاملين: مدخل للتطوير والتحسين المستمر، *المنظمة العربية للتنمية الإدارية*، القاهرة.
- ديوب، أيمن (٢٠١٤). تمكين العاملين كمدخل لتحسين الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات دراسة ميدانية، *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية*، ٣٠(١)، ١٩٥-٢٢٤
- قرني، حسام (٢٠١٨). العلاقة بين جودة المناخ التنظيمي على الأداء الفعال في المنظمات العامة دراسة ميدانية على الهيئة القومية للإنفاق في جمهورية مصر العربية، *مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية*، جامعة القاهرة، ١٩(٤)، ١٦٧-٢١٠
- ماهر، آية، والعربي، محمد (٢٠١٩). محددات ومداخل تطوير أداء الموارد البشرية ورؤية مستقبلية للتطوير: مدخل نظري، *مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية*، جامعة القاهرة، ٢٠(٢)، ٢١١-٢٤٠
- مراد، هيلين (٢٠٢٠). العلاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي دراسة ميدانية في وزارة الاستثمار والتعاون الدولي بمصر، *مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية*، جامعة القاهرة، ٢١(٢)، ١٨١-٢١٠

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Ahmed, K., Adeel, A., Ali, R., & Rehman, R. U. (2019). Organizational democracy and employee outcomes: The mediating role of organizational justice. *Business Strategy and Development*, 2(3), 204–219. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.1002/bsd.2.55>
- Audenaert, M., Decramer, A., & George, B. (2019). How a demanding employment relationship relates to affective commitment in public organizations: A multilevel analysis. *Public Administration*, 97(1), 11–27.
- Aydogmus, C., Camgoz, S. M., Ergeneli, A., & Ekmekci, O. T. (2018). Perceptions of transformational leadership and job satisfaction: The roles of personality traits and psychological empowerment. *Journal of Management & Organization*, 24(1), 81–107.
- Berraies, S., Chaher, M., & Ben Yahia, K. (2014). Employee Empowerment and Its Importance for Trust, Innovation and Organizational Performance. *Business Management and Strategy*, 5(2), 82-103 <https://www.researchgate.net/publication/271712546>
- Boerner, S., Eisenbeiss, S. A., & Griesser, D. (2007). Follower Behavior and Organizational Performance: The Impact of Transformational Leaders. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(3), 15–26.
- Boxall, P., & Macky, K. (2009). Research and theory on high-performance work systems: progressing the high-involvement stream. *Human Resource Management Journal*, 19(1), 3–23. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.1111/j.1748-8583.2008.00082.x>
- Chen, J., & Silverthorne, C. (2005). Leadership effectiveness, leadership style and employee readiness. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(4), 280–288.
- Dobrolyubova, E. (2017). Evaluating Performance of Government Inspection Bodies: A Possible Approach. *NISPACEE Journal of Public Administration & Policy*, 10(2), 49–72.
- Dust, S. B., Resick, C. J., & Mawritz, M. B. (2014). Transformational leadership, psychological empowerment, and the moderating role of mechanistic-organic contexts. *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), 413–433.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment. *The Academy of Management Journal*, 45(4), 735-744
- Emery, C., Booth, JE., Michaelides, G., & Swaab, AJ. (2019). The importance of being psychologically empowered: Buffering the negative effects of employee perceptions of leader-member exchange differentiation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(3), 566-592. <https://doi.org/10.1111/joop.12266>
- Ertürk, A. (2012). Linking Psychological Empowerment to Innovation Capability: Investigating the moderating Effect of Supervisory Trust. *International Journal of Business and Social Science*, 3(14), 153-165

- Fernandez, S., & Moldogaziev, T. (2013). Employee Empowerment, Employee Attitudes, and Performance: Testing a Causal Model. *Public Administration Review*, 73(3), 490-506
- Fernandez, S., & Moldogaziev, T. (2013). Using Employee Empowerment to Encourage Innovative Behavior in the Public Sector. *Journal of Public Administration Research & Theory*, 23(1), 155–187. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.1093/jopart/mus008>
- Fong, K. H., & Snape, E. (2015). Empowering Leadership, Psychological Empowerment and Employee Outcomes: Testing a Multi-level Mediating Model. *British Journal of Management*, 26(1), 126–138. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.1111/1467-8551.12048>
- Funk, K. D., & Owen, E. (2020). Consequences of an Anti-Corruption Experiment for Local Government Performance in Brazil. *Journal of Policy Analysis & Management*, 39(2), 444–468. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.1002/pam.22200>
- Ganjinia, H., Gilaninia, S., & Sharami, R. P. (2013). Overview of Employees Empowerment in Organizations. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 3(2), 38–43.
- Grass, A., Backmann, J., & Hoegl, M. (2020). From Empowerment Dynamics to Team Adaptability: Exploring and Conceptualizing the Continuous Agile Team Innovation Process. *Journal of Product Innovation Management*, 37(4), 324–351.
- Han, J. H., Liao, H., Kim, S., & Han, J. (2020). Narcissism and Empowerment: How Narcissism Influences the Trickle-Down Effects of Organizational Empowerment Climate on Performance. *Journal of Management Studies (John Wiley & Sons, Inc.)*, 57(6), 1217–1245.
- Han, S., Harold, C. M., & Cheong, M. (2019). Examining why employee proactive personality influences empowering leadership: The roles of cognition- and affect-based trust. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 92(2), 352–383.
- Hanaysha, J. (2016). Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Organizational Commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229, 298–306. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.140>
- Hassan, S., Jiang, Z., & DeHart, D. L. (2019). How empowering leadership reduces employee silence in public organizations. *Public Administration*, 97(1), 116–131.
- Jose, G., & Mampilly, S. R. (2014). Psychological Empowerment as a Predictor of Employee Engagement: An Empirical Attestation. *Global Business Review*, 15(1), 93–104.
- Kariuki, A., & Kiambati, K. (2017). Empowerment, Organizational Commitment, Organization Citizenship Behavior and Firm Performance. *Management Studies*, 5(4), 290-300
- Kim, M., & Beehr, T. A. (2018). Can Empowering Leaders Affect Subordinates' Well-Being and Careers Because They Encourage Subordinates' Job Crafting Behaviors? *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(2), 184–196.
- Klidas, A., van den Berg, P. T., & Wilderom, C. P. M. (2007). Managing employee empowerment in luxury hotels in Europe. *International Journal of Service Industry Management*, 18(1), 70–88. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.1108/09564230710732902>
- Kostopoulos I. (2019). Do Empowered Front-Line Employees Perform Better? A Non-linear Approach and the Role of Service Complexity. *European Management Review*, 16(2), 229-242. <https://doi.org/10.1111/emre.12153>
- Kumar, P. J., & Kumar, A. A. (2017). Employee Empowerment – An Empirical Study. *Global Journal of Management and Business Research*, 17(4), 59-64
- Lorinkova, N. M., Pearsall, M. J., & Sims Jr., H. P. (2013). Examining the Differential Longitudinal Performance of Directive versus Empowering Leadership in Teams. *Academy of Management Journal*, 56(2), 573–596.
- Men, L. R., & Stacks, D. W. (2013). The impact of leadership style and employee empowerment on perceived organizational reputation. *Journal of Communication Management*, 17(2), 171–192. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.1108/13632541311318765>
- Micheli, P., & Pavlov, A. (2020). What is performance measurement for? Multiple uses of performance information within organizations. *Public Administration*, 98(1), 29–45.

- Mufti, M., Xiaobao, P., Shah, S. J., Sarwar, A., & Zhenqing, Y. (2020). Influence of leadership style on job satisfaction of NGO employee: The mediating role of psychological empowerment. *Journal of Public Affairs (14723891)*, 20(1), 1–11.
- Pandey, S. K., Davis, R. S., Pandey, S., & Peng, S. (2016). Transformational Leadership and the Use of Normative Public Values: Can Employees Be Inspired to Serve Larger Public Purposes? *Public Administration*, 94(1), 204–222.
- Pradhan, P., Kamlanabhan, T.J., RD Thulasiraj, RD., & Muraleedharan, VR. (2014). Employee Empowerment. *Journal of Multidisciplinary Research in Healthcare*, 1(1), 53-62
- Rothermel, R., & LaMarsh, J. (2012). Managing change through employee empowerment. *Global Business & Organizational Excellence*, 31(2), 17–23.
- Slatten, T., & Mehmetoglu, M. (2011). Antecedents and effects of engaged frontline employees: A study from the hospitality industry. *Managing Service Quality*, 21(1), 88-107
- Steccolini, I., Saliterer, I., & Guthrie, J. (2020). The role(s) of accounting and performance measurement systems in contemporary public administration. *Public Administration*, 98(1), 3–13. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.1111/padm.12642>
- Suleimenova, G., Kapoguzov, E., Kabizhan, N., & Kadyrova, M. (2018). Performance Evaluation of the Government Agencies of Kazakhstan. *NISPAcee Journal of Public Administration & Policy*, 11(2), 171–198.
- Tang, G., Chen, Y., Knippenberg, D., & Yu, B. (2020). Antecedents and consequences of empowering leadership: Leader power distance, leader perception of team capability, and team innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 41(6), 551–566.
- Thakre, N., & Mathew, P. (2020). Psychological empowerment, work engagement, and organizational citizenship behavior among Indian service-sector employees. *Global Business & Organizational Excellence*, 39(4), 45–52.
- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 298–318. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.1016/j.leaqua.2007.04.002>
- United States General Accounting Office. (2001). Practices that Empowered and Involved Employees, *GAO Reports*, PP.1-36 <https://www.gao.gov/products/GAO-01-1070>
- Wollard, K. K., & Shuck, B. (2011). Antecedents to Employee Engagement: A Structured Review of the Literature. *Advances in Developing Human Resources*, 13(4), 429–446
- Xin, X., Cai, W., Zhou, W., Baroudi, S. E., & Khapova, S. N. (2020). How Can Job Crafting Be Reproduced? Examining the Trickle-Down Effect of Job Crafting from Leaders to Employees. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(3), 894-909 <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.3390/ijerph17030894>
- Yin, Y., Wang, Y., & Lu, Y. (2019). Antecedents and outcomes of employee empowerment practices: A theoretical extension with empirical evidence. *Human Resource Management Journal*, 29(4), 564-584 <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12243>
- Zhang, A. Y., Song, L. J., Tsui, A. S., & Fu, P. P. (2014). Employee responses to employment-relationship practices: The role of psychological empowerment and traditionality. *Journal of Organizational Behavior*, 35(6), 809–830. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.1002/job.1929>
- Zhang, S., Ke, X., Frank Wang, X., & Liu, J. (2018). Empowering leadership and employee creativity: A dual-mechanism perspective. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 91(4), 896–917. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.1111/joop.12219>

ملحق
استمارة الاستقصاءأولاً: البيانات الشخصية
• النوع (الجنس):ذكر أنثى

• العمر:

أقل من ٣٠ ٣٠-٤٠ ٤١-٥٠ أكثر من ٥٠

• المسمى الوظيفي:

 موظف خدمة عملاء مراجع مالي مدير مالي مدير إداري

• المستوى التعليمي (المؤهل العلمي):

 مؤهل متوسط مؤهل عالي ماجستير فأكثر

• سنوات الخبرة:

 أقل من ٥ سنوات من ٥-١٠ سنوات أكثر من ١٠ سنوات

ثانياً: الأسئلة

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	السؤال
السؤال الأول: هل توافق على أن توافر أبعاد مشاركة وتمكين العاملين فيما يتعلق بـ (الإدارة العليا / العاملين أنفسهم) يسهم بشكل مباشر في مستوى الأداء المؤسسي للهيئة القومية للبريد المصري من خلال العناصر الآتية:					
					(١) تحديد المهمة
					تسمح الإدارة بمشاركة العاملين في إعداد الخطط والاستراتيجيات والأهداف.
					تقوم الإدارة بتأهيل العاملين فنياً وسلوكياً وقياس أدائهم وفقاً لأهداف واضحة.
					تحرص الإدارة على إعلام جميع العاملين بمهامهم الوظيفية بمجرد تعيينهم.
					تحدد الإدارة المهام والأعمال من خلال التوظيف الدقيق للوظائف المراد شغلها.
					تحدد الإدارة المتطلبات اللازمة لشغل الوظائف المهمة والمؤثرة.
					(٢) تفويض السلطة
					الصلاحيات المفوضة لي كافية لإنجاز المهام الوظيفية.
					لدى الإدارة الثقة في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي.
					تمنحني إدارة الهيئة المرونة للتصرف في مهامى.
					أخذ القرارات المتعلقة بإداء مهامى الوظيفية باستقلالية.
					لدى القدرة على التأثير في طبيعة القرارات المتعلقة بمهامى.

الإدارة العليا

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	السؤال
					(٣) الثقافة التنظيمية
					تمنحني الثقافة التنظيمية للهيئة الشعور بالاحياز للمهام الموكلة لي.
					تعتمد الهيئة على أساليب تحفيزية متنوعة (كالتزيينات / المكافآت / الجوائز) لزيادة دافعية العاملين نحو تحسين مستويات الأداء.
					توفر إدارة الهيئة المعرفة والمهارة المتخصصة للعاملين.
					تشجع إدارة الهيئة على النمو والتعلم وتطوير قدرات العاملين.
					توفر إدارة الهيئة البيئة المناسبة لتشجيع العاملين على الإبداع والابتكار
					(٤) التدريب والتطعيم
					تتبنى الإدارة خطة محكمة لتدريب وتأهيل العاملين.
					تنظم الإدارة دورات تدريبية باستمرار لتدعيم مهارات وإمكانيات العاملين وتحسين أدائهم.
					تهيئ الإدارة العاملين لتولي مستويات قيادية أعلى من خلال برامج التدريب والتطوير المستمرة.
					تشجع الإدارة على تبادل الخبرات مع المنظمات العاملة في نفس المجال.
					توفر الإدارة فرصاً للتعلم واكتساب مهارات جديدة.
					(٥) امتلاك المعلومات وتوافرها
					من السهل بمكان عملي الحصول على المعلومات التي احتاجها.
					امتلك الجوانب الفنية والإدارية اللازمة للحصول على المعلومات وتبادلها.
					تتوافر بالهيئة المعلومات التي تمكنني من الإجابة على جميع الاسئلة واستفسارات العملاء.
					توفر الهيئة قنوات الاتصال بين المستويات الإدارية للحصول على المعلومات.
					يطلع الموظف على نتائج تقييم أدائه السنوي ليتمكن من تعزيز نقاط القوة وتطوير وتحسين نقاط الضعف
					(١) المقومات الشخصية
					تتوافر لدى المهارات الشخصية اللازمة للقيام بمهام وظيفتي على أكمل وجه.
					تتوافر لدى الرغبة والقدرة على تحمل مسؤوليات الوظيفة الموكلة لي.
					تتوافر لدى السمات والجدارات التي تمنحني القدرة على التصرف في المواقف المختلفة.
					تعمل الهيئة على تنمية الشعور لدى العاملين بالفعالية الذاتية من خلال ايمان الفرد وثقة بقدراته على انجاز المهام.
					تسعى الهيئة إلى تمتع الموظف بالدافعية الداخلية والايان التام بقدراته على الرقابة الذاتية والتكيف وتحقيق النتائج والانجاز .
					(٢) حرية التصرف والاستقلالية
					لدى الفرصة الكافية من الاستقلالية والحرية في كيفية تنفيذ المهام الموكلة لي.
					أستطيع القيام بتغيير الطرق التي أودي بها مهامي الوظيفية عندما أرغب في ذلك.
					تتوافر لي الفرصة في اتخاذ أي إجراء يضمن تحقيق جودة عالية في المهام الموكلة لي.
					لا أرغب بأن تمارس علي رقابة شديدة ومباشرة من أعلى بحيث تحد من قدراتي الإبداعية.
					امتلك صلاحيات تصحيح الانحرافات عند وقوعها دون الرجوع إلى الرئيس المباشر .

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	السؤال
					(٣) الالتزام الوظيفي
					يشعر الموظف بواجباته والتزاماته تجاه الهيئة.
					تشجع إدارة الهيئة الأفكار التي يقدمها العاملون لتحسين معدلات الأداء الوظيفي.
					تعمل الهيئة على زيادة الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء من خلال عدالة وكفاية توزيع الأجور والتعويضات المتبعة.
					تقوم الهيئة بدعم مهارة وقدرات العاملين من خلال توفير الموارد الكافية ومناخ العمل الملائم.
					يحافظ العاملون بالهيئة على الالتزام بمواعيد العمل الرسمية، مع انخفاض معدلات الغياب.
					(٤) روح الفريق
					تسود أجواء التعاون بين جميع العاملين في الهيئة.
					تركز الهيئة على الأداء الجماعي بدلاً من الأداء الفردي.
					تسود الثقة بين جميع العاملين داخل الهيئة.
					تدعم إدارة الهيئة تشكيل فرق عمل لأداء المهام.
					تنجز فرق العمل المهام الموكلة لها بقدرة عالية.
السؤال الثاني: من وجهة نظرك، ما هي الأبعاد الأخرى لمشاركة وتمكين العاملين التي تسهم بشكل مباشر في مستوى الأداء المؤسسي للهيئة القومية للبريد المصري؟					
(١)					
(٢)					
السؤال الثالث: هل توافق على أن مستوى الأداء المؤسسي للهيئة القومية للبريد المصري يتأثر بشكل مباشر من خلال العناصر الآتية:					
					(١) تتسم إجراءات تقديم الخدمات التي تقوم بها الهيئة بالسرعة.
					(٢) تحرص الهيئة على إجراء استعلامات مستمرة للتعرف على حاجات ورغبات المستفيدين.
					(٣) تشجع الهيئة التغذية الراجعة من العاملين للارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة.
					(٤) تضع الهيئة أسس ومعايير موضوعية لقياس وتقييم أداء العاملين.
					(٥) تتنوع أساليب تهيئة وتأهيل العاملين (كالتدريب على رأس العمل، تبادل الأدوار، العمل ضمن فرق ... إلخ).
					(٦) تحرص الهيئة على إتاحة المعلومات والمعرفة بشكل مستمر لدى العاملين.
					(٧) تعتمد الهيئة على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم الخدمات.
					(٨) تقوم الهيئة بشكل مستمر بالرقابة على مراقبتها الأساسية لتحسين آليات تقديم الخدمات.
					(٩) تسعى الهيئة للارتقاء بأداء العاملين وتعزيز قدرتهم على تحقيق أهدافها وتلبية تطلعات المستفيدين.
					(١٠) توفر الهيئة البيئة المناسبة لتشجيع العاملين على الابتكار والتميز في تقديم الخدمات.
السؤال الرابع: من وجهة نظرك، ما هي العناصر الأخرى التي تسهم بشكل مباشر في مستوى الأداء المؤسسي للهيئة القومية للبريد المصري؟					
(١)					
(٢)					