

The impact of administrative empowerment on employee performance: A field study in pharmaceutical companies listed on Amman stock exchange

Enas Hani Alqudah

Al-Balqa Applied University || Jordan

Abstract: The study aimed to investigate the effect of managerial empowerment with its dimensions (authority delegation, autonomy, motivation) on the performance of employees in the pharmaceutical industry companies at Amman Stock Exchange from the view of managers and employees on these companies. The study assumed that there is no a significant relationship between the dimensions of managerial empowerment and the performance of employees at a level of statistical significance ($\alpha < 0.05$). SPSS was used to find the arithmetic means, standard deviations and variances. The study sample is consisted of 200 questionnaires, 170 of the questionnaires were found valid to analyze with a percentage 85.5%. The questionnaire is consisted of 30 items. The study used the descriptive analytical approach and the validity and reliability of the study instrument is verified. The simple regression was used to test the study hypotheses. The results of the study showed a positive effect of managerial empowerment and its dimensions at a significant level ($\alpha < 0.05$) on the performance of the employees in the following statements :

- There is a positive effect of authority delegation on the performance of employees with a coefficient of determination 0.388
- There is a positive effect of autonomy on the performance of employees with a coefficient of determination 0.591
- There is a positive effect of motivation on the performance of employees with a coefficient of determination 0.70; this variable recorded the highest value .

Based on the results of the study, the researcher recommended the importance of activating the managerial empowerment and its dimensions and providing more authority delegation to employees in performing their duties within their specializations and more autonomy to motivate them to perform their works, which is reflected positively on their performance at Jordanian companies .

Keywords: Administrative empowerment, Worker performance, Pharmaceutical industry companies listed in Amman stock exchange.

أثر التمكين الإداري على أداء العاملين: دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان

ايناس هاني القضاة

جامعة البلقاء التطبيقية || الأردن

المستخلص: هدفت الدراسة إلى بحث أثر التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، والاستقلالية، والتحفيز) في أداء العاملين في شركات صناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان من وجهة نظر الإداريين والعاملين في الشركات، وذلك لحدثة الموضوع وأهميته على مستوى أداء العاملين وزيادة إنتاجية العمل. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لاختبار فرضيات الدراسة وتحليل النتائج وإيجاد المتوسطات

الحسابية والانحراف المعياري والتباين. وشملت عينة الدراسة على (200) استبانة وقد تم استرداد 171 استبانة صالحة للتحليل بنسبة (85.5%)، وقد اشتملت على (30) عبارة. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية معنوية عند مستوى ($\alpha < 0.05$) للتمكين الإداري بأبعاده في أداء العاملين للشركات عينة الدراسة كما يلي:

- يوجد أثر إيجابي لمتغير تفويض السلطة في أداء العاملين حيث بلغت قيمة معامل التحديد 0.388.
- يوجد أثر إيجابي لمتغير الاستقلالية في أداء العاملين حيث بلغت قيمة معامل التحديد 0.591.
- يوجد أثر إيجابي لمتغير التحفيز في أداء العاملين حيث بلغت قيمة معامل التحديد 0.70، وحقق هذا المتغير أعلى قيمة في التأثير على المتغير المستقل. وبناءً على النتائج أوصت الباحثة بأهمية تفعيل عملية التمكين بأبعادها وإعطاء العاملين المزيد من صلاحيات، وزيادة مشاركتهم في اتخاذ القرار ضمن تخصصاتهم ومنحهم المزيد من الاستقلالية، والاهتمام باحتياجاتهم وتحفيزهم مما ينعكس إيجابياً على أداء العاملين.

الكلمات المفتاحية: تمكين إداري، أداء العاملين، شركات صناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان.

1- المقدمة.

بدأ مفهوم التمكين الإداري بالظهور والتطور منذ بداية الثمانينات بالتزامن مع التركيز على مفهوم الجودة الشاملة وذلك بهدف تحسين جودة المنتجات والخدمات ومستوى الأداء، وذلك في ظل المنافسة الشديدة التي تشهدها الأسواق العالمية، ومن هذا المنطلق حاولت العديد من المنظمات التركيز على تمكين العاملين وتفعيل مفهوم تفويض السلطة وتشجيع مشاركة العاملين واندماجهم وتنمية روح الفريق والاعتماد على مبدأ التحسين المستمر. وفي الاتجاه نفسه وجدت المنظمات أن قدرتها على الاستمرار وتحسين مستوى الأداء يعتمد بالدرجة الأساسية على زيادة رضا العاملين والعدالة في تقديم الحوافز المادية والمعنوية والتحول من المركزية إلى اللامركزية بما ينعكس إيجابياً على تطوير مستوى الأداء، وقد جاءت هذه الدراسة كمحاولة لتوضيح دور التمكين الفعال في عملية تطوير العملية الإنتاجية وتحسين مستوى الأداء. يستمد هذا الموضوع أهميته من خلال متطلبات المنافسة التي تفرضها الساحة الاقتصادية في الوضع الراهن وتوجيه منظمات الأعمال إلى تطبيق الممارسات الإدارية الحديثة لمواجهة هذه المنافسة، وتحقيق التميز في نوعية المنتجات والخدمات المقدمة من خلال تحسين أداء العاملين وتطوير العمليات الإنتاجية.

مشكلة الدراسة

أدت التطورات الهائلة والمتغيرات المتسارعة في بيئات منظمات الأعمال والمرتبطة في المنافسات المحلية والعالمية، إلى انعكاسات إيجابية على إدارة الموارد البشرية، فالميزة التنافسية التي تسعى هذه المنظمات إلى تحقيقها أصبح محوراً رئيسياً تبني المفاهيم الإدارية الحديثة، ومفهوم تمكين الموارد البشرية من هذه المفاهيم والذي حاز على اهتمام الباحثين والأكاديميين منذ مطلع الثمانينيات، وذلك لارتباطه الوثيق بكفاءة وفعالية أداء العاملين وإنتاجية المنظمات وتحقيقها لأهدافها وغاياتها، وذلك من خلال زيادة تفويض الصلاحيات ومنح العاملين المزيد من الصلاحيات.

وجاءت هذه الدراسة كمحاولة لتوضيح مفهوم التمكين الإداري بأبعاده وأثر ذلك على أداء العاملين من خلال طرح التساؤلات التالية ومحاولة الإجابة عليها:

1. ما أثر التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، الاستقلالية، التحفيز) في أداء العاملين في الشركات عينة الدراسة؟
2. ما أثر تفويض السلطة، في أداء العاملين في الشركات عينة الدراسة؟

3. ما أثر منح العاملين الاستقلالية في أداء العاملين في الشركات عينة الدراسة؟
4. ما أثر عملية التحفيز في أداء العاملين في الشركات عينة الدراسة؟

الفرضية الرئيسية

Ho1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، الاستقلالية، التحفيز) في أداء العاملين: دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

- **Ho₁₋₁:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتفويض السلطة في أداء العاملين: دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان.
- **Ho₁₋₂:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للاستقلالية في أداء العاملين: دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان.
- **Ho₁₋₃:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز في أداء العاملين: دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان.

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة على معرفة طبيعة العلاقة التأثيرية بين تفعيل عملية التمكين وتحسين أداء العاملين وذلك من خلال:

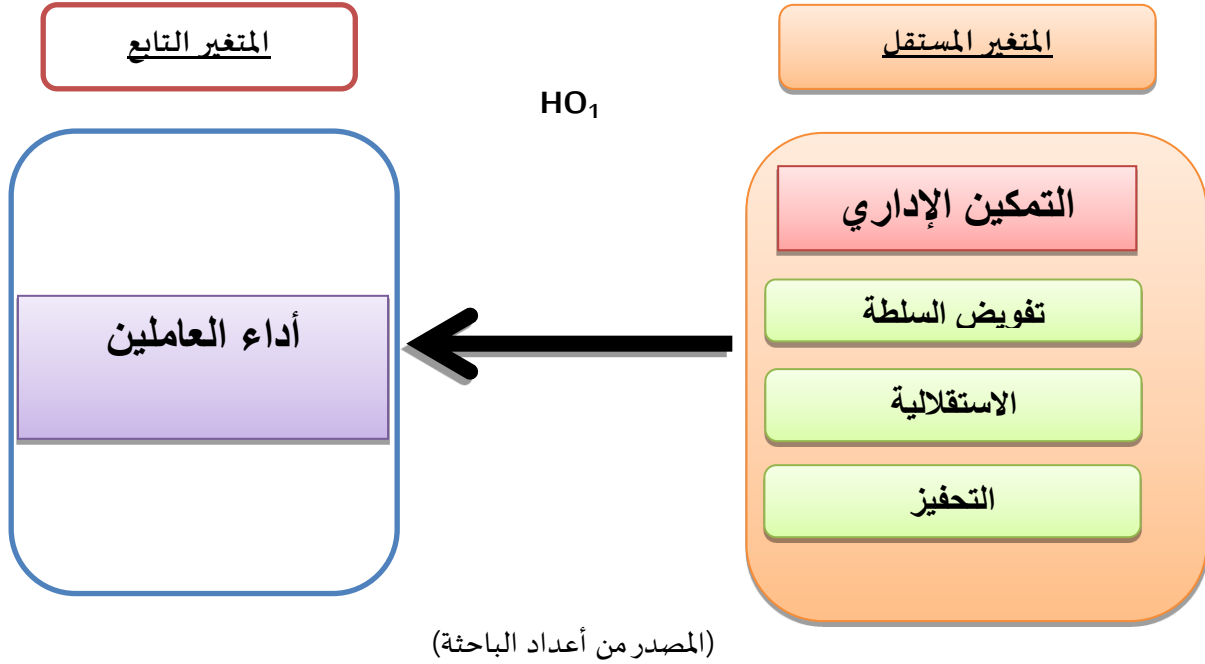
1. توضيح مفهوم التمكين الإداري بأبعاده المختلفة وأهمية تطبيقه كأسلوب إداري حديث على عملية اتخاذ القرار الإداري.
2. توضيح أثر متغيرات الدراسة (تفويض السلطة، الاستقلالية، التحفيز) على أداء العاملين في شركات صناعة الأدوية.
3. التعرف على آراء وتوجهات العاملين في شركات صناعة الأدوية حول أهمية تطبيق أسلوب التمكين في تحسين أداء العاملين.

أهمية الدراسة:

يستمد هذا الموضوع أهميته من خلال الجوانب التالية:

1. التركيز على أهمية الأساليب الإدارية الحديثة لمواجهة التحديات المتسارعة وتحسين نوعية العمل.
2. التركيز على التمكين كمفهوم إداري حديث بأبعاده المختلفة وأثره في تحسين أداء العاملين وإشباع حاجاتهم.
3. تسليط الضوء على أهمية العنصر البشري في زيادة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال منحهم الصلاحيات اللازمة لأداء أعمالهم وإشباع حاجاتهم.
4. تقديم دراسة ميدانية عن أثر ممارسة عملية التمكين الإداري لدى العاملين في شركات صناعة الأدوية وأثر ذلك على أداء العاملين.
5. تقديم مجموعة من التوصيات بالاعتماد على نتائج الدراسة والتي تساعد متخذي القرارات على تعزيز دور التمكين الإداري في تحسين أداء العاملين وزيادة رغبتهم بالعمل.

نموذج الدراسة



2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

أولاً- التمكين الإداري

تعددت التعريفات التي تشرح مفهوم التمكين الإداري فقد عرفه البعض بأنه " تزويد العاملين بالسلطة والمعرفة والموارد اللازمة لتحقيق الأهداف ".

وعرفه (المعاني، وأبو رشيدة، 2010، ص236) بأنه " استراتيجية تنظيمية تهدف إلى منح العاملين حرية واسعة داخل المنظمة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة، وتدريب العاملين، وزيادة مشاركتهم في إدارة المنظمة وحفزهم والتأكيد على أهمية العمل الجماعي وتوفير الموارد اللازمة وبيئة العمل المناسبة لتحقيقه".

والمقصود بتمكين الموظف هو رفع قدرته على اتخاذ القرارات بنفسه وبدون إرشاد الإدارة، وهو يعني أكثر من مجرد التفويض من خلال الملكية النفسية للمنظمة وأتباع النظام اللامركزي في اتخاذ القرار. (جودة، 2004، ص138).

مبادئ التمكين الإداري: يرى "توماس ستر" أن أساسيات التمكين الإداري تتكون من سبعة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة Empower حيث يمثل كل حرف من هذه الكلمة مبدأ من المبادئ وهي (الحراشة، والهيبة، 2006، ص504):

- تعلم العاملين (Education- E/1): حيث ينبغي تعليم الفرد في المنظمة لأن التعليم يؤدي إلى زيادة فعالية العاملين فيها الأمر الذي يؤدي بدوره إلى نجاحها.
- الدافعية (Motivation-M/2): فعلى الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين ولبيان دورهم الحيوي في نجاح المؤسسة من خلال برامج التوجيه والتوعية، وبناء فرق العمل.

- وضوح الهدف (Purpose - P/3): أن جهود التمكين الإداري لن يكتب لها النجاح ما لم يكن لدى كل فرد في المنظمة الفهم الواضح لفلسفة ومهمة وأهداف المنظمة.
- الملكية (Ownership-O/4): ويكمن ذلك في سياسات تشجيع امتلاك العاملين لجزء من أصول المنظمات أو من خلال إيجاد خطط لزيادة عوائد وامتيازات العاملين مما يعزز من ولائهم تجاه منظماتهم.
- التغيير في الرغبة (Willingness to change-W /5): إن نتائج التمكين تقود المنظمة إلى الطرق الحديثة في أداء مهامها، وما لم تشجع الإدارة العليا التغيير فإن وسائل الأداء ستؤدي إلى الفشل.
- نكران الذات (Elimination Ego-E/6): يتصف بعض المدراء بحب الذات وإتباع النمط الإداري القديم المتمثل بالسيطرة والسلطة، وينظرون إلى التمكين على أنه تحد لهم وليس طريقاً لتحسين مستوى التنافسية والربحية للمنظمة أو فرصة لنموهم شخصياً.
- الاحترام (Respect-R/7): أن عامل التمكين هو الاعتقاد بأن كل عضو في المنظمة قادر على المساهمة فيها من خلال تطوير عمله والإبداع فيه، وما لم يشكل احترام العاملين فلسفة جوهرية في المنظمة فأن عملية التمكين لن تحقق النتائج المرجوة.

ثانيا- تفويض السلطة

- يشير التفويض إعطاء الصلاحيات اللازمة للأفراد لتمكينهم من ممارسة أعمالهم بصورة تضمن تحقيق الأهداف، لذلك يمكن اعتبار تفويض السلطة جزء مهم في عملية التمكين للأفراد وبدون منحهم التفويض أو الصلاحيات الكافية لممارسة أعمالهم فأن ذلك يحد من مسؤولياتهم لبلوغ أهدافهم.
- ويعرف تفويض السلطة بأنه توزيع حق التصرف واتخاذ القرارات في نطاق محدد وبالقدر اللازم لإنجاز مهمات معينة. أو نقل السلطة الرسمية إلى شخص آخر من أجل إنجاز عمل ما، ويجب على إدارة المنظمة عند تفويض السلطة أن تراعي المبادئ التالية:
- تحديد الواجبات التي يفوضها الرئيس لمؤسسيه المباشرين.
 - منح الرؤوس الذي تم تحديده واجباته السلطة أو الصلاحية لأداء هذه الواجبات.
 - خلق التزام جديد لدى الرؤوسين تجاه رئيسهم بتأدية الواجبات (سالم، 2014، ص173).

ثالثا- التحفيز

- أكثر الحوافز: لتي تناولت مفهوم الحوافز والتي تم الاتفاق عليها هي أن الحوافز مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتحفزه لأداء الأعمال التي وكلت إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية (الهيبي، 2005، ص255).
- أنواع الحوافز: للحوافز أنواع متعددة ومن أهمها الحوافز المادية والحوافز المعنوية وكلا النوعين لهما دور في الإبداع الإداري في كل المجالات ومن ضمنها مجالات البحث العلمي. وتهدف المنظمات إلى تقديم المكافآت المجزية لتحريك جهود الأفراد نحو أهداف معينة تسعى المنظمة إلى تحقيقها وتتمثل في حسن استغلال إمكانيات وطاقات الفرد الإبداعية لأن الفرد يرى نتيجة مادية ملموسة مرتبطة بسلوكه.
- تتمثل الحوافز المادية بالرواتب والأجور والعلاوات السنوية، والمشاركة في الأرباح، بالإضافة إلى الزيادات التي يتم دفعها على أساس الأرباح، وكذلك المزايا المقدمة كالتأمين الصحي والتعويضات (الحلايبة، 2013، ص13).

أما الحوافز المعنوية فهي مجموعة المؤثرات التي تشبع حاجات الفرد الاجتماعية والنفسية أو الذاتية، ومن ضمن هذه الحوافز الاجتماعية فرص الترقية والاحترام والتقدير أو أشعار العاملين بأهميتهم والاعتراف بإنجازاتهم، وأهم هذه المؤثرات هي (العنود، 2014، ص15):

1. الأمن والاستقرار في العمل.
2. فرص الترفيه والترقية.
3. الاعتراف بأهمية العمل.
4. المشاركة في اتخاذ القرار.
5. المنافسة.
6. تلبية الحاجات الاجتماعية.

رابعاً- العمل.

رابعاً: أداء العاملين

مفهوم أداء العاملين: هو الأداء المرتبط بسلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل أي منظمة باعتباره الناتج النهائي كمحصلة لجميع الأنشطة وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، وقد عرفته هاينز (Haynes) أنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة (إبراهيم، 2004، ص53).

يشير أداء العاملين إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج. (أبو شرخ، 2010، ص17)

أهداف تقييم أداء العاملين: تتبلور أهداف تقييم أداء العاملين فيما يلي: (عمر، 2018، ص22)

- 1- اختيار الأفراد العاملين المناسبين لأداء الأعمال بما يتناسب مع مؤهلاتهم.
- 2- توفير أسس علمية وموضوعية لترقية الأفراد ومنحهم المكافآت والحوافز، بهدف زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته.
- 3- الكشف عن الاحتياجات التدريبية وتحديد أنواع الدورات وتطويرها.
- 4- اكتشاف الأفراد المؤهلين أكثر من غيرهم لمنحهم مناصب قيادية.
- 5- اتخاذ الإجراءات المناسبة لتعديل الرواتب والأجور للعاملين.

ثانياً- الدراسات السابقة:

- دراسة (Emerson، 2008): هدفت إلى التعرف على الأسباب التي تجعل تمكين العاملين أكثر من مجرد شعار سائد في الاتحاد الجمركي وهدفت إلى تحقيق رضى الموظفين من خلال عملية التمكين، وطبقت هذه الدراسة في منظمة اوكسفام الدولية البريطانية. وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها: أن يسمح للموظفين أن يكون لهم رأي في القضايا التي يتعين عليهم التعامل معها ويتطلب ضرورة تقييم وسائل الاتصال في كلا الاتجاهين، من خلال تفويض الصلاحية ومنح العاملين المزيد من الاستقلالية.
- دراسة (الماضي ونصيرات، 2011): هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى الجامعة الأردنية، واختبار الفروق في اتجاهات المبحوثين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفى تبعاً لاختلاف خصائصهم الديمغرافية والوظيفية، ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة تطبيق مستشفى الجامعة الأردنية إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة، وأن المبحوثين يشعرون بمستوى

متوسط من التمكين الإداري. ولم تجد الدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين نحو تبني مستشفى الجامعة الأردنية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة تعزى لخصائصهم الديمغرافية باستثناء متغير المستوى الوظيفي.

- دراسة (السويجي، والطعاني، 2013): هدفت الدراسة إلى تعريف التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام، وتوصلت الدراسة إلى نتائج: أن مستوى التمكين الإداري جاء بدرجة مرتفعة، وأن مستوى الرضا الوظيفي جاء بدرجة متوسطة كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين الإداري ومستوى الرضا الوظيفي تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي ولصالح الإناث، في حين لم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيري المؤهل العلمي والخبرة. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين درجة التمكين الإداري ودرجة الرضا الوظيفي.
- دراسة (ديوب، 2014): هدفت إلى تحديد طبيعة العلاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية، وتحديد أفضل أشكال تمكين العاملين المطلوبة لتحقيق جودة حياة وظيفية في المنظمات محل الدراسة، وقد تمثلت أهم نتائج الدراسة في وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين متغيرات تمكين العاملين (تفويض السلطة، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، ومشاركة العاملين، وتشجيع العاملين وتقدير أفكارهم واقتراحاتهم) وجودة الحياة الوظيفية في المنظمات محل الدراسة، وتشير الدراسة إلى أن تقدير الإنجاز هو أكثر متغيرات تمكين العاملين ارتباطاً بجودة الخدمة الوظيفية يليه مشاركة العاملين بالملكية ومن ثم تفويض السلطة.
- دراسة (زبون، 2018): هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة كما يراها المدراء أنفسهم، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع التمكين الإداري، تعزى لمتغيري الجهة المشرفة، وعدد سنوات الخبرة.

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

منهج الدراسة:

تعدُّ هذه الدراسة تطبيقية ميدانية (Field)، ونظراً لاعتمادها على أسلوب الزيارات الميدانية في عملية جمع البيانات، وذلك من خلال توزيع الاستبانة الخاصة لهذا الغرض، ومقطعية (Cross-Sectional)، لأنها تجرى على عينة في وقت واحد، كما تعتبر دراسة إيضاحية (Explanatory)، من حيث الغرض، واستنتاجية (Deductive)، في طبيعتها، نظراً لاعتمادها على النظريات الإدارية والدراسات السابقة، حيث تربط بين السبب والأثر، للتعرف إلى التمكين الإداري (تفويض السلطة، الاستقلالية، التحفيز) في أداء العاملين فاعتمدت المنهج الوصفي التحليلي.

الاستراتيجيات المتبعة:

اعتمدت الدراسة استراتيجية المعاينة / المسح في تصميم الدراسة، حيث تم استخدام المسح الشامل للجميع ممن هم في المواقع الإدارية في الإدارة العليا والوسطى في المجتمع المستهدف بهدف الاستفادة منه في جمع البيانات اللازمة، من شركات صناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان.

الحدود المكانية والزمانية:

تم إجراء هذه الدراسة في الفترة الواقعة بين 2019/ 4/1 ولغاية 2020/3/2 في شركات صناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان في الأردن.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع شركات صناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان والبالغ عددها (6)، شركات، وحيث جرت العادة على أن تعمم النتائج التي يتم التوصل إليها من دراسة العينة على أفراد المجتمع المأخوذ منه، ونظراً لأهمية موضوع الدراسة لشركات صناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان كافة، ولضمان جودة النتائج التي تم الحصول عليها، فقد تم اعتبار جميع من يتولون المناصب الإدارية في المستويات الإدارية العليا والوسطى، عينة الدراسة الحالية بأسلوب الحصر الشامل والبالغ عددهم (171)، عاملاً.

الجدول (1) أسماء شركات صناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان

الموقع	الغاية	عدد الإداريين	عدد العاملين	اسم الشركات	
ناعور	صناعة الأدوية البشرية	48	786	دار الدواء للتنمية والاستثمار	1
أم العمدة	صناعة الأدوية البشرية	38	478	الأردنية لإنتاج الأدوية	2
سحاب	صناعة الأدوية البشرية	25	260	المركز العربي للصناعات الدوائية والكيميائية	3
سحاب	صناعة الأدوية البشرية	18	166	الحياة للصناعات الدوائية	4
سحاب	صناعة الأدوية البشرية	11	64	فيلاذلفيا لصناعة الأدوية	5
سحاب	صناعة الأدوية البشرية	31	312	الشرق الأوسط للصناعات الدوائية والكيميائية	6
	171		2066	المجموع	

المصدر: أسماء شركات صناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان القائمة لدى دائرة مراقبة الشركات، وزارة الصناعة والتجارة 2020.

وحدة المعاينة (التحليل):

تكونت وحدة المعاينة والتحليل للدراسة الحالية من العاملين في شركات صناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان من شاغلي المواقع الوظيفية الآتية (مدير، ونائب مدير، ومدير إدارة، ورئيس قسم).

ثبات أداة الدراسة:

يشير معامل الثبات إلى مدى جودة عبارات الاستبانة واتساقها الداخلي، ومدى ثباتها في قياس الأبعاد التي صممت لقياسها، ولقد تم التوصل إليه من خلال حساب معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، حيث كانت النتائج:

الجدول (2) قيم معامل الاتساق الداخلي لعبارات أداة الدراسة

الرقم	البعد	قيمة ألفا
1	تفويض السلطة	0.886

الرقم	البعد	قيمة ألفا
2	الاستقلالية	0.909
3	التحفيز	0.899
4	التمكين الإداري	0.910
5	أداء العاملين	0.854

يبين الجدول (2) أن قيم معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لجميع عبارات أداة الدراسة تراوحت ما بين (0.854) ولغاية (0.910)، ولغاية حيث يعتبر الثبات ضعيفاً في حال كانت قيم المعامل أقل من (0.60)، وقد أفترض (Sekaran & Bougie,2016)، الحد الأدنى لمعامل الثبات هو (0.70)، كما يعتبر الثبات جيداً كلما كانت قيم المعامل (0.8)، فأكثر بالتالي فإن هذا مؤشر على ثبات أداة الدراسة، والاتساق بين عباراتها، وموثوقيتها وإمكانية الاعتماد عليها لإجراء التحليل الإحصائي.

4- نتائج الدراسة ومناقشتها.

- اختبار فرضيات الدراسة: تم إخضاع الفرضية الرئيسية لتحليل الانحدار الخطي المتدرج (Stepwise linear regression) والفرضيات الفرعية الأولى والثانية والثالثة لتحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple linear regression).
 - الفرضية الرئيسية: H01 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، الاستقلالية، التحفيز) في أداء العاملين: دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان.
- ولاختبار الفرضيات المتفرعة من الفرضية الرئيسية الأولى تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، وكانت النتائج كما يلي:

1. H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتفويض السلطة، في أداء العاملين: دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان.

جدول (3) نتائج اختبار أثر بعد (تفويض السلطة) على أداء العاملين.

المتغير التابع	ملخص النموذج		تحليل التباين			جدول المعاملات				
	R	r ²	F	Df	Sig F*	البيان	B	S. E	T	Sig t*
أداء العاملين	0.623	0.388	94.340	1	0.000	تفويض السلطة	0.669	0.068	9.713	0.000

* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تشير نتائج الجدول (3) أن قيمة ($r=0.623$)، وهذا يعني أن هناك علاقة موجبة بين بعد (تفويض السلطة) و (أداء العاملين)، وتبين أن قيمة معامل التحديد ($r^2=0.388$)، وهذا يعني أن بعد (تفويض السلطة)، قد فسّر ما مقداره (38.8%) من التباين في (أداء العاملين)، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة، كما يتبين أن قيمة (F) قد بلغت (94.340) عند مستوى ثقة ($\text{Sig}=0.000$)، وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وعند درجة حرية واحدة، كما يتبين من جدول المعاملات أن قيمة ($B=0.664$)، بخطأ معياري (0.068)، وأن قيمة ($t=9.713$) عند

مستوى ثقة (Sig = 0.000)، وهذه تؤكد معنوية المعامل عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وتكتب معاً ($B = 0.669, \alpha \leq 0.05$)، وبناءً عليه نرفض الفرضية العدمية الفرعية الأولى، ونقبل الفرضية البديلة القائلة: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتفويض السلطة، في أداء العاملين: دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان".

2. HO1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاستقلالية، في أداء العاملين: دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان"

جدول (4) نتائج اختبار أثر بعد (الاستقلالية) على أداء العاملين

المتغير التابع	ملخص النموذج		تحليل التباين					جدول المعاملات		
	R	r ²	F	Df	Sig F*	البيان	B	S. E	T	Sig t*
أداء العاملين	0.769	0.591	215.127	1	0.000	الاستقلالية	0.751	0.051	14.667	0.000

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تشير نتائج الجدول (4)، أن قيمة ($r = 0.769$)، وهذا يعني أن هناك علاقة موجبة بين بعد (الاستقلالية) و (أداء العاملين)، وتبين أن قيمة معامل التحديد ($r^2 = 0.591$)، وهذا يعني أن بعد (الاستقلالية)، قد فسّر ما مقداره (59.1%) من التباين في (أداء العاملين)، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة، كما يتبين أن قيمة (F) قد بلغت (215.127) عند مستوى ثقة (Sig = 0.000)، وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وعند درجة حرية واحدة، كما يتبين من جدول المعاملات أن قيمة ($B = 0.751$)، بخطأ معياري (0.051)، وأن قيمة ($t = 14.667$) عند مستوى ثقة (Sig = 0.000)، وهذه تؤكد معنوية المعامل عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وتكتب معاً ($B = 0.751, \alpha \leq 0.05$)، وبناءً عليه نرفض الفرضية العدمية الفرعية الثانية، ونقبل الفرضية البديلة القائلة:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاستقلالية، في أداء العاملين: دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان".

3. HO1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز، في أداء العاملين: دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان.

جدول (5) نتائج اختبار أثر بعد (التحفيز) على أداء العاملين

المتغير التابع	ملخص النموذج		تحليل التباين					جدول المعاملات		
	R	r ²	F	Df	Sig F*	البيان	B	S. E	T	Sig t*
أداء العاملين	0.837	0.700	347.435	1	0.000	التحفيز	0.827	0.044	18.640	0.000

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تشير نتائج الجدول (5)، أن قيمة ($r = 0.837$)، وهذا يعني أن هناك علاقة موجبة بين بعد (التحفيز) و (أداء العاملين)، وتبين أن قيمة معامل التحديد ($r^2 = 0.700$)، وهذا يعني أن بعد (التحفيز)، قد فسّر ما مقداره (70.0%) من التباين في (أداء العاملين)، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة، كما يتبين أن قيمة (F) قد بلغت (347.435) عند مستوى ثقة (Sig = 0.000)، وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وعند درجة حرية واحدة، كما يتبين

من جدول المعاملات أن قيمة (B=0.827)، بخطأ معياري (0.044)، وأن قيمة (t= 18.640) عند مستوى ثقة (Sig =0.000)، وهذه تؤكد معنوية المعامل عند مستوى (α≤0.05) وتكتب معاً (B=0.827, α≤0.05)، وبناءً عليه نرفض الفرضية العدمية الفرعية الثالثة، ونقبل الفرضية الفرعية البديلة القائلة:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) للتحفيز، في أداء العاملين: دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان.

ولاختبار الفرضية الرئيسية، وتحديد أي من أبعاد التمكين الإداري كأن له الأثر الأبرز في أداء العاملين، تم تطبيق اختبار تحليل الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise Multiple Regression)، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (6) ملخص النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى

ملخص النموذج					النموذج
S. E	r ²		R		
0.068	0.388		0.623		1
0.051	0.591		0.769		2
0.044	0.700		0.837		3
Sig F*	F	Df	مجموع المربعات	النموذج	
0.000 ^a	94.340	1	36.402	الانحدار Rrgression	
		149	57.493	البواقي Residual	
		150	93.893	المجموع Total	
0.000 ^b	215.127	1	55.473	الانحدار Rrgression	
		149	38.421	البواقي Residual	
		150	93.893	المجموع Total	
0.000 ^c	347.435	1	65.713	الانحدار Rrgression	
		149	28.180	البواقي Residual	
		150	93.893	المجموع Total	

عند استعراض الجدول (6)، نجد أن النموذج الأول الناتج عن تحليل الانحدار المتدرج يشير إلى أن متغير (تفويض السلطة)، قد فسر ما نسبته (38.8%)، من التباين الكلي الحاصل في (أداء العاملين)، وقد وصلت نسبة تفسير التباين الكلي الحاصل في (أداء العاملين)، إلى (59.1%)، وذلك عند إضافة (الاستقلالية)، إلى (تفويض السلطة)، في النموذج الثاني، بينما بلغت نسبة تفسير التباين الكلي الحاصل في (أداء العاملين)، عند إضافة (التحفيز)، إلى (700%)، علمًا بأن مستويات (F) المختلفة في النماذج الثلاثة تقع ضمن مستوى معنوية (Sig =0.000) كما هو ظاهر في الجدول رقم (6)، وهذه النتيجة تؤكد معنوية الانحدار.

جدول (7) ملخص نتائج معاملات الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

النموذج	أداء العاملين	B	S. E	T	Sig t *
الأول	تفويض السلطة	0.623	0.068	9.713	0.000
الثاني	تفويض السلطة	0.402	0.042	9.680	0.000

Sig t *	T	S. E	B	أداء العاملين	النموذج
0.000	9.081	0.039	0.357	الاستقلالية	
0.000	7.795	0.042	0.331	تفويض السلطة	الثالث
0.000	6.013	0.043	0.258	الاستقلالية	
0.000	4.796	0.041	0.194	التحفيز	

وباستعراض نتائج الجدول (7)، نجد أن قيم (B) في النموذجين عند مستويات (t)، المختلفة تقع عند مستوى الدلالة (Sig=0.000)، ولجميع المتغيرات ضمن نماذج الانحدار المتدرج، والتي جاءت أقل من (0.05)، وهذا يؤكد معنوية معاملات الانحدار، مما يشير أن تأثير المتغيرات في تلك النماذج هو تأثير ذو دلالة إحصائية، وبناءً عليه، نرفض الفرضية العدمية الرئيسة، ونقبل الفرضية البديلة القائلة:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، الاستقلالية، التحفيز) في أداء العاملين: دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان ".

خلاصة بأهم النتائج:

تبين من خلال الدراسة الوصول إلى النتائج التالية:

- 1- يوجد أثر إيجابي بين المتغير المستقل التمكين بأبعاده (تفويض السلطة، الاستقلالية، التحفيز) على مستوى أداء العاملين.
- 2- يوجد أثر إيجابي لعملية تفويض السلطة في أداء العاملين. وقد أشارت نتائج الاختبار الإحصائي أن معامل التحديد قد بلغ 0.388 مما يعكس أن هذا المتغير يفسر ما نسبته 38.8% من التباين الحاصل في المتغير التابع أداء العاملين، وقد جاء هذا المتغير في المرتبة الأدنى من حيث الأثر. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن عملية التفويض تشكل حافزاً بالنسبة للعاملين عند اشتراكهم في عملية اتخاذ القرار مما يؤدي إلى زيادة الروح المعنوية والشعور بالمسؤولية أثناء تنفيذ العمل.
- 3- يوجد أثر إيجابي لمتغير الاستقلالية في أداء العاملين. وقد أشارت نتائج الاختبار الإحصائي أن معامل التحديد قد بلغ 0.591 مما يعكس أن هذا المتغير يفسر ما نسبته 59.1% من التباين الحاصل في المتغير التابع أداء العاملين. مما يشير إلى أهمية إعطاء العاملين الاستقلالية وحرية التصرف في عملهم بالاعتماد على التخصص.
- 4- يوجد أثر إيجابي لمتغير التحفيز في أداء العاملين. حيث أشارت نتائج الاختبار الإحصائي أن معامل التحديد قد بلغ 0.70 مما يعكس أن هذا المتغير يفسر ما نسبته 70% من التباين الحاصل في المتغير التابع أداء العاملين، حيث يتضح أن هذا المتغير قد احتل المرتبة الأولى في الأثر، مما يعكس أن عامل التحفيز يشكل نقطة حرجة في أداء العاملين لكونه سيؤثر في سلوك العاملين ويزيد في رغبتهم للعمل ودفعتهم إلى تحقيق أداء أعلى.
- 5- حقق متغير تفويض السلطة أقل نسبة ارتباط بالنسبة إلى متغيرات الدراسة، وبالتالي يجب على إدارة الشركات تفعيل عملية تفويض السلطة وزيادة مشاركة العاملين في اتخاذ القرار الإداري ومنح العاملين المزيد من الاستقلالية في أداء أعمالهم لزيادة رغبتهم بالعمل وتحسين نوعية العمل.

التوصيات والمقترحات.

استناداً إلى نتائج الدراسة توصي الباحثة وتقتح ما يلي:

- 1- التأكيد على أهمية تطبيق أسلوب التمكين الإداري، واعتباره أسلوباً وفلسفة إدارية وتعميق الوعي بهذا الجانب من قبل الإداريين في الشركات لما له أثر إيجابي في تحسين أداء العاملين.
- 2- زيادة الاهتمام بإعطاء العاملين الحوافز المادية والمعنوية من قبل الإدارة العليا ومنحهم المزيد من الاستقلالية في أداء أعمالهم، مما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي وتحسين أداء العاملين وزيادة الإنتاجية.
- 3- إعطاء العاملين المزيد من الصلاحيات والمسؤوليات الإدارية، وإشراكهم في صياغة الأهداف واتخاذ القرار الإداري مما يؤدي إلى زيادة خبرات العاملين.
- 4- تشجيع العاملين على أبداء الرأي وطرح الأفكار الجديدة وإظهار قدراتهم وطاقاتهم في إنجاز الأعمال مما يزيد من الإبداع وروح المبادرة لديهم.
- 5- زيادة الاهتمام بحاجات العاملين بشكل مستمر وتدريبهم على الوسائل الإنتاجية الحديثة لتحسين أدائهم وزيادة مستوى الإنتاجية.
- 6- إجراء المزيد من الدراسات حول أهمية التمكين الإداري بأبعاده المختلفة كأحد الأساليب الإدارية المعاصرة لتحسين الأداء الوظيفي ومواجهة التحديات البيئية المختلفة.

قائمة المراجع.

أولاً- المراجع بالعربية:

- إبراهيم، نصر حمد. (2004). " المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي". جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: رسالة ماجستير، ص53.
- أبو شرخ، نادر حامد. (2010). "تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركات الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين". جامعة الأزهر-غزة: رسالة ماجستير. ص17.
- بن محيا، العنود متعب. (2014). "الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مدينة الرياض". جامعة نايف للعلوم الأمنية: رسالة ماجستير: ص15.
- الهادلي، سلمان. (2018). "أثر نظام الحوافز على تنمية الإبداع البحثي لأستاذة الجامعات، دراسة محلية في الكليات الأهلية في بغداد". مجلة دراسات محاسبية ومالية: 13 (43).
- جوده، محفوظ. (2004). إدارة الجودة الشاملة - مفاهيم وتطبيقات. ط2. دار وائل للنشر. عمان.
- حامد، التاج محمد. (2019). "أثر الإدارة الاستراتيجية في تمكين العاملين-دراسة حالة على الشركات السودانية لتوزيع الكهرباء. جامعة نجران (مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية): 6 (3).
- الحراحشة، محمد. (2006). "أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية". الجامعة الأردنية (مجلة العلوم الإدارية): 33 (2): 504
- الحلايبة، غازي. (2013). "أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في القطاع العام -دراسة تطبيقية على أمانة عمان". جامعة الشرق الوسط: رسالة ماجستير: ص13.
- ديوب، أيمن حسن. (2014). "تمكين العاملين كمدخل لتحسين الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات- دراسة ميدانية". مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية: 30 (1).
- الزبون، ياسر تيم. (2018). "واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس في فلسطين كما يراه المديرون أنفسهم في محافظة رام الله والبيرة -دراسة ميدانية". مجلة جامعة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية: 18 (3).

- سالم، فؤاد الشيخ وآخرون. (2014). المفاهيم الإدارية الحديثة. ط12. مركز الكتب الأردني. عمان.
- السويحي، عمر سلطان. "التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية". الجامعة الأردنية (مجلة دراسات العلوم التربوية): 40 (1).
- عمر، بن جيمة. (2018). "دور إدارة الصراع في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين - دراسة حالة لمستشفى ترايبو بو جمعة بولاية بشار". مجلة البشائر الاقتصادية: 4 (3): 22.
- الماضي، نائبة. (2011). "أثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى الجامعة الأردنية - دراسة حالة". المجلة الأردنية في إدارة الأعمال: 7 (4).
- المعاني، أيمن؛ أبو رشيدة، عبد الحكيم. (2009). "التمكين الإداري وأثره في أبداع العاملين في الجامعة الأردنية - دراسة ميدانية". المجلة الأردنية في إدارة الأعمال: 5 (2): 236.
- الهبتي، خالد عبد الرحيم. (2005). إدارة الموارد البشرية. ط2. داروائل للنشر. عمان. الأردن.

ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- David E. Bowen, Edward E. Lawler. (1992). "The empowerment of Service Worker". Sloan Management review, cambrid. 36 (4): 31-39.
- Emerson. A. (2008). "Why employee empowerment should be more than just a buzz word at your cu". credit union journal: 12 (11).

ملاحق الدراسة

الاستبانة في صورتها النهائية:

أخي المدير...اختي المديرية

تحية طيبة:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: "التمكين الإداري وأثره في أداء العاملين: دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان، ونظراً لذلك نأمل منكم التعاون والتكرم بالمساعدة في تعبئة الاستبانة المرفقة، من خلال الإجابة على العبارات التي تتضمنها وذلك بوضع علامة (×) تحت الإجابة الأكثر انطباقاً مع رأيكم، ونفيدكم بأن جميع المعلومات سوف تستخدم لغرض البحث العلمي فقط. ولكم جزيل الشكر والاحترام.

الباحثة

إيناس هاني القضاة

جامعة البلقاء التطبيقية

الجزء الأول: الخصائص الشخصية والوظيفية

يرجى وضع إشارة (✓) أمام الإجابة المناسبة:

النوع الاجتماعي

ذكر أنثى

العمر

أقل من 30 سنة 30 - أقل من 40 سنة

40 - أقل من 50 سنة 50 سنة فأكثر

المؤهل العلمي

دبلوم كلية مجتمع بكالوريوس

ماجستير دكتوراه

عدد سنوات الخبرة

أقل من 10 سنوات 10 سنوات - أقل من 15 سنة

15 - أقل من 20 سنة 20 سنة فأكثر

الجزء الثاني: التمكين الإداري

العبارات التالية تتعلق بإدارة التمكين الإداري، يرجى بيان مدى موافقتك عليها بوضع (✓) تحت الإجابة

المناسبة

العبرة				
قليلة جدا	قليلة	متوسطة	عالية	عالية جدا
تفويض السلطة				
				1
				2
				3
				4
				5

العبارة	عالية جدا	عالية	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
7 تشجع الإدارة العليا جميع المديرين على التوسع في تفويض بعض سلطاتهم للمرؤوسين					
الحرية والاستقلالية					
7 لدى العاملين في الشركة رؤية واضحة عن أهداف الشركة					
8 تتيح الإدارة للعاملين لديها حرية التصرف في تحديد الأسلوب المناسب لأداء أعمالهم					
9 يمتلك العاملون في الشركة حرية التصرف في تصحيح الانحرافات عند وقوعها دون الرجوع إلى الرئيس المباشر					
10 يتمتع العاملون في الشركة بدرجة من الاستقلالية وهم يقومون بمهامهم الوظيفية					
11 تمنح الشركة العاملين لديها الرقابة الذاتية على أعمالهم					
12 تشجع الشركة العاملين لديها على التعبير عن آرائهم بحرية تامة					
13 تشجع الشركة العاملين لديها على حرية إيجاد الحلول المبتكرة لمشكلات العمل					
التحفيز					
14 تقدم الشركة مكافآت على العمل الإضافي مما يدفع الموظفين بالتمسك بالبقاء بها.					
15 تؤدي المكافآت التشجيعية التي تقدمها الشركة لتحسين الأداء.					
16 توفر الشركة نظاماً للعلاوات الدورية مما يساعد على إنجاز المهام بشكل مناسب.					
17 تسعى الشركة إلى زيادة الحوافز المادية لتحسن الأداء للعاملين.					
18 تشجع الحوافز المادية بجميع مكوناتها على بذل المزيد من الجهد.					
19 يُعتبر نتائج التقييم السنوي لأداء الموظفين بالشركة المرجع الأساسي للتحفيز.					
20 تؤدي شهادات التقدير التي تمنحها الشركة للمستحقين إلى رفع روحهم المعنوية.					
21 تشجع شهادات الشكر والتقدير الموظفين بالشركة على الإبداع.					

الجزء الثالث: أداء العاملين

العبارات التالية تتعلق بأداء العاملين، يرجى بيان مدى موافقتك عليها بوضع (✓) تحت الإجابة المناسبة

العبارة	عالية جدا	عالية	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
22 تتوفر لدى العاملين بالشركة الجاهزية والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي، إذا اقتضى الأمر					
23 يتمتع العاملون بالقدرة على حل مشاكل العمل.					
24 يحسن العاملون المقدرة على التصرف في المواقف الحرجة.					
25 يتوفر لدى العاملين الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية.					
26 يطور العاملون أداءهم بشكل مستمر.					
27 يتمتع العاملون بمهارة التواصل الجيدة (التعامل) مع الآخرين.					
28 يتقيد العاملون بقواعد وإجراءات العمل.					
29 يقوم العاملون بتأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.					
30 ينجز العاملون المهام لوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.					