

**التّمين الإداري وعلاقته بهندسة العمليات الإدارية في المؤسسات التدريبية
بدولة الكويت**

إعداد:

**مراحب مرزوق عيد الدعسان
الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب - دولة الكويت**

المخلص:

هدف البحث التَّعرُّف إلى العلاقة بين التَّمكين الإداري وهندسة العمليات الإدارية بالمؤسسات التدريبية بدولة الكويت، وتكوّن مجتمع الدِّراسة من جميع العاملين بالمؤسسات التدريبية بدولة الكويت وعددهم (132) مدرباً ومدربةً، وتمّ توزيع الاستبانة على جميع المدربين والمدربات واستردت الباحثة (96) استبانةً أي ما نسبته (72.72%) من مجتمع الدِّراسة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وتمّ إعداد استبانة مكوّنة من مجالين: مجال التَّمكين الإداري وأبعاده (بناء فرق العمل، التدريب، تفويض السلطة، الأيصال والتّواصل، التّحفيز)، والمجال الثاني هو هندسة العمليات الإدارية، وأظهرت النّتايج أنّ أفراد العيّنة المفحوصة يوافقون بدرجةٍ متوسطةٍ على مدى توافر عناصر التَّمكين الإداري في المؤسسات التدريبية حيث بلغ الوزن النسبي 59%، وكذلك يوافقون بدرجةٍ متوسطةٍ على مدى توافر عناصر هندسة العمليات الإدارية بوزن نسبي بلغ 57.40%، ووجود علاقة ذات دلالةٍ إحصائيةٍ قويةٍ طرديةٍ بين التَّمكين الإداري بأبعاده الخمسة وهندسة العمليات الإدارية بالمؤسسات التدريبية، وأوصت الدِّراسة بضرورة أنّ تتبنّى المؤسسات التدريبية خطةً واضحةً للتدريب مبنيةً على الحاجات التدريبية، وكذلك تصميم برامج تدريب تُساهم في نشر المعرفة والتّحفيز نحو التفكير بمجالات التَّمكين وما يستلزم من تفويض للسلطة في ضوء معايير واضحة للتفويض.

الكلمات المفتاحية: التَّمكين الإداري، هندسة العمليات الإدارية

ABSTRACT

The aim of the research is to identify the relationship between administrative empowerment and engineering of administrative operations by educators and trainers. (96) questionnaires were retrieved, i.e. (96) questionnaires, i.e. similar (132) 72.72%) from the study population. (team building, coaching, delegation of authority, 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 moderate degree on the availability of elements of administrative empowerment in training institutions, with a relative weight of 59%, And the existence of a strong statistically significant direct relationship between administrative empowerment in its five dimensions and the engineering of administrative operations in training institutions. The study recommended the need for training institutions to adopt a clear plan for training based on training needs, As well as designing training programs that contribute to the dissemination of knowledge and motivation towards thinking about areas of empowerment and the necessitated delegation of authority in the light of clear criteria for delegation.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

مُقدِّمة:

تشهد جميع المؤسسات المعاصرة تغييراتٍ هائلةٍ في معظم المجالات، إذ أسهمت هذه التغيرات في زيادة إدراك متطلبات التغيير والتطوُّر في الحاضر والمستقبل ومواكبة المستجدات؛ ممَّا يتطلب ذلك تمكين المدربين حتى يستطيعوا أن يتكيفوا ويتفاعلوا بإيجابيةٍ مع الظروف المحيطة، ومن ثمَّ تحقيق مستوى عالٍ من الأداء.

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

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

كما يُعد التغيير عنصراً حتمياً في كافة صور ومراحل النشاط الإداري، وترتبط عملية نجاح بمواكبة التطورات ويخضع لعوامل داخلية وخارجية، أمَّا 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 مُقدِّمة لثورة الأعمال؛ لذلك العديد من المؤسسات تشهد بدرجاتٍ متفاوتةٍ التفكير بصورةٍ جادةٍ وأساسيةٍ في عملياتها وهندستها بشكلٍ يضمن بقاءها في المنافسة. (بوطورة وآخرون، 2019: 353)

مُشكلة الدراسة:

من المفاهيم التي تریسِّخ مبدأ العمل الجماعي والثِّقة والتَّعامل الحر هو مفهوم التَّمكين الإداري ويحتل هذا المفهوم جزءاً حيوياً في المؤسسات التدريبية، ومع ازدياد أهمية المؤسسات التدريبية وحاجة جميع المؤسسات لتدريب العاملين فيها خاصة في ظل التنافسية بين المؤسسات، وفي عصر التَّغيير والتطوُّر أصبح من الضروري العمل على تمكين العاملين، حيث إنَّه مهمٌّ لإثارة وإدارة الإبداع والتَّميُّز في

المؤسسات وبين (3: Kirkman et la, 2014) إلى أن العاملين المُمكنين أكثر قُدرةً على تنقيح العمليات الضرورية لإنجاز العمل، والمتفحص لواقع المؤسسات التدريبية في الكويت يلاحظ أنه يستلزم دراسة العمليات الجارية فيها دعماً لمتطلبات الإصلاح والتطوير، وعليه جاءت فكرة الدّراسة الحالية والتي تتلخّص في محاولة الإجابة على السؤال الرئيس الآتي:

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

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما واقع توافر عناصر التّمكين الإداري وهندسة العمليات الإدارية بالمؤسسات التدريبية بدولة الكويت؟

2. ما مستوى هندسة العمليات الإدارية بالمؤسسات التدريبية بدولة الكويت؟

3. هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التّمكين الإداري وهندسة العمليات الإدارية بالمؤسسات التدريبية تُعرى لسنوات الخدمة؟

فرضيات الدّراسة:

1. الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

بين التّمكين الإداري وهندسة العمليات الإدارية بالمؤسسات التدريبية بدولة الكويت.

ويتفرع منها الفرضيات الآتية:

أ. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين بناء فرق العمل وهندسة العمليات الإدارية بالمؤسسات التدريبية بدولة الكويت.

ب. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التدريب وهندسة العمليات الإدارية بالمؤسسات التدريبية بدولة الكويت.

ت. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تفويض السلطة وهندسة العمليات الإدارية بالمؤسسات التدريبية بدولة الكويت.

ث. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتّصال والتواصل وهندسة العمليات الإدارية بالمؤسسات التدريبية بدولة الكويت.

ج. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التحفيز وهندسة العمليات الإدارية بالمؤسسات التدريبية بدولة الكويت.

2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التّمكين الإداري وهندسة

العمليات الإدارية تُعرى لمتغير سنوات الخدمة.

أهداف الدراسة:

1. التَّعْرُفُ إلى واقع توافُر عناصر التَّمكين الإداري وهندسة العمليات الإدارية بالمؤسسات التدريبية بدولة الكويت.
2. التَّعْرُفُ إلى مستوى هندسة العمليات الإدارية بالمؤسسات التدريبية بدولة الكويت.
3. تحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين التَّمكين الإداري وهندسة العمليات الإدارية بالمؤسسات التدريبية والتي تُعزَى لسنوات الخدمة.

أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية:

- يساهم التَّمكين الإداري في تحقيق استقرار العمل بالإضافة إلى تطوير الدوافع الإيجابية الموجودة بين الموظفين.
- إبراز دور التَّمكين الإداري والذي يهتم بشكلٍ كبيرٍ بمنح الموظفين الصلاحيات والمسؤوليات التي تُشجِّعهم على المشاركة الفاعلية والبدء باتِّخاذ القرارات المناسبة، ودوره في الوصول بالعاملين إلى مستوى عالٍ من الكفاءة والإبداع وهو ما ينعكس إيجاباً على مستوى تلك المؤسسات.
- تسليط الضوء على اتِّجاه ومدخل من مداخل الفكر الإداري الحديث، وهو عملية التَّمكين الإداري وعلاقته بهندسة العمليات الإدارية.
- تلقي الضوء على هندسة العمليات الإدارية والتي تعمل على تحقيق التكامل من خلال نُظُم الاتِّصال الفعَّال بالمؤسسة، وتنمية شبكة معلومات واحدة تستخدمها جميع وحدات العمل في المؤسسة.

الأهمية التطبيقية:

- البحث في مستوى تطبيق أبعاد التَّمكين الإداري في المؤسسات التدريبية بدولة الكويت وكذلك مستوى هندسة العمليات الإدارية.
- تكمن أهمية هذا البحث في نتائج تطبيق التَّمكين الإداري والتي تساهم في رفع الروح المعنوية للموظفين وتعزِّز ولاءهم للمؤسسة التي يعملون بها وتنمِّي قدراتهم وتساهم في حلِّ المشكلات والمشاركة في اتِّخاذ القرارات.

مصطلحات الدراسة:

التَّمكين الإداري: مشاركة درجات القوة مع المستوى الأدنى للمستويات الإدارية وإعطاء الموظفين المسؤوليات والصلاحيات لاتِّخاذ القرارات. (Berberoglu, 2018)

وتُعرف الباحثة التَّمكين الإداري: بأنه الدرجة التي تقوم من خلالها الإدارة العليا بمنح العاملين بالمؤسسات التدريبية الصلاحيات والسلطات الكافية التي تمكنهم من أداء أعمالهم وإنجازها، وتقويضهم وتزويدهم بالاستقلالية الكافية لاتخاذ القرارات وتنمي مهاراتهم، وتتكون من عدة مجالات في هذه الدراسة هي (بناء فرق العمل، التدريب، تفويض السلطة، الإتصال والتواصل، التحفيز).

هندسة العمليات الإدارية: هي إعادة التفكير بصورة أساسية وإعادة التصميم بصورة جذرية، ونتائج تحسين هائلة في مقاييس الأداء المختلفة والتركيز على العمليات وليس على الإدارات أو المهام. (عاطف، 2011: 28)

وتُعرف الباحثة هندسة العمليات الإدارية: بأنها إعادة تصميم للعمليات الإدارية بالمؤسسة بهدف تحقيق تحسينات جوهرية من خلال تغيير أسلوب وأدوات العمل، ويتم ذلك من خلال تمكين العاملين. الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

التَّمكين الإداري:

مفهوم التَّمكين الإداري

يُعرف التَّمكين الإداري بأنه: استراتيجية تنظيمية، ومهارة جديدة، تهدف إلى 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. (Magableh and Otoum, 2014: 85)

عَرَّف التَّمكين الإداري بأنه استراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة، تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات والحرية في أدائهم لأعمالهم بدون تدخل مباشر من الإدارة وتوفير الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا وسلوكيًا. (سلامة، 2016: 21)

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

كما عَرَّف بأنه مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ومنح الإداريين دوراً قيادياً بإدارة أعمال مؤسساتهم، من خلال زيادة المسؤوليات والصلاحيات وذلك من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التي تضعها

المؤسسات. (شاكرو عكاب، 2020: 4)

وفي ضوء ما سبق تُعرّف الباحثة التّمكن الإداري بأنّه: "تلك العملية التي يسمح للموظفين بالمشاركة في المعلومات وفي التدريب والتّمية فيما يخص مهام وظائفهم، والحرية في تلك المشاركة بغية الوصول إلى النّتائج الإيجابية وتحقيق الأهداف الفردية والمؤسسية.

أهمية التّمكن الإداري وفوائده:

للتمكن الإداري أهمية وفوائد عديدة منها:

- استجابة أسرع لاحتياجات المتعاملين أثناء تقديم الخدمات.

- زيادة رضا العاملين.

- تفاعل أفضل مع المتعاملين.

والتّمكن الإداري يُعد مطلباً أساسياً وحاسماً للمؤسسات، ولا سيما في ظل الاتّجاه نحو تبيّي وتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة كإدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات الإدارية. (آل فيحان والعامري، 2016: 76)

وفي ضوء ما سبق ترى الباحثة بأنّ التّمكن الإداري له فوائد (للمؤسسة، وللموظفين العاملين، وللمتعاملين)، أمّا على مستوى المؤسسة فهو يزيد من مستوى ولاء العاملين بالمؤسسة ويُحسّن الإنتاجية، ويزيد من فرص الإبداع ويساعد المؤسسة في برامج التّجديد والتّطوير، وتحقيق نتائج أداءٍ جيّدة، أمّا على مستوى الموظفين فهو يحقّق زيادة الشعور بالانتماء للمؤسسة ويرفع مستوى المشاركة الفاعلة، ويعمل على الحصول على معارف ومهاراتٍ جديدة، أمّا فوائد التّمكن للمتعاملين فيعمل على رضا الزبائن وسرعة بالأداء وجودة بالخدمة.

أساسيات ومبادئ التّمكن الإداري:

مبادئ التّمكن الإداري كما ذكرها (Mustafa, 2017) هي:

1. **تعليم المدربين:** حيث لا بد من تدريب وتعليم كل مدير في مؤسسته، وتعليم وتدريب العاملين؛ لأنّ التدريب يؤدي إلى نجاح التّمكن الإداري.
2. **الدّافعية:** على الإدارة في المؤسسات أن تُخطّط لكيفية تشجيع العاملين لتقبّل فكرة التّمكن الإداري.
3. **وضوح الهدف:** يجب على كل فرد في المؤسسة أن يكون لديه الفهم الواضح والتّصوّر التّام لفلسفة المؤسسة وأهدافها، حيث إنّ جوهر عملية التّمكن الإداري هو استخدام المُخطّط والموجّه للإمكانيات الإبداعية للأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة.

4. الملكية: لتحقيق الإنجاز فإنَّ على الإدارة والعاملين في المؤسسة قبول المسؤولية عن أفعالهم وقراراتهم، والمسؤولية يمكن أن تكون ممتعة للعاملين خاصة إذا تمَّ تشجيعهم على تقديم أفكارهم للإدارة العليا، وكان مسموح لهم ممارسة سلطاتهم على أعمالهم.

5. الرغبة في التغيير: إنَّ نتائج التَّمكين الإداري تُقود المؤسسة إلى الطرق الحديثة في أداء مهامها، وإنَّ البحث عن طرق عملٍ جديدةٍ وناجحةٍ أصبح الحقيقة اليومية، وما لم تشجع الإدارة العليا والوسطى على التغيير ستؤدي إلى الفشل.

6. نُكران الذات: تقوم الإدارة في بعض الأحيان بإفشال برنامج التَّمكين الإداري قبل البدء بتنفيذه بإتباع النمط الإداري القديم المتمثِّل بالسيطرة والسلطة، وينظرون إلى التَّمكين الإداري على أنه تحدٍّ لهم، وليس طريقاً لتحسين مستوى التنافسية.

7. الاحترام: إنَّ روح الحياة للتَّمكين الإداري هو الاعتقاد بأنَّ كل عضوٍ في المؤسسة قادرٌ على المساهمة فيها من خلال تطوير علمه والإبداع فيه، وما لم يشكل احترام العاملين فلسفةً جوهريةً في المؤسسة؛ فإنَّ عملية التَّمكين لن تقدِّم النتائج المرجوة.

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

أبعاد التَّمكين الإداري:

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

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

وترى الباحثة بأنَّه يجب على فرق العمل أن تتمتع بمهاراتٍ متنوعةٍ 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. (عارف، 2004: 63)

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 تُوفّر نظام لتطوير العاملين فيها من خلال التدريب؛ ل يتم تزويدهم بالمعارف المهمة والضرورية واكسابهم المهارات اللازمة من أجل تحقيق المهمات التي يكلفون بها.

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

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

4. **الاتصال والتواصل:** يعتبر من الأبعاد الضرورية لتمكين العاملين، ويدل توفّر عنصر حرية الوصول إلى المعلومات على درجة كبيرة من الاتصال داخل المؤسسة.

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

5. **التحفيز:** لكي ينجح التمكن يجب أن يتم ربط المكافأة 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 التمكن الإداري:

من معوقات التمكن الإداري كما يذكرها (العنبي، 2004: 108) المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات، وهرمية التنظيم وتعدّد مستوياته، وخوف الإدارات العليا من فقدان مواقعهم، أيضاً ضعف الرغبة في التغيير وأحياناً محاربتة، وإهمال التدريب والتطوير الذاتي.

وترى الباحثة أنّ من مُعَوِّقات التَّمَكِين الإداري هو القوانين والأنظمة الصارمة التي تقمع الإبداع والابتكار، وتردد الإدارات الدنيا في تحمُّل المسؤولية وضعف الرغبة في التغيير وتعدُّد مستويات المؤسسة.

وفي ضوء ما سبق فإنَّ التَّمَكِين عملية متشابكة في عناصرها ومتداخلة في مكوناتها وأبعادها؛ لذا فهي بحاجة إلى تضافر الجهود وتذليل العقبات والمُعَوِّقات.

هندسة العمليات الإدارية:

مفهوم هندسة العمليات الإدارية:

يُعد مفهوم هندسة العمليات الإدارية مفهوماً نسبياً ونشأ عن علوم الإدارة والكمبيوتر، وقد ظهر مفهوم الهندسة الإدارية على نطاقٍ واسعٍ 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 الإدارية هي تصميم للعمليات للحصول على تحسينات كبيرة؛ ممّا يعني ابتكار طرق جديدة لإنجاز العمل وإنجاز المهمة في وقت قياسي. (Abdellatif, & et AL, 8: 2018)

وتُعرف هندسة العمليات الإدارية بأنّها تغييرٌ لما هو سائد، أي إعادة تصميم العمليات بالمؤسسة من جديد، من أجل تحقيق وتحسين وتطوير في مقاييس الأداء. (أحلام، 2012: 156)

وفي ضوء ما سبق ترى الباحثة بأنَّ هندسة العمليات الإدارية هي إعادة تصميم للعمليات الإدارية بالمؤسسة بهدف تحقيق تحسيناتٍ جوهريةٍ من خلال تغيير أسلوب وأدوات العمل ويتم ذلك من خلال تمكين العاملين.

ثانياً: الدراسات السابقة

1. دراسة (المالكي والراوي، 2020) حيث هدفت التَّعْرُف إلى مستوى التَّمَكِين الإداري لدى عمداء الكليات في جامعة بغداد، كذلك معرفة الفروق من وجهة نظر أفراد العيّنة حسب الجنس ومدة الخدمة، إذ تطرقت الباحثتان إلى مشكلة البحث والتَّطْرُق إلى مدى أهميته، واعتمدت الباحثتان المنهج الوصفي التحليل وقامت بتحديد مجتمع البحث الذي تكوّن من (177) رئيس قسمٍ وفرعٍ، وأُخْتِيرت عيّنة الدِّراسة بطريقة عشوائية وبلغ عدد أفرادها (54) فرداً، وقامت الباحثتان ببناء أداة البحث (استبانة)، متكوّنة من مجموعة من الأبعاد تمَّ التَّأكُّد من الصدق والثبات لها، وتوصلت الباحثتان إلى نتائج مهمة منها أنّ مستوى التَّمَكِين الإداري 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 (شاكِر وعكاب، 2020) هدفت الدراسة إلى بناء وتقنين مقياس التَّمكين الإداري وفق بعض معايير إدارة الجودة الشاملة، وعلاقتها بتقييم الأداء للعاملين في مديريات وأقسام 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) منتسباً و(35) منتسباً للتجربة الاستطلاعية، و(352) للتجربة، وبعد إتمام التجربة الرئيسية جاءت النتائج بأنَّ القيادات الإدارية في مديريات الأنشطة الطلابية في الجامعات العراقية، تبين أنَّ هناك مستوى جيد من استخدام مبادئ وأسس التَّمكين الإداري مع المفاصل الإدارية داخل المؤسسة التعليمية والنشاطات.

3. دراسة (الشويلي والعنزي، 2020) هدفت الدراسة إلى تحديد علاقة إعادة هندسة العمليات على كفاءة المتدربين، وتتأتَّى أهمية الدراسة من أهمية متغيراته الأمر الذي يسهم في بناء قاعدة رصينة يمكن الاستفادة منها عملياً، واستهدفت الدراسة مجموعة من مدرّاء الأقسام ومسؤولي الشَّعب والمدرِّبين من ملاك دائرة العمل والتدريب المهني، كما تمَّ توزيع عدد (250) استبانةً وقد تمَّ استرجاع (232) استبانةً بعد التوزيع، وأظهرت النتائج أهمية أن تتبنَّى 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 التَّميز والأداء النوعي وإعادة تصميم العمليات وخلق التَّحسُّن الجذري في التكلفة والسرعة والجودة.

4. دراسة (Al- bdareen, 2020) هدفت الدراسة إلى تحديد أثر التَّمكين الإداري على عملية إدارة أداء الموظفين في جامعة جدارا، ولتحقيق أهداف الدراسة طُوِّرت الباحثة استبانةً وُزِّعت على جميع العاملين في ثلاث مستويات إدارية، وبلغ عددهم الإجمالي (56) موظفاً وموظفةً، حيث تمَّ استرجاع (53) استبانةً صالحةً للتحليل، وأظهرت النتائج أنَّ مستوى ممارسة التَّمكين الإداري وعملية إدارة أداء العاملين في جامعة جدارا كانت معتدلة، ووجدت أنَّ للتَّمكين الإداري أثر كبير على عملية إدارة أداء الموظفين وتقييم أداء الموظفين وتقديم التَّغذية الراجعة للموظفين، ووضع الخطط لتطوير أداء الموظفين.

5. دراسة (بوطورة وآخرون، 2019) هدفت الدراسة إلى التَّعرُّف 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) موظفاً من البنوك، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: إنَّ الهندرة والتغيير وجهان لعملة واحدة مريحة شرط الموازنة بين احتياجات التغيير وأهداف هذه البنوك العمومية، حتى يمكنها أن تعمل بطريقة صحيحة تتماشى مع مكانتها في الجهاز المصرفي الجزائري.

6. دراسة (المعاينة، 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 الاستبانة 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.

7. 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، وتم اختيار المنهج الوصفي التحليلي والاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: إنَّ 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.

8. دراسة (سلامة، 2016) هدفت الدراسة إلى تقصي أثر أبعاد التمكن الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية، وتحديد الفروق لبعض المتغيرات الديمغرافية في درجة تأثير أبعاد التمكن الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين، فيما تكونت عينة الدراسة من (300) عاملاً وعاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وقد أظهرت النتائج أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة لعينة الدراسة دال إحصائياً على جميع

فقرات أبعاد التَّمكين الإداري(تفويض السلطة، وفرق العمل، والتدريب والتعليم، والاتصال الفعّال، وُبعد تحفيز العاملين).

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

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

التعقيب على الدّراسات السابقة:

تنوّعت الدراسات التي تناولت التّمكين الإداري كدراسة المالكي والراوي (2020)، ودراسة شاكر وعكاب (2020)، ودراسة (Al- bdareen, 2020)، ودراسة آل فيحان والعامري (2016)، كذلك تنوّعت الدراسات التي تناولت هندسة العمليات الإدارية كدراسة الشويلي والعنزي (2020)، ودراسة بوطورة وآخرون (2019)، ودراسة المعاينة (2018)، ودراسة البشير وعلي (2017)، ودراسة (Marta, 2015).

لقد وفّرت الدّراسات السابقة - العربية والأجنبية - إطاراً لمتغيرات الدّراسة، إذ أعطت الباحثة رؤية واقعية عن التّمكين الإداري، وعن هندسة العمليات الإدارية، فضلاً عن أدوات متنوعة في البحث في الموضوع، والمنهجية المستخدمة في الموضوعات.

لقد انقّعت الدارسة الحالية مع غالبية الدّراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي كدراسة المالكي والراوي (2020)، ودراسة شاكر وعكاب (2020)، دراسة سلامة (2016)، ودراسة آل فيحان والعامري (2016).

الطريقة والإجراءات

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

ثانياً/ مجتمع وعينة الدّراسة

يُعرّف مجتمع الدّراسة بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناءً على مشكلة الدّراسة وأهدافها، فإنّ المجتمع المستهدف يتكوّن من جميع المدريين العاملين بالمؤسسات التدريبية، والبالغ عددهم (132)، حيث تمّ توزيع الاستبانة على جميع المدريين واسترد الباحث (96) استبانة أي ما نسبته (72.72%) من مجتمع الدّراسة.

جدول (1): توزيع أفراد عينة الدّراسة 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 الدّراسة

تمّ إعداد استبانة حول "التّمكين الإداري وعلاقته بهندسة العمليات الإدارية في المؤسسات التدريبية" بحيث ستكون من مجالين رئيسيين وخمس أبعاد فرعية:

1. المجال الأول: التَّمَكِين الإداري، ويتكوّن من 30 فقرةً تعبر عنه مقسّمة إلى خمسة أبعاد:

البُعد الأول: بناء فرق العمل ويتكوّن من 6 فقرات تعبر عنه.

البُعد الثاني: التدريب ويتكوّن من 6 فقرات تعبر عنه.

البُعد الثالث: تفويض السلطة ويتكوّن من 6 فقرات تعبر عنه.

البُعد الرابع: الاتّصال والتواصل ويتكوّن من 6 فقرات تعبر عنه.

البُعد الخامس: التحفيز ويتكوّن من 6 فقرات تعبر عنه.

2. المجال الثاني: هندسة العمليات الإدارية، ويتكوّن من 10 فقرات تعبر عنه.

وإستخدم الباحث سلم التقدير الخماسي في الاستبيان، وقد أُعطيَت 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:

▪ (1.00-1.80) تدل على درجة موافقة ضعيفة جداً.

▪ (1.81-2.60) تدل على درجة موافقة ضعيفة.

▪ (2.61-3.40) تدل على درجة موافقة متوسطة.

▪ (3.41-4.20) تدل على درجة موافقة عالية.

▪ (4.21-5.00) تدل على درجة موافقة عالية جداً.

صدق الأداة:

تمّ التأكّد من صدق الاستبيان بطريقة صدق المحتوى، حيث عرضه على مجموعة من المُحكّمين

ذوي الخبرة، وتمّ الأخذ بجميع ملاحظات السادة المُحكّمين من حيث الحذف والإضافة والتعديل،

ومدى مناسبة فقرات الأداة لمجالات الدراسة.

ثبات الأداة:

تمّ التأكّد من ثبات الاستبيان من خلال عينة استطلاعية من المدربين العاملين بالمؤسسات التدريبية

والبالغ عددهم (30) مدربةً، وكانت النتائج كما بالجدول التالي:

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

المجال / البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
البُعد الأول: بناء فرق العمل	6	0.906
البُعد الثاني: التدريب	6	0.972
البُعد الثالث: تفويض السلطة	6	0.956
البُعد الرابع: الاتِّصال والتواصل	6	0.912
البُعد الخامس: التحفيز	6	0.942
المجال الأول: التَّمكين الإداري	30	0.982
المجال الثاني: هندسة العمليات الإدارية	10	0.975
الاستبيان ككل	40	0.988

يُوضِّح من الجدول (2) أنَّ معامل الثبات للمجال الأول بلغ (0.982)، بينما بلغ معامل الثبات للمجال الثاني (0.975)، وبلغ الثبات الكلي للأداة (0.988) وتُعد هذه القيمة كافية لأغراض الدِّراسات في البحوث العلمية.

مراحل تطبيق الدِّراسة:

1. حصر وتحديد مجتمع الدِّراسة.
2. بناء وتصميم أداة الدِّراسة (الاستبيان) بالصورة الأولية.
3. القيام بإجراءات الصدق لأداة الدِّراسة 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:

تمَّ تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the

Social Sciences (SPSS)، وتمَّ استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف عينة الدِّراسة.
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:

الإجابة على أسئلة الدراسة:

السؤال الأول: ما مدى توافر عناصر التمكين الإداري وهندسة العمليات الإدارية بالمؤسسات التدريبية بدولة الكويت؟

للإجابة على السؤال الأول قام الباحث بتحليل المحاور.

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

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

يتضح من الجدول (3) أن مدى توافر عناصر التمكين الإداري 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.

وتعزو الباحثة حصول التمكين الإداري على درجة أكبر إلى أن المؤسسات التدريبية تقوم بتأهيل المدربين والمدربات وتدريبهم على الأساليب الإدارية الحديثة، وهذا يرفع من المقدرة الإدارية للمديرين ويصقل ثقافتهم الإدارية ويعمق أساليبهم الاستراتيجية.

وأتفقت هذه النتائج مع دراسة المالكي والراوي (2020)، ودراسة شاكر وعكاب (2020)، ودراسة (Al- bdareen, 2020)، ودراسة آل فيحان والعامري (2016)، حيث أظهرت نتائج الدراسات موافقة العينة بدرجة متوسطة على عناصر التمكين الإداري.

1. تحليل فقرات البعد الأول: بناء فرق العمل

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

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات البعد الأول (بناء فرق العمل)

#	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب الفقرات
1	تولي إدارة 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 للبعد الأول 'بناء فرق العمل'	3.16	0.81	63.26	متوسطة

يُضح من الجدول (4) أنّ الفقرة الرابعة (يعتمد أعضاء المؤسسة على بعضهم في حلّ المشكلات التي يواجهونها) هي أهم فقرات هذا البعد حيث حصلت على أعلى وزن نسبي 68.33%، وأنّ أقلّ فقرة هي الفقرة الثالثة (تعمل فرق العمل في المؤسسة ضمن رسالة واضحة) بوزن نسبي 59.79%، وبناءً على الوزن النسبي للبعد ككل الذي وصل إلى 63.26%؛ فإنّه يتبيّن أنّ أفراد العيّنة المفحوصة يوافقون بدرجةٍ متوسطةٍ على بُعد بناء فرق العمل في المؤسسات التدريبية.

وتعزو الباحثة تلك النتيجة إلى أهمية بناء فرق العمل في المؤسسات التدريبية بما يعزّز العمل التّعاوني والعمل بروح الفريق وبالتالي تحقيق كفاءةٍ أعلى في إنجاز المهام بسرعةٍ ومهنيةٍ. وأنقّقت هذه النّتيجه مع دراسة (شاكر وعكاب، 2020) حيث أكّدت الدّراسة بأنّ هناك مستوى جيّد من استخدام فرق العمل في الجامعات العراقية، كما أنّقت مع دراسة (سلامة، 2016)، حيث إنّ أفراد العيّنة يوافقون على بناء فرق العمل في شركة الاتّصالات الفلسطينية. فيما اختلفت مع دراسة (شاكر وعكاب، 2020) والتي توصلت إلى أنّ التّمكين الإداري لدى عمداء الكليات بجامعة بغداد دون الوسط وأقرب إلى الضعيف.

2. تحليل فقرات البعد الثاني: التدريب

تمّ استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للفقرات الخاصة بهذا البعد لاستجابات أفراد عيّنة الدّراسة، حيث الجدول (5) يوضّح ذلك:

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان 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 إدارة 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) أنّ 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%، وأنّ أقل فقرة هي الفقرة الثالثة (تتبنى إدارة المؤسسة خطة واضحة للتدريب مبنية على الحاجات التدريبية) بوزن نسبي 56.25%، وبناءً على الوزن النسبي للبُعد ككل الذي وصل إلى 56.88%؛ فإنه يتبين أنّ أفراد العينة المفحوصة يوافقون بدرجة متوسطة على بُعد التدريب في المؤسسات التدريبية.

وتعزو الباحثة تلك النتيجة إلى أهمية برامج التدريب في نقل الخبرة ورفع الكفاءة بما يُحقّق الاستفادة من عملية التدريب، كما أنّ المؤسسات التدريبية تسعى بشكلٍ دائمٍ إلى تطوير المهارات الإدارية والقيادية للمدربين من خلال التدريب والتّعليم، كذلك حرصها على تعيين ذوي الخبرة والكفاءة بالعمل وتدريب جميع العاملين لاكتساب مهارات جديدة تخدم العملية الإدارية.

وأتفقت هذه النتيجة مع دراسة (شاکر وعکاب، 2020) حيث أكدت الدراسة بأنّ هناك مستوى جيد من استخدام التدريب في الجامعات العراقية، كما اتفقت مع دراسة (سلامة، 2016) حيث إنّ أفراد العينة يوافقون على جودة التدريب والتّعليم في شركة الاتصالات الفلسطينية.

3. تحليل فقرات البُعد الثالث: تفويض السلطة

تمَّ استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات الخاصة بهذا البُعد لاستجابات أفراد عيّنة الدِّراسة، حيث الجدول (6) يُوضِّح ذلك:

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات البُعد 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	تفوضني المؤسسة بالاتصال بالجهات ذات العلاقة لإدامة تطوير البرامج التدريبية.	3	1.08	60	4
5	توفّر 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

يتَّضح من الجدول (6) أنّ 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%، وأنّ أقل فقرة هي الفقرة الأولى (توجد معايير واضحة بالمؤسسة لعملية تفويض السلطة) بوزن نسبي 55.21%، وبناءً على الوزن النسبي للبُعد ككل الذي وصل إلى 60.52%؛ فإنّه يتبيّن أنّ أفراد العيّنة المفحوصة يوافقون بدرجةٍ متوسطةٍ على بُعد تفويض السلطة في المؤسسات التدريبية.

وتعزو الباحثة تلك النّتيجة إلى أهمية متابعة الأداء وتقديم المشورة بما يساهم في تحقيق وتعزيز التّمكين الإداري، والعمل دون الرجوع في كلّ مرة للإدارة إلا عند الضرورة، كما أنّ المؤسسات التدريبية تسعى إلى خلق قياداتٍ إداريةٍ متجددةٍ، وتطوير المهارات لدى المدربين من خلال تفويض المهام

بمرونة إتجاه إنجاز البرامج التدريبية الأمر الذي يبسط من إجراءات العمل، وللقيام بالمهام الوظيفية بالوقت المحددة وبالكفاءة العالية.

وأتفقت هذه النّتيحة مع دراسة (شاكرو عكاب، 2020) حيث أكّدت الدّراسة بأنّ هناك مستوى جيد من تفويض السلطة في الجامعات العراقية.

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

4. تحليل فقرات البعد الرابع: الاتّصال والتّواصل

تمّ استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات الخاصة بهذا البعد لاستجابات أفراد عيّنة الدّراسة، حيث الجدول (7) يوضّح ذلك:

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

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

يتّضح من الجدول (7) أنّ الفقرة الخامسة (تسهّم وسائل الاتّصال الحديثة بتطوير العمل الإداري في المؤسسة) هي أهم فقرات هذا البعد حيث حصلت على أعلى وزن نسبي 63.96%، وأنّ أقل فقرة هي الفقرة السادسة (تقدّم المؤسسة أجهزة حديثة لتوفير المعلومات) بوزن نسبي 53.75%، وبناءً على الوزن النسبي للبعد ككل الذي وصل إلى 59.24%؛ فإنه يتبيّن أنّ أفراد العيّنة المفحوصة يوافقون بدرجة متوسطة على بُعد الاتّصال والتّواصل 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 تطوّر العمل الإداري في المؤسسات التدريبية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (سلامة، 2016)، ودراسة (آل فيحان والعامري، 2016) في جودة الاتصال والتواصل.

5. تحليل فقرات البعد الخامس: التحفيز

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

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

#	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب الفقرات
1	تقدّر 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 وتميز العاملين بها.	2.52	1.21	50.42	6
4	تشجعني المؤسسة على تطوير قدراتي ومهاراتي.	2.79	1.24	55.83	2
5	تعتمد المؤسسة نظام مبدأ كفاءة الموظف للترقيات بالمؤسسة والترشيح لمناصب عليا.	2.7	1.33	53.96	4
6	تسمح لي المؤسسة بالمشاركة في اتخاذ القرارات.	2.97	1.16	59.37	1
	الدرجة الكلية للبُعد الخامس "التحفيز"	2.74	1.08	54.76	متوسطة

يتضح من الجدول (8) أن 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 للبُعد ككل الذي وصل إلى 54.76%؛ فإنه يتبين أن أفراد العينة المفحوصة يوافقون بدرجة متوسطة على بُعد التحفيز في المؤسسات التدريبية.

وتعزو الباحثة تلك النتيجة إلى أن المؤسسة تعزز وتدعم المدربين باستمرار وتشجعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وتطوير قدراتهم ومهاراتهم.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (شاکر وعکاب، 2020)، ودراسة (سلامة، 2016)، ودراسة (آل فيحان والعامري، 2016).

6. تحليل فقرات المجال الثاني: هندسة العمليات الإدارية

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

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات المجال الثاني (هندسة العمليات الإدارية)

#	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب الفقرات
1	تُدرك المؤسسة أنه من الضروري التعرف على الرؤية الجديدة لفريق هندسة المعلومات الإدارية سواء كانت بتغييرات كلية أو جزئية.	3.15	0.81	62.92	1
2	تعمل هندسة العمليات الإدارية لتحقيق تحسينات جذرية في مستويات الأداء بالمؤسسة.	3.02	0.97	60.42	2
3	توضح المؤسسة للعاملين التغييرات اللازمة لتطبيق هندسة المعلومات الإدارية بوضوح.	2.97	1.07	59.37	3
4	تهتم المؤسسة باختبار أي تعديلات جديدة وتصحيح الأخطاء التي يمكن أن تظهر في العمل.	2.97	1.08	59.37	4
5	تعمل هندسة العمليات الإدارية على تقديم وصفاً دقيقاً للعمليات الأساسية داخل المؤسسة.	2.75	0.98	55	5
6	تدعم هندسة العمليات الإدارية الحوار المهني المتبادل بين المدربين بالمؤسسة والذي يساهم في زيادة الثقة بأنفسهم.	2.75	1.24	55	9
7	تحرص المؤسسة على استخدام أدوات إدارية مناسبة للتأكد من دقة المعلومات وما سيتم انجازه.	2.78	1.01	55.63	6
8	تطلع المؤسسة العاملين على المستجدات في العمل.	2.74	1.14	54.79	10
9	توفر هندسة العمليات الإدارية الاتصال الفعال بين العاملين.	2.76	1.06	55.21	4
10	تجري تحسينات مستمرة بالمؤسسة لتقليل الأخطاء.	2.82	1.24	56.46	5

الدرجة الكلية للمجال الثاني " هندسة العمليات الإدارية "	2.87	0.97	57.42	متوسطة
---	------	------	-------	--------

يُتَّضح من الجدول (9) أنَّ الفقرة الأولى (تدرك المؤسسة أنَّه من الضروري التَّعرُّف على الرؤية الجديدة لفريق هندسة المعلومات الإدارية سواءً كانت بتغييراتٍ كلية أو جزئية) هي أهم فقرات هذا البُعد حيث حصلت على أعلى وزن نسبي 62.92%، وأنَّ أقل فقرة هي الفقرة الثامنة (تُطلع المؤسسة العاملين على المستجدات في العمل) بوزن نسبي 54.79%، وبناءً على الوزن النسبي للبعد ككل الذي وصل إلى 57.42%؛ فإنَّه يتبيَّن أنَّ أفراد العينة المفحوصة يوافقون بدرجةٍ متوسطةٍ على جودة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات التدريبية.

وتعزو الباحثة تلك النَّتيجة إلى أنَّ المؤسسات التدريبية تسعى لتطبيق تغييراتٍ سواءً كلية أو جزئية، وتعمل على تحقيقها وتوضِّح المؤسسات التدريبية للعاملين التغييرات اللازمة لتطبيق هندسة العمليات الإدارية من خلال التوزيع المناسب للأدوار والصلاحيات لإكساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لتمكينهم.

وتتفق هذه النَّتيجة مع دراسة (المعاينة، 2018) والتي توصَّلت إلى أنَّ أفراد عينة الدِّراسة يوافقون بدرجةٍ متوسطةٍ على تطبيق أبعاد هندسة العمليات الإدارية.

اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالةٍ إحصائيةٍ عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التَّمكين الإداري وهندسة العمليات الإدارية بالمؤسسات التدريبية.

للتَّعرُّف على ما إذا كان يوجد علاقة بين التَّمكين الإداري وهندسة العمليات الإدارية بالمؤسسات التدريبية، تمَّ إيجاد معامل ارتباط بيرسون، وجاءت النَّتائج كما يُوضِّحها الجدول التالي:

الجدول رقم (10) نتائج معامل ارتباط بيرسون

المتغير	هندسة العمليات الإدارية		
	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية	الدلالة
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) أنَّ معاملات الارتباط مرتفعة، وأنَّ القيمة الاحتمالية لهم تساوي 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالةٍ إحصائيةٍ قويةٍ طرديةٍ بين

التَّمكين الإداري (بناء فرق العمل، التدريب، تفويض السلطة، الاتِّصال والتواصل، التحفيز) وهندسة العمليات الإدارية بالمؤسسات التدريبية.

وتعزو الباحثة تلك النَّتِيجة إلى أنَّ هندسة العمليات الإدارية تعمل على تمكين المؤسسة من القيام بأعمالها بسرعةٍ عاليةٍ من خلال توفير المعلومات المطلوبة لاتِّخاذ القرارات وتسهيل عملية الحصول عليها، كما أنَّه تهدف جهود هندسة العمليات الإدارية إلى تحقيق تغيير جذريٍّ في الأداء ويتمثَّل ذلك في تغيير أسلوب وأدوات العمل والنَّتائِج، من خلال تمكين العاملين من تصميم العمل والقيام به وفق أهداف المؤسسة.

الفرضية الثانية: لا يوجد فروق ذات دلالةٍ إحصائيةٍ عند مستوى دلالة (0.05) بين التَّمكين الإداري وهندسة العمليات الإدارية تُعزى لمتغير سنوات الخدمة.

للتَّعرُّف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالةٍ إحصائيةٍ في استجابات أفراد الدِّراسة طبقاً إلى اختلاف (سنوات الخدمة)، تمَّ اختبار استخدام "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA)؛ لتوضيح دلالة الفروق في استجابات أفراد الدِّراسة، وجاءت النَّتائِج كما يُوضِّحها الجدول التالي:

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

المحور	سنوات الخدمة	المتوسطات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية	التعليق
التَّمكين الإداري	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 الإدارية	أقل من 5 سنوات	4	6.714	0.002	دالة
	من 5 - 10 سنوات	2.71			
	أكثر من 10 سنوات	2.78			

يُتَّضح من خلال النَّتائِج الموضَّحة في الجدول (12) أنَّ قيمة مستوى الدلالة أقل من 5%، وهذا يعني وجود فروق ذات دلالةٍ إحصائيةٍ عند مستوى (0,05) فأقل في اتِّجاهات أفراد الدِّراسة حول (التَّمكين الإداري، هندسة العمليات الإدارية) باختلاف متغير سنوات الخدمة لصالح الذين سنوات خدمتهم (أقل من 5 سنوات).

وتعزو الباحثة ذلك إلى أنَّ نظرة المدربين الجُدد للتدريب مختلفة عن المدربين القدامى؛ لاحتياجهم للتدريب والاهتمام به في حين أنَّ المدربين القدامى لهم نظرة مختلفة ويتلقون التدريب بشكلٍ أقل من المدربين الجُدد.

وتختلف هذه النَّتيجة مع دراسة (المالكي والراوي، 2020) حيث أظهرت نتائج الدِّراسة وجود فروق ذات دلالةٍ إحصائيةٍ لصالح الفئة (الأكثر من 10 سنوات في الخدمة).

الاستنتاجات:

1. إنَّ أفراد العيّنة المفحوصة يوافقون بدرجةٍ متوسطةٍ على مدى توافُر عناصر التَّمكين الإداري في المؤسسات التدريبية حيث بلغ الوزن النسبي 59%.
2. إنَّ أفراد العيّنة المفحوصة يوافقون بدرجةٍ متوسطةٍ على مدى توافُر عناصر هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات التدريبية حيث بلغ الوزن النسبي 57.40%.
3. يوجد علاقة ذات دلالةٍ إحصائيةٍ قويةٍ طرديةٍ بين التَّمكين الإداري (بناء فرق العمل، التدريب، تفويض السلطة، الاتِّصال والتواصل، التحفيز) وهندسة العمليات الإدارية بالمؤسسات التدريبية.
4. يوجد فروق ذات دلالةٍ إحصائيةٍ عند مستوى (0,05) فأقل في اتِّجاهات أفراد الدِّراسة حول (التَّمكين الإداري، هندسة العمليات الإدارية) باختلاف متغير سنوات الخدمة لصالح الذين سنوات خدمتهم (أقل من 5 سنوات).

التوصيات:

1. ضرورة أنَّ تتبنَّى المؤسسات التدريبية خطةً واضحةً للتدريب مبنية على الحاجات التدريبية.
2. تصميم برامج تدريب تساهم في نشر المعرفة والتحفيز نحو التفكير بمجالات التَّمكين، 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 بشكلٍ أكبر من خلال نظام حوافز معتمد.
5. أن تُطَّلِع المؤسسات التدريبية العاملين بها على المستجدات أولاً بأول.
6. استمرارية إنجاز المزيد من البحوث والدِّراسات في مجال التَّمكين الإداري ومتغيرات أخرى، حيث يمكن أن يسهم في إغناء المعرفة التنظيمية

المراجع

- أحلام، خان (2012). إعادة هندسة العمليات كمدخل لتميز إدارة الموارد البشرية، مجلة اقتصادية وإدارية، العدد 12.
- آل فيحان، إيثار 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.
- بدير، رامز 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.
- 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.
- بوطورة، فضيلة وحميذة، مختار وسمايلي، نوفل (2019). عملية الهندرة 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.
- 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.
- 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.
- شاكرا، 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.
- 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.
- 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.

- عارف، عالية عبد الحميد (2004). **تمكين العاملين ومتطلبات التطبيق في المنظمات المصرية**، رسالة دكتوراه غير منشورة، القاهرة، جامعة عين شمس.
- عاطف، زاهر عبد الرحيم (2011). **هندرة المنظمات**، دار الراجحة والتوزيع، الأردن، ط2.
- العتيبي، سعد (2004). **تمكين العاملين: كاستراتيجية للتطوير الإداري**، الاجتماع الإقليمي الثاني عشر للشبكة وتنمية الموارد البشرية، 11-13، مسقط، عُمان.
- المالكي، رجا والراوي، سعاد (2020). **التمكين الإداري لدى عمداء الكليات في جامعة بغداد من وجهة نظر رؤساء الأقسام، مجلة دراسات تربوية، العدد49، ص91-114.**
- المعايطه، 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، ص273-318.**
- هامر، مايكل وشامبي جيمس (1995). **إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات الهندسية**، ترجمة شمس الدين عثمان، القاهرة: الشركة العربية للإعلام العالمي شعاع.

المراجع الأجنبية:

- 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
- 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
- AL-Magableh, M. & Otoum, A. (2014). The Administrative Empowerment and its Relationship with the Innovative Behavior among the Heat / Coordinators of the Academic Department at the Faculty of Science and Arts, Sharurah – Najran University. *International Research in Education*, 2(2), 83 – 106.
- Berberoglu, A. (2018). Impact of organizational climate on Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider, *health services research*, 18(1), 1-9.
- Mustafa, A. M. S. (2017). Demande d'intégration d'une revue. *Organization Dynamics*, Autuman, 37- 49.
- organizational commitment and perceived organizational performance: empirical evidence from public hospitals. *BMC*
- Quinn, Kobert E. & Spreitzer, Gretchen M., (1997), *The Road to*
- Spreitzer, Gretchen, (2007), *Taking stock: for thcoming*, Hand book of Organization Development, Sage publications.
- Spreitzer, Gretchen, (2007), *Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work, for thcoming*, Hand book of Organization Development, Sage publications.

الاستبانة

المتغير المستقل: التَّمكين الإداري

بناء فرق العمل، التدريب، تفويض السلطة، الإتصال 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 حلّ المشكلات التي يواجهونها.
					5 تسود الثقة وتتوفّر 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 تتبنّى إدارة المؤسسة خطة واضحة للتدريب مبنية على الحاجات التدريبية.
					4 تمتلك إدارة المؤسسة برامج تدريب هادفة ومحددة.
					5 تشجّع 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 اتّخاذ القرار بشكل مستقل.

					4	تفوضني المؤسسة بالاتّصال بالجهات ذات العلاقة لإدامة تطوير البرامج التدريبية.
					5	توفّر 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: الاتّصال والتواصل						
					1	تستخدم المؤسسة وسائل اتّصال حديثة.
					2	تُعد وسائل الاتّصال عائق في متابعة البرامج التدريبية.
					3	يتوفّر لدى المؤسسة نظام معلومات فاعل وكفء.
					4	توفر المؤسسة قنوات اتّصال خاصة مع المتدربين المميزين والتواصل معهم.
					5	تسهّم وسائل الاتّصال الحديثة بتطوير العمل الإداري في المؤسسة.
					6	تقدّم المؤسسة أجهزة حديثة لتوفير المعلومات.
المجال الخامس: التحفيز						
					1	تقدّر المؤسسة التي أعمل بها جهود المدربين(العاملين).
					2	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع طبيعة العمل الموكل لي.
					3	تعتمد المؤسسة نظام حوافز مناسب لتحقيق أهداف المؤسسة وتميز العاملين بها.
					4	تشجّعني المؤسسة على تطوير قدراتي ومهاراتي.
					5	تعتمد المؤسسة نظام مبدأ كفاءة الموظف للترقيات بالمؤسسة والترشيح لمناصب عليا.
					6	تسمح لي المؤسسة بالمشاركة في اتّخاذ القرارات.

المتغير التابع: هندسة العمليات الإدارية

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الفقرات
					1 تدرك المؤسسة أنّه من الضروري التّعزّف على الرؤية الجديدة لفريق هندسة المعلومات الإدارية سواء كانت بتغييرات كلية أو جزئية.

					2	تعمل هندسة العمليات الإدارية لتحقيق تحسينات جذرية في مستويات الأداء بالمؤسسة.
					3	توضّح المؤسسة للعاملين التغييرات اللازمة لتطبيق هندسة المعلومات الإدارية بوضوح.
					4	تهتم المؤسسة باختبار أي تعديلات جديدة وتصحيح الأخطاء التي يمكن أن تظهر في العمل.
					5	تعمل هندسة العمليات الإدارية على تقديم وصفاً دقيقاً للعمليات الأساسية داخل المؤسسة.
					6	تدعم هندسة العمليات الإدارية الحوار المهني المتبادل بين المدربين بالمؤسسة والذي يساهم في زيادة الثقة بأنفسهم.
					7	تحرص المؤسسة على استخدام أدوات إدارية مناسبة للتأكد من دقة المعلومات وما سيتم انجازه.
					8	تُطلع المؤسسة العاملين على المستجدات في العمل.
					9	توفّر هندسة العمليات الإدارية الإتصال الفعّال بين العاملين.
					10	تجري تحسينات مستمرة بالمؤسسة لتقليل الأخطاء.