

التمكين الاداري وعلاقته بهندسة العمليات الادارية في المؤسسات التدريبية بدولة الكويت

الباحثة : مراحب مرزوق الدعسان

التمكين الإداري وعلاقته بهندسة العمليات الإدارية في المؤسسات التدريبية بدولة الكويت

الملخص

هدف البحث التعرف إلى التمكين الإداري وعلاقته بهندسة العمليات الإدارية في المؤسسات التدريبية بدولة الكويت، كذلك الكشف عن العلاقة بين التمكين الإداري وهندسة العمليات الإدارية بالمؤسسات التدريبية بدولة الكويت، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالمؤسسات التدريبية بدولة الكويت وعددهم (132) مدرب ومدربة، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة (96) مدرب ومدربة من مجتمع الدراسة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وتم اعداد استبانة مكونة من مجالين مجال التمكين الإداري وأبعاده (بناء فرق العمل، التدريب، تفويض السلطة، الاتصال والتواصل، التحفيز)، والمجال الثاني هو هندسة العمليات الإدارية، وأظهرت النتائج أن أفراد العينة المفحوصة يوافقون بدرجة متوسطة على مدى توافر عناصر التمكين الإداري في المؤسسات التدريبية حيث بلغ الوزن النسبي 59%، وكذلك يوافقون بدرجة متوسطة على مدى توافر عناصر هندسة العمليات الإدارية بوزن نسبي بلغ 57.40%، ووجود علاقة ذات دلالة احصائية قوية طردية بين التمكين الإداري بأبعاده الخمسة وهندسة العمليات الإدارية بالمؤسسات التدريبية، وأوصت الدراسة استمرارية انجاز المزيد من البحوث والدراسات في مجال التمكين الإداري ومتغيرات أخرى.

The aim of the research is to identify administrative empowerment and its relationship to the engineering of administrative operations in training institutions in the State of Kuwait, as well as to reveal the relationship between administrative empowerment and engineering of administrative operations in training institutions in the State of Kuwait. A simple random sample (96) male and female trainers from the study population. The researcher used the analytical descriptive approach. A questionnaire was prepared consisting of two areas, the field of administrative empowerment and its dimensions (building work teams, training, delegation of authority, communication and communication, motivation). The second field is the engineering of administrative processes, and the results showed that the individuals of the examined sample agree, to a medium degree, on the availability of elements of administrative empowerment in training institutions, with a relative weight of 59%. A strong statistically significant direct relationship between administrative empowerment with its five dimensions and the engineering of administrative operations in training institutions. The study recommended the continuity of conducting more research and studies in the field of administrative empowerment and other variables.

الفصل الأول : الاطار العام للدراسة

مقدمة:

تشهد جميع المؤسسات المعاصرة تغييرات هائلة في معظم المجالات، اذ اسهمت هذه التغيرات في زيادة ادراك متطلبات التغيير والتطور في الحاضر والمستقبل ومواكبة المستجدات، مما يتطلب ذلك تمكين المدربين حتى يستطيعوا أن يتكيفوا ويتفاعلوا بإيجابية مع الظروف المحيطة ومن ثم تحقيق مستوى عال من الأداء.

أشارت الدراسات والبحوث ضرورة استفادة المؤسسات من معرفة وأفكار وإبداع جميع العاملين فيها لأجل مواجهة بيئة الأعمال العالمية، علاوة على التكنولوجيا المعقدة، فقد أشارت دراسة (Spreitzer, 2007, 2) أن أكثر من (70%) من المؤسسات قد تبنت بعض الأنواع من مبادرات التمكين في أعمالها، لذلك ينبغي تكثيف العمل البحثي في هذا المجال لتحقيق الاستفادة منه من قبل المؤسسات (راضي، 2010، 62)

يُعد التمكين الإداري من المفاهيم المعاصرة في الفكر الإداري، ويهتم بإتاحة الفرصة للآخرين لزيادة قدرتهم الفردية والجماعية وتوسيع نطاق تفويض السلطة بهدف إعطاء الموظفين الحرية الإدارية اللازمة لاتخاذ القرارات وحل المشكلات والاستفادة من قدرات ومواهب وإبداعات العاملين وتسخيرها في سير العمل أو الوظيفة والتأكيد على أهمية العمل الجماعي دون تدخل مباشرة من الإدارة مع توفير البيئة المناسبة لنموهم وتأهيلهم مهنياً (طبيشات، 2015، 52).

ويُعد التغيير عنصر حتمي في كافة صور ومراحل النشاط الإداري، وترتبط عملية نجاح بمواكبة التطورات ويخضع لعوامل داخلية وخارجية، وتُعد هندسة العمليات الإدارية، أو ما يسمى بتصميم العمليات الإدارية أو إعادة الهندسة التنظيمية أو مصطلح الهندرة الذي هو مركب من كلمتي الهندسة والإدارة فقد ظهر المصطلح في بداية التسعينات وهو مقدمة لثورة الأعمال، لذلك العديد من المؤسسات تشهد بدرجات متفاوتة التفكير بصورة جادة وأساسية في عملياتها وهندستها بشكل يضمن بقاءها في المنافسة (بوطورة وآخرون، 2019، 353)

مشكلة الدراسة:

ولقد جاءت فكرة الدراسة الحالية والتي تتلخص في محاولة الإجابة على السؤال الرئيس الآتي:

ما العلاقة بين التمكين الإداري وهندسة العمليات الإدارية بالمؤسسات التدريبية بدولة الكويت؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مدى توافر عناصر التمكين الإداري وهندسة العمليات الإدارية بالمؤسسات التدريبية بدولة الكويت؟

2. ما مدى وجود علاقة بين التمكين الاداري وهندسة العمليات الادارية بالمؤسسات التدريبية بدولة الكويت؟
3. هل لسنوات الخبرة دور في التعرف على التمكين الاداري وهندسة العمليات الادارية بالمؤسسات التدريبية بدولة الكويت؟
4. ما هي معوقات تحقيق التمكين الاداري وهندسة العمليات الادارية بالمؤسسات التدريبية بدولة الكويت؟

فرضيات الدراسة:

1. الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التمكين الاداري وهندسة العمليات الادارية بالمؤسسات التدريبية.

ويتفرع منها الفرضيات الآتية:

- أ. لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين بناء فرق العمل وهندسة العمليات الادارية بالمؤسسات التدريبية بدولة الكويت.
- ب. لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التدريب وهندسة العمليات الادارية بالمؤسسات التدريبية بدولة الكويت.
- ت. لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تفويض السلطة وهندسة العمليات الادارية بالمؤسسات التدريبية بدولة الكويت.
- ث. لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال والتواصل وهندسة العمليات الادارية بالمؤسسات التدريبية بدولة الكويت.
- ج. لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التحفيز وهندسة العمليات الادارية بالمؤسسات التدريبية بدولة الكويت.

2. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التمكين الاداري وهندسة العمليات الادارية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

أهداف الدراسة:

1. التعرف إلى مدى توافر عناصر التمكين الاداري وهندسة العمليات الادارية بالمؤسسات التدريبية بدولة الكويت.
2. الكشف عن العلاقة بين التمكين الاداري وهندسة العمليات الادارية بالمؤسسات التدريبية بدولة الكويت.
3. التعرف إلى معوقات تحقيق التمكين الاداري وهندسة العمليات الادارية بالمؤسسات التدريبية بدولة الكويت.

أهمية الدراسة:

- تقديم توصيات ومقترحات مناسبة للجهات المختصة من خلال الاجابة على أسئلة الدراسة وفرضياتها والتي من شأنها أن تسهم في دعم التمكين الاداري وتؤدي إلى زيادة كفاءة المؤسسات التدريبية.
- يساهم التمكين الإداري في تحقيق استقرار العمل بالإضافة إلى تطوير الدوافع الايجابية الموجودة بين الموظفين.
- ابراز دور التمكين الاداري والذي يهتم بشكل كبير بمنح الموظفين الصلاحيات والمسؤوليات التي تشجعهم على المشاركة الفاعلية والبدء باتخاذ القرارات المناسبة، ودوره في الوصول بالعاملين إلى مستوى عالٍ من الكفاءة والابداع وهو ما ينعكس ايجاباً على مستوى تلك المؤسسات.
- تسليط الضوء على اتجاه ومدخل من مداخل الفكر الاداري الحديث، وهو عملية التمكين الاداري وعلاقته بهندسة العمليات الادارية.
- تلقي الضوء على هندسة العمليات الادارية والتي تعمل على تحقيق التكامل من خلال نظم الاتصال الفعال بالمؤسسة وتنمية شبكة معلومات واحدة تستخدمها جميع وحدات العمل في المؤسسة.

مصطلحات الدراسة:

- التمكين الاداري:** مشاركة درجات القوة مع المستوى الأدنى للمستويات الإدارية وإعطاء الموظفين المسؤوليات والصلاحيات لاتخاذ القرارات. (Berberoglu, 2018)
- ويعرفها الباحث:** بأنها الدرجة التي تقوم من خلالها الادارة العليا بمنح العاملين بالمؤسسات التدريبية الصلاحيات والسلطات الكافية التي تمكنهم من أداء أعمالهم وانجازها وتفويضهم وتزويدهم بالاستقلالية الكافية لاتخاذ القرارات وتنمي مهاراتهم وتتكون من عدة مجالات في هذه الدراسة هي (بناء فرق العمل، التدريب، تفويض السلطة، الاتصال والتواصل، التحفيز).
- هندسة العمليات الادارية:** هي اعادة التفكير بصورة أساسية وإعادة التصميم بصورة جذرية ونتائج تحسين هائلة في مقاييس الأداء المختلفة والتركيز على العمليات وليس على الادارات أو المهام(عاطف، 2011، 28).

الفصل الثاني: الاطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الاطار النظري

التمكين الاداري:

مفهوم التمكين الاداري

يُعرّف التمكين الإداري بأنه: استراتيجية تنظيمية، ومهارة جديدة، تهدف على إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات، ومنحهم حرية الأداء بطريقتهم، دون تدخل مباشر من الإدارة، مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا وسلوكيًا لأداء العمل، مع الثقة التامة فيهم. (Al- Magableh and Otoum, 85, 2014).

عرف التمكين الاداري بأنه استراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة تهدف إلى اعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات والحرية في أدائهم لأعمالهم بدون تدخل مباشر من الإدارة وتوفير الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا ومسلكيًا (سلامة، 2016، 21)

وهو مشاركة درجات القوة مع المستوى الأدنى للمستويات الإدارية وإعطاء الموظفين المسؤوليات والصلاحيات لاتخاذ القرارات المتعلقة بجميع جوانب التطوير، بالتالي هو مقدمة لنقل المعلومات المستتدة إلى سلطة أو اصدار قرارات من المستويات الإدارية الأعلى إلى المستويات الأدنى بعدها التأكد من أنهم يمتلكون جميع القدرات الأساسية من أجل تعظيم القيمة إلى أصحاب المصلحة (Bose, 2018).

كما عُرِف بأنه مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ومنح الاداريون دوراً قيادياً بإدارة أعمال مؤسساتهم من خلال زيادة المسؤوليات والصلاحيات وذلك من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التي تضعها المؤسسات (شاكر وعكاب، 2020، 4).

وفي ضوء ما سبق تُعرف الباحثة التمكين الاداري بأنه: " بأنه تلك العملية التي يسمح للموظفين بالمشاركة في المعلومات وفي التدريب والتنمية فيما يخص مهام وظائفهم، والحرية في تلك المشاركة بغية الوصول إلى النتائج الإيجابية وتحقيق الأهداف الفردية والمؤسسية.

أهمية التمكين الاداري وفوائده:

للتمكين الاداري أهمية وفوائد عديدة منها:

- زيادة انخراط العاملين في اتخاذ القرارات.
- استخدام طرق العمل ذاتية الادارة.
- الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والتكنولوجية والأدوات والموارد المتاحة.

- تقليل الوقت والجهد والمال وتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.
- تشجيع التعليم والتدريب والمحافظة على الخبرات والكفاءات المتوافرة.
- رفع مستوى الانتاجية وانخفاض نسبة الغياب ومعدل دوران العمل.
- تحسين جودة الخدمات. (Schermerhorn , Osborn and Hunt , 2000)

ويضيف (آل فيحان والعامري، 2016، 76) بأن التمكين الاداري يُعد مطلباً أساسياً وحاسماً للمؤسسات ولا سيما في ظل الاتجاه نحو تبني وتطبيق المفاهيم الادرية الحديثة كإدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات الادارية، ومن أهمية التمكين الاداري أنه يعمل على:

- استجابة أسرع لاحتياجات المتعاملين أثناء تقديم الخدمات.
- زيادة رضا العاملين.
- تفاعل أفضل مع المتعاملين.

وفي ضوء ما سبق ترى الباحثة بأن التمكين الاداري له فوائد (للمؤسسة، وللموظفين العاملين، وللمتعاملين) أما على مستوى المؤسسة فهو يزيد من مستوى ولاء العاملين بالمؤسسة ويحسن الانتاجية ويزيد من فرص الابداع ويساعد المؤسسة في برامج التجديد والتطوير وتحقيق نتائج أداء جيدة، أما على مستوى الموظفين فهو يحقق زيادة الشعور بالانتماء للمؤسسة ويرفع مستوى المشاركة الفاعلة ويعمل على الحصول على معارف ومهارات جديدة، أما فوائد التمكين للمتعاملين فيعمل على رضا الزبائن وسرعة بالأداء وجودة بالخدمة.

أساسيات ومبادئ التمكين الاداري:

مبادئ التمكين الاداري كما ذكرها (Mustafa, 2017) هي:

1. **تعليم المدربين:** حيث لا بد من تدريب وتعليم كل مدير في مؤسسته وتعليم وتدريب العاملين لأند التدريب يؤدي إلى نجاح التمكين الاداري.
2. **الدافعية:** على الادارة في المؤسسات أن تخطط لكيفية تشجيع العاملين لتقبل فكرة التمكين الاداري.
3. **وضوح الهدف:** يجب على كل فرد في المؤسسة أن يكون لديه الفهم الواضح والتصور التام لفلسفة المؤسسة وأهدافها، حيث أن جوهر عملية التمكين الاداري هو استخدام المخطط والموجه للإمكانيات الإبداعية للأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة.
4. **الملكية:** لتحقيق الانجاز فإن على الادارة والعاملين في المؤسسة قبول المسؤولية عن أفعالهم وقراراتهم، والمسؤولية يمكن أن تكون ممتعة للعاملين خاصة إذا تم تشجيعهم على تقديم افكارهم للإدارة العليا وكان مسموح لهم ممارسة سلطاتهم على أعمالهم.

5. **الرغبة في التغيير:** إن نتائج التمكين الإداري تقود المؤسسة إلى الطرق الحديثة في أداء مهامها، وإن البحث عن طرق عمل جديدة وناجحة أصبح الحقيقة اليومية، وما لم تشجع الإدارة العليا والوسطى التغيير لإن وسائل الأداء ستؤدي إلى الفشل.

6. **نكران الذات:** تقوم الإدارة في بعض الأحيان بإفشال برنامج التمكين الإداري قبل البدء بتنفيذه بإتباع النمط الإداري القديم المتمثل بالسيطرة والسلطة وينظرون إلى التمكين الإداري على أنه تحد لهم، وليس طريقاً لتحسين مستوى التنافسية.

7. **الاحترام:** إن روح الحياة للتمكين الإداري هو الاعتقاد بأن كل عضو في المؤسسة قادر على المساهمة فيها من خلال تطوير علمه والابداع فيه، وما لم يشكل احترام العاملين فلسفة جوهرية في المؤسسة فإن عملية التمكين لن تقدم النتائج المرجوة.

وترى الباحثة أن مبادئ التمكين الإداري هي تعليم العاملين حيث ينبغي تعليم كل فرد في المؤسسة، وأيضاً الدافعية ووضوح الأهداف والرغبة في التغيير.

أبعاد التمكين الإداري:

تناولت الباحثة الأبعاد التالية للتمكين الإداري (بناء فرق العمل، التدريب، تفويض السلطة، الاتصال والتواصل، التحفيز).

1. **بناء فرق العمل:** تُعد فرق العمل من عناصر القوة في تطبيق التمكين بسبب الدور المهم للعمل الجماعي في مواجهة المشكلات وترشيد استهلاك الموارد بفاعلية وكفاءة، حيث إن الشعور المشترك بالمسؤولية الجماعية يجلب قوة حقيقية تتمثل في زيادة درجات الولاء والانتماء والالتزام (عارف، 2004، 63)، ويعتمد تطوير فرق العمل في المؤسسة على توفر قائد قوي قادر على تقديم التوجيهات والتشجيع والدعم لأعضاء الفريق للتغلب على أي صعوبات قد تواجههم أثناء العمل (Quinn & Spreitze , 1997, 40)

وترى الباحثة بأنه يجب على فرق العمل أن تتمتع بمهارات متنوعة ويعملوا جميعاً على تحقيق هدف مشترك.

2. **التدريب:** وهو صيغة يتم عن طريقها تكوين أو تعديل أو تحديث مهارات سلوكية مهمة للفرد والمؤسسة أو الجهة التي يخدمها، معتمداً في ذلك على طرق وأساليب عملية تطبيقية (الشاويش، 2022، 23). وقد عرّف (Mejia, et al , 2012, 259) التدريب على أنه تزويد العاملين بمهارات خاصة ومساعدتهم على تصحيح الأخطاء في الأداء.

وترى الباحثة بأنه يجب على المؤسسة أن توفر نظام لتطوير العاملين فيها من خلال التدريب ليتم تزويدهم بالمعارف المهمة والضرورية واكسابهم المهارات اللازمة من أجل تحقيق المهمات التي يكلفون بها.

3. **تفويض السلطة:** هو منح جزء من الصلاحيات من إداري لأحد الموظفين أو من وحدة تنظيمية لأخرى بغرض تحقيق واجبات معينة.

إذ يصبح العاملين لديهم القدرة في التأثير على القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم (5 , Spreitzer, 2007).

وترى الباحثة بأن تفويض السلطة له أهمية كبيرة في المؤسسات فعدم تفويض الرئيس أو المدير للصلاحيات يعمل على عدم اعطاء فرصة للآخرين بالمؤسسة لإثبات وجودهم وقدراتهم وهذا ينعكس سلباً على المؤسسة، كذلك يمنع المدير نفسه من القيام بأي أعمال اضافية ويخسر الكثير من الوقت في الأعمال ويمنع الآخرين من أن يتعلموا ويجربوا بأنفسهم.

4. **الاتصال والتواصل:** يعتبر من الأبعاد الضرورية لتمكين العاملين ويدل توفر عنصر حرية الوصول إلى المعلومات على درجة كبيرة من الاتصال داخل المؤسسة (العتيبي، 2005، 25).

وترى الباحثة بأن الاتصال يسهم في تبادل المعلومات ثم تمكين القائد من نقل أفكاره للمستقبل وأنه يعزز مبدأ الإبداع والابتكار.

5. **التحفيز:** لكي ينجح التمكين يجب أن يتم ربط المكافاة التي يحصل عليها العاملون بأهداف المؤسسة، وذلك عن طريق تصميم واعتماد نظام للمكافآت يتلاءم مع اتجاهات المؤسسة نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل (بدير وآخرون، 2015، 312).

وترى الباحثة بأن التحفيز يسهم في تمكين العاملين من خلال زيادة دافعيتهم ورضاهم الوظيفي، وذلك عند تقديم هذه الحوافز المادية والمعنوية في الوقت المناسب وربطها بنظام تقويم الأداء.

معوقات التمكين الإداري:

من معوقات التمكين الإداري كما يذكرها (العتيبي، 2004، 108) المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات، وهرمية التنظيم وتعدد مستوياته، وخوف الإدارات العليا من فقدان مواقعهم، أيضاً ضعف الرغبة في التغيير وأحياناً محاربته، وإهمال التدريب والتطوير الذاتي.

وترى الباحثة أن من معوقات التمكين الإداري هو القوانين والأنظمة الصارمة التي تقمع الإبداع والابتكار وتردد الإدارات الدنيا في تحمل المسؤولية وضعف الرغبة في التغيير وتعدد مستويات المؤسسة.

وفي ضوء ما سبق فإن التمكين عملية متشابكة في عناصرها ومتداخلة في مكوناتها وأبعادها لذا فهي بحاجة إلى تضافر الجهود وتذليل العقبات والمعوقات.

هندسة العمليات الادارية:

مفهوم هندسة العمليات الإدارية:

يُعد مفهوم هندسة العمليات الادارية مفهوماً نسبياً ونشأ عن علوم الإدارة والكمبيوتر، وقد ظهر مفهوم الهندسة الإدارية على نطاق واسع مع بداية نشر مقالة إعادة بناء العمل للخبير مايكر هامر عام 1990 والمتخصص في مجال نظم المعلومات وكذلك كتابه المشهور بعنوان إعادة هندسة المؤسسة الذي صدر عام 1993م، ويشيع استخدام مسميات مختلفة لإعادة الهندسة منها (إعادة البناء، وهندسة التغيير، والهندرة، والهندسة الإدارية) (هامر وشامبي، 1995).

وهندسة العمليات الادارية هي تصميم للعمليات للحصول على تحسينات كبيرة مما يعني ابتكار طرق جديدة لإنجاز العمل وانجاز المهمة في وقت قياسي (Abdellatif, & et Al , 8, 2018)

وتُعرف هندسة العمليات الادارية بأنها تغيير لما هو سائد، أي إعادة تصميم العمليات بالمؤسسة من جديد، من أجل تحقيق وتحسين وتطوير في مقاييس الأداء (أحلام، 2012، 156).

وهي احداث تغيير في العمليات التنظيمية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات وذلك لتحقيق تحسينات جوهرية في الجودة والأداء (Lockamy, et. Al, 1997).

وفي ضوء ما سبق ترى الباحثة بأن هندسة العمليات الادارية هي إعادة تصميم للعمليات الادارية بالمؤسسة بهدف تحقيق تحسينات جوهرية من خلال تغيير أسلوب وأدوات العمل ويتم ذلك من خلال تمكين العاملين.

أهداف هندسة العمليات الادارية:

تسعى هندسة العمليات الادارية إلى تحقيق تحسينات في أساليب وطرق العمل بالمنظمات لتتناسب مع إيقاع ومتطلبات هذا العصر، عصر السرعة والثورة التكنولوجية، كما تسعى إلى تحقيق الجودة والسرعة وتخفيض التكلفة وتحسين الأداء، وذكرت بعض الدراسات كدراسة (خليل وشير، 2007)، ودراسة (عقيلي، 2001) الأهداف التالية لهندسة العمليات الادارية:

- تحقيق تغيير جذري في الأداء.
- التركيز على المستفيدين.
- تحقيق السرعة من خلال توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات.
- تحقيق الجودة من خلال تحسين جودة الخدمات والمنتجات.
- تخفيض التكلفة.
- التفوق على المنافسين.

فوائد هندسة العمليات الادارية:

لهندسة العمليات الادارية العديد من الفوائد منها:

1. تزيد من استقلالية الأفراد في أداء المهام حيث يتم تشغيل الأفراد القادرين على المبادرة وتأسيس قواعد العمل والإبداع والابتكار.
2. التشجيع على التعليم والتدريب وذلك لتنمية مهارات الأفراد وقدراتهم.
3. دمج الوظائف المختصة في وظيفة واحدة حيث لا بد من تجميع الأعمال ذات التخصصات الواحدة في مكان واحد بشكل يترتب عليه توفير الوقت.
4. عدم اقتصار اتخاذ القرارات على المديرين فقط. (السر، 2008، 55).

مبادئ استخدام وتنمية هندسة العمليات الادارية:

هناك عدة مبادئ لتنمية هندسة العمليات الادارية اقترحها (Hammer) باعتباره الرائد الأول لمدخل إعادة هندسة العمليات الادارية وهي كما ذكرها (إدريس والمرسي، 2006، 386).

1. التنظيم يتم حلو النتائج: والمقصود بذلك أن يتم تصميم وظيفة الفرد أو الإدارة في ضوء الهدف أو النتيجة بدلاً من المهمة أو سلسلة المهام.
2. يمكن للذين يستخدمون مخرجات العمليات أن يؤديوا هذه العمليات: مع نظم المعلومات المعتمدة على الحاسبات الآلية فإن العمليات يمكن إعادة هندستها، وبالتالي فإن الأفراد الذين يحتاجون نتائج التشغيل أو العملية يمكنهم القيام بأنفسهم بهذه العملية.
3. ربط الأنشطة المتوازية بدلاً من تكامل نتائجها.
4. تنمية شبكة المعلومات يجب أن يكون لها قاعدة البيانات الخاصة بها وأنشطتها الخاصة بتشغيل المعلومات.
5. تحقيق الرقابة الذاتية.

خصائص وركائز هندسة العمليات الادارية:

يذكر (رفاعي، 2006، 13) بعض الخصائص المشتركة بين نظم وأساليب العمل بعد إعادة هندسة العمليات الادارية:

- تكامل عدة وظائف في وظيفة واحدة، حيث يمثل جهة اتصال موحدة مع المواطنين.
- تخفيض أعمال الإصلاح إلى أدنى حد ممكن.
- تتم خطوات أداء العملية بصورة طبيعية ولا توجد هناك حدوداً مصطنعة.
- العمليات ذات أوجه متعددة مع التنوع وفقاً لمتطلبات المواطن.

- يتم اجراء الهندسة للمواقع الأكثر حساسية وأهمية حيث يجب اختيار القائم على اعادة الهندسة بحيث يكون قادراً على تحقيق عائداً سريعاً.
- تخفيض أعمال الاختبار والرقابة بحيث يتم تجنب الأعمال التي ليست ذات قيمة مضافة فهندسة العمليات الادارية تستخدم الضوابط الرقابية في حدود فعاليتها وجدواها الاقتصادية فقط فالعمليات التقليدية محاطة بمستويات مفرطة من المراقبة والمراجعة والتي ليس لها أي قيمة مضافة للعمل سوى أنها تستخدم للتأكد من عدم إساءة استخدام الموظفين لصلاحياتهم في العمل.

ثانياً: الدراسات السابقة:

1. دراسة (المالكي والراوي، 2020) حيث هدفت التعرف إلى مستوى التمكين الاداري لدى عمداء الكليات في جامعة بغداد، كذلك معرفة الفروق من وجهة نظر أفراد العينة حسب الجنس ومدة الخدمة، اذ تطرقت الباحثتان إلى مشكلة البحث والتطرق إلى مدى أهميته واعتمدت الباحثتان المنهج الوصفي التحليل وقامتا بتحديد مجتمع البحث الذي تكون من (177) رئيس قسم وفرع، واختيرت عينة الدراسة بطريقة عشوائية وبلغ عدد أفرادها (54) فرداً، وقامت الباحثتان ببناء أداة البحث (استبانة)، متكونة من مجموعة من الأبعاد تم التأكد من الصدق والثبات لها، وتوصلت الباحثتان إلى نتائج مهمة منها أن مستوى التمكين الاداري لدى العمداء كان بمستوى دون الوسط وأقرب إلى الضعيف فيما لم تظهر فروق ذات دلالة في متغير الجنس بينما ظهرت فروق في متغير الخدمة.
2. دراسة (شاكر وعكاب، 2020) هدفت الدراسة إلى بناء وتقنين مقياس التمكين الاداري وفق بعض معايير ادارة الجودة الشاملة وعلاقتها بتقييم الأداء للعاملين في مديريات واقسام الأنشطة الطلابية في الجامعات العراقية، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي بأسلوب العلاقات المسحية وقد اشتمل مجتمع البحث على العاملين في مديريات وأقسام الأنشطة الطلابية في الجامعات العراقية والبالغ عددهم (808) منتسب و(35) منتسب للتجربة الاستطلاعية، و(352) للتجربة وبعد اتمام التجربة الرئيسية جاءت النتائج بأن القيادات الادارية في مديريات الأنشطة الطلابية في الجامعات العراقية تبين أن هناك مستوى جيد من استخدام مبادئ وأسس التمكين الاداري مع المفاصل الادارية داخل المؤسسة التعليمية والنشاطات.
3. دراسة (سلامة، 2016) هدفت الدراسة إلى تقصي أثر ابعاد التمكين الاداري على السلوك الابداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية، وتحديد الفروق لبعض المتغيرات الديمغرافية في درجة تأثير أبعاد التمكين الاداري على السلوك الابداعي للموظفين، فيما تكونت عينة الدارسة من (300) عاملاً وعاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وقد أظهرت النتائج أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة لعينة الدراسة دال احصائياً على جميع فقرات أبعاد التمكين الاداري(تفويض السلطة، وفرق العمل، والتدريب والتعليم، والاتصال الفعال، وبُعد تحفيز العاملين).

4. دراسة (آل فيحان والعامري، 2016) هدفت الدراسة التعرف إلى عوامل التمكين الإداري وتأثيرها في أداء المنظمة الخدمية، وتناول البحث التمكين الإداري بأبعاده (التدريب والتطوير والحوافز والمشاركة بالمعلومات والثقة والتفويض) وأداء المنظمة الخدمية كمتغير تابع، وقد تم اختيار عينة من الضباط العاملين في وزارة الداخلية - مديرية المرور العامة، فقد اعتمد البحث على آراء الضباط والبالغة عددهم (75) ضابطاً، شخّصت مشكلة البحث من خلال المعاشية الميدانية التي أجراها الباحث في المديرية وتكمن في ضعف أداء هذه المديرية فتم اقتراح عوامل التمكين الإداري للإسهام في معالجة ضعف الأداء وذلك لافتقار إدارة المديرية إلى الدراية الكافية بأبعاد التمكين من جانب وبِعَلاقَتها الوثيقة بأداء المديرية من جانب آخر وسعى البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها وصف أبعاد التمكين الإداري ومدى إسهام عوامل التمكين في تعزيز أداء المنظمة الخدمية، واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستعمل الباحث الاستبانة، والمقابلات الشخصية والمعاشيات الميدانية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات منها أن هناك علاقة ارتباط وتأثير ذو دلالة معنوية بين أبعاد التمكين الإداري وأداء مديرية المرور العامة.

5. دراسة (الشويلي والعنزي، 2020) هدفت الدراسة إلى تحديد علاقة إعادة هندسة العمليات على كفاءة المتدربين، وتتأتي أهمية الدراسة من أهمية متغيراته الأمر الذي يسهم في بناء قاعدة رصينة يمكن الاستفادة منها عملياً، واستهدفت الدراسة مجموعة من مدراء الأقسام ومسؤولي الشعب والمدربين من ملاك دائرة العمل والتدريب المهني، كما تم توزيع عدد (250) استبانة وقد تم استرجاع (232) استبانة بعد التوزيع، وأظهرت النتائج أهمية أن تتبنى الدائرة المدروسة (دائرة العمل والتدريب المهني) أبعاد هندسة العمليات الإدارية من خلال إعادة الهياكل التنظيمية المختلفة وأسلوب الإدارة وإدارة الموارد البشرية واستخدام تكنولوجيا المعلومات لتطوير التميز والأداء النوعي وإعادة تصميم العمليات وخلق التحسن الجذري في التكلفة والسرعة والجودة.

6. دراسة (بوطورة وآخرون، 2019) هدفت الدراسة إلى التعرف إلى عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) كمدخل للتغيير وأثرها على تحقيق أهداف البنوك العمومية وبالتحديد وكالات ولاية تبسة، بقصد تطوير أدائها وتمكينها من مواكبة التطورات الحاصلة في البيئة المصرفية العالمية، واهتمت هذه الدراسة بإعداد وتصميم استبانة وتطويرها كأداة لجمع البيانات حيث تم توزيعها على أفراد العينة المكونة من (160) موظف من البنوك، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها أن الهندرة والتغيير وجهان لعملة واحدة مربحة شرط الموازنة بين احتياجات التغيير وأهداف هذه البنوك العمومية حتى يمكنها أن تعمل بطريقة صحيحة تتماشى مع مكانتها في الجهاز المصرفي الجزائري.

7. دراسة (المعاطية، 2018) هدفت الدراسة إلى قياس وتحليل أثر رأس المال الفكري في تطبيق أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر موظفي الوظائف الإشرافية في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك، ولتحقيق أهدافها تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 135 مبحوثاً هم من تم توزيع الاستبانات عليهم، وأهم ما توصلت إليه الدراسة أن تصورات تطبيق أبعاد إعادة هندسة العمليات

الإدارية كان متوسطاً، ووجود أثر لرأس المال الفكري في تطبيق أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك.

8. دراسة (البشير وعلي، 2017) حيث هدفت الدراسة للتعرف على أثر هندسة العمليات الإدارية في الأداء الوظيفي في بنك فيصل الإسلامي السوداني، وذلك من خلال التعرف على مدى تأثير وعلاقة بعض العوامل المؤثرة على الهندرة، ومن هذه العوامل إعادة بناء الهياكل التنظيمية، مستوى التكنولوجيا والاتصالات، وتشمل عينة الدراسة المدراء والموظفين ورؤساء الأقسام بفروع بنك فيصل الإسلامي السوداني. تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي والاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها إن استخدام أسلوب تطبيق الهندرة يؤثر بصورة مباشرة على مقاييس ومستويات الأداء، أيضاً تساعد الهندرة في تغيير معايير التقييم الوظيفي، كذلك أن الهياكل التنظيمية ساعدت في تحديد الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.

9. دراسة (Al- bdareen, 2020) هدفت الدراسة إلى تحديد أثر التمكين الإداري على عملية إدارة أداء الموظفين في جامعة جدارا، ولتحقيق أهداف الدراسة طورت الباحثة استبانة وزعت على جميع العاملين في ثلاث مستويات إدارية، وبلغ عددهم الإجمالي (56) موظفاً وموظفة، حيث تم استرجاع (53) استبانة صالحة للتحليل، وأظهرت النتائج أن مستوى ممارسة التمكين الإداري وعملية إدارة أداء العاملين في جامعة جدارا كانت معتدلة، ووجدت أن للتمكين الإداري أثر كبير على عملية إدارة أداء الموظفين وتقييم أداء الموظفين وتقديم التغذية الراجعة للموظفين، ووضع الخطط لتطوير أداء الموظفين.

10. دراسة (Marta, 2015) هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور هندسة العمليات الإدارية كأداة في تطوير كفاءة الإدارات العامة في الجامعات الحكومية في إيطاليا، وقد تم استخدام نموذج محاكاة تطبيقي كأداة للدراسة ويتبين من الدراسة أن مستوى الكفاءة الحالي للإدارات العامة يمكن أن يتحسن كثيراً إذا ما تمت إعادة هندسة العمليات الإدارية في الجامعات الحكومية في إيطاليا.

الطريقة والإجراءات

من أجل تحقيق أهداف الدراسة سوف يتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

ويعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه: "المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة، أو الراهنة فهو أحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، وتتطلب معرفة المشاركين في الدارسة والظواهر التي ندرسها والأوقات التي نستعملها لجمع البيانات".

وسوف تستخدم الدراسة مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. المصادر الثانوية: حيث سيتم معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.
2. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة سيتم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة أداة رئيسة للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

ثانياً/ مجتمع وعينة الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من جميع المدربين العاملين بالمؤسسات التدريبية، والبالغ عددهم (132)، حيث تم استخدام عينة عشوائية بسيطة عن طريق توزيع الاستبانة، وكان عدد الذين استجابوا (96) موظف أي ما نسبته (72.72%) من مجتمع الدراسة.

جدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيراته

المتغير	مستوى المتغير	العدد	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	بكالوريوس	87	90.6%
	ماجستير	9	9.4%
المجموع		96	100%
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	8	8.3%
	من 5 - 10 سنوات	14	14.6%
	أكثر من 10 سنوات	74	77.1%
المجموع		96	100%

ثالثاً/ أداة الدراسة

تم إعداد استبانة حول " التمكن الإداري وعلاقته بهندسة العمليات الإدارية في المؤسسات التدريبية" بحيث ستتكون من مجالين رئيسيين وخمس أبعاد فرعية:

1. المجال الأول: التمكن الإداري، ويتكون من 30 فقرة تعبر عنه مقسمة إلى خمسة أبعاد:

البعد الأول: بناء فرق العمل ويتكون من 6 فقرات تعبر عنه.

البعد الثاني: التدريب ويتكون من 6 فقرات تعبر عنه.

البعد الثالث: تفويض السلطة ويتكون من 6 فقرات تعبر عنه.

البعد الرابع: الاتصال والتواصل ويتكون من 6 فقرات تعبر عنه.

البعد الخامس: التحفيز ويتكون من 6 فقرات تعبر عنه.

2. المجال الثاني: هندسة العمليات الادارية، ويتكون من 10 فقرات تعبر عنه.

واستخدم الباحث سلم التقدير الخماسي في الاستبيان، وقد أعطيت الدرجات للاستجابات على النحو الآتي: (5) أوافق بشدة، و(4) أوافق، و(3) محايد، و(2) معارض، و(1) معارض بشدة، وقد وضع التقسيم التالي للمتوسطات الحسابية لتحديد الدرجة، حيث:

- (1.80-1.00) تدل على درجة موافقة ضعيفة جداً.
- (2.60-1.81) تدل على درجة موافقة ضعيفة.
- (3.40-2.61) تدل على درجة موافقة متوسطة.
- (4.20-3.41) تدل على درجة موافقة عالية.
- (5.00-4.21) تدل على درجة موافقة عالية جداً.

صدق الأداة:

تم التأكد من صدق الاستبيان بطريقة صدق المحتوى حيث عرضه على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة وتم الأخذ بجميع ملاحظات السادة المحكمين من حيث الحذف والإضافة والتعديل، ومدى مناسبة فقرات الأداة لمجالات الدراسة.

ثبات الأداة:

تم التأكد من ثبات الاستبيان من خلال عينة استطلاعية من المدربين العاملين بالمؤسسات التدريبية والبالغ عددهم (30) مدربة، وكانت النتائج كما بالجدول التالي:

الجدول (2): يوضح معامل الثبات باستخدام (طريقة ألفا كرونباخ)

المجال / البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
البعد الاول: بناء فرق العمل	6	0.906
البعد الثاني: التدريب	6	0.972
البعد الثالث: تفويض السلطة	6	0.956
البعد الرابع: الاتصال والتواصل	6	0.912
البعد الخامس: التحفيز	6	0.942
المجال الأول: التمكين الاداري	30	0.982
المجال الثاني: هندسة العمليات الادارية	10	0.975
الاستبيان ككل	40	0.988

يتضح من الجدول (2) أن معامل الثبات للمجال الأول بلغ (0.982) بينما بلغ معامل الثبات للمجال الثاني (0.975)، وبلغ الثبات الكلي للأداة (0.988) وتعد هذه القيمة كافية لأغراض الدراسات في البحوث العلمية.

مراحل تطبيق الدراسة:

1. حصر وتحديد مجتمع الدراسة.
2. بناء وتصميم أداة الدراسة (الاستبيان) بالصورة الأولية.
3. القيام بإجراءات الصدق لأداة الدراسة من خلال عرضها على لجنة محكمين.
4. تجريب الأداة لغايات التحقق من ثباتها.
5. توزيع الاستبيانات وإعادتها من أجل جمع البيانات.
6. تحليل البيانات لاستخراج النتائج وجدولتها ومناقشتها.
7. استخراج الاستنتاجات والتوصيات.

المعالجة الإحصائية:

تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)، وتم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف عينة الدراسة.
2. المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري.
3. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
4. معامل ارتباط بيرسون: لقياس صدق فقرات الاستبانة، ولمعرفة العلاقة بين المتغيرات.
5. اختبار "ت: Independent Sample T- test"، لاختبار الفروق بين عينتين مستقلتين.
6. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار الفروق بين أكثر من عينتين مستقلتين.

عرض النتائج ومناقشتها:

الاجابة على اسئلة الدراسة:

السؤال الأول: ما مدى توافر عناصر التمكين الاداري وهندسة العمليات الادارية بالمؤسسات التدريبية بدولة الكويت؟

للإجابة على السؤال الأول قام الباحث بتحليل المحاور.

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاوزان النسبية للمحاور

#	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة
1	التمكين الاداري	2.95	0.871	59%	متوسطة
2	هندسة العمليات الادارية	2.87	0.965	57.40%	متوسطة

يتضح من الجدول (3) ان مدى توافر عناصر التمكين الاداري هو الأكبر حيث حصل على وزن نسبي 59% بدرجة متوسطة، وأن مدى توافر عناصر هندسة العمليات الإدارية هو الأقل بوزن نسبي 57.40% بدرجة متوسطة، وتغزو الباحثة حصول التمكين الاداري على درجة أكبر إلى أهمية العمل بروح الفريق والعمل التعاوني والتدريب والتحفيز بما يحقق التمكين الاداري.

1- : تحليل فقرات البُعد الاول: بناء فرق العمل

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاوزان النسبية للفقرات الخاصة بهذا البعد لاستجابات أفراد عينة الدراسة، حيث الجدول (4) يوضح ذلك:

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاوزان النسبية لفقرات البعد الاول

(بناء فرق العمل)

#	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب الفقرات
1	تولي ادارة المؤسسة أهمية كبيرة لتشكيل فريق عمل لإنجاز العدد من الدورات التدريبية.	3.24	1.06	64.79	2
2	أهداف فرق العمل في داخل المؤسسة واضحة.	3.04	0.97	60.83	5
3	تعمل فرق العمل في المؤسسة ضمن رسالة واضحة.	2.99	0.93	59.79	6
4	يعتمد أعضاء المؤسسة على بعضهم في حل المشكلات التي يواجهونها.	3.42	1	68.33	1
5	تسود الثقة وتتوفر أجواء التعاون بين أعضاء المؤسسة.	3.2	1.06	63.96	3
6	فرق العمل في المؤسسة قادرة على تنفيذ ما تتخذه من قرارات.	3.09	0.83	61.88	4
	الدرجة الكلية للبُعد الاول " بناء فرق العمل "	3.16	0.81	63.26	متوسطة

يتضح من الجدول (4) ان الفقرة الرابعة (يعتمد أعضاء المؤسسة على بعضهم في حل المشكلات التي يواجهونها) هي أهم فقرات هذا البُعد حيث حصلت على أعلى وزن نسبي 68.33% وأن أقل فقرة هي الفقرة الثالثة (تعمل فرق العمل في المؤسسة ضمن رسالة واضحة) بوزن نسبي 59.79% وبناءً على الوزن النسبي للبُعد ككل الذي وصل الي 63.26% فإنه يتبين أن أفراد العينة المفحوصة يوافقون بدرجة متوسطة على بُعد بناء فرق العمل في المؤسسات التدريبية وتغزو الباحثة تلك النتيجة إلى أهمية بناء فرق العمل في المؤسسات التدريبية بما يعزز العمل التعاوني والعمل بروح الفريق.

وانتقت هذه النتيجة مع دراسة (شاكر وعكاب، 2020) حيث أكدت الدراسة بأن هناك مستوى جيد من استخدام فرق العمل في الجامعات العراقية، كما انتقت مع دراسة (سلامة، 2016) حيث أن أفراد العينة يوافقون على بناء فرق العمل في شركة الاتصالات الفلسطينية.

فيما اختلفت مع دراسة (شاكر وعكاب، 2020) والتي توصلت إلى أن التمكين الإداري لدى عمداء الكليات بجامعة بغداد دون الوسط وأقرب إلى الضعيف.

2- : تحليل فقرات البُعد الثاني: التدريب

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاوزان النسبية لفقرات الخاصة بهذا البعد لاستجابات أفراد عينة الدراسة، حيث الجدول (5) يوضح ذلك:

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاوزان النسبية لفقرات البعد الثاني (التدريب)

#	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب الفقرات
1	يوجد لدى المؤسسة خطة واضحة للتدريب.	2.81	1.09	56.25	5
2	تسعى المؤسسة إلى تطوير العاملين فيها.	2.82	1.13	56.46	4
3	تتبنى ادارة المؤسسة خطة واضحة للتدريب مبنية على الحاجات التدريبية.	2.81	1.09	56.25	6
4	تمتلك ادارة المؤسسة برامج تدريب هادفة ومحددة.	2.89	1.07	57.71	2
5	تشجع المؤسسة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم.	2.82	1.04	56.46	3
6	تعتمد المؤسسة على تبادل الخبرات بين العاملين مع بعضهم البعض من خلال التدريب.	2.91	1.12	58.13	1
	الدرجة الكلية للبُعد الثاني " التدريب "	2.84	1.02	56.88	متوسطة

يتضح من الجدول (5) ان الفقرة السادسة (تعتمد المؤسسة على تبادل الخبرات بين العاملين مع بعضهم البعض من خلال التدريب) هي أهم فقرات هذا البُعد حيث حصلت على أعلى وزن نسبي 58.13% وأن أقل فقرة هي الفقرة الثالثة (تتبنى ادارة المؤسسة خطة واضحة للتدريب مبنية على الحاجات التدريبية) بوزن نسبي 56.25% وبناءً على الوزن النسبي للبُعد ككل الذي وصل الي 56.88% فإنه يتبين أن أفراد العينة المفحوصة يوافقون بدرجة متوسطة على بُعد التدريب في المؤسسات التدريبية وتُعزو الباحثة تلك النتيجة إلى أهمية برامج التدريب في نقل الخبرة ورفع الكفاءة بما يحقق الاستفادة من عملية التدريب.

وانتقلت هذه النتيجة مع دراسة (شاكر وعكاب، 2020) حيث أكدت الدراسة بأن هناك مستوى جيد من استخدام التدريب في الجامعات العراقية، كما انتقلت مع دراسة (سلامة، 2016) حيث أن أفراد العينة يوافقون على جودة التدريب والتعليم في شركة الاتصالات الفلسطينية.

3- : تحليل فقرات البُعد الثالث: تفويض السلطة

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاوزان النسبية لفقرات الخاصة بهذا البعد لاستجابات أفراد عينة الدراسة، حيث الجدول (6) يوضح ذلك:

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاوزان النسبية لفقرات البعد الثالث (تفويض السلطة)

#	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب الفقرات
1	توجد معايير واضحة بالمؤسسة لعملية تفويض السلطة.	2.76	1	55.21	6
2	تعمل المؤسسة على تفويض صلاحيات كافية للمشاركة في الأنشطة.	3.02	1.02	60.42	3
3	تمنح المؤسسة لي الفرصة في اتخاذ القرار بشكل مستقل.	3.03	0.97	60.62	2
4	تقوضني المؤسسة بالاتصال بالجهات ذات العلاقة لإدامة تطوير البرامج التدريبية.	3	1.08	60	4
5	توفر لي المؤسسة التي أعمل بها فرصة كافية لمعالجة بعض المشاكل دون الرجوع إلى الرئيس المباشر.	2.93	1.02	58.54	5
6	تثق بي المؤسسة في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي.	3.42	1.17	68.33	1
	الدرجة الكلية للبُعد الثالث " تفويض السلطة "	3.03	0.94	60.52	متوسطة

يتضح من الجدول (6) ان الفقرة السادسة (تثق بي المؤسسة في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي) هي أهم فقرات هذا البُعد حيث حصلت على أعلى وزن نسبي 68.33% وأن أقل فقرة هي الفقرة الأولى (توجد معايير واضحة بالمؤسسة لعملية تفويض السلطة) بوزن نسبي 55.21% وبناءً على الوزن النسبي للبُعد ككل الذي وصل الي 60.52% فإنه يتبين أن أفراد العينة المفحوصة يوافقون بدرجة متوسطة على بُعد تفويض السلطة في المؤسسات التدريبية وتعزو الباحثة تلك النتيجة إلى أهمية متابعة الأداء وتقديم المشورة بما يساهم في تحقيق وتعزيز التمكين الإداري والعمل دون الرجوع في كل مرة للإدارة إلا عند الضرورة. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (شاكر وعكاب، 2020) حيث أكدت الدراسة بأن هناك مستوى جيد من تفويض السلطة في الجامعات العراقية.

واختلفت مع دراسة (المالكي والراوي، 2020) حيث وافق أفراد العينة المفحوصة بدرجة ضعيفة على التفويض.

4- : تحليل فقرات البُعد الرابع: الاتصال والتواصل

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاوزان النسبية لفقرات الخاصة بهذا البعد لاستجابات أفراد عينة الدراسة، حيث الجدول (7) يوضح ذلك:

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاوزان النسبية لفقرات البعد الرابع (الاتصال والتواصل)

#	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب الفقرات
1	تستخدم المؤسسة وسائل اتصال حديثة.	3.05	1.01	61.04	3
2	تُعد وسائل الاتصال عائق في متابعة البرامج التدريبية.	3.09	0.87	61.88	2
3	يتوفر لدى المؤسسة نظام معلومات فاعل وكفء.	2.9	0.99	57.92	4
4	توفر المؤسسة قنوات اتصال خاصة مع المتدربين المميزين والتواصل معهم.	2.84	1.07	56.88	5
5	تسهم وسائل الاتصال الحديثة بتطوير العمل الاداري في المؤسسة.	3.2	0.94	63.96	1
6	تقدم المؤسسة أجهزة حديثة لتوفير المعلومات.	2.69	1	53.75	6
	الدرجة الكلية للبعد الرابع " الاتصال والتواصل "	2.96	0.82	59.24	متوسطة

يتضح من الجدول (7) ان الفقرة الخامسة (تسهم وسائل الاتصال الحديثة بتطوير العمل الاداري في المؤسسة) هي أهم فقرات هذا البُعد حيث حصلت على أعلى وزن نسبي 63.96% وأن أقل فقرة هي الفقرة السادسة (تقدم المؤسسة أجهزة حديثة لتوفير المعلومات) بوزن نسبي 53.75% وبناءً على الوزن النسبي للبعد ككل الذي وصل الي 59.24% فإنه يتبين أن أفراد العينة المفحوصة يوافقون بدرجة متوسطة على بُعد الاتصال والتواصل في المؤسسات التدريبية وتعزو الباحثة تلك النتيجة إلى أن المؤسسات التدريبية بدولة الكويت تعزز عملية الاتصال والتواصل من خلال وسائل اتصال حديثة من شأنها أن تطور العمل الاداري في المؤسسات التدريبية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (سلامة، 2016)، ودراسة (آل فيحان والعامري، 2016) في جودة الاتصال والتواصل.

5- : تحليل فقرات البُعد الخامس: التحفيز

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاوزان النسبية لفقرات الخاصة بهذا البعد لاستجابات أفراد عينة الدراسة، حيث الجدول (8) يوضح ذلك:

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاوزان النسبية لفقرات البعد الخامس (التحفيز)

#	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب الفقرات
1	تقدر المؤسسة التي أعمل بها جهود المدربين(العاملين).	2.76	1.19	55.21	3
2	يتناسب الراتب الذي اتقاضاه مع طبيعة العمل الموكل لي.	2.69	1.25	53.75	5
3	تعتمد المؤسسة نظام حوافز مناسب لتحقيق أهداف المؤسسة	2.52	1.21	50.42	6

				وتتميز العاملين بها.	
2	55.83	1.24	2.79	تشجعي المؤسسة على تطوير قدراتي ومهاراتي.	4
4	53.96	1.33	2.7	تعتمد المؤسسة نظام مبدأ كفاءة الموظف للترقيات بالمؤسسة والترشيح لمناصب عليا.	5
1	59.37	1.16	2.97	تسمح لي المؤسسة بالمشاركة في اتخاذ القرارات.	6
متوسطة	54.76	1.08	2.74	الدرجة الكلية للبعد الخامس " التحفيز "	

يتضح من الجدول (8) ان الفقرة السادسة (تسمح لي المؤسسة بالمشاركة في اتخاذ القرارات) هي أهم فقرات هذا البعد حيث حصلت على أعلى وزن نسبي 59.37% وأن أقل فقرة هي الفقرة الثالثة (تعتمد المؤسسة نظام حوافز مناسب لتحقيق أهداف المؤسسة وتميز العاملين بها) بوزن نسبي 50.42% وبناءً على الوزن النسبي للبعد ككل الذي وصل الي 54.76% فإنه يتبين أن أفراد العينة المفحوصة يوافقون بدرجة متوسطة على بُعد التحفيز في المؤسسات التدريبية وتغزو الباحثة تلك النتيجة إلى أن المؤسسة تعزز وتدعم المدربين باستمرار وتشجعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وتطوير قدراتهم ومهاراتهم.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (شاكر وعكاب، 2020)، ودراسة (سلامة، 2016)، ودراسة (آل فيحان والعامري، 2016) في جودة التحفيز.

6- : تحليل فقرات المجال الثاني: هندسة العمليات الادارية

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاوزان النسبية لفقرات الخاصة بالمجال الثاني لاستجابات أفراد عينة الدراسة، حيث الجدول (9) يوضح ذلك:

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاوزان النسبية لفقرات المجال الثاني (هندسة العمليات الادارية)

#	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب الفقرات
1	تدرك المؤسسة أنه من الضروري التعرف على الرؤية الجديدة لفريق هندسة المعلومات الادارية سواء كانت بتغييرات كلية أو جزئية.	3.15	0.81	62.92	1
2	تعمل هندسة العمليات الادارية لتحقيق تحسينات جذرية في مستويات الأداء بالمؤسسة.	3.02	0.97	60.42	2
3	توضح المؤسسة للعاملين التغييرات اللازمة لتطبيق هندسة المعلومات الادارية بوضوح.	2.97	1.07	59.37	3
4	تهتم المؤسسة باختبار أي تعديلات جديدة وتصحيح الأخطاء	2.97	1.08	59.37	4

				التي يمكن أن تظهر في العمل.	
5	55	0.98	2.75	تعمل هندسة العمليات الادارية على تقديم وصفاً دقيقاً للعمليات الأساسية داخل المؤسسة.	
6	55	1.24	2.75	تدعم هندسة العمليات الادارية الحوار المهني المتبادل بين المدربين بالمؤسسة والذي يساهم في زيادة الثقة بأنفسهم.	
7	55.63	1.01	2.78	تحرص المؤسسة على استخدام أدوات ادارية مناسبة للتأكد من دقة المعلومات وما سيتم انجازه.	
8	54.79	1.14	2.74	تُطلع المؤسسة العاملين على المستجدات في العمل.	
9	55.21	1.06	2.76	توفر هندسة العمليات الادارية الاتصال الفعال بين العاملين.	
10	56.46	1.24	2.82	تجري تحسينات مستمرة بالمؤسسة لتقليل الأخطاء.	
	متوسطة	57.42	0.97	2.87	الدرجة الكلية للمجال الثاني " هندسة العمليات الادارية "

يتضح من الجدول (9) ان الفقرة الأولى (تدرك المؤسسة أنه من الضروري التعرف على الرؤية الجديدة لفريق هندسة المعلومات الادارية سواء كانت بتغييرات كلية أو جزئية) هي أهم فقرات هذا البُعد حيث حصلت على أعلى وزن نسبي 62.92% وأن أقل فقرة هي الفقرة الثامنة (تُطلع المؤسسة العاملين على المستجدات في العمل) بوزن نسبي 54.79% وبناءً على الوزن النسبي للبعد ككل الذي وصل الي 57.42% فإنه يتبين أن أفراد العينة المفحوصة يوافقون بدرجة متوسطة على جودة هندسة العمليات الادارية في المؤسسات التدريبية وتعزو الباحثة تلك النتيجة إلى أن المؤسسات التدريبية تسعى لتطبيق تغييرات سواء كلية أو جزئية وتعمل على تحقيقها وتوضح المؤسسات التدريبية للعاملين التغييرات اللازمة لتطبيق هندسة العمليات الادارية من خلال التوزيع المناسب للأدوار والصلاحيات لإكساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لتمكينهم.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (المعاينة، 2018) والتي توصلت إلى أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة متوسطة على تطبيق أبعاد هندسة العمليات الادارية.

اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التمكين الاداري وهندسة العمليات الادارية بالمؤسسات التدريبية.

للتعرف على ما إذا كان يوجد علاقة بين التمكين الاداري وهندسة العمليات الادارية بالمؤسسات التدريبية تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (10) نتائج معامل ارتباط بيرسون

المتغير	هندسة العمليات الادارية		
	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية	الدالة
بناء فرق العمل	**0.839	0.000	دالة
التدريب	**0.911	0.000	دالة
تفويض السلطة	**0.879	0.000	دالة
الاتصال والتواصل	**0.901	0.000	دالة
التحفيز	**0.902	0.000	دالة

يبين جدول رقم (10) أن معاملات الارتباط مرتفعة، وأن القيمة الاحتمالية لهم تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية طردية بين بين التمكين الإداري (بناء فرق العمل، التدريب، تفويض السلطة، الاتصال والتواصل، التحفيز) وهندسة العمليات الادارية بالمؤسسات التدريبية.

الفرضية الثانية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين التمكين الاداري وهندسة العمليات الادارية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى اختلاف (سنوات الخدمة) تم اختبار استخدام "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA)؛ لتوضيح دلالة الفروق في استجابات أفراد الدراسة، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول (12) نتائج " تحليل التباين الأحادي " (One Way ANOVA) للفروق في استجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى اختلاف سنوات الخدمة

المحور	سنوات الخدمة	المتوسطات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية	التعليق
التمكين الاداري	أقل من 5 سنوات	3.97	7.503	0.001	دالة
	من 5 – 10 سنوات	2.62			
	أكثر من 10 سنوات	2.90			
هندسة العمليات الادارية	أقل من 5 سنوات	4	6.714	0.002	دالة
	من 5 – 10 سنوات	2.71			
	أكثر من 10 سنوات	2.78			

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول (12) ان قيمة مستوى الدلالة أقل من 5% وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول (التمكين الإداري، هندسة العمليات الإدارية) باختلاف متغير سنوات الخدمة لصالح الذين سنوات خدمتهم (أقل من 5 سنوات). وتعزو الباحثة ذلك إلى أن نظرة المدربين الجدد للتدريب مختلفة عن المدربين القدامى لاحتياجهم للتدريب والاهتمام به في حين أن المدربين القدامى لهم نظرة مختلفة ويتلقون التدريب بشكل أقل من المدربين الجدد. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (المالكي والراوي، 2020) حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الفئة (الأكثر من 10 سنوات في الخدمة).

الاستنتاجات:

1. أن أفراد العينة المفحوصة يوافقون بدرجة متوسطة على مدى توافر عناصر التمكين الإداري في المؤسسات التدريبية حيث بلغ الوزن النسبي 59%.
2. أن أفراد العينة المفحوصة يوافقون بدرجة متوسطة على مدى توافر عناصر هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات التدريبية حيث بلغ الوزن النسبي 57.40%.
3. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية قوية طردية بين التمكين الإداري (بناء فرق العمل، التدريب، تفويض السلطة، الاتصال والتواصل، التحفيز) وهندسة العمليات الإدارية بالمؤسسات التدريبية.
4. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول (التمكين الإداري، هندسة العمليات الإدارية) باختلاف متغير سنوات الخدمة لصالح الذين سنوات خدمتهم (أقل من 5 سنوات).

التوصيات:

1. ضرورة أن تتبنى المؤسسات التدريبية خطة واضحة للتدريب مبنية على الحاجات التدريبية.
2. تصميم برامج تدريب تساهم في نشر المعرفة والتحفيز نحو التفكير بمجالات التمكين وما يستلزم من تفويض للسلطة في ضوء معايير واضحة للتفويض.
3. توفير أجهزة حديثة بالمؤسسات التدريبية.
4. المؤسسات التدريبية بدولة الكويت بحاجة إلى تمييز العاملين بها بشكل أكبر من خلال نظام حوافز معتمد.
5. أن تطلع المؤسسات التدريبية العاملين بها على المستجدات أولاً بأول.
6. استمرارية انجاز المزيد من البحوث والدراسات في مجال التمكين الإداري ومتغيرات أخرى ، حيث يمكن أن يساهم في إغناء المعرفة التنظيمية

المراجع

- راضي، جواد محسن (2010). التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، المجلد 12، العدد 1، ص 62-84.
- طبيشات، رامي (2015). قياس أثر دور الاتصالات الإدارية في تعزيز أداء العاملين في المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة في مدينة اربد، *مجلة المنارة للبحوث والدراسات*، المجلد 22، العدد 2، ص 39-67.
- عاطف، زاهر عبد الرحيم (2011). *هندسة المنظمات*، دار الراية والتوزيع، الأردن، ط 2.
- سلامة، محمد وليد (2016). اثر ابعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية، *مجلة جامعة القدس المفتوحة*، 2(6)، ص 15-54.
- شاكر، نبيل وعكاب، شهاب (2020). نسبة مساهمة التمكين الإداري وفق بعض معايير إدارة الجودة الشاملة وعلاقته بتقييم الأداء للعاملين في مديريات الأنشطة الطلابية في الجامعات العراقية، *مجلة الفتح*، العدد 84، ص 1-20.
- آل فيحان، ايثار والعامري، علاء الدين (2016). عوامل التمكين الإداري وتأثيرها في أداء المنظمة الخدمية، بحث وصفي تحليلي لآراء عينة من الضباط والعاملين في وزارة الداخلية، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، المجلد 77، العدد 8، ص 69-93.
- عارف، عالية عبد الحميد (2004). *تمكين العاملين ومتطلبات التطبيق في المنظمات المصرية*، رسالة دكتوراه غير منشورة، القاهرة، جامعة عين شمس.
- الشاويش، فاطمة جواد (2022). أثر التمكين الإداري في الأداء التنظيمي لأقسام النساء والولادة الحكومية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- العتيبي، سعد (2004). *تمكين العاملين: كاستراتيجية للتطوير الإداري*، الاجتماع الإقليمي الثاني عشر للشبكة وتنمية الموارد البشرية، 11-13، مسقط، عُمان.
- العتيبي، سعد بن مرزوق (2005). *جوهر تمكين العاملين*، اطار مفاهيمي، ورقة مقدمة إلى الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، ص 1-42.
- بدير، رامي وفارس، محمد وعفانة، حسن (2015). التمكين الإداري وعلاقتها بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، المجلد 23، العدد 1، ص 305-336.

- المالكي، رجاء والراوي، سعاد (2020). التمكين الإداري لدى عمداء الكليات في جامعة بغداد من وجهة نظر رؤساء الأقسام، *مجلة دراسات تربوية*، العدد 49، ص 91-114.
- هامر، مايكل وشامبي جيمس (1995). *إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات الهندسة*، ترجمة شمس الدين عثمان، القاهرة: الشركة العربية للإعلام العالمي شعاع.
- أحلام، خان (2012). *إعادة هندسة العمليات كمدخل لتميز إدارة الموارد البشرية*، *مجلة اقتصادية وإدارية*، العدد 12.
- خليل، جواد وشيرير، عزيزة (2007). الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية لدى المعلمين، *مجلة الجامعة الإسلامية سلسلة الدراسات الإنسانية*، 16(1)، ص 683-711.
- عقيلي، عمر وصفي (2001). *مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة*، ط 1، عمان: دار وائل للنشر.
- السر، أيمن جمال (2008). *واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة*، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- ادريس، ثابت والمرسي، جمال (2006). *الإدارة الاستراتيجية*، مصر: الدار الجامعية.
- رفاعي، ممدوح (2006). *إعادة هندسة العمليات*، الطبعة الأولى، القاهرة: جامعة عين شمس.
- البشير، أحمد وعلي، محمد (2017). أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء الوظيفي: دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي السوداني، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، المجلد 18، العدد 1، ص 1-17.
- المعاينة، أسامة خلف (2018). أثر رأس المال الفكري في تطبيق أبعاد هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر موظفي الوظائف الإشرافية في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك، *مجلة مؤتة للبحوث والدراسات*، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ص 273-318.
- الشويلي، خالد والعنزي، قاسم (2020). *إعادة هندسة العمليات الإدارية وتأثيرها في كفاءة المتدربين*، دراسة تطبيقية في دائرة العمل والتدريب المهني، *مجلة معين*، العدد 5، ص 171-198.
- بوطورة، فضيلة وحميدة، مختار وسمايلي، نوفل (2019). *عملية الهندسة كمدخل للتغيير وأثرها على تحقيق أهداف البنوك العمومية الجزائرية دراسة تحليلية لعينة من وكالات البنوك العمومية لولاية تبسة*، المجلد 11، العدد 2، ص 352-370.
- سلامة، محمد وليد سلامة (2016). أثر أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية، *مجلة جامعة القدس المفتوحة*، المجلد 2، العدد 6، ص 15-54.

المراجع الأجنبية:

- AL-Magableh, M. & Otoum, A. (2014). The Administrative Empowerment and its Relationship with the Innovative Behavior among the Head / Coordinators of the Academic Department at the Faculty of Science and Arts, Sharurah – Najran University. *International Research in Education*, 2(2), 83 – 106.
- AbdEllatif, M., Farhan, M. S., & Shehata, N. S, (2018) ,Overcoming business process reengineering obstacles using ontology-based knowledge map methodology ,*Future Computing and Informatics Journal*, 3 (1), 7-28
- Spreitzer, Gretchen, (2007), Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work, for the coming, *Hand book of Organization Development*, Sage publications.
- Berberoglu, A. (2018). Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: empirical evidence from public hospitals. *BMC health services research*, 18(1), 1-9.
- Schermerhorn , Jr & Hunt , J. G. & Osborn, R. N. 2000. *Organizational Behavior*, New York: Mc Graw- Hill.
- Mustafa, A. M. S. (2017). Demande d'intégration d'une revue.
- Quinn, Robert E. & Spreitzer, Gretchen M., (1997), The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider, *Organization Dynamics*, Autumn, 37- 49.
- Spreitzer, Gretchen, (2007) , Taking stock: for the coming, *Hand book of Organization Development*, Sage publications.
- Lockamy III, A. and Smith, W., (1997). A strategic alignment approach for effective business process reengineering: Linking strategy.
- Al-bdareen, R. (2020). The Impact of the Administrative Empowerment on the Employees Performance Management Process *International Journal of Asian Social Science*, 10(4).193-206

الاستبانة

المتغير المستقل: التمكين الإداري

(بناء فرق العمل، التدريب، تفويض السلطة، الاتصال والتواصل، التحفيز).

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الفقرات
المجال الأول: بناء فرق العمل					
					1 تولي إدارة المؤسسة أهمية كبيرة لتشكيل فريق عمل لإنجاز العدد من الدورات التدريبية.
					2 أهداف فرق العمل في داخل المؤسسة واضحة.
					3 تعمل فرق العمل في المؤسسة ضمن رسالة واضحة.
					4 يعتمد أعضاء المؤسسة على بعضهم في حل المشكلات التي يواجهونها.
					5 تسود الثقة وتتوفر أجواء التعاون بين أعضاء المؤسسة.
					6 فرق العمل في المؤسسة قادرة على تنفيذ ما تتخذه من قرارات.
المجال الثاني: التدريب					
					1 يوجد لدى المؤسسة خطة واضحة للتدريب.
					2 تسعى المؤسسة إلى تطوير العاملين فيها .
					3 تتبنى إدارة المؤسسة خطة واضحة للتدريب مبنية على الحاجات التدريبية.
					4 تمتلك إدارة المؤسسة برامج تدريب هادفة ومحددة.
					5 تشجع المؤسسة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم.
					6 تعتمد المؤسسة على تبادل الخبرات بين العاملين مع بعضهم البعض من خلال التدريب.
المجال الثالث: تفويض السلطة					

1	توجد معايير واضحة بالمؤسسة لعملية تفويض السلطة.				
2	تعمل المؤسسة على تفويض صلاحيات كافية للمشاركة في الأنشطة.				
3	تمنح المؤسسة لي الفرصة في اتخاذ القرار بشكل مستقل.				
4	تفوضني المؤسسة بالاتصال بالجهات ذات العلاقة لإدامة تطوير البرامج التدريبية.				
5	توفر لي المؤسسة التي أعمل بها فرصة كافية لمعالجة بعض المشاكل دون الرجوع إلى الرئيس المباشر.				
6	تثق بي المؤسسة في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي.				
المجال الرابع: الاتصال والتواصل					
1	تستخدم المؤسسة وسائل اتصال حديثة.				
2	تُعد وسائل الاتصال عائق في متابعة البرامج التدريبية.				
3	يتوفر لدى المؤسسة نظام معلومات فاعل وكُفء.				
4	توفر المؤسسة قنوات اتصال خاصة مع المتدربين المميزين والتواصل معهم.				
5	تسهم وسائل الاتصال الحديثة بتطوير العمل الإداري في المؤسسة.				
6	تقدم المؤسسة أجهزة حديثة لتوفير المعلومات.				
المجال الخامس: التحفيز					
1	تقدر المؤسسة التي أعمل بها جهود المدربين (العاملين).				
2	يتناسب الراتب الذي اتقاضاه مع طبيعة العمل الموكلة لي.				
3	تعتمد المؤسسة نظام حوافز مناسب لتحقيق أهداف المؤسسة وتميز العاملين بها.				
4	تشجعني المؤسسة على تطوير قدراتي ومهاراتي.				
5	تعتمد المؤسسة نظام مبدأ كفاءة الموظف للترقيات بالمؤسسة والترشيح لمناصب عليا.				
6	تسمح لي المؤسسة بالمشاركة في اتخاذ القرارات.				

المتغير التابع: هندسة العمليات الادارية

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الفقرات
					1 تدرك المؤسسة أنه من الضروري التعرف على الرؤية الجديدة لفريق هندسة المعلومات الادارية سواء كانت بتغييرات كلية أو جزئية.
					2 تعمل هندسة العمليات الادارية لتحقيق تحسينات جذرية في مستويات الأداء بالمؤسسة.
					3 توضح المؤسسة للعاملين التغييرات اللازمة لتطبيق هندسة المعلومات الادارية بوضوح.
					4 تهتم المؤسسة باختبار أي تعديلات جديدة وتصحيح الأخطاء التي يمكن أن تظهر في العمل.
					5 تعمل هندسة العمليات الادارية على تقديم وصفاً دقيقاً للعمليات الأساسية داخل المؤسسة.
					6 تدعم هندسة العمليات الادارية الحوار المهني المتبادل بين المدربين بالمؤسسة والذي يساهم في زيادة الثقة بأنفسهم.
					7 تحرص المؤسسة على استخدام أدوات ادارية مناسبة للتأكد من دقة المعلومات وما سيتم انجازه.
					8 تُطلع المؤسسة العاملين على المستجدات في العمل.
					9 توفر هندسة العمليات الادارية الاتصال الفعال بين العاملين.
					10 تجري تحسينات مستمرة بالمؤسسة لتقليل الأخطاء.