

□ ”دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفيات الاستثمارية في محافظة الجيزة“

ولاء عزت عطية محمود

د/ سهام فاروق البطل

أ.د/ نحمده عبدالحميد ثابت

مدرس بقسم إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة بنها

أستاذ إدارة الأعمال المتفرغ
كلية التجارة - جامعة بنها

دور تمكين العاملين في دعم الأداء التسويقي

| | | |
|-----------------------------|---------------------------|---------------------|
| أ.د/ نحمده عبدالحميد ثابت | د/ سهام فاروق البطل | ولاء عزت عطية محمود |
| أستاذ إدارة الأعمال المتفرغ | مدرس بقسم إدارة الأعمال | |
| كلية التجارة - جامعة بنها | كلية التجارة - جامعة بنها | |

الملخص:

يهدف البحث إلى التعرف على دور تمكين العاملين في دعم الأداء التسويقي في المستشفيات الاستثمارية في محافظة الجيزة ومعرفة مدى أهمية تمكين العاملين على الأداء التسويقي. والتعرف على أثر المتغيرات الديموجرافية على كل من تمكين العاملين والأداء التسويقي في المستشفيات محل الدراسة وتقديم توصيات تسهم في زيادة تمكين العاملين والتعرف على دعم الأداء التسويقي من جانب آخر في المستشفيات محل الدراسة، واستخدمت الباحثة نوعين من البيانات وهي البيانات الثانوية والتي تسهم في تكوين الإطار الفكري لموضوع البحث والتي تخص الموضوعات المتعلقة بدور تمكين العاملين ودعم الأداء التسويقي، والبيانات الأولية والتي تتمثل في البيانات التي يتم الحصول عليه عن طريق الاستقصاء وذلك بهدف اختبار مدى صحة أو خطأ الفروض التي تقوم عليها الدراسة ومعرفة آراء العينة المبحوثة فيما يتعلق بدور تمكين العاملين ومعرفة آراء العينة المبحوثة فيما يتعلق بدعم الأداء التسويقي.

وكان من أهم النتائج وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين تمكين العاملين ودعم الأداء التسويقي في المستشفيات محل الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموجرافية حيث أن:

١- النوع: بالنسبة لبعد تمكين العاملين يوجد فروق ذو دلالة إحصائية في (محور حرية الاختيار - محور معني العمل - محور تفويض السلطة)، بينما لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية في (محور تدريب العاملين). أما بالنسبة لبعد الأداء التسويقي فإنه يوجد فروق ذو دلالة إحصائية في (محور الحصة السوقية - محور جودة الخدمة)، بينما لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية في (محور رضا العملاء - محور حجم المبيعات).

٢- المؤهل العلمي: بالنسبة لبعد تمكين العاملين يوجد فروق ذو دلالة إحصائية في (محور حرية الاختيار - محور معني العمل)، بينما لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية في (محور تدريب العاملين - محور تفويض السلطة). أما بالنسبة لبعد الأداء التسويقي فإنه يوجد فروق ذو دلالة إحصائية في (محور جودة الخدمة)، بينما لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية في (محور الحصة السوقية - محور رضا العملاء - محور حجم المبيعات).

٣- سنوات الخبرة العملية: بالنسبة لبعد تمكين العاملين يوجد فروق ذو دلالة إحصائية في (محور معني العمل)، بينما لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية في (محور حرية الاختيار - محور تدريب العاملين - محور تفويض السلطة). أما بالنسبة لبعد الأداء التسويقي لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية في (محور الحصة السوقية - محور رضا العملاء - محور حجم المبيعات - محور جودة الخدمة).

الكلمات المفتاحية: (تمكين العاملين، الأداء التسويقي، مزيج تسويقي).

The Role of Empowering Employees in Supporting Marketing Performance

**Prof. Dr. Nehmedo
Abd El-Hamid Thabit**

*Professor of Business
Administration
Faculty of Commerce
Benha University*

**Dr. Seham Farouk
Al Batal**

*Business Administration
Teacher
Faculty of Commerce
Benha University*

**Walaa Ezzat
Atiaa**

Mahmoud

Abstract:

The goal of the research is to identify the role of empowering workers in supporting marketing performance in investment hospitals in the governorate of Giza and to understand the importance of empowering those working on marketing performance. The researcher used two types of data, namely, secondary data, which contribute to the formation of the intellectual framework of the subject, which pertain to the topics related to the role of empowering workers and supporting marketing performance. The primary data is the data obtained through the survey, with the aim of testing the validity or error of the assignments on the study and knowing the views of the sample researched regarding the role of empowering workers and knowing the views of the research sample regarding the support of marketing performance.

One of the most significant results was the statistically significant positive effect between employee empowerment and marketing performance support in the hospitals under study according to demographic variables, as:

- 1- **Type:** For the empowering dimension, there are statistically significant differences in (Axis of Freedom of Choice - Axis of Meaning of Work - Axis of Delegation of Authority), while there are no statistically significant differences in (Axis of Training of Workers). For the marketing performance dimension, there are statistically significant differences in (market share axis - quality of service axis), while there are no statistically significant differences in (customer satisfaction axis - sales volume axis).
- 2- **Education:** For the empowered dimension, there are statistically significant differences in (axis of freedom of choice - axis of labor), while there are no statistically significant differences in (axis of worker training - axis of delegation of authority). For the marketing performance dimension, there are statistically significant differences in the Quality of Service Axis, while there are no statistically significant differences in the Market Share Axis - Customer Satisfaction Axis - Sales Volume Axis.
- 3- **Years of practical experience:** For the empowered dimension, there are statistically significant differences in (axis of labor meaning), while there are no statistically significant differences in (axis of freedom of choice - axis of training of workers - axis of delegation of authority). For the marketing performance dimension, there are no statistically significant differences in (market share axis, customer satisfaction axis, sales volume axis, quality of service axis).

Key words: (Empower Employees, Marketing Performance, Marketing Mix).

أولاً: المقدمة:

تتغير بيئة الأعمال التنافسية بسرعة متلاحقة مما يدعو المنظمات إلى الإبداع للمحافظة على بقائها وتعزيز موقعها التنافسي، وأحد الطرق التي تجعلها إبداعية تكمن في قدرتها على تعزيز وتطوير واستغلال مواهب العاملين وتحفيزهم للتمكين طاقاتهم وأفكارهم الإبداعية، حيث ظهر مفهوم تمكين العاملين في الثمانينات في القرن العشرين^(١). حيث لاقى هذا المفهوم رواجاً في فترة التسعينات وذلك نتيجة لزيادة التركيز على العنصر البشري داخل المنظمة فشاركة العاملين في وظائف التطوير أخذت تتعزز من خلال مفهوم التمكين، وجاء هذا المفهوم نتيجة للتطور في الفكر الإداري الحديث خصوصاً في مجال التحول من منظمة التي تعتمد على التحكم والسيطرة إلى المنظمة التي تعتمد على التمكين وما يترتب على ذلك من التغييرات في بيئة المنظمة ككل^(٢).

ونتيجة للتطورات التي حدثت في الآونة الأخيرة على الصعيدين الاقتصادي والتجاري ظهرت مفاهيم جديدة أدت إلى توسيع نطاق المنافسة وتحويلها من السوق المحلي إلى الدولي حيث بعد الأداء القاسم المشترك بين جميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في إطار منظمات الأعمال^(٣). فالاتجاهات الحديثة في الإدارة تبحث عن التميز في الأداء، من خلال التأكيد على الممارسات التي تعزز تعظيم وتطوير هذا الأداء، ويعتبر الأداء التسويقي جزءاً مهماً وحديداً من أجزاء أداء المنظمات بشكل عام، حيث برز الاهتمام بهذا المفهوم في مستشفيات القرن الماضي والذي يقصد به مجموع المخرجات والنتائج والسلوكيات والأنشطة والأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها^(٤). تناولت الدراسة الحالية دور تمكين العاملين في دعم الأداء التسويقي من خلال التطبيق على قطاع المستشفيات الاستثمارية في محافظة الجيزة.

ثانياً: مشكلة الدراسة:

إن تمكين العاملين في المستشفيات الاستثمارية في محافظة الجيزة يحتاج إلى المزيد من التطوير ومراجعة الكثير من الأدوات والاستراتيجيات التي تعتمد عليه هذه المستشفيات والتي لها تأثير

(١) أشرف أيمن عبيدات، (٢٠١٧): "أثر تمكين العاملين في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في قدرة الصحة الأردنية"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، ص ١٥.

(٢) أحمد خالد ناصر، (٢٠١٨): "أثر تمكين العاملين في جودة الخدمة، دراسة حالة المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن"، رسالة ماجستير، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، ص ١٢.

(٣) عفاف على محجوب، (٢٠١٨): "الدور الوسيط لنظم المعلومات الإدارية في تأثير التجارة الإلكترونية على الأداء التسويقي، بالتطبيق على شركة ماك سورس بجمهورية مصر العربية، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة أم درمان، ص ١٢٤-١٢٦.

(٤) محمد أمين السعدي، (٢٠١٦): "أثر الاستراتيجيات التنافسية على الأداء التسويقي في قطاع الصناعات الدوائية الأردني"، رسالة ماجستير، كلية المال والأعمال، جامعة عمان العربي.

وأهمية كبيرة في حياة الأفراد والتي تلمس المجتمع بشكل مباشر من خلال التركيز على تمكين العاملين وزيادة قدراتهم على المنافسة في سوق الدواء سواء كان على المستوى المحلي أو الإقليمي أو الدولي. ويعتبر القطاع الصحي من القطاعات الحيوية التي تسهم بشكل أساسي وفعال في بناء الرفعة الاقتصادية للدول حيث تساهم في الحفاظ على صحة الفرد والمجتمع بالتالي تمكنهم من القيام بالأدوار المنوطة بهم بكفاءة وفاعلية.

وقد ترى الباحثة بأن المشكلة تتلخص في ضعف الأداء التسويقي نظراً لعدم تمكين العاملين في بعض القرارات الإدارية.

ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

١- إلى أي مدى يؤثر تمكين العاملين في دعم الأداء التسويقي؟ وينبثق من هذا التساؤل عدة

تساؤلات فرعية وهي:

- ما أثر مكونات تمكين العاملين على دعم الأداء التسويقي في قطاع المستشفيات الاستثمارية محل الدراسة؟
- ما هو مستوى تطبيق الإدارة لتمكين العاملين في قطاع المستشفيات الاستثمارية في محافظة الجيزة؟
- ما مدى فعالية تطبيق دعم الأداء التسويقي في قطاع المستشفيات الاستثمارية في محافظة الجيزة؟
- ما هي أهم المعوقات التي تعترض عملية تطبيق تمكين العاملين في قطاع المستشفيات الاستثمارية في محافظة الجيزة؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك أفراد العينة محل الدراسة لمدى تمكينهم في العمل ودعم الأداء التسويقي تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (النوع، المؤهل العلمي، الخبرة)؟

ثالثاً: أهمية الدراسة:

يمكن توضيح أهمية الدراسة من الناحية العلمية والعملية كما يلي:

أولاً: الأهمية العلمية:

١- تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية من أهمية دور قطاع المستشفيات الاستثمارية الذي يعد من أهم القطاعات في المجتمع.

٢- يعد تمكين العاملين من أهم المواضيع الحديثة التي تحتاج للمزيد من البحث والدراسة بما يتبع قدرة المؤسسات على مواكبة التطورات العصرية من خلال رفع كفاءة وقدرة أداء العاملين في أداء الأعمال.

- ٣- تحاول هذه الدراسة تقليل الفجوة البحثية بين سلسلة الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت هذه المتغيرات والسعى المتواضع إلى تقديم إضافة علمية جديدة للمكتبة العربية بصورة عامة وقطاع المستشفيات في محافظة الجيزة بصورة خاصة.
- ٤- تعتبر هذه الدراسة على حد علم الباحثة بناء معرفياً وتراكماً للدراسات السابقة والتي تأتي استكمالاً لما قام به الباحثون في موضوع الدراسة فهي تبني على ما توصله إليه من نتائج وما قدموه من توصيات واقتراحات تتعلق في الدراسة الحالية.
- ٥- قلة الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت فعالية دور تمكين العاملين على الأداء التسويقي. ثانياً: الأهمية العملية:

تنبثق الأهمية العملية لهذه الدراسة من أهمية دور تمكين العاملين في دعم الأداء التسويقي في قطاع المستشفيات الإستثمارية والتي تعد من أهم القطاعات التي يجب التركيز عليها لأنها تلعب دور هام وبارز في تقديم خدمات الرعاية الصحية لأفراد المجتمع خاصة وأن الدراسات السابقة على حد علم الباحثة لم تتناول دراسة دور تمكين العاملين في دعم الأداء التسويقي بالتطبيق على المستشفيات الاستثمارية في محافظة الجيزة.

ولذا فإن الأهمية العملية لهذه الدراسة تتلخص في التالي:

- ١- ضعف تطبيق فعالية تمكين العاملين في المنظمات محل الدراسة وترك العمل الإداري يسري بشكل روتيني أو تقليدي مما يؤدي إلى ضعف قدرة وكفاءة المنظمة في إدارة وتطوير أفرادها.
- ٢- تشخيص وتحليل دور تمكين العاملين في تحسين الأداء التسويقي.
- ٣- إن الكشف عن تأثير دور تمكين العاملين على الأداء التسويقي قد يشجع المسؤولين بالمنظمات محل الدراسة على الاهتمام بالأفراد وتمكينهم في أداء الأعمال يجعل تمكين العاملين كسياسة أو نظام إداري رسمي في المنظمة.
- ٤- تساعد هذه الدراسة الإدارة على تطوير أسلوب إدارة الموظفين وتمكينهم من قيادة الموهبين لديها بشكل أكثر فعالية مما يساعد على رفع مستوى الإبداع لدى العاملين والذي ينعكس على الأداء العام للمنظمة.
- ٥- يؤدي الاهتمام بتمكين العاملين بشكل عام إلى العمل على توفير مواهب جديدة متميزة تحسن من فعالية وكفاءة الأداء التسويقي داخل المنظمة الذي ينعكس إيجابياً على إنتاجيتها من خلال تسهيل نقل المعرفة وتوفير المهارات لتحسين الأداء التسويقي.

رابعاً: أهداف الدراسة:

تدور الدراسة حول هدف رئيسي يمثل في التعرف على طبيعة العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين من حيث (حرية الاختيار - تفويض السلطة، التدريب، معني العمل) والأداء التسويقي.

وينبثق من الهدف الرئيسي عدة أهداف فرعية مختلفة تتمثل في:

- ١- تحديد مستوى تطبيق فعالية تمكين العاملين في قطاع المستشفيات في محافظة الجيزة.
- ٢- التعرف على مستوى سرعة الاستجابة للإدارة العليا فيما يتعلق بتمكين العاملين.
- ٣- تحديد وقياس مدى تأثير فعالية تمكين العاملين بأبعاده (حرية الاختيار، تفويض السلطة، التدريب، معني العمل) على دعم الأداء التسويقي في قطاع المستشفيات الاستثمارية.
- ٤- مناقشة التطبيقات العملية لنتائج الدراسة ومحاولة التوصل إلى بعض المقترحات والتوصيات التي تسهم في تحسين دعم الأداء التسويقي بالمنظمات محل الدراسة وكذلك الاستفادة من تمكين العاملين في تعزيز قدراتهم الإبداعية.

خامساً: فروض الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ولقياس دور تمكين العاملين على دعم الأداء التسويقي فإن هذه الدراسة تبني على اختبار مدى صحة أربع فروض رئيسية: الفرض الأول: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين فعالية تمكين العاملين ودعم الأداء التسويقي.

وينبثق من هذا الفرض أربع فروض فرعية وهي:

- ١- توجد تأثيرات إيجابية ذات دلالة إحصائية بين حرية الاختيار والأداء التسويقي.
 - ٢- توجد تأثيرات إيجابية ذات دلالة إحصائية بين فعالية التدريب والأداء التسويقي.
 - ٣- توجد تأثيرات إيجابية ذات دلالة إحصائية بين فعالية تفويض السلطة والأداء التسويقي.
 - ٤- توجد تأثيرات إيجابية ذات دلالة إحصائية بين معني العمل والأداء التسويقي.
- الفرض الثاني: يوجد تباين بين اتجاهات المبحوثين نحو تمكين العاملين حسب المتغيرات الديموغرافية (النوع، الخبرة، المؤهل العلمي).

الفرض الثالث: يوجد تباين بين اتجاهات المبحوثين نحو دعم الأداء التسويقي حسب المتغيرات الديموغرافية (النوع، سنوات الخبرة العملية، المؤهل العلمي).

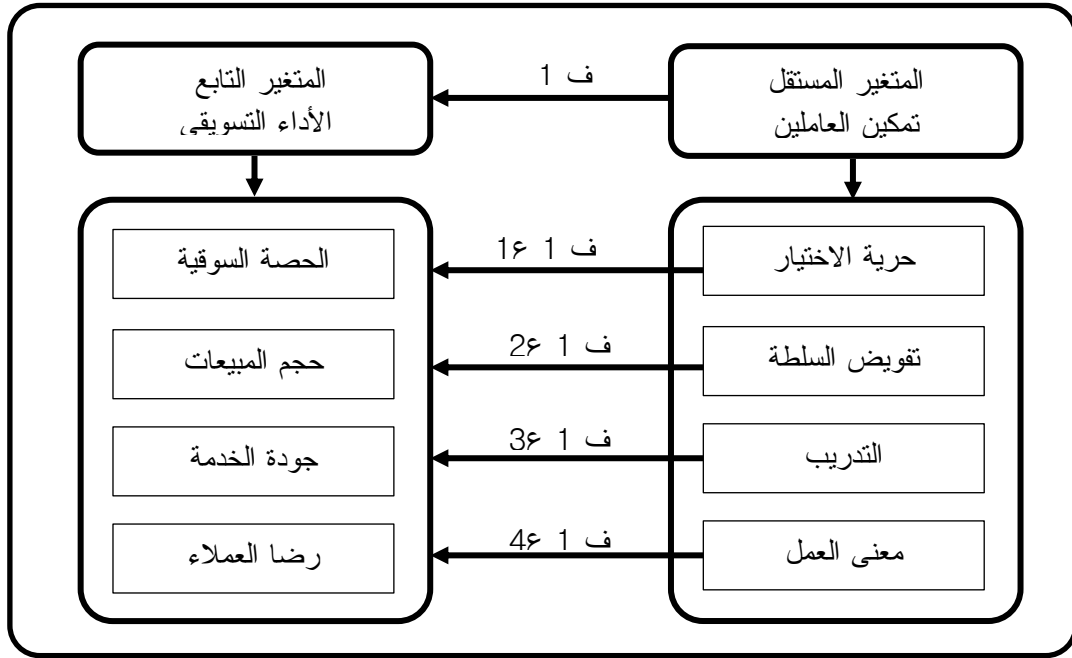
سادساً متغيرات ونموذج الدراسة:

تتمثل متغيرات الدراسة في:

أولاً: المتغير المستقل: تمكين العاملين، ويشمل الأبعاد الأربعة التالية: (حرية الاختيار، التدريب، تفويض السلطة، معني العمل).

ثانياً: المتغير التابع: الأداء التسويقي ويشمل الأبعاد التالية: (الحصة السوقية، حجم المبيعات، جودة الخدمة، رضا العامل).

وبناءً على ما سبق فإن نموذج الدراسة يكون وفق الشكل التالي:



المصدر: من إعداد الباحثة.

شكل رقم (١) نموذج الدراسة

سابعاً: منهجية الدراسة:

تعتمد منهجية الدراسة ووفقاً لمتغيرات البحث على المنهج الوصفي التحليلي لأنه يتناسب مع طبيعة المشكلة، وبالتالي يمكن تحديد مصادر جمع البيانات ومجتمع وعينة الدراسة وأساليب جمع البيانات على النحو التالي:

مصادر جمع البيانات: وتنقسم إلى:

أ) **البيانات الثانوية (الأسلوب المكتبي)** وهي تلك البيانات التي تساهم في تكوين الإطار الفكري لموضوع البحث والتي تغطي الموضوعات المتعلقة بمتغيرات الدراسة والتي من خلالها تقوم الباحثة بالاعتماد على المراجع العربية والأجنبية بالإضافة إلى الدوريات والمقالات والرسائل العلمية لتكوين الإطار النظري للدراسة.

ب) **البيانات الأولية: (الأسلوب الميداني)** وهو المنهج التحليلي حيث تقوم الباحثة بجمع هذه البيانات بواسطة قائمة استبيان ثم يتم تحليل البيانات المتحصل عليها من إجابات بنود ومحاوّر قائمة الاستقصاء (الاستبانة) المخصصة لهذا الغرض والمقدمة للأطباء بالمستشفيات محل الدراسة وذلك للحصول على البيانات الأولية المطلوبة والتي تكمل البيانات الثانوية وذلك لتحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج واضحة تفيد في وضع التوصيات والاقتراحات اللازمة.

ثامناً: **مجتمع وعينة الدراسة:**

مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الأطباء الدائمين بالمستشفيات الاستثمارية بمحافظة الجيزة والبالغ عددهم ١٢٤ مستشفى استثمارية يعمل بها ٢٩٣٢ طبيب، وتم الاستعانة بالبيانات التي توصلت إليها الباحثة من النشرة السنوية بالإحصاء الخدمات الصحية من الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء^(١). وقد اعتمدت الباحثة في الحصول على البيانات اللازمة للدراسة الميدانية لمجتمع الدراسة وحجم العينة على أسلوب قائمة الاستقصاء وقد قامت بإعداد القائمة في شكل عبارات وإستفسارات يُمكن من خلالها دراسة وتحليل الردود عليها لتحقيق أهداف الدراسة وإختبار فروضها، حيث قامت الباحثة بتوزيع الإستمارات على عينة الدراسة، وقد تم فحص هذه الإستمارات الواردة كل إستمارة على حده لتحديد مدى صدقها وصلاحياتها للتحليل الإحصائي، وتم إستبعاد الإستمارات الغير صالحة، وبلغت الإستمارات الصالحة للتحليل (430) إستمارة أي بنسبة (97.6%) من الإستمارات الموزعة وعددها (450) إستمارة إستقصاء كما يلي:

جدول (١) الاستثمارات التي اجري عليها التحليل

| بيان | الإستمارات الموزعة | الإستمارات المستبعدة | الإستمارات التي اجري عليها التحليل |
|--------|--------------------|----------------------|------------------------------------|
| العدد | 450 | 20 | 430 |
| النسبة | 100 | %4.4 | %95.6 |

المصدر: من إعداد الباحثة.

ثاني عشر: الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات:

وسوف يتم تحليل البيانات بالإستعانة بالحاسب الآلي وبحزم البرامج التطبيقية الإحصائية في مجال العلوم الاجتماعية المعروفة باختصار SPSS WV.26 والاستعانة بالأساليب الإحصائية التي تم تحديدها بواسطة الخبير الإحصائي وأيضاً برامج الأمازون ٢٤ وتتضمن فيما يلي:

١. معامل ألفا كرونباخ Cronbach's alpha لقياس ثبات الاستبيان.
٢. معامل الإتساق الداخلي Internal consistency.
٣. التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory factor analysis.
٤. الإحصاءات الوصفية Descriptive statistics للبيانات من خلال حساب بعض المقاييس مثل الوسط الحسابي Mean والانحراف المعياري Standard Deviation ومعامل الإختلاف Coefficient of Variation وكذلك الجداول التكرارية والنسب المئوية وذلك لتحديد سمات اتجاهات استجابات مفردات العينة.
٥. إختبار (T-Test) لاختبار تساوي متوسط كل عبارة مع الوسط الإفتراضي (٣) محايد وكذلك لاختبار معنوية معاملات الإنحدار.

(١) اعتماد الباحثة على النشرة السنوية للإحصاء للجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، ص ٧٠.

٦. اختبار فريدمان Friedman Test لقياس الأهمية النسبية لعبارات أبعاد الدراسة.
٧. تحليل الإنحدار الخطي Linear Regression Analysis.
٨. اختبار مأن ويتي Mann-Whitney Test لتحليل التباين بالنسبة للمجموعات الثنائية.
٩. اختبار كروسكال والاس Kruskal-Wallis لتحليل التباين بالنسبة للمجموعات الأكثر من فئتين.
- ثالث عشر: حدود الدراسة:**

١- الحدود الموضوعية: ستقوم الدراسة بقياس دور تمكين العاملين في دعم الأداء التسويقي بالتطبيق على المستشفيات الاستثمارية في محافظة الجيزة حيث يقتصر البحث على دراسة أبعاد تمكين العاملين الأربعة وهي (حرية الاختيار، تفويض السلطة، التدريب، معنى العمل. وأبعاد المتغير التابع الأداء التسويقي الأربعة وهي (الحصة السوقية، حجم المبيعات، جودة الخدمة، رضا العاملين).

٢- الحدود المكانية (التطبيقية): تقتصر الدراسة الميدانية على المستشفيات الاستثمارية في محافظة الجيزة.

٣- الحدود البشرية: تقتصر الدراسة الحالية على جميع الأطباء العاملين في المستشفيات الاستثمارية في محافظة الجيزة ولم تتناول الصيادلة وهيئة التمريض نظراً لأن تلك الوظائف يظهر فيها تمكين العاملين بدرجة كبيرة.

- ٤- الحدود الزمنية: تقوم الباحثة بتجميع البيانات خلال الفترة ٢٠٢٢ حتى ٢٠٢٣.
- حادي عشر: مصطلحات الدراسة:**

جدول (٢) مصطلحات الدراسة

| المصطلح | المفهوم |
|----------------|---|
| تمكين العاملين | هي منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة المنظمات التي يعملون فيها وحل مشاكلها والتفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية والرقابة على النتائج ^(١) . |
| التدريب | هو تزويد الأفراد بالخبرات المناسبة التي تساعدهم على تنمية المهارات الخاصة بهم وزيادة معرفتهم من خلال الاعتماد على تطبيق العملية التدريبية بأكثر الوسائل كفاءة وتعلم مهارات اقتصادية المنظمات الناجحة ^(٢) . |
| تفويض السلطة | هي إعطاء بعض المهام إلى العاملين للقيام بها أي أنه يتم تفويض الرئيس إلى المرؤوسين ببعض المهام والاختصاصات للقيام بها ^(٣) . |
| حرية الاختيار | تعني درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد في اختيار فرق تنفيذ مهام عمله وممارسة السيطرة على الأساليب المستخدمة لتنفيذ أنشطة العمل وجدولة تلك النشاطات وقدراته على تحديد البدائل |

(١) ماري ثابت ماركو، (٢٠١١): مرجع سبق ذكره، ص ٨٣.

(٢) مصطفى محمد يوسف، (٢٠١٥): "دراسة تحليلية للعلاقة بين تمكين العاملين والإبداع الإداري بالتطبيق على قطاع البترول بجمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة حلوان، ص ٥٣.

(٣) عمرو طارق (٢٠٢٠): أثر تمكين الإداري في الإبداع للعاملين، دراسة حالة مصنع كمران بمدينة الجديدة، رسالة ماجستير، جامعة العلوم والتكنولوجيا، مجلة الدراسات الاجتماعية، مج ٢٦، ع ٢٤، ص ١٢.

| المصطلح | المفهوم |
|-----------------|--|
| | والاختيار من بينهما وأن يشعر الفرد بمسئولية في عمله وأنه يسيطر بالكامل على وظيفته ^(١) . |
| معنى العمل | يعني الإحساس بوجود الغاية والهدف من الارتباط الشخصي لأفراد العمل من خلال الاعتناء الداخلي للفرد بشؤون الوظيفة كما أن انخفاض وجود معني للعمل يجعل الفرد يشعر بالعزلة وعدم الارتباط بالأحداث الجوهرية للوظيفة ^(٢) . |
| الأداء التسويقي | هو انعكاس لقدرة المنظمة وقابليتها على تحقيق أهدافها التسويقية وهو طريقة تطوير الآلية التي يمكن لمنظمة الأعمال من خلالها إحداث درجة من التكيف مع المتغيرات في البيئة الخارجية من أجل تحقيق الأهداف ^(٣) . |
| الحصة السوقية | هي نصيب الشركة أو نسبة مبيعاتها إلى المبيعات الإجمالية في قطاع معين حيث أنها أحد أهم المعايير التي يتم بواسطتها التأكد من تحقيق الأهداف المرسومة ضمن الاستراتيجية التنافسية ^(٤) . |
| حجم المبيعات | هو كمية المنتجات الخاصة بشركة ككل خلال فترة زمنية محددة من خلال منافذ التوزيع ومقارنتها بفترة أخرى أو مبيعات منتج واحد على مبيعات إجمالي المنتجات أو حجم مبيعات المنافسين ^(٥) . |
| جودة الخدمة | هي القدرة على تحقيق رغبات العميل بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رضاه التام عن السلعة والخدمة المقدمة له ^(٦) . |
| رضا العملاء | هو إحساس الفرد بالمتعة أو الإحباط الناتج عن أداء المنتج أو القيمة المتحصل عليها من استهلاك أو استخدام المنتج مقارنة بتوقعه ^(٧) . |

المصدر: من إعداد الباحثة.

ثانياً: الإطار النظري للدراسة:

- (١) نسمة محمود سيف الدين، مرجع سبق ذكره، ص ٣١.
- (٢) زكريا مطلق الدوري، (٢٠١٨): "أثر تمكين العاملين في الأداء الوظيفي في منظمات الأعمال - دراسة ميدانية على عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات الإدراكية"، رسالة ماجستير، جامعة الإسراء الأردن، مج ٢، عدد ١، ص ٨٥.
- (٣) مني محي الدين خليفة، (٢٠٢٠): "التطوير التنظيمي ودوره في تحسين الأداء: دراسة تطبيقية على العاملين بالبنوك المصرية"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبحوثية، جامعة قناة السويس، كلية التجارة بالإسماعيلية، مج ١١، ع ١، ص ٣٧.
- (٤) مغني جبر عبدالقوي، (٢٠١٤): "أثر المزيج التسويقي على أداء البنوك اليمنية، رسالة دكتوراه، جامعة أم درمان الإسلامية، كلية العلوم الإدارية"، ص ٢٢.
- (٥) عمر ياسين محمد، (٢٠١٤): "دور رأس المال البشري في تحسين الأداء التسويقي، دراسة بحثية من العاملين في الشركة العامة للأدوية والمستلزمات الطبية نيردي"، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، مج ٣٦، ع ١١٦، ص ١١٤.
- (٦) مراد إسماعيل مراد، (٢٠١٦)، "أثر عناصر المزيج التسويقي الإلكتروني على الأداء التسويقي في الفنادق الفلسطينية فئة الأربع والخمس نجوم"، رسالة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، كلية الدراسات العليا، ص ١٢.
- (٧) شريف زهير (٢٠١٨): "أثر المزيج التسويقي في الأداء التسويقي: دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية"، رسالة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية، العاملين بكلية الدراسات العليا، الأردن، ص ٣٨.

حظى تمكين العاملين باعتراف واسع باعتباره موضوعاً هاماً في أدبيات الإدارة ينظر إليه على أنه أحد العناصر الأساسية للفعالية الإدارية والتنظيمية التي تزيد من مشاركة السلطة والسيطرة في المنظمات وبالتالي تم الترحيب بتمكين العاملين كطريقة إدارية يمكن تطبيقها في جميع المنظمات ووسيلة التعامل مع الأعمال التجارية العالمية الحديثة فقد ثبت أن التمكين يعزز فعالية وأداء الأفراد وحادثة العمل بغرض تحقيق هدف المنظمة نحو زيادة الإنتاجية والتميز لا سيما في مراجعة ظهور المنظمات الذكية Smart organization ذلك في عصر العولمة والتنافسية^(١).

مفهوم تمكين العاملين:

تبرز الدراسات السابقة في مجال تمكين العاملين والتأهيل النظري للمواضيع ذات الصلة بهذا الحقل الإداري وذلك الاهتمام الكبير بمواضيع التمكين الذي يثير في السنوات الأخيرة انتباه العديد من ممارسي الإدارة ومنظريها ومفكريها من خلال ما جاء في بحوثهم ودراساتهم مما يستوجب استعراض أهم ما جاء منها لاستخلاص مفهوم تمكين العاملين من خلال إجراء مقارنة لتلك المفاهيم مع بعضها البعض^(٢).

ولقد تعددت تعريفات تمكين العاملين بتعدد الكتاب وفيما يلي بعض هذه التعريفات:

فعره (Krishna & Pothuru, 2019)^(٣) بأنه أحد الأساليب الإدارية الحديثة لإدارة الموارد البشرية التي تساعد على استغلال الطاقات الكامنة لدى العاملين وتحفيزهم ذاتياً بتوفير عناصر معينة في وظيفة الفرد كالمعنى والقدرة والتأثير وهذه الحوافز الذاتية للوظيفة تؤدي إلى إشباع حاجات أساسية لدى الفرد مثل إثبات الذات مما يحفز على الإبداع والابتكار وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة. كما عرفه (Thom, 2018)^(٤) بأنه هو منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة المنظمات التي يعملون فيها وحل مشاكلها والتفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية والرقابة على النتائج.

ويعرفه (عباس، ٢٠٢٠)^(٥) بأنه منح الصلاحيات للأفراد والمتناسب مع خياراتهم ومسؤولياتهم ومسؤولياتهم حيث تقع عليهم المسؤولية النهائية في إنجاز المهام وتحقيق الأهداف وتؤكد على ضرورة تمتع الأفراد بالمهارة الكافية لأداء المهام وللحرص على تحفيزهم لتقديم أفضل ما لديهم حيث أنه الاعتراف بحق الأفراد والحرية الذاتية واتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية وهذا الأمر يمتلكه الإنسان

(١) هويدا عزت أحمد (٢٠١٩): "أثر المناخ الإداري على العلاقة بين تمكين العاملين وسلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية على وزارة التعليم العالي"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة جامعة عين شمس، ص ٥٥.

(2) Revin Baird, (2020): "Employee empowerment, performance appraisal quality and performance", **Journal of management control**, Vol, 31, p.p 451.

(3) Rama Krishna & Gupta Potnuru, (2019): "Rema Building, employee empowerment and employee competencies", **European Journal of Training and Development**, Vol. 43, No. ½, p. 39.

(4) Aaron Micheal Thom, (2018): "convenient truths: Empowering Employees Empowering Energy choices", **master of business Administration Massachusetts institute of technology**, p.p. 14-20.

(٥) مقدس عبدالعظيم عباس، (٢٠٢٠): "أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء السياقي بحث ميداني على عينة من العاملين في معمل الألبسة الرجالية في النجف"، جامعة الكوفة كلية العلوم السياسية، ص ١٦٧.

بما يتوافر لديه من إرادة مستقلة ومهارة ومعرفة ودوافع داخلية تقوده إلى ممارسة عمله بإدارة تحفيز قوي.

ومن خلال التعريفات توضح الباحثة تعريفاً شاملاً لتمكين العاملين وهو:

هو عملية إعطاء الأفراد السلطة والمسئولية الكاملة في ممارسة الأعمال وتحمل المسئوليات من خلال استخدام واستغلال قدراتهم الشخصية وتشجيعهم على اتخاذ القرارات مما يؤدي ذلك إلى شعور العاملين بأهميتهم في المنظمة وإظهار إبداعهم بأعلى كفاءة ممكنة.

أهمية التمكين للعاملين:

أصبحت عملية التمكين مهمة في ظل التقدم التكنولوجي في المنظمات الإدارية التي تعمل الآن في نفس العمل السابق بأفراد أقل ولذلك فإنها في حاجة إلى تيسير الفرص لكل عضو من أعضاء الفريق لكي يساهم بأكبر جهد ممكن في تحقيق أهداف المنظمة وعلى الرغم من اهتمام هذه المنظمات بتحقيق النمو وتقليل السلبات فإن ذلك يؤكد أيضاً على أهمية اختلاف الطاقات لدى الأفراد بتوفير القيادة ذات الرؤية النافية لتهيئة البيئة المناسبة للعمل ومعاملة أفراد المنظمة على أنهم أصل ضمنى ينبغي استثماره^(١).

وترجع أهمية تمكين العاملين في منظمات الأعمال من خلال الأسباب التالية^(٢):

- ◀ التركيز على معيار القدرة التنافسية ضمن معيار الكفاءة ومعيار الفاعلية لقياس الأداء حيث يتطلب ذلك تحقيق رضا العملاء على الخدمات المقدمة من السلع من خلال ملائمة الأسعار والتطوير المستمر للمنتجات وحل المشكلات التي تعترض العاملين.
- ◀ إدارة الوقت واستغلاله بشكل فعال ومن أحد أوجه الاستغلال كتفويض العاملين إعطائهم صلاحية لإتخاذ القرار.
- ◀ التزام العاملين بالكفاءة في تنفيذ المهام التي يشاركون في تخطيطها والتزام العاملين بتحقيق الأهداف التي يشتركون فيها.
- ◀ التمكين استراتيجيية ضمنية ملحة على المنظمات لتحسين منتجاتها من السلع والخدمات وأن تتبناه من أجل إنشاء وإقامة منظمة متعلمة تتميز بقدرات أداء عالية من خلال ما توفره من إمكانيات في إتاحة المعلومات للجميع وتسهيل التعامل معها مما يعزز إمكانيات مواجهة التحديات التي تواجه بيئة الأعمال اليوم في ظل التنافس الحاد الذي تطلب حشد قدرات المنظمة.

أهداف التمكين:

(١) يزن رزق محمود، (٢٠١٩): "أثر تمكين العاملين في تخفيض ضغوط العمل مستشفى الملك المؤسس عبدالله الجامعي"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، ص ١٦.

(2) Dhruva Kumar Gautam, (2017): "Psychological empowerment of employees for competitive advantages", *international Journal of Law and management*, Vol. 59, No 4. P 467.

يعد تمكين العاملين محور عملية اتخاذ القرار إذا يمثل فلسفة شاملة تسمح لفرق الإدارة وللأفراد أن يكونوا مسؤولين ومسؤولية كاملة عن قراراتهم ويعد صحيحة في مجال تطور الفكر الإداري بعد تحول الاهتمام من منظمة الأوامر والتحكم بما يسمى الآن بالمنظمة الممكنة وما ينبع من التحول من التنظيم الهرمي متعدد المستويات إلى التنظيم الأفقي ذي المستويات الأقل والذي يسمح للقوى العاملة أن تتطور وتقدم أفضل ما لديها من مهارات وإمكانيات لصالح المؤسسة ولأنفسهم^(١).

وبالتالي تتحول المسؤولية الخاصة باتخاذ القرار إلى المستويات الأدنى من الهيكل المؤسسي حيث يمكن للأشخاص الذين يقومون بأداء المهام إتخاذ القرارات الخاصة بمهامهم وفي هذه الحالة سوف يمتلك العامل قدر كبير في تحديد ما الذي يريد القيام به وما ينوي إليه عندها تكون الرقابة غير ضرورية^(٢).

وقد لخص (Singh, 2020)^(٣) الأهداف الخاصة بالتمكين في النقاط الآتية:

- ◀ تحسين سلوك الموظف تجاه العمل ويهدف إلى تغيير مواقف التنظيم من خلال اتخاذ مبادرات شخصية نشطة.
- ◀ مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.
- ◀ العمل من خلال ممارسة الأنشطة والتطور والتخطيط والتنفيذ والانعكاس لعملية اتخاذ القرار بما يحسم أوضاع العمل.
- ◀ خلق علاقة إيجابية بين الموظفين والإدارة بما يؤثر إيجاباً على سلوك الموظف لتحقيق أعلى كفاءة ممكنة.
- ◀ اتساع دور الإكتفاء الذاتي بما يزيد من الثقة بين الموظفين حيث يتمتعون بثقة عالية في قدراتهم بالعمل وهذا يظهر سلوك إيجابي تجاه المنظمة.
- ◀ ينفذ الأفراد مبادرات شخصية إذا كان لديهم دوافع جوهرية لتنشيط مواردهم النفسية.
- ◀ الموارد البشرية تؤثر إيجابياً على الموظفين من خلال مشاركتهم في توجيه الأهداف.
- ◀ تحسين ظروف العمل من خلال بناء الثقة بين الموظفين والمديرين.

(١) منذر محمد ذيب، (٢٠٢١): "أثر تمكين العاملين في أداء شركات الأسمنت في الأردن: الدور الوسيط لجودة حياة العمل"، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العمالية، ص ٤٣.

(٢) أحمد أحمد إبراهيم، (٢٠١٨): "محددات تمكين العاملين بالمؤسسة التعليمية دراسة تحليلية"، مجلة المعرفة التربوية الجمعية المصرية لأصول التربية، مجلد ٦، ع ١١، ص ١٢١.

(3) Abhishek Singh (2020): Empowering leadership in hospital employees effects on goal orientation job conditions and employee proactivity, **international Journal of productivity and performance management**, Vol. 69, No. 7, pp. 1497. Emerald publishing limited.

كما لخص أيضاً (محمد، ٢٠٢٠) ^(١) الأهداف كما يلي:

- ◀ الشعور بالسيطرة والتحكم في أداء العمل بشكل كبير.
- ◀ الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل بشكل كبير.
- ◀ المساءلة والمسئولية عن نتائج أعمال الموظفين.
- ◀ المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بالوحدة الإدارية وهي المنظمة التي يعمل بها.

خصائص التمكين:

إن المنظمات تسعى إلى تمكين العاملين بهدف تحسين الأداء بصورة إيجابية واعتبار الأفراد ثروة مهمة وقوة يمكن استغلالها وتوجيهها لصالح العمل للوقوف على مرتكزات هامة وضرورية كاللتنظيم وتفويض السلطة وتكوين فرق عمل في هذا الإطار، وهناك مجموعة من الخصائص يمكن أن يطلق عليها خصائص الحالة الذهنية للتمكين والتي تتمثل في ^(٢):

- ١- شعور الفرد بالسيطرة الكاملة: من خلال التحكم في أداء العمل بشكل أكبر وأيضاً الرقابة الذاتية والمسئولية عن نتائج الفرد.
- ٢- الوعي الكامل للإحساس بإطار العمل: أي الأعمال والأشياء المتعلقة في ذلك العمل الخاص الذي يقوم به الفرد.
- ٣- المشاركة بالمسئولية: فيما يتعلق بأداء القسم أو الدائرة وحتى المنظمة التي يعمل بها أي أن التمكين لا يتحقق في المنظمة إلا بتمكين أفرادها على اختلاف مستوياتهم.
- ٤- الالتزام الداخلي: ويعني الالتزام توليد الطاقة البشرية وإعمال للعقل البشري وكلما قلت القوة التي يتمتع بها العاملون كلما كانوا أقل التزاماً.
- ٥- التقرير الذاتي: ويعني حرية العاملين في خياراتهم وانتقاء أساليب عملهم والمفاضلة بين بدائلهم لصياغة قراراتهم.
- ٦- الأهمية الذاتية: ويقصد بها إحساس العاملين بمكانتهم ودورهم واستشارتهم وأهمية الواجب الذي يؤديه وبالاهتمام الذي يحظون به.
- ٧- ثقة العاملين بأنفسهم: فالعاملون يدركون إمكاناتهم وما لديهم من طاقات ويتقنون بقدراتهم على أداء ما يكلفون من مهام ويعتمدون على أنفسهم في مواجهة الصعاب.
- ٨- قدراتهم على التأثير: وهذا يعني إيمانهم بقدراتهم على أن يكون لهم دور فاعل في منظماتهم وإحساس الآخرين بهم والسماح لهم والأخذ بمقترحاتهم وأدائهم.

(١) أحمد سعيد محمد، (٢٠٢٠): "أثر تمكين العاملين بشركة توزيع الكهرباء محافظة غزة على إدارة الأزمات"، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والتمويل قسم الدراسات العليا، جامعة الأقصى، ص ١٥.

(٢) مصطفى محمد يوسف، (٢٠١٥): "دراسة تحليلية للعلاقة بين تمكين العاملين والإبداع الإداري بالتطبيق على قطاع البترول بجمهورية مصر العربية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة حلوان، ص ٥٤-٥٥.

أبعاد تمكين العاملين:

فيما يلي بعض الأبعاد التي تناولتها الدراسات السابقة موضحاً في الشكل التالي:



شكل (٢) الأبعاد الأكثر تناولاً في الدراسات السابقة

مزايا وفوائد عملية التمكين:

يساهم التمكين في تحسين نوعية الخدمات المراد تقديمها للزبائن من خلال تصميم المنتجات والعمليات وقف متطلباتهم وحاجاتهم وتعزيز سرعة الاستجابة لحاجات الزبائن والسماح للأشخاص بحرية التصرف واستقلالية التفكير مما يترتب عليه بذلك الجهود المضاعفة في العمل وبكفاءة أكبر تخدم أهداف المنظمة وتوجهاتها.

بالإضافة إلى تعزيز الفاعلية التنظيمية جراء تحمل جميع الأشخاص المسؤولين في تحقيق ذلك والتأكد من فاعلية الأداء المنجز وإيجاد مواقع عمل تمتاز بتوافر الممارسات الديمقراطية فيها وإزالة القيود البيروقراطية في الأداء جراء انتقال سلطة صنع القرارات واتخاذها من مواقعها التقليدية إلى مواقع أدنى وذلك من شأنه أن يساهم بتسريع الإنجاز الكفاء^(١).

وتطبيق التمكين يؤدي إلى تعزيز المواقف السلوكية الإيجابية للعاملين كالرضا والولاء والالتزام ودافعيتهم للإنجاز وبذلك يعطي للعمليات المنجزة بعداً أشمل في التطوير والتحسين وبالإضافة إلى تعزيز الثقة بالقدرات الذاتية للأشخاص وتقليل الأخطاء الناتجة عن العمل وتخفيض الكلفة ويكون

(1) Jalal Hanagsha (2016): Examining the Effects of Employee Empowerment teamwork, and Employee training on organizational commitment, procedia Social and Behavioral Sciences Vol. 229, pp. 298-306.

- القرار المتخذ من قبل العاملين أكثر تأثيراً على الزبائن ولا سيما أنهم أكثر معاملاً مع المستهلكين وحاجاتهم أكبر من الأداء، وتشمل هذه الفوائد ما يلي^(١):
- ◀ خلق الحافز لتخفيض مستوى الأخطاء التنظيمية وتممية روح المسؤولية الشخصية لدى الأفراد على أعمالهم.
 - ◀ إعطاء فرص أكبر للإبداع والابتكار وإطلاق العنان لقدرات العاملين الكامنة من خلال شعور الأفراد بامتلاكهم للوظيفة.
 - ◀ يساعد على التطوير والتحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات من خلال التعلم المستمر من الأخطاء والتغذية المرتدة على السلوك.
 - ◀ زيادة رضا الزبون الخارجي من خلال امتلاك زبون داخلي يمتلك إحساس بالرضا عن وظيفته دعم مرؤوسيه.
 - ◀ توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء.
 - ◀ أهمية سرعة اتخاذ القرار.
 - ◀ حاجة المنظمة أن تكون أكثر إنتاجاً للسوق.
 - ◀ تخفيض نسبة الغياب ودوران العمل واختزال الوقت الضائع.
 - ◀ زيادة معدلات الإنتاجية عن طريق الشعور المستمر للأفراد بالفخر والاعتزاز بالذات وأن وظيفتهم ذات أثر كبير في المنظمة.
 - ◀ شعور الإدارة العليا بالإنتاج نظراً لتمكين أفراد الإدارة الوسطى والدنيا، مما يسمح لها بأخذ وقت أكبر للعملية التخطيط الاستراتيجية والبحث عن تعظيم الحصة السوقية.
 - ◀ زيادة وقت الإدارة العليا لتنمية مبيعات وعائدات الإدارة العليا.
 - ◀ المحافظة والبحث عن رفع القدرة التنافسية وجعلها مستمرة لوقت بعيد من خلال المحافظة على الحصة السوقية.
 - ◀ اتخاذ قرارات ذات دقة وسعة عالية من خلال توسيع مجال الحرية لدى الأفراد.
 - ◀ تقليل الضغوط الممارسة على الأفراد من خلال استخدام طرق لتشجيع انفتاح الإدارة كاعتماد طرق الإدارة الذاتية.
 - ◀ خلق التعاون والثقة بين مختلف المستويات الإدارية.

معوقات عملية التمكين:

(١) سهام على حماد، (٢٠١٧): "دور تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية على بنك فلسطين بغزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، ص ٢٢-٢٣.

إن للتمكين مزايا كبيرة يعبر عنها بمؤشرات ارتفاع الإنتاجية وتحسين جودة العمليات وانخفاض نسبة الغياب ودوران العمل وزيادة التعاون مما قد يؤدي إلى حل المشاكل وعدم وجود صراعات وهذا بدوره يؤدي إلى التطوير والتحسين المستمر الناتج عن ابتكارات الأفراد وبالتالي ارتفاع قدرة المنظمة على التنافس.

وبالرغم من المزايا التي يحققها التمكين إلا أن هناك معوقات في تطبيق وانتشار هذه الممارسة الإدارية وأهم هذه المعوقات ما يلي^(١):

- ١- الهيكل التنظيمي الهرمي وطرق الإدارة العليا من فقدان الثقة.
 - ٢- عدم الرغبة في التغيير.
 - ٣- خوف الإدارة الوسطي من فقدان وظائفها وسلطانها.
 - ٤- هروب العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية.
 - ٥- ضعف التدريب والتطوير الذاتي.
 - ٦- عدم ملائمة نظام المكافآت.
 - ٧- عدم الثقة الإدارية والتغذية العكسية وعدم الاعتراف بإنجازات العاملين.
- الأداء التسويقي:

عرفه (محمد، ٢٠١٧) ^(٢) بأنه مفهوماً جوهرياً في إطار أدبيات الإدارة لما له من ارتباط وثيقة بوجود المنظمة وفعاليتها وفي تحقيق أهدافها المتمثلة بالبقاء والتكيف والنمو وهذا ما يجعل المنظمة تسعى وبشكل متواصل لتحسين أدائها التسويقي وذلك من خلال خفض التكلفة والابتكار والإبداع في المنتجات والعمليات مع تحسين الجودة الإنتاجية من أجل زيادة قدرتها التنافسية.

كما عرف أيضاً (بركافي، ٢٠١٧) ^(٣) الأداء التسويقي بأنه جزءاً هاماً من الأداء الكلي لكونه يمثل النتائج التي تم التوصل إليها من خلال القيام بالأنشطة المؤسسة بصورة كاملة ويمثل الأداء التسويقي قدرة المؤسسة مع استخدام مواردها المادية والبشرية بكفاءة وفعالية من أجل تحقيق أهدافها التسويقية ومقارنة ذلك مع أداء المنافسين في السوق من أجل تعزيز نقاط القوة لديها وتجنب نقاط الضعف وتحقيق أهداف البقاء والنمو في الأسواق.

(١) مروة نبيل مصطفى، (٢٠٢٠): "أثر تمكين الإدارة على الرضا الوظيفي للعاملين بشركات السياحة فئة أ بالتطبيق على مدينة الأقصر"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية السياحة والفنادق، جامعة المنصورة، ص ص ١٩-٢٠.

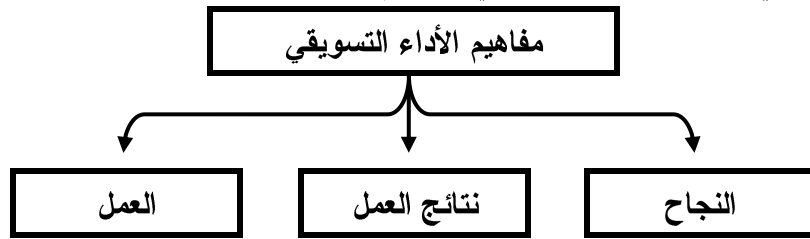
(٢) إنجي أبو العلا محمد، (٢٠١٧): "دور الترويج الإلكتروني في تحسين الأداء التسويقي دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، كلية التجارة بالإسماعيلية، مج ٨، ص ٧٨٤.

(٣) خولة بركافي، نسرین بن زاوي (٢٠١٧): "أثر تطبيق التسويق الابتكاري على تحسين الأداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المديرية العامة للاتصالات بأم البواقي"، رسالة ماجستير، الجزائر، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والنشر، ص ٥٠.

ومن التعريفات السابقة تعرف الباحثة الأداء التسويقي على أنه إدراك المنظمة للنتائج التي تحققها بكل من الحصة السوقية ومعدل نمو المبيعات ودرجة الاحتفاظ بالعملاء الحاليين ودرجة اكتساب عملاء جدد ورضا العملاء وذلك في ضوء الموارد المتاحة داخل المنظمة.

تعريف الأداء التسويقي:

يرجع استعمال مصطلح الأداء Performance في أي مجال إلى أن الأداء بصفة عامة في المنظمة التي يحلم بها أرباب المؤسسات الاقتصادية وبالنظر إلى أنه مفهوم ديناميكي يتغير معناه من فترة لأخرى لكنه في مجمل معاينة ينحصر في المفاهيم الثلاثة الآتية^(١):



شكل (٣) مفاهيم الأداء التسويقي

- الأداء هو النجاح: الأداء لا يوجد لذاته بل أدلة تعبر عن النجاح.
- الأداء هو نتائج العمل: أي أنه هو نتيجة.
- الأداء هو العمل: أي مجموعة الأعمال المؤدية إلى نتيجة.

أهمية الأداء التسويقي:

إن تطبيق المبادئ الأساسية للتسويق تلعب دور هام في إيجاد المستهلك المستهدف وتحويله إلى مستهلك حقيقي وهذا يجعل المنظمة في وضع ممتاز لتقديم الخدمات في الوقت المناسب والطريقة الملائمة وتتلخص أهمية التسويق فيما يلي:

- ◀ يساعد التسويق على دراسة سلوك المستهلك وتقدير مستوى توقعاته لتحقيق نوعية جديدة مناسبة من الخدمات التي توفر توقعاته ورضا العمل.
- ◀ يساعد التسويق على الابتكار والتجديد فهو ينشط الطلب على تقديم الخدمات الجديدة وتحسين الجودة الذهبية التي يحملها المريض عن المستشفى وذلك لتقديم خدمات طبية عالية الجودة.
- ◀ يساعد التسويق على إعداد البرامج لمقابلة حاجات الأسواق المستهدفة وذلك يساهم في زيادة الفعالية التنظيمية للمنظمة.

(١) سعيد بن نذير يفة، (٢٠١٩): "دور الذكاء الاقتصادي في تحسين الأداء التسويقي ومنظمات الأعمال، رسالة ماجستير، جامعة طاهري محمد بشار، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والنشر، مجلة بشائر الاقتصادية، مج ٥، ع ٢، ص ٥٤.

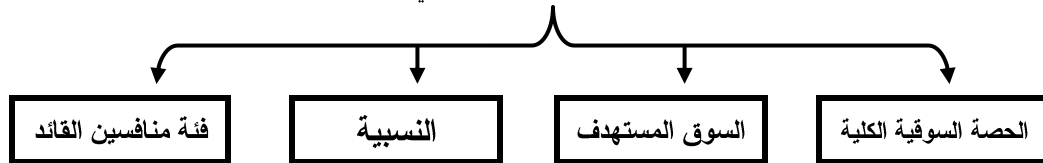
◀ يساهم التسويق في التأثير المباشر على التجميل وذلك من خلال العناصر الترويجية المختلفة التي توفر له جميع الخدمات المتعلقة بالمنظمة وذلك لتعزيز رغبته في الاستمرار والتعامل مع المنظمة وتحقيق ولائه لها^(١).
سمات وخصائص الأداء التسويقي:

- يتميز الأداء التسويقي ببعض الخصائص المميزة له ومنها^(٢):
- ◀ يعد عملية متطورة ومتجددة لمواجهة الظروف المتغيرة والمتطورة في الأسواق وتحسين وتطوير السلع والخدمات بأنواعها.
 - ◀ تتميز أنظمة التوزيع فيه بالتنافسية حيث يقوم البائع إلى زيادة معدل دوران المخزون وتخفيض هامش الربح ويقصد بزيادة المبيعات ومواجهة المنافسة.
 - ◀ هيمنة المؤسسات التسويقية ذات الحجم الكبير في أغلب المؤسسات التسويقية لدى تجار الجملة والتجزئة توظف الواحدة منها عدد قليلا من العاملين وحتى الدول المتقدمة لا يتجاوز عدد العاملين في كل منها خمسة أفراد وأكثرهم من مالكيها أو أصحابها.
 - ◀ سمة التركيز على الأشخاص في تأدية وظائفهم يجب أن تلبى حاجات ورغبات العملاء وتشتري وتباع من قبل الناس وبأساليب وطرق مفهومة ومقبولة من العملاء.
- مقاييس الأداء التسويقي:

تتطلب مؤشرات متعددة تحاول منشآت الأعمال أن تجد وحدة قياس وحيدة لتقييم الأداء التسويقي وتركز معظم المنظمات على تحليل المبيعات حيث أنها المقياس الحقيقي لفاعلية الأداء التسويقي وهذا ناتج عن تعظيم دور المبيعات في المنشأة دون النظر إلى العوامل الأخرى التي قد تكون سبب في زيادة أو انخفاض المبيعات وهناك عدة مقياس لقياس الأداء التسويقي ومنها:

١- تحليل المبيعات: ويتم ذلك بمقارنة المبيعات المستهدفة خلال الفترة الزمنية المحددة للوقوف على الأسباب التي أدت إلى حدوث تغير في حجم المبيعات.

٢- الحصة السوقية: وهناك عدة مقاييس للحصة السوقية وهي^(٣):



شكل (٤) مقاييس الحصة السوقية

(١) ياسين رزق ياسين، (٢٠١٩): "أثر تدريب وتأهيل الموارد البشرية على الأداء التسويقي للمؤسسة الفندقية، رسالة ماجستير، جامعة الشهيد حميد أخصر الوادي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتمويل، قسم العلوم الاقتصادية، ص ١٦.

(٢) تهاني علي عبدالله، (٢٠١٦): "أثر الإدارة الاستراتيجية على الأداء التسويقي دراسة حالة البنك الزراعي السوداني ٢٠١٠-٢٠١٥"، رسالة ماجستير، جامعة أم درمان الإسلامية معهد البحوث والدراسات الاستراتيجية، ص ٥٥.

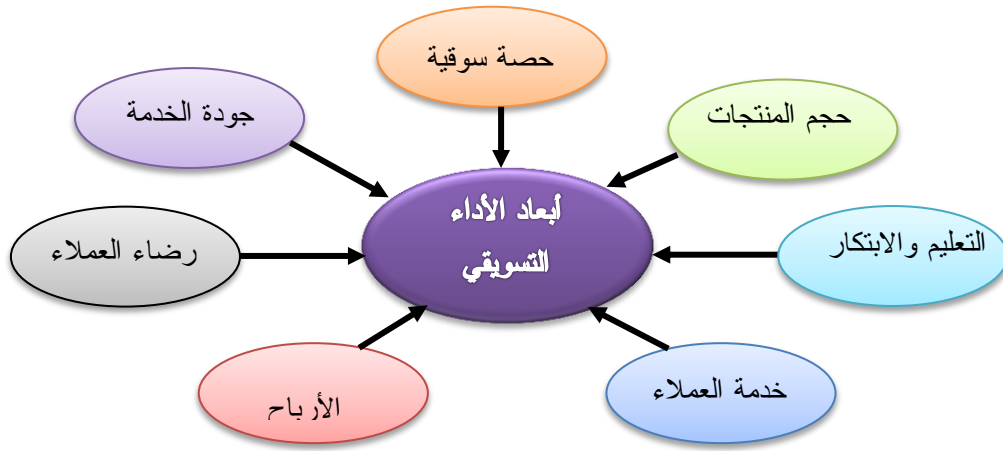
(٣) صفا مجدي محمد، (٢٠١٥): "دعم الميزة التنافسية لتحسين كفاءة الأداء التسويقي في قطاع الدواء المصري دراسة مقارنة بين شركات القطاع العام والخاص، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة حلوان، ص ٧.

- ◀ الحصة السوقية الكلية: وهي عبارة عن نسبة مبيعات الشركة إلى مبيعات السوق كله.
 - ◀ الحصة السوقية في السوق المستهدف: وهي نسبة مبيعات الشركة إلى مبيعات الكلية في السوق المستهدف.
 - ◀ الحصة السوقية النسبية: وهي عبارة عن نسبة مبيعات الشركة إلى مبيعات أكبر ٣ منافسين في السوق.
 - ◀ الحصة السوقية لنسبة المنافسة القادة: وهي عبارة عن مبيعات الشركة إلى مبيعات الشركات القائد في السوق.
 - ◀ تحليل ربحية السوق: وهي عبارة عن المبيعات مطروح منها تكلفة المبيعات وتكاليف السوق ويتم استخراج ربحية الأداء التسويقي
- منافع الأداء التسويقي:

المنافع المترتبة على نجاح الأداء التسويقي وتنقسم إلى^(١):

- دعم المركز المالي.
 - تحقيق المكانة التنافسية.
 - تحقيق الحصة السوقية.
 - تحقيق معدل المبيعات.
- أبعاد الاداء التسويقي:

هناك بعض الأبعاد للأداء التسويقي التي تناولتها الدراسات السابقة موضحة في الشكل التالي:



شكل (٥) أبعاد الأداء التسويقي

المصدر: من إعداد الباحثة، بالإعتماد على الدراسات السابقة.

(١) عوض أشرف محمد، (٢٠١٣): "أثر فاعلية المواقع الإلكترونية على الأداء التسويقي دراسة تطبيقية على مراكز وشركات التدريب العاملة بدولة الإمارات العربية المتحدة، رسالة ماجستير، مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بورسعيد، كلية التجارة، ع ١٠٤، ص ٣٧١-٣٧٣.

ثالثاً: الإطار الميداني للبحث:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة طبيعة دور تمكين العاملين في دعم الأداء التسويقي بالتطبيق على المستشفيات الاستثمارية بمحافظة الجيزة وحتى تتسنى الباحثة أن تحقق تلك الأهداف قامت بوضع مجموعة من الفروض لاختبار مدى صحتها:

أولاً: المقاييس المستخدمة في الدراسة: اعتمدت الباحثة على قائمة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات واشتملت هذه القائمة على مقياس دور تمكين العاملين وتم الاعتماد فيه على المقياس التي اعتمدت عليها الباحثة:

١- مقاييس تمكين العاملين: يضم هذا المقياس على أربع محاور تقيس كل محور بعداً من أبعاد التمكين للعاملين على النحو التالي:

- ١- العبارات من (٥-١) تقيس بعد حرية الاختيار.
- ٢- العبارات من (١٠-٦) تقيس بعد تفويض السلطة.
- ٣- العبارات من (١٥-١١) تقيس بعد التدريب.
- ٤- العبارات من (٢٠-١٦) تقيس بعد معني العمل.

واعتمدت الباحثة على مجموعة من الدراسات السابقة لإعداد هذا المقياس أهمها: (محمود، ٢٠١٨)^(١)، (محمد، ٢٠٠٧)^(٢)، (قاسم، ٢٠٠٧)^(٣) بالإضافة إلى بعض المقابلات الشخصية مع بعض المديرين.

٢- مقاييس الأداء التسويقي: يضم هذا المقياس على أربع محاور تقيس كل محور بعداً من أبعاد التمكين للعاملين على النحو التالي:

- ١- العبارات من (٢٥-٢١) تقيس بعد الحصة السوقية.
- ٢- العبارات من (٣٠-٢٦) تقيس بعد حجم المبيعات.
- ٣- العبارات من (٣٥-٣١) تقيس بعد جودة الخدمة.
- ٤- العبارات من (٤٠-٣٦) تقيس بعد رضا العملاء.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي المكون من خمس رتب تتراوح بين (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق جداً).

(١) إبراهيم يوسف محمود، (٢٠١٨): "أثر تمكين العاملين على الاحتفاظ بالمواهب: دراسة مقارنة بالتطبيق على القطاع المصرفي بالقاهرة الكبرى، جامعة حلوان، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، رسالة ماجستير.

(٢) منذر محمد، (٢٠٢٠): مرجع سبق ذكره، ص ١٦٩.

(٣) مرفت إبراهيم راشد قاسم، (٢٠٠٧): أثر تمكين العاملين في سلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية على العاملين في وزارة الداخلية، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، كلية التجارة، ص ٧.

واعتمدت الباحثة في تصميم استمارة الاستقصاء لهذا المقياس على مجموعة من الدراسات السابقة أهمها: (جاسم، ٢٠٢١)^(١)، (قاسم، ٢٠٢٠)^(٢)، (طايح، ٢٠١٧)^(٣)، (شعبان، ٢٠١٩)^(٤) بالإضافة إلى المقابلات الشخصية مع بعض المديرين.

٣- المتغيرات الديموجرافية: اشتملت القائمة على عدة متغيرات ديمجرافية (النوع، المؤهل العلمي، الخبرة العملية) وقد استخدمت الباحثة بعض الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة:

١. معامل ألفا كرونباخ Cronbach's alpha لقياس ثبات الاستبيان.
٢. معامل الإتساق الداخلي Internal consistency.
٣. التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory factor analysis.
٤. الإحصاءات الوصفية Descriptive statistics للبيانات من خلال حساب بعض المقاييس مثل الوسط الحسابي Mean والانحراف المعياري Standard Deviation ومعامل الإختلاف Coefficient of Variation وكذلك الجداول التكرارية والنسب المئوية وذلك لتحديد سمات اتجاهات استجابات مفردات العينة.
٥. إختبار (T-Test) لاختبار تساوي متوسط كل عبارة مع الوسط الإفتراضي (٣) محايد وكذلك لاختبار معنوية معاملات الانحدار.
٦. اختبار فريدمان Friedman Test لقياس الأهمية النسبية لعبارات أبعاد الدراسة.
٧. تحليل الانحدار الخطي Linear Regression Analysis.
٨. اختبار مأن ويتي Mann-Whitney Test لتحليل التباين بالنسبة للمجموعات الثنائية.
٩. اختبار كروسكال والاس Kruskal-Wallis لتحليل التباين بالنسبة للمجموعات الأكثر من فئتين.

فحص ثبات وصدق قائمة الاستقصاء:

اختبار صدق وثبات قائمة الاستقصاء:-

لتحديد درجة صلاحية ومدى الإعتماد على الأداة المستخدمة في قياس استجابات مفردات العينة، قامت الباحثة باستخدام كل من معامل الاتساق الداخلي Internal consistency وقياس درجة مصداقية النتائج المحققة لكل بند من بنود الاستقصاء، والذي يعتمد في المقام الأول على معامل الارتباط، وبالتالي فمن الضروري أن يكون المعيار الأساسي هو اختبار لمعنوية معامل الارتباط، ومعامل ألفا كرونباخ Cronbach's alpha لقياس ثبات الاستبيان.

(١) عبدالله باسم جاسم، (٢٠٢١): مرجع سبق ذكره.

(٢) عماد يوسف قاسم، (٢٠٢٠): مرجع سبق ذكره، ص ٣٦.

(٣) ممدوح طايح، (٢٠١٧): مرجع سبق ذكره، ص ٦.

(٤) ترنيم شريف شعبان، (٢٠١٩): مرجع سبق ذكره، ص ١٣٩-١٤٢.

1. معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات لأبعاد الدراسة:
قامت الباحثة بقياس ثبات متغيرات وأبعاد الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ
Cronbach's alpha وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (٣) معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة

| معامل ألفا كرونباخ | عدد العبارات | أبعاد الدراسة | |
|--------------------|--------------|--------------------------------|--------------|
| .864 | 20 | المتغير المستقل تمكين العاملين | |
| .686 | 5 | حريه الاختيار | البعد الاول |
| .856 | 5 | تدريب العاملين | البعد الثاني |
| .777 | 5 | معنى العمل | البعد الثالث |
| .674 | 5 | تفويض السلطة | البعد الرابع |
| .914 | 20 | المتغير التابع الأداء التسويقي | |
| .781 | 5 | الحصه السوقية | البعد الاول |
| .766 | 5 | رضا العملاء | البعد الثاني |
| .807 | 5 | حجم المبيعات | البعد الثالث |
| .847 | 5 | جوده الخدمة | البعد الرابع |
| .977 | 85 | المقياس ككل | |

المصدر: من إعداد الباحثة إستناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي SPSS. V. 26. V. 26 .

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- أن معامل ألفا كرونباخ أكبر من 60% لجميع أبعاد الدراسة، بالإضافة إلى أن معامل ألفا كرونباخ للمقياس ككل أكبر من 97%، حيث جاء يساوي (977). وعلى ذلك يُمكن الإعتماد عليها في قياس أبعاد الدراسة.

وهذا يؤكد على أن الاستبيان يقيس ما بني من أجله وأن جميع البنود والأبعاد واضحة للمبحوثين وليس فيها غموض ولو قامت الباحثة بتطبيق الاستبيان مرة ثانية على نفس العينة ستعطي نفس النتائج تقريبا.

نتائج البحث:

يعد اختبار صحة أو خطأ الفروض في الفصول السابقة سيتم عرض ملخص النتائج التي تم التوصل إليها بالإضافة إلى اقتراح مجموعة من التوصيات المتعلقة بتلك النتائج:
نتائج الفرض الرئيسي الأول: اتضح أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين فعالية تمكين العاملين ودعم الأداء التسويقي. في المستشفيات الاستثمارية في محافظة الجيزة محل الدراسة.

نتائج الفرض الرئيسي الثاني والثالث:

جدول (٤) نتائج الفرض الثاني والثالث

| الأبعاد | المحور | النوع | المؤهل العلمي | سنوات الخبرة العملية |
|-----------------|---------------------|--------------|---------------|----------------------|
| تمكين العاملين | محور حرية الاختيار | يوجد فروق | يوجد فروق | لا يوجد فروق |
| | محور تدريب العاملين | لا يوجد فروق | لا يوجد فروق | لا يوجد فروق |
| | محور معنى العمل | يوجد فروق | يوجد فروق | يوجد فروق |
| | محور تفويض السلطة | يوجد فروق | لا يوجد فروق | لا يوجد فروق |
| الأداء التسويقي | محور الحصه السوقية | يوجد فروق | لا يوجد فروق | لا يوجد فروق |
| | محور رضا العملاء | لا يوجد فروق | لا يوجد فروق | لا يوجد فروق |
| | محور حجم المبيعات | لا يوجد فروق | لا يوجد فروق | لا يوجد فروق |
| | محور جوده الخدمة | يوجد فروق | يوجد فروق | لا يوجد فروق |

توصيات الدراسة:

جدول (٥) التوصيات

| م | التوصية | الآلية التنفيذ | الجهة المسؤولة | المدى الزمني |
|---|---|---|-------------------------|---------------------|
| ١ | توفير التدريب الملائم للمستويات الإدارية المختلفة لتطوير معارفهم ومهارتهم وذلك من خلال محورين أساسيين: (تدريب موجه بالتمكين - وتدريب متخصص في مجال أنشطه العمل). | تصميم وحده تدريبية تنسق من إدارة التدريب في المستشفيات في كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية | إدارة البحوث والتطوير | المدى الزمني الطويل |
| ٢ | ضرورة التركيز على الأساليب غير التقليدية في أداء العمل داخل الإدارات والأقسام بالمستشفيات علي سبيل المثال: تحفيز المرؤوسين علي استخدام طرق مبتكرة في حل المشاكل ودعم روح الفريق الواحد. نظرا للتأثير المباشر والفعال علي تحسين وتطوير حياة العمل في المستشفيات. | عقد دورات تدريب المرؤوسين علي كيفية حل المشاكل باستخدام أساليب مبتكرة ، وكذلك دعم روح الجامعة في الأداء. علاوة علي ذلك من الضروري أن يحفز الرؤساء المرؤوسين في أداء الاعمال ذات الجودة العالية. | رؤساء الإدارات والأقسام | المدى الزمني القصير |

| م | التوصية | الآلية التنفيذ | الجهة المسؤولة | المدى الزمني |
|---|---|--|-----------------------|------------------------|
| ٣ | إتباع المديرين لأساليب المختلفه لتمكين العاملين تعتمد على إعطاء حريه التصرف للعاملين ومشاركتهم فى صنع اتخاذ القرار. | عقد اجتماعات دورية لتوضيح مفهوم وأهمية تطبيق تمكين العاملين فى المستشفيات، وكذلك توضيح أهمية استخدام أساليب جديدة فى قيادة المرؤوسين. | إدارة الموارد البشرية | فى المدى الزمني القصير |
| ٤ | العمل على تحسين الأوضاع الماديه للعاملين لزيادة درجة شعورهم بالرضا. | وذلك بإستناد المشاريع التى يخصص لها حوافز اضافيه إلى الإدارات المختلفه بالتبادل كلما امكن ذلك حتى يعود النفع على العاملين بتلك الإدارات. | إدارة المالية | المدى الزمني القصير |
| ٥ | ينبغى على إدارة المستشفيات محل الداراسه أن تقوم بقياس أدائها التسويقي بشكل مستمر بالإضافة إلى عمل تقارير اللازمة التى توضح مدى رضا المرضى عن الخدمات المقدمة إليهم. | إدارة شئون المرضى وقسم العلاقات العامه المخصص للتلقى مقترحات وشكاوى المرضى. | إدارة التسويق | المدى الزمني المتوسط |

المراجع:

- ١- أحمد أحمد إبراهيم، (٢٠١٨): "محددات تمكين العاملين بالمؤسسة التعليمية دراسة تحليلية"، مجلة المعرفة التربوية الجمعية المصرية لأصول التربية، مجلد ٦، ع ١١، ص ١٢١.
- ٢- أحمد خالد ناصر، (٢٠١٨): "أثر تمكين العاملين في جودة الخدمة، دراسة حالة المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن"، رسالة ماجستير، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، ص ١٢.
- ٣- أشرف أيمن عبيدات، (٢٠١٧): "أثر تمكين العاملين في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في قدرة الصحة الأردنية"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، ص ١٥.
- ٤- اعتماد الباحثة على النشرة السنوية للإحصاء للجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، ص ٧٠.
- ٥- تهاني علي عبدالله، (٢٠١٦): "أثر الإدارة الاستراتيجية على الأداء التسويقي دراسة حالة البنك الزراعي السوداني ٢٠١٠-٢٠١٥"، رسالة ماجستير، جامعة أم درمان الإسلامية معهد البحوث والدراسات الاستراتيجية، ص ٥٥.
- ٦- حافي زين (٢٠١٩): دور الابتكار التسويقي في تحسين الأداء للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة موال التنظيف PTENX الداخلي، رسالة ماجستير، المركز الجمالي، مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية، مج ١ ع ٢، ص ٧٠.
- ٧- زكريا مطلق الدوري، (٢٠١٨): "أثر تمكين العاملين في الأداء الوظيفي في منظمات الأعمال - دراسة ميدانية على عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات الإدراكية"، رسالة ماجستير، جامعة الإسراء الأردن، مج ٢، عدد ١، ص ٨٥.
- ٨- سعيد بن دنيديفه، (٢٠١٩): "دور الذكاء الاقتصادي في تحسين الأداء التسويقي ومنظمات الأعمال"، رسالة ماجستير، جامعة طاهري محمد بشار، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والنشر، مجلة بشائر الاقتصادية، مج ٥، ع ٢، ص ٥٤.
- ٩- سهام على حماد، (٢٠١٧): "دور تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية على بنك فلسطين بغزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، ص ٢٢-٢٣.
- ١٠- شريف زهير (٢٠١٨): "أثر المزيج التسويقي في الأداء التسويقي: دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية"، رسالة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية، العاملين بكلية الدراسات العليا، الأردن، ص ٣٨.

- ١١- شمس خبات خلفاوي، (٢٠١٩): "العلاقة التفاعلية بين اليقظة والأداء التسويقي دراسة ميدانية بمؤسسة محبوبة للعجائن الغذائية جامعة محمد لنظر ببسك"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والنشر، أبحاث اقتصادية وإدارية، رسالة ماجستير، مج ١٣ ع ١٤، ص ٨٥.
- ١٢- صفا مجدي محمد، (٢٠١٥): "دعم الميزة التنافسية لتحسين كفاءة الأداء التسويقي في قطاع الدواء المصري دراسة مقارنة بين شركات القطاع العام والخاص، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة حلوان، ص ٧.
- ١٣- عفاف على محجوب، (٢٠١٨): "الدور الوسيط لنظم المعلومات الإدارية في تأثير التجارة الإلكترونية على الأداء التسويقي، بالتطبيق على شركة ماك سورس بجمهورية مصر العربية، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة أم درمان، ص ص ١٢٤-١٢٦.
- ١٤- عمر ياسين محمد، (٢٠١٤): "دور رأس المال البشري في تحسين الأداء التسويقي، دراسة بحثية من العاملين في الشركة العامة للأدوية والمستلزمات الطبية نيردي"، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، مج ٣٦، ع ١١٦، ص ١١٤.
- ١٥- عمرو طارق (٢٠٢٠): "أثر تمكين الإداري في الإبداع للعاملين، دراسة حالة مصنع كمران بمدينة الحديدية، رسالة ماجستير، جامعة العلوم والتكنولوجيا، مجلة الدراسات الاجتماعية، مج ٢٦، ع ٢، ص ١٢.
- ١٦- عوض أشرف محمد، (٢٠١٣): "أثر فاعلية المواقع الإلكترونية على الأداء التسويقي دراسة تطبيقية على مراكز وشركات التدريب العاملة بدولة الإمارات العربية المتحدة، رسالة ماجستير، مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بورسعيد، كلية التجارة، ع ١٠، ص ص ٣٧١-٣٧٣.
- ١٧- محمد أمين السعدي، (٢٠١٦): "أثر الاستراتيجيات التنافسية على الأداء التسويقي في قطاع الصناعات الدوائية الأردني"، رسالة ماجستير، كلية المال والأعمال، جامعة عمان العربي.
- ١٨- مراد إسماعيل مراد، (٢٠١٦)، "أثر عناصر المزيج التسويقي الإلكتروني على الأداء التسويقي في الفنادق الفلسطينية فئة الأربع والخمس نجوم"، رسالة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، كلية الدراسات العليا، ص ١٢.
- ١٩- مروة نبيل مصطفى، (٢٠٢٠): "أثر تمكين الإدارة على الرضا الوظيفي للعاملين بشركات السياحة فئة أ بالتطبيق على مدينة الأقصر"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية السياحة والفنادق، جامعة المنصورة، ص ص ١٩-٢٠.
- ٢٠- مصطفى محمد يوسف، (٢٠١٥): "دراسة تحليلية للعلاقة بين تمكين العاملين والإبداع الإداري بالتطبيق على قطاع البترول بجمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة حلوان، ص ٥٣.

- ٢١- مصطفى محمد يوسف، (٢٠١٥): "دراسة تحليلية للعلاقة بين تمكين العاملين والإبداع الإداري بالتطبيق على قطاع البترول بجمهورية مصر العربية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة حلوان، ص ٥٤-٥٥.
- ٢٢- مغني جبر عبدالقوي، (٢٠١٤): "أثر المزيج التسويقي على أداء البنوك اليمنية، رسالة دكتوراه، جامعة أم درمان الإسلامية، كلية العلوم الإدارية"، ص ٢٢.
- ٢٣- مقدس عبدالعظيم عباس، (٢٠٢٠): "أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء السياقي بحث ميداني على عينة من العاملين في معمل الألبسة الرجالية في النجف"، جامعة الكوفة كلية العلوم السياسية، ص ١٦٧.
- ٢٤- منذر محمد ذيب، (٢٠٢١): "أثر تمكين العاملين في أداء شركات الأسمتنت في الأردن: الدور الوسيط لجودة حياة العمل"، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العمالية، ص ٤٣.
- ٢٥- مني محي الدين خليفة، (٢٠٢٠): "التطوير التنظيمي ودوره في تحسين الأداء: دراسة تطبيقية على العاملين بالبنوك المصرية"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبحوثية، جامعة قناة السويس، كلية التجارة بالإسماعيلية، مج ١١، ع ١، ص ٣٧.
- ٢٦- هويدا عزت أحمد (٢٠١٩): "أثر المناخ الإداري على العلاقة بين تمكين العاملين وسلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية على وزارة التعليم العالي"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة جامعة عين شمس، ص ٥٥.
- ٢٧- ياسين رزق ياسين، (٢٠١٩): "أثر تدريب وتأهيل الموارد البشرية على الأداء التسويقي للمؤسسة الفندقية، رسالة ماجستير، جامعة الشهيد حميدة أخضر الوادي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتيسير، قسم العلوم الاقتصادية، ص ١٦.
- ٢٨- أحمد سعيد محمد، (٢٠٢٠): "أثر تمكين العاملين بشركة توزيع الكهرباء محافظة غزة على إدارة الأزمات"، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والتمويل قسم الدراسات العليا، جامعة الأقصى، ص ١٥.
- ٢٩- يزن رزق محمود، (٢٠١٩): "أثر تمكين العاملين في تخفيض ضغوط العمل مستشفى الملك المؤسس عبدالله الجامعي"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، ص ١٦.

30- Aaron micheal Thom, (2018): "convenient truths: Empowering Employees Empowering Energy choices", **master of business Administration Massachusetts institute of technology**, p.p. 14-20.

-
- 31- Abhishek Singh (2020): Empowering leadership in hospital employees effects on goal orientation job conditions and employee proactivity, **international Journal of productivity and performance management**, Vol. 69, No. 7, pp. 1497. Emerald publishing limited.
- 32- Dhruva Kumar Gautam, (2017): “Psychological empowerment of employees for competitive advantages”, **international Journal of Law and management**, Vol. 59, No 4. P 467.
- 33- Jalal Hanagsha (2016): Examining the Effects of Employee Empowerment teamwork, and Employee training on organizational commitment, *procedia Social and Behavioral Sciences* Vol. 229, pp. 298-306.
- 34- Rama Krishna & Gopta Potnuru, (2019): “Rema Building, employee empowerment and employee competencies”, **European Journal of Training and Development**, Vol. 43, No. ½, p. 39.
- 35- Revin Baird, (2020): “Employee empowerment, performance appraisal quality and performance”, **Journal of management control**, Vol, 31, p.p 451.
- 36- Sekaran, U., & Bougie, R., (2016). *Research methods for business: A skill building approach*, John wiley & Sons.