

**(تمكين العاملين وتأثيره لزيادة الأعمال)**

**دراسة تطبيقية لعدد من شركات السفر والسياحة ببغداد**

**Empowering Employees**

**And It's Impact on Entrepreneurship**

**Practical study of a number of travel travel companies in Baghdad**

**أستاذ مساعد دكتورة**

**آمال كمال حسن البرزنجي**

**Research Submitted by Assistant Professor Dr.**

**Amal Kamal Hassan Al Baraznji**

**الجامعة المستنصرية**

**كلية العلوم السياحية**

**الملخص**

يساهم التمكين في تأسيس اللبنة الأولى في منظمات الأعمال ومنها شركات السفر والسياحة وعلى مختلف مستوياتها وأحجامها ما يجعلها قادرة للدخول في الأسواق المستهدفة لتكون ريادية في أعمالها وتنافس باقي المنظمات من خلال التخطيط وتنظيم العمل والإبداع والتميز في الأداء، وتهيئة الموارد المتاحة لجني الأرباح الناجمة عن أعمالها المميزة واقتناص الفرص للاستفادة منها للنمو والتطور في مختلف الظروف والبيئات.

**Abstract**

Empowerment contributes to the establishment of the first brick in business organizations, including travel and tourism companies at all levels and sizes, enabling them to enter the target markets to be pioneers in their business and compete with other organizations through planning, organization of work, creativity and excellence in performance, And seize opportunities to capitalize on growth and development in different environments and environments.

**مقدمة**

يعتبر التمكين من الموضوعات الإدارية وذلك نتيجة لتحول الفكر الإداري من أطر الأوامر والتحكم إلى الاندماج والتمكين والمعرفة حيث تنطلق الإمكانيات الإنسانية وتزرع الثقة وتكسر القيود ما بين الإدارة ومرؤوسيهما وتحفيزهم على صنع واتخاذ القرارات لقيادة المنظمة بالشكل الصحيح الذي يعزز دافعيتهم نحو أعمالهم وإدراكهم بأهميته، وتحريرهم من القيود وتحفيزهم وتحملهم المسؤولية لإثبات جدارتهم وقدراتهم ليساهموا في تحقيق أهداف المنظمة، من خلال تطوير قدراتها وتبني تقنيات حديثة وفق رؤية جديدة، لتحقيق التفوق واستمراريتها من خلال التخطيط لمعرفة السوق والموارد المتاحة لتحقيق النجاح بما ينسجم مع حاجات ورغبات الأفراد والجماعات وتشجيعهم نحو العطاء المتميز من خلال الإبداع والتفرد في الأداء وتحقيق التميز للوقوف بثبات في السوق المستهدف، والقدرة على خلق الشيء من لا شيء والإحساس بالفرصة حيث لا يراها الآخرون، والتحول والانتقال من الاستقرار إلى التوسع وبطرق مبتكرة وفق رؤية وتصورات إبداعية تمنح المنظمة ميزة تنافسية وفق الإمكانيات والقابليات المتاحة لتنفيذ أفكار إبداعية خلاقة للوصول إلى ما تصبو إليه المنظمة.

المبحث الأول: التمكين

تمهيد

تسعى المنظمات في ظل التطورات والتحديات العالمية منها التنظيمية والفنية والمادية والبشرية، لها انعكاساتها الإيجابية على قياداتها الإدارية، ساهمت في ظهور أفكار جديدة و استراتيجيات تنظيمية حديثة تسهم في التأقلم وخلق بيئة وثقافة خاصة وفعالة تضمن من خلالها المنظمة بقائها وديمومتها في ظل شدة المنافسة من جهة وضرورة تجسيد مبادئ وأفكار حديثة تتلاءم وطبيعة المتغيرات المحيطة بها.

أولاً: مفهوم التمكين

يعكس التمكين صورة التطورات الحديثة التي شهدتها بيئة الأعمال في الوقت الحاضر، إلا ان أسسه وأفكاره عميقة الجذور، فقد وصف، (Daft,1992,p.502)، بأنه محاولة نشر ومشاركة القوة في كل مكان من المنظمة. وأشار اليه (Voola & Muthaly,2005,p.431)، الذي يصف فيه ان ثقافة المنظمات المتعلمة هي ثقافة تمكين وثقافة تعليم مستمر وهذا ما يتفق به مع (Ivancevich et.al.,1997,p.219)، الذي عرفه بأنه عملية يساعد بها المدراء الآخرين لاكتساب واستخدام القوة التي يحتاجونها لاتخاذ القرار الذي له تأثير عليهم وعلى العمل، أي تحديد مسؤولية العاملين في وضع أيديهم في الإنتاج والنشاطات الخدمية، ومنح العاملين صلاحيات لاتخاذ القرارات من دون موافقة مسبقة وتراجع دور المشرف أو انعدامه، وأشار (محمود، 2003، ص166)، إلى انه يعني انتقال قوة صنع القرارات من قمة الهرم التنظيمي إلى مواقع الممارسة الفعلية، الأمر الذي يستجيب لآليات تكوين المنظمة المتمكنة، وأضاف (الحواري، 2004، ص224) إلى ان التمكين يعني منح الأفراد إمكانات مادية وموارد وصلاحيات لحل المشاكل وتنفيذ الحلول التي يقررونها دون الرجوع إلى المستويات الإدارية الأعلى، أما (ملحم، 2006، ص6) فعرفه بأنه تحرير الأفراد من القيود وتشجيعهم وتحفيزهم ومكافأهم على ممارسة روح المبادرة والإبداع، وأنه العملية الإدارية التي يتم بموجبها الاهتمام بالعاملين من خلال إثراء معلوماتهم ومعارفهم وزيادة مهاراتهم وتنمية قدراتهم الفردية وتشجيعهم على المشاركة وتوفير الإمكانات اللازمة لهم بما يحفزهم على اتخاذ القرارات المناسبة، (الرشودي، 2009، ص10)، في حين أوضح (جودة، 2014، ص319) بأنه رفع قدرات أي فرد عند اضطراره بمسؤوليات وصلاحيات أكبر في المنظمة التي يعمل بها من خلال التدريب والثقة والدعم والتحفيز، وهي العملية التي تعمل على تنمية مشاعر الثقة لدى العاملين بأنفسهم وتحفيزهم على تحقيق الذات وتنمية القدرات نتيجة توفر الحوافز التي يحصلون عليها، (عريقات، 2016، ص11).

ثانياً: أهمية التمكين

تبرز أهمية التمكين من خلال ما يلي:

- تحقيق أفضل استجابة للأدوار والمهام والوظائف الإدارية المختلفة.
- زيادة فرص الإبداع والابتكار فيتطور تفكير القيادات الإدارية والعاملين وتزيد قدراتهم ما يسمح لهم في التركيز في أعمالهم ورسم استراتيجيات المنظمة.

(عبدالحسين، 2012، ص264).

- اكتساب المنظمة مرونة عالية تمكنها من التكيف مع متغيرات البيئة المحيطة بها، (الياسري ومحمد، 2007، ص13).
- زيادة رضا العاملين اتجاه أعمالهم ومنظمتهم وما يزيد أدائهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وحل المشكلات واقتراح الحلول من اجل التطور والتحسين، (عبدالله، 2006، ص27).
- استخدام نظم وسياسات إدارية حديثة تتناسب مع المتغيرات والتحديات والأزمات المحيطة بالمنظمة ومواجهة كل التحديات المستقبلية، (الأصقه، 2010، ص16).
- المرونة والقدرة على التكيف والتعلم وتغيير المنظمة اتجاه مستقبل أكثر منافسة للمحافظة على حصتها السوقية وتوسيعها، (أحمد والدوري، 2008، ص29).
- ارتباط التمكين بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في ظل المتغيرات العالمية المعاصرة ومن الأهمية إعادة هيكلتها وإطلاق الطاقات الكامنة وذلك عن طريق توفير القيادات الإدارية وتأهيلهم لأداء المهام والواجبات وفق أحدث الوسائل والأساليب، (ملحم، 2009، ص30).

#### ثالثاً: فوائد التمكين

ان الفائدة الأساسية للتمكين التحفيز باتجاه الانتماء للمنظمة وممارسة الأعمال ويساهم في دعم التحسينات المثمرة للخدمات والمنتجات المقدمة وتحقيق الرضا، وتحرير القيادات الإدارية العليا من الدور الرقابي والمتشدد ما يؤدي إلى زيادة رضا العاملين باتجاه يدفعهم إلى أداء أفضل ما يسمح لاكتساب مرونة عالية تمكن من التكيف السريع مع متغيرات البيئة المحيطة بالمنظمة، (احمد وآخرون، 2008، ص101). لذا لا بد من بيان الفوائد وكالاتي:

- 1- تحسين نوعية الخدمات والمنتجات المقدمة ما يحقق الرضا.
- 2- رسم استراتيجيات إدارية معاصرة للوصول لكفاءة عالية وفاعلية متزايدة للمنظمة.<sup>2</sup>  
(الساعدي، 2010، ص198).
- 3- تقليل التكاليف نتيجة الثقة بقدرات العاملين، (المدھون، 1999، ص80).
- 4- تثبيت السلوكيات الإيجابية للعاملين كالاتزام والولاء وسرعة الإنجاز.
- 5- التشجيع على الإبداع والتميز والعمل بروح الفريق الواحد وتقليل ضغوط العمل.
- 6- تمتع العاملين باستقلالية التفكير وحرية الرأي والتصرف ما يسهم في مضاعفة جهودهم لأداء أعمالهم بشكل أفضل.
- 7- الشعور بالانتماء من خلال توفير البيئة المناسبة للعمل والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة في المنظمة وفي مقدمتها الموارد البشرية، (حنان، 2010، ص70).

#### رابعاً: أنواع التمكين

يرى بعض العلماء والكتاب وجود ثلاث أنواع للتمكين تمثلت بالآتي:

- 1- التمكين الظاهري: ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال التي يقوم بها، حيث تعتبر المشاركة في اتخاذ القرار هو المكون الجوهرى له (الخشالي وآخرون، 2011، ص66).

2- التمكين السلوكي: يبين قدرة الفرد على العمل في مجموعة من اجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدتها وكذلك تجميع البيانات عن مشكلات العمل ومقترحات حلها وبالتالي تعليم الفرد مهارات جديدة يمكن ان تستخدم لأداء الأعمال، (اللوزي وحمود، 2008، ص253).

3- تمكين العمل المتعلق بالنتائج: يشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها والقدرة على تحسين وتغيير طرق أداء العمل بشكل يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة، ويشار للتمكين على إنه فلسفة إدارية جديدة، ويشير آخرون اليه بالاستراتيجية الإدارية وآخرون كونه أيديولوجية إدارية، (الدوري وصالح، 2009، ص70).

#### خامساً: أسباب التمكين

من أهم أسباب التمكين التي أشارت اليها الدراسات ما يلي: (افندي، 2003، ص35)

- 1- حاجة المنظمة لاستجابة سريعة للظروف والمتغيرات الطارئة.
- 2- تقليل عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.
- 3- تقليل انشغال القيادات الإدارية العليا بالأمر التقليدي، وتركيزها على القضايا الاستراتيجية طويلة الأجل.
- 4- إطلاق طاقات الأفراد الإبداعية، وتقوية جوانب الرضا والانتماء والتحفيز الوظيفي.
- 5- إعطاء الأفراد مسؤولية أكثر، وإحساسا بالإنجاز في أعمالهم.
- 6- تحقيق نتائج إيجابية فيما يتعلق بحل العاملين مشاكلهم بأنفسهم والتطوير المستمر والترحيب بالتغيير وتقديم التغذية الراجعة، ووجود رؤية مشتركة قوية ومركزة، وتوفير الاتصال المفتوح وتبادل الأفكار والمهارات وتوليد الثقة والمسؤولية الذاتية.
- 7- الاستجابة للتغييرات، التي أصبحت ممارسات تمكين العاملين في ضوءها واحدة من أكثر الطرق فعالية والتزاما للتكيف مع الظروف المتغيرة.

#### المبحث الثاني: ريادة الأعمال

##### تمهيد

3

يتخطى موضوع الريادة الحدود التقليدية لغدارة المنظمات المعاصرة وأسبقيتها، إذ لم يعد كافيًا للمنظمات الناجحة استمرارها لإداء أعمالها ومهامها وتحقيق أهدافها بذات الأسلوب المعتمد، فما يُعد مطلوبًا الآن قد يصبح تقليديًا بمجرد تغيير أذواق واتجاهات الضيوف تجاه ذات المنتج ولذلك توجب على المنظمات الساعية إلى التفرد والنجاح إعطائه القدر اللازم من الأهمية لتحقيق التفوق واستمراره، وسيتم التعرف على المفاهيم الخاصة به وكالاتي:

##### أولاً: مفهوم الريادة

تأثرت الريادة في بداياتها بالعلوم المرتبطة بما كعلم الاقتصاد، وعلم النفس، والتسويق، والإدارة الاستراتيجية، وعلم الاجتماع والتاريخ، ما أدى إلى تباين تفسيراتها وتعدد نظرياتها، وترادفت في كثير من الأحيان مع مفاهيم الإبداع والابتكار، فقد عرفت على إنها عملية تكوين منظمة مبدعة من أجل تحقيق الربح أو النمو تحت ظروف المخاطرة وعدم التأكد، (Dolling, 1995, p.18). وهي عمل يبدأ بالتخطيط لمواجهة مخاطر محسوبة بناء على معرفة السوق والموارد المتاحة لتحقيق النجاح المأمول، (Carbonar, 1998, p.4). ويعرفها (اللوزي وحمود، 2008، ص34) بأنها الجهود المبذولة نحو تحقيق سبل النمو والتحسين في إشباع حاجات الأفراد والجماعات وتشجيعهم نحو العطاء المتميز من خلال

الإبداع والتفرد في الأداء. وأشار لها (الغالي، 2009، ص42) إلى أنها الخصائص والمتطلبات السلوكية المتعلقة بالابتداء بعمل والتخطيط له وتنظيمه وتحمل المخاطرة والإبداع في إدارته وتطويره، وإدارة الموارد المختلفة لتقديم شيء جديد أو ابتكار مشروع جديد وتقديم سلع جديدة أو إنشاء شركات جديدة، وإنها التنوع والتمايز وإدخال الطرق الجديدة وليس الاعتماد على النماذج والعادات المتبعة أو مصدرها في ثقافات معينة دون غيرها، (السكرانة، 2010، ص19). وأضاف (المري، 2013، ص19)، بأنها عملية ديناميكية هادفة تسعى إلى إدارة أعمال المنظمات بطرق مبتكرة وفق رؤى وتصورات إبداعية تمنح المنظمات ميزة تنافسية، وهي ظاهرة ترتبط بالابتكار والإبداع والتجديد والمبادرة بتبني المخاطرة والتعامل مع الظروف غير الواضحة وتبني القيم الجديدة، (الشواهين، 2017، ص16)، وأنها إيجاد الفرص وتأهيل المهارات وتطويرها وتوفير الموارد الكافية واستغلالها بشكل امثل وبطرق إبداعية وفق منظور استراتيجي لتحقيق الأهداف المستقبلية للمنظمة، (بريسم، 2017، ص17).

### ثانياً: خصائص الريادة

تولد الريادة مع الأفراد وتدفعهم للإبداع في أعمالهم وترسم ملامح الحكم على فشل ونجاح المنظمة كونهم يرثون خصائص معينة تمكنهم من إدارة منظماتهم وتطوير قابليتهم وزيادة معارفهم، فالخصائص الريادية في القدرات والسمات الشخصية التي يمتلكها الريادي ويحتاجها لإدارة منظمته بنجاح، ومن تلك الخصائص ما يلي:

- 1- اتباع مناهج حيوية لحل المشاكل اعتماداً على الإبداع وفرق العمل لتطوير المهارات للعاملين والتأكيد على القيم والمعارف للبحث عما هو أفضل، (Peter, 1990, p.97).
  - 2- التحسين المستمر للخدمات والانفتاح على الأفكار الجديدة.
  - 3- تطوير المهارات الفردية والجماعية لحل المشكلات وإيجاد البدائل المناسبة في الوقت المناسب.
  - 4- التدريب ورسم البرامج والتعليم المستمر للعاملين.
- (الصرن، 2000، ص198).
- 5- اتخاذ القرارات المناسبة والاندفاع نحو العمل استعداداً لأي مخاطرة وطارئ، (النجار والعلي، 2006، ص10).
  - 6- الوعي المستمر والثقة بالنفس للوصول إلى النجاح وتحقيق العائدات والخدمات الملائمة لحاجات ورغبات الضيوف، (Daft, 2010, p.607).
  - 7- التجريب ولعب الأدوار وتدوير العمل وصياغة الخطط المناسبة لإدارة العمل بشكل صحيح، (الرويشدي، 2015، ص58).
  - 8- القدرة على التواصل والاندفاع والتفاؤل، (شبير، 2016، ص15).

### فوائد الريادة

لريادة الأعمال فوائد متنوعة اقتصادية واجتماعية على مستوى إدارة منظمات الأعمال لتمنحها فرصة النمو والتوسع وزيادة قدراتها على فتح أسواق جديدة وإيجاد عملاء جدد، وزيادة قدراتها الإنتاجية والتسويقية، والمنافسة في الأسواق العالمية، ويمكن تحقيق فوائد عديدة لريادة الأعمال وهي كما يلي:

- 1- زيادة الكفاءة من خلال زيادة التنافس: أي ان دخول منافسين جدد يحفز الآخرين للاستجابة بشكل كفوء وفعال، (Krauss, 2005, p.344).

- 2- إتاحة فرص عمل جديدة: العمل على استيعاب العاملين وتحقيق فرص للعمل حقيقية منتجة، (الأسكو، 2007، ص8).
- 3- التنوع الكبير في الجودة والنوعية وتقديم أفكار جديدة، (Awang, 2010, p.143).
- 4- استيعاب التكنولوجيا الحديثة والالتزام بالمواصفات الدولية (محمد وعبدالكريم، 2011، ص6).
- 5- تقديم تقنيات أو صناعات وخدمات ومنتجات جديدة تسهم بقوة في تحديث وتطوير الاقتصاد لإشباع الحاجات بطريقة مناسبة، (البيوزيكي، 2011، ص36).
- 6- الاستقلالية: تتيح ملكية المشروع لرائد الأعمال الاستقلالية والفرصة لتحقيق ما يصبو إليه، والتحرر من التنظيمات البيروقراطية.
- 7- فرصة للتميز: تحقيق أهداف متميزة ومختلفة عن الآخرين، والجمع بين الأهداف الاجتماعية والرغبة في الحياة الكريمة.
- 8- تحقيق الطموحات: يجد رواد الأعمال المتعة والاستثمار في أعمالهم من خلال التعبير عن مكوناتهم وتحقيق ذاتهم حتى الوصول إلى نجاحهم ما يشعرهم بالقوة والتمكّن.
- 9- زيادة الأرباح: أهم الدوافع لإنشاء أي مشروع ريادي الحصول على ثروات جيدة.
- 10- المساهمة المجتمعية: التمتع بالثقة والاحترام في المجتمع، من خلال ممارسة المسؤولية الاجتماعية، والحصول على حب وتقدير العملاء من خلال ما قدموا من منتجات وخدمات حازت على رضاهم وإعجابهم وبالتالي انعكاسها على الاقتصاد الوطني.
- (الشميمري والمبيرك، 2011، ص34)
- 11- تعزيز بيئة ذات إنجاز متفوق للتحفيز والمحافظة على أفضل المهارات.
- 12- تحقيق رضا وولاء متفوق بامتلاك المرونة الاستراتيجية اللازمة وتشجيع الابتكار. (Nancy, 2006, p.32).
- 13- تعطي مكانة وهيبه للمنظمة وعاملها، (الرويشدي، 2015، ص61).
- 14- تُعد محركاً ودافعاً أساسياً لتغيير ثقافة المجتمع عن طريق تغيير ثقافة الأعمال.
- 15- يعتمد مستوى تطور الاقتصاد الوطني على مستوى الريادية في كونها قادرة على المحافظة على تنافسيات الأعمال محلياً وخارجياً.
- 16- تحسين الدخل الوطني وحجم التصدير وتحقيق نمو اقتصادي مرتفع. <sup>5</sup>
- (شبير، 2016، ص57).
- 17- الأمان مدى الحياة: أي التحرر من الروتين، التعب، المال، ضغوط العمل.
- 18- تقليل درجة المخاطرة بفضل وجود التطورات التكنولوجية الحديثة.
- (كوين والكعي، 2017، ص217)
- 19- تقليل هجرة الكفاءات من خلال توفير المناخ الملائم لريادة الأعمال محلياً، (اللوحي، 2017، ص16).

يتضمن هذا المبحث عرض تساؤلات خاصة بالدراسة، وللإجابة عليها فقد جاءت على شكل فرضيات وتعد هذه الإجابات حلول أولية لتساؤلات الدراسة، فضلاً عن عرض أهمية وأهداف الدراسة وتحديد العلاقات بين متغيرات الدراسة، ومن ثم التعرف على كل متغير من المتغيرات وطرق قياسها استناداً إلى المراجعة النظرية.

#### 1- مشكلة الدراسة

تسعى الباحثة إلى التعرف على تمكين العاملين وتأثيره في ريادة الأعمال، حيث تم صياغة مجموعة من التساؤلات والمتمثلة بمشكلة الدراسة وكما يأتي:

1. ما هو التمكين؟
2. ما هي ريادة الأعمال؟
3. هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تمكين العاملين وريادة الأعمال؟
4. هل يوجد تأثير ذا دلالة معنوية بين تمكين العاملين و ريادة الأعمال؟

#### 2- فرضية البحث:

- أ . الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تمكين العاملين وريادة الأعمال.
- ب . الفرضية الرئيسة الثانية: يوجد تأثير ذا دلالة معنوية بين تمكين العاملين وريادة الأعمال.

#### 3- الإجابة عن تساؤلات الدراسة:

في ضوء المراجعة النظرية لأدبيات الدراسة والموروث الفكري للتمكين و ريادة الأعمال ، ومن خلال ما يمكن تصوره استناداً للمقابلات الشخصية التي تمت في الشركات السياحية عينة الدراسة والمعلومات المتوفرة، سيتم الإجابة عن التساؤلات، إذ تمثل هذه الإجابات والفرضيات إجابات أولية لتساؤلات الظاهرة المدروسة، وسيقرر الجانب الميداني صحة هذه الإجابات أو عدمها بعد تحليلها ومعالجتها إحصائياً.

#### 4- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة على النحو الآتي:

- 1- تسهم الدراسة في تكوين نظام معرفي وتطبيقي لتحقيق التمكين وأهميته في الشركات السياحية.
- 2- تزويد (الإدارة العليا) بمؤشرات رقمية عن أثر التمكين في ريادة الأعمال (الشركات السياحية عينة الدراسة) المبحوثة.
- 3- تحديد حاجة الشركات السياحية لتطوير واقعها وصولاً للأهداف المرسومة لجعلها ريادية في قطاع السياحة وتحديد السفر والسياحة.

#### 5- أهداف الدراسة : وتتمثل بالآتي:



- 1- تسليط الضوء على مفاهيم التمكين وريادة الأعمال.
  - 2- إيضاح معالم المسميات العلمية المكونة لمتغيرات الدراسة ( المستقلة ، والمعتمدة ) ، لغرض الوصول إلى نتائج يعتمد عليها متخذي القرار في الشركات السياحية.
  - 3- دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة وتأثير بعضها البعض بهدف الاستفادة منها من قبل إدارات الشركات السياحية عينة الدراسة.
- ثانياً: موقع ومجتمع عينة الدراسة:
- تم اختبار فرضيات الدراسة التي طرحت على شكل تساؤلات , واختيرت العينة من الشركات السياحية في بغداد بوصفها جزء من مجتمع الدراسة للتأكد من صحة الافتراضات أو عدمها وحددت الأدوات المستخدمة بجمع وتحليل البيانات عن واقع هذه الشركات, وكما موضح في الفقرات الآتية:
- 1- موقع إجراء الدراسة:  
تم اختيار الشركات (عينة الدراسة) في بغداد موقعا لها لإجراء الدراسة وملائمة متغيراتها مع فقرات المقاييس المعتمدة.
  - 2- مجتمع وعينة الدراسة:  
تم اخذ عينة من (الإداريين والعاملين) في الشركات السياحية في بغداد، وكانت العينة بواقع (24) شركة والمتمثلة بالشركات (بوابة العالم ، العنوان، تاج بغداد، الزعيم ، العالم، اليقين ، عطارد، صلالة، أرض الهاني، قصر النهرين، وادي الرافدين، وقت الإقلاع، نمر العراق، المرجان، البستان، شروق الشمس، أرض المرجان، البلد الأمين، سما العالم ، مجموعة شركات سوى، إطالة الشرق، بانياس، الطيب، (Word sky) حيث تم توزيع (60) استبانة، وبواقع (2- 4) استبانة لكل شركة منها، وبعد ان تم توزيعها وتأشيرها من قبل أفراد العينة، تم استرجاع (56) استمارة فقط وتفرغها بالشكل الذي يخدم مشروع الدراسة.
  - 3- الأدوات المستخدمة:  
تم اعتماد الأدوات الآتية لأغراض التحليل:  
أ- المراجع النظرية: اعتمدت المصادر العربية والأجنبية (كتب، دوريات، مجلات، بحوث، رسائل جامعية) المتوفرة بالمكتبات العامة والجامعية، فضلا عن ما وفرته شبكة الأنترنت من مقالات وكتب حديثة ذات صلة بموضوع الدراسة.  
ب- المقابلات الشخصية: تم إجراء عدد من المقابلات الشخصية لمجموعة من القيادات الإدارية في الشركات السياحية (عينة الدراسة) للحصول على معلومات خاصة بأبعاد التوافقات بين متغيرات الدراسة بشكل مباشر، فضلا عن إتمام الإجابة لجميع الاستفسارات المطروحة.  
ت- الاستبانة : حددت مجموعة أسئلة مترابطة بشكل يحقق الهدف الذي تسعى لها الدراسة باطار المشكلة المختارة، لغرض الحصول على البيانات والمعلومات للحصول على نتائج رقمية فيها قياس متغيرات الدراسة،

واعتماد مجموعة من المقاييس بعد ان تم ترتيبها وهيئتها وفق متطلبات واتجاهات الدراسة , حيث أُعتمد المدرج الخماسي (ليكرت), وبعد إنجاز الاستبانة جرى اختبارها بشكل أولي بعرضها على مجموعة من مدراء الشركات السياحية المبحوثة لتأكيد صدق المعلومات.

• **وصف الاستبانة :** عُدَّت المصدر الرئيس لقياس وتحليل التساؤلات والفرضيات واختبارها باتجاه تفصيل طبيعة عمل الشركات السياحية ومدى احتوائها على ما تم التوصل اليه من متغيرات الدراسة بالجانب النظري وقُسمت الاستبانة إلى:

- **القسم الأول:** تضمنت المعلومات التعريفية والتي تم تأشير تفاصيلها في الجدول ( ) وصف أفراد عينة الدراسة, والذي يُبيّن خصائص العينة التي تمثلت بـ (5) متغيرات أساسية هي (نوع الجنس, العمر, الشهادة, عدد الدورات التدريبية , تأسيس الشركة, حصول الشركة على جوائز ومشاركات في مجال السفر والسياحة) للحصول على معلومات وتقديرات لمستويات ومؤهلات الإدارة لتلك الشركات السياحية التي تم اختيارها كعينة .

- **القسم الثاني:** يحتوي على الفقرات الرئيسة والتي تعبر عن المتغير المستقل (تمكين العاملين ) بمجموع كلي ( 11 ) فقرة.

- **القسم الثالث:** تضمن الفقرات الرئيسة والتي تعبر عن المتغير التابع (ريادة الأعمال), بمجموع (8) فقرات.

#### 4- اختبار الصدق والثبات

أ - **صدق المحتوى :** ويقصد به قدرة الاستبانة للتعبير عن الهدف الذي صممت من أجله أو أن يقيس الاستبيان ما وضع لقياسه وان يعكس المحتوى المراد قياسه وفقاً لأوزانه النسبية وان السؤال أو العبارة الموجودة في الاستبيان تقيس ما يفترض البحث قياسه بالفعل.

وللتحقق من شرط (كفاية العينة ووجود علاقات الارتباط بين المتغيرات) سيستخدم مقياس (Kaiser-Meyer Olkin measure) (KMO) وتتراوح قيمته بين الصفر والواحد الصحيح وذلك يدل على مصداقية عالية والعكس صحيح.

يلاحظ من الجدول (1) ان قيم (KMO) لكل من متغير تمكين العاملين وريادة الأعمال بلغت (0.777), (0.624) على التوالي وكلاهما أكبر من 0.50 , ليؤكد ان شرط كفاية العينة متوفر.

أما بخصوص وجود علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة فسيطبق اختبار (Bartlett) فاذا كانت القيمة الاحتمالية تساوي صفراً, دل ذلك على اجتياز متغيرات الدراسة للاختبار. وبالتالي تحقق شرط وجود علاقات الارتباط بين المتغيرات وكما موضح في الجدول (1) الذي يشير إلى قيم مربع كأي لمتغيري الدراسة إذ سجلت (198.006, 154.737) أي تعني اجتياز الاختبار.

الجدول (1) اختبار شرط كفاية العينة ووجود علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

ريادة الأعمال	تمكين العاملين	متغيرات الدراسة	
		الاختبارات	
0.624	0.740	مقياس (KMO)	
154.737	198.006	Chi-Square	Bartlett Test
.000	.000	Sig.	

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار 20

ب - ثبات الاستبانة : هو مدى تحقق الأدوات والمقاييس نتائج إيجابية وأن يعطي نفس النتائج اذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية واذا كرر الباحث القياس يحصل على نفس النتائج، ولغرض التأكد من ثبات تلك التقديرات يتم إعادة اختبار أفراد عينة الدراسة بأوقات مختلفة لتعطي نفس النتائج ، وقد تم احتساب الثبات بطريقتين:

- معامل ألفا كورنباخ **Alpha –Cornbach**: الذي يزودنا بتقدير جيد أغلب المواقف وتعتمد هذه الطريقة على اتساق أداء الفرد من فقرة إلى أخرى ، ولاستخراج الثبات على وفق هذه الطريقة تم استخدام عينة تجريبية من استمارات البحث, ثم تطبق معادلة (ألفا كورنباخ **Alpha –Cornbach**)
- طريقة التجزئة النصفية **Split-Half** : لإيجاد معامل الارتباط بين قيم الدرجات للأسئلة الزوجية والفردية للاستبانة. فاذا كان معامل الثبات (0.67) فأكثر، فهذا يعني ان ذلك ملائما للبحوث والدراسات التي تكون فيها الاستبانة أداة معتمدة.  
تم تطبيق الطريقتين على عينة البحث ، وكانت النتائج كما يأتي:

الجدول (2) نتائج اختبار الثبات

التفسير	معامل الثبات بالتجزئة النصفية Guttman Split Half	قيمة معامل ألفا كورنباخ Alpha Cornbach	متغيرات الدراسة
تحتاز الاختبارين	0.789	0.802	تمكين العاملين
تحتاز الاختبارين	0.761	0.772	ريادة الأعمال
تحتاز الاختبارين	0.801	0.869	مجملة فقرات الاستمارة

5-أساليب وصف البيانات وتحليلها:

تستخدم الوسائل والأساليب الإحصائية المختلفة للحصول على نتائج أثناء إجراء الدراسة والتي يتم من خلالها اختبار الفروض لغرض فهم المشكلات والإجابة عن التساؤلات التي طرحت في الدراسة، ومن هذه الأساليب الإحصائية الآتي:

أ- التوزيع التكراري Frequency distribution: بعد جمع البيانات لابد من إعدادها بمجداول تبين الخصائص الرئيسية لمجتمع الدراسة ووصفها بمؤشرات كمية. (الشمري والفضل، 2005، ص44)

ب- النسب المئوية Percentage: هو تعبير رياضي تستخدم للمقارنة بين كميتين أو أكثر من النوع نفسه، ويساوي حاصل قسمة الجزء على الكل مضروباً في مئة. (البياتي ورفعت، 2000، ص19)

ت- الوسط الحسابي Arithmetic Mean: هي قيمة تعطي مدلول أولي لطبيعة البيانات وتستخدم لتحديد مستوى إجابات أفراد العينة لفقرات الاستبانة ويعبر عنه في المعادلة الآتية:

$$\bar{Y} = \frac{\sum xiwi}{\sum wi}$$

إذ أن:  $\sum xiwi$  حاصل جمع ( ضرب كل مشاهدة في الوزن الخاص بها)

$\sum wi$  حجم العينة ويساوي n (الشمري والفضل، 2005، ص96)

ث- الانحراف المعياري Standard division: هو مقياس يحدد مدى تشتت إجابات عينة الدراسة عن وسطها الحسابي، أي كلما قلت قيمته زادت درجة تركيز الإجابات حول الوسط الحسابي، و يحسب وفق المعادلة الآتية:

$$S = \sqrt{\frac{\sum (xi - \bar{x})^2}{n - 1}}$$

حيث ان: S الانحراف المعياري Xi قيم قياس الإجابة

$\bar{x}$  الوسط الحسابي n حجم العينة (المشهداني، 1989، ص236)

ج- معامل ارتباط الرتب لسبيرمان Spearman Rank Order Correlation: يستخدم في حالة البيانات الوصفية، من أكثر معاملات الارتباط استخداماً خاصة في العلوم الإدارية، ويستخدم لقياس الارتباط بين متغيرات الدراسة، وفق المعادلة الآتية:

$$r = 1 - \frac{6 \sum di^2}{n(n^2 - 1)}$$

حيث ان:  $di^2$  مربع حاصل طرح رتبة المتغير الأول من رتبة المتغير الثاني للملاحظة i

n حجم العينة (http://www.al3ez.net)

ح- معامل الانحدار الخطي البسيط Simple linear Regression: لتقدير العلاقة الخطية بين متغيرين أحدهما مستقل والآخر معتمد أو لتحديد تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد وبعد تمثيل العلاقة وشكل الانتشار للأزواج المرتبة، فإذا أظهر الشكل ان هناك علاقة خطية بين المتغيرين نقوم بالتقدير بوساطة العلاقة:

(الدباغ، 2013، ص273)

$$y = a + b_1x_1 + e$$

خ- اختبار F (F-test): يستخدم لمعرفة معنوية العلاقة الخطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير المعتمد، فإذا كانت F المحتسبة أكبر من الجدولية دل ذلك على وجود تأثير معنوي للمتغيرات المستقلة في المتغير المعتمد.

(منشي وآخرون، 2012، ص23).

10

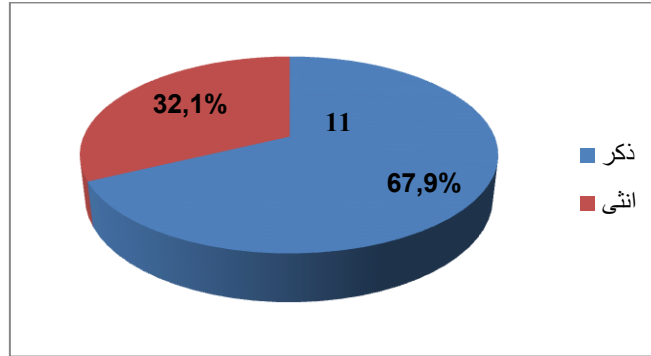
د- معامل التحديد  $R^2$  Coefficient of Determination : يستخدم لمعرفة نسبة تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد. (<http://www.forum.iraqacad.org>)

الجدول (3) وصف أفراد عينة الدراسة

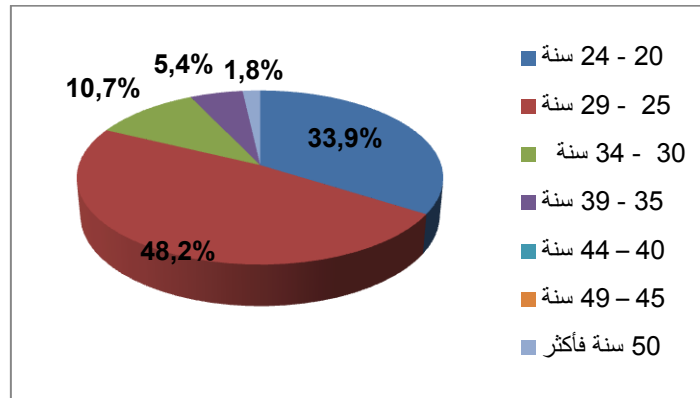
المتغيرات	الفئات المستهدفة	العدد	النسبة %
نوع الجنس	ذكر	38	67.9
	أنثى	18	32.1
المجموع		56	% 100
العمر	20 - 24 سنة	19	33.9
	25 - 29 سنة	27	48.2
	30 - 34 سنة	6	10.7
	35 - 39 سنة	3	5.4
	40 - 44 سنة	-	-
	45 - 49 سنة	-	-
	50 سنة فأكثر	1	1.8
المجموع		56	% 100
الشهادة	أعدادي	4	7.1
	بكالوريوس	51	91.1
	ماجستير	1	1.8
	دكتوراه	-	-
المجموع		56	% 100
عدد الدورات التدريبية	لم أشارك	5	8.9
	دورة واحدة	14	25
	دورتان	21	37.5
	ثلاث دورات فأكثر	16	28.6
المجموع		56	% 100
تأسيس الشركة	1 - 5 سنة	15	26.8
	6 - 10 سنة	20	35.7
	11 - 15 سنة	13	23.2
	16 - 20 سنة	4	7.1
	21 سنة فأكثر	4	7.1
المجموع		56	% 100

82.1	46	نعم	حصول الشركة على جوائز
17.9	10	لا	
%100	56	المجموع	

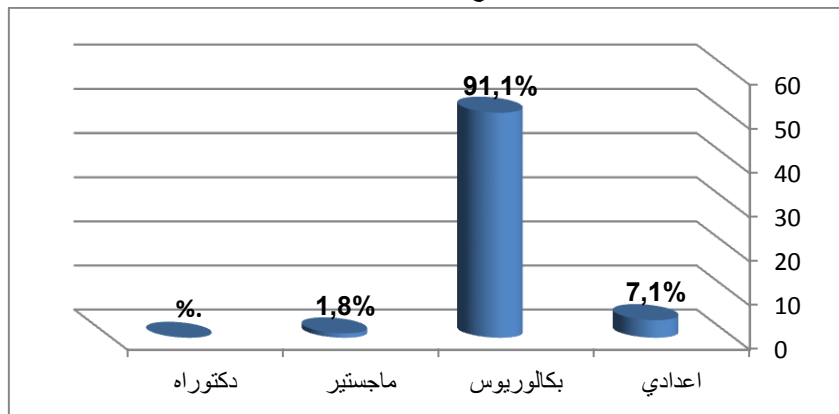
المصدر : عمل الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج SPSS الإصدار 20



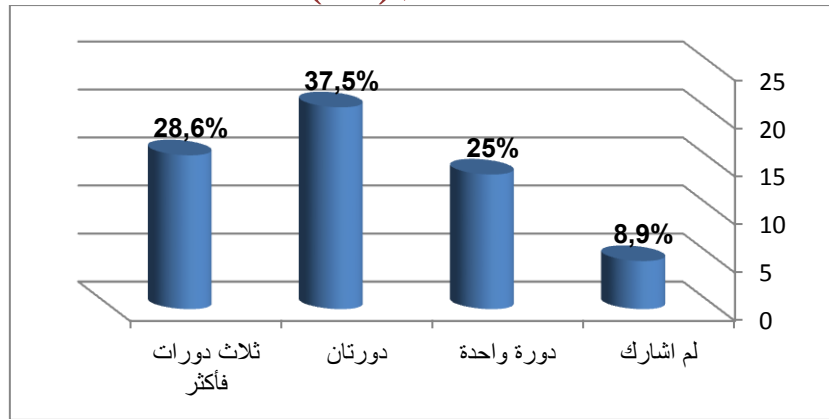
الشكل (1) توزيع عينة الدراسة حسب نوع الجنس



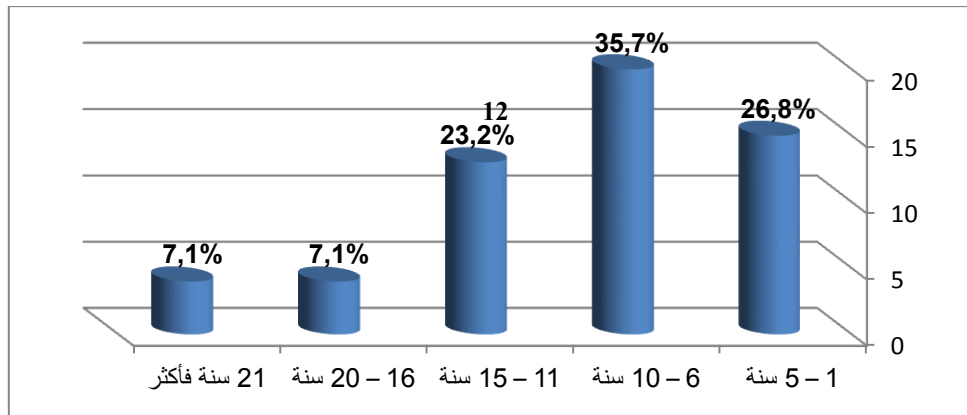
الشكل (2) توزيع عينة الدراسة حسب العمر



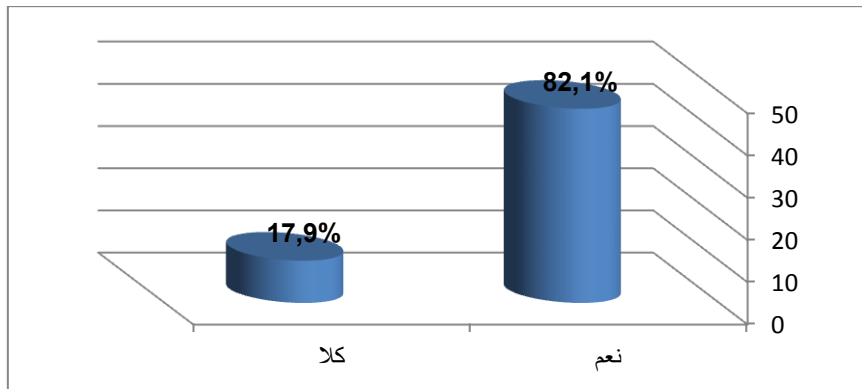
الشكل (3) توزيع عينة الدراسة حسب الشهادة



الشكل (4) توزيع عينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية



الشكل (5) توزيع عينة الدراسة حسب تأسيس الشركة



الشكل (6) توزيع عينة الدراسة حسب حصول الشركة على جوائز

ثالثاً : أهمية متغيرات الدراسة

ان إجابات أفراد العينة والبالغ عددهم ( 56 ) فرداً حول محتويات أسئلة الاستبانة والمتعلقة بالمتغير المستقل (تمكين العاملين ) ، والمتغير المعتمد ( ريادة الأعمال ) والتي توضح اتجاهاتهم لكل فقرة من فقرات المتغيرين ، إذ أُستخدِمَت الأوساط الحسابية والانحراف المعياري والأهمية النسبية لها، وكالاتي:

1- تمكين العاملين : تضمنت استبانة الدراسة في محورها الخاص بقياس تمكين العاملين (11) سؤالاً، لإيجاد مدى توافر مقومات تمكين العاملين في الشركات السياحية ( عينة الدراسة )، ويتضح من الجدول (4) إن قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير بلغت ( 4.25 ) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) وهذا يعني بان إجابات العينة متجه نحو الاتفاق وبانحراف معياري (0.78)، والذي يشير إلى مدى تجانس في إجابات عينة الدراسة بخصوص هذا المتغير، في حين سجلت الأهمية النسبية (85.05) وهي نسبة عالية تؤكد اتفاق عينة الدراسة على معظم فقرات تمكين العاملين.

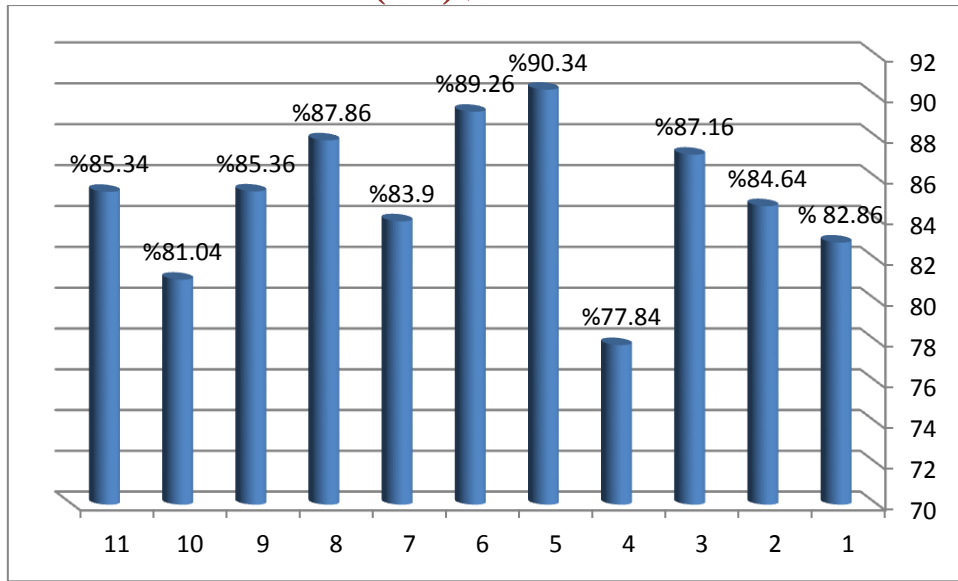
الجدول (4) وصف إجابات العينة لفقرات تمكين العاملين

الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات					الفقرات
			5	4	3	2	1	
			النسبة المئوية للإجابة %					
82.86	0.819	4.14	33.9	53.6	5.4	7.1	-	1
84.64	0.738	4.23	37.5	51.8	7.1	3.6	-	2
87.16	0.616	4.36	42.9	50.0	7.1	-	-	3
77.84	1.090	3.89	35.7 <sup>13</sup>	33.9	16.1	12.5	1.8	4
90.34	0.687	4.52	60.7	32.1	5.4	1.8	-	5
89.26	0.687	4.46	57.1	32.1	10.8	-	-	6
83.90	0.903	4.20	44.6	35.7	16.1	1.8	1.8	7
87.86	0.731	4.39	53.6	32.1	14.3	-	-	8
85.36	0.646	4.27	37.5	51.8	10.7	-	-	9
81.04	0.883	4.05	32.1	48.2	14.3	3.6	1.8	10
85.34	0.820	4.27	44.6	42.9	7.1	5.4	-	11
85.05	0.78	4.25	اجمالي تمكين العاملين					

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS الإصدار 20

وللمقارنة بين فقرات ( تمكين العاملين ) من حيث الأهمية النسبية يلاحظ أن الفقرة ( 5 ) حصلت على أعلى مستوى أهمية نسبية بواقع ( 90.34 % )، تليها الفقرة (6) بواقع ( 89.26 % )، ثم الفقرة (8) بأهمية نسبية شكلت ( 87.86 % )، ثم سجلت الفقرة (10) أدنى مستوى لها بواقع ( 81.04 % )، وكما موضح في الشكل (7).





الشكل (7) يبين توزيع إجابات العينة حسب الأهمية النسبية لفقرات المتغير تمكين العاملين

يتبين من خلال قياس مستوى الأهمية والوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير المستقل ( تمكين العاملين ) بأن الحصة الأكبر من الإجابات لعينة الدراسة كانت للفقرات ( 5 )، وهذا يدل على أهمية تنمية القدرات لأداء أفضل الأعمال ( لتحقيق تمكين العاملين، وكذلك ( الاهتمام بحل المشكلات وتحقيق الطموحات) من خلال العلاقات الاجتماعية التي يسودها التعاون والطمأنينة لإتاحة الفرصة لصداقات وأجواء عمل مناسبة )، ثم ( تسهيل الذهاب من وإلى مكان العمل)، كما توضح ( تمكن الإدارات من إدارة المنظمة بالشكل المناسب الذي يساهم في الوصول لأهدافها )، للوصول إلى نتائج جديدة اعتماداً على رؤية وأفكار استراتيجية لتحقيق ميزة تنافسية.

## 2- ريادة الأعمال

تضمنت استبانة الدراسة في محورها الخاص بقياس ريادة الأعمال (8) أسئلة لإيجاد مدى توافر مقومات ريادة الأعمال في الشركات السياحية ( عينة الدراسة )، ويتضح من الجدول (8) أن قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير بلغت ( 4.37 ) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) وهذا يعني بان إجابات العينة متجه نحو الاتفاق وانحراف معياري (0.65)، والذي يشير إلى مدى تجانس في إجابات عينة الدراسة بخصوص هذا المتغير، في حين سجلت الأهمية النسبية ( 87.26 % ) وهي نسبة عالية تؤكد اتفاق عينة الدراسة على معظم فقرات ريادة الأعمال.

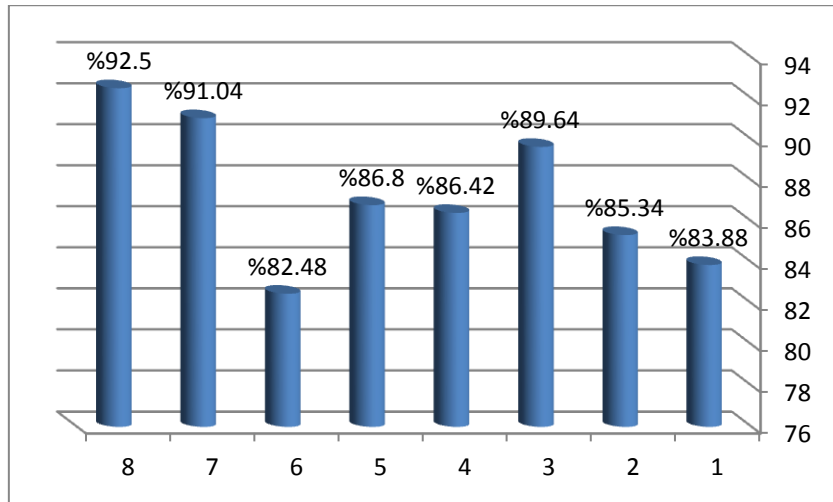
الجدول (8) وصف إجابات العينة لفقرات ريادة الأعمال في الشركات السياحية

الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات					الفقرات
			5	4	3	2	1	
			النسبة المئوية للإجابة %					
83.88	0.84	4.20	37.4	51.8	5.4	3.6	1.8	1
85.34	0.522	4.27	30.3	66.1	3.6	-	-	2

89.64	0.539	4.48	50	48.2	1.8	-	-	3
86.42	0.664	4.32	41.1	51.7	5.4	1.8	-	4
86.80	0.64	4.34	42.9	48.2	8.9	-	-	5
82.48	0.810	4.13	32.1	53.6	10.7	1.8	1.8	6
91.04	0.685	4.55	64.2	28.6	5.4	1.8	-	7
92.50	0.489	4.63	62.5	37.5	-	-	-	8
87.26	0.65	4.37	اجمالي ريادة الأعمال					

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج التحليل الإحصائي SPSS الإصدار 20

وللمقارنة بين فقرات (ريادة الأعمال) من حيث الأهمية النسبية يلاحظ أن الفقرة (8) حصلت على أعلى مستوى أهمية نسبية بواقع (92.50%)، تليها الفقرة (7) بواقع (91.04 % )، ثم تليها الفقرة(3) وبواقع (89.64%) وسجلت الفقرة (8) ادنى مستوى لها شكّلت (82.48 % ) ، وكما موضح في الشكل (8).



الشكل (8) يبين توزيع إجابات العينة حسب الأهمية النسبية لفقرات متغير (ريادة الأعمال)

يتبين من خلال قياس مستوى الأهمية والوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير المعتمد (ريادة الأعمال) بأن الاهتمام كان حول (الاهتمام بسمعة ومستقبل المنظمة، من خلال بناء علاقات عمل تتفق مع العادات والتقاليد المجتمعية) و (الشعور بالفخر والاعتزاز والانتماء والولاء الحقيقي للمنظمة والالتزام بالبقاء فيها)، ثم (بناء علاقات عمل يسودها الاحترام ليسهل إنجاز الأعمال في الوقت المناسب والتنسيق مع الشركات الرائدة لمواجهة المخاطر)، (التخطيط المسبق ووضع البدائل وفق الإمكانيات المتوفرة لوضع الحلول المناسبة)، وهذا يدل على أن الشركة السياحية تحاول تحقيق أهدافها ووجودها واستمرارها داخل سوق العمل.

رابعاً : اختبار فرضيات الدراسة

تم استخدام معامل الارتباط (سبيرمان Spearman) لغرض معرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة واختبار تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط، واستخدام اختبار F (F-test) لمعرفة

معنوية تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد وكذلك تم استخدام معامل التحديد  $R^2$  لمعرفة نسبة تأثير ومساهمة المتغير المستقل في المتغير المعتمد.

أ - اختبار فرضيات الارتباط

لاختبار فرضيات العلاقة الارتباطية بين تمكين العاملين وريادة الأعمال وأبعادهما، تم استخدام معامل الارتباط لـ (Spearman)، فإذا كانت قيمة معامل الارتباط محصورة بين (0.50) و (1) الصحيح دل ذلك على قوة العلاقة الارتباطية، وظهور العلامة (\*\*\*) أو (\*) في نتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS ليؤكد معنوية العلاقة الارتباطية بين المتغيرين عند مستوى دلالة (0.01) و (0.05) على التوالي ، وكانت النتائج كالآتي:

وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة معنوية بين تمكين العاملين وريادة الأعمال في الشركات السياحية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.683**\*\*) مما يشير إلى قوة العلاقة الارتباطية بين المتغيرين.

ب - اختبار فرضيات التأثير

تم تطبيق اختبار F (F-test) لمعرفة معنوية التأثير للمتغير المستقل (تمكين العاملين) في المتغير المعتمد (ريادة الأعمال)، فإذا كانت القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى المعنوية البالغ (0.05) يدل ذلك على وجود تأثير ذو دلالة معنوية ، والعكس صحيح ، وإذا كانت القيمة المحسوبة لـ (F) أكبر من قيمتها الجدولية الاحتمالية يدل على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية والعكس صحيح ، وكذلك تم استخراج قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) التي تبين نسبة تفسير (تمكين العاملين) لمتغير (ريادة الأعمال). لمعرفة تأثير متغيرات (تمكين العاملين) في المتغير (ريادة الأعمال) تم إجراء الاختبار فكانت النتائج كالآتي:

1. وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمتغير (تمكين العاملين) (ريادة الأعمال)، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (47.162) وهي معنوية وهذا يعني قبول الفرضية (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير (تمكين العاملين) (ريادة الأعمال)) وبلغت قيمة معامل التحديد (46.6%) ما يشير إلى نسبة تأثير ومساهمة (تمكين العاملين) (ريادة الأعمال).

الجدول (9) نتائج اختبار فرضيات الارتباط والتأثير لتمكين العاملين في ريادة الأعمال في الشركات السياحية

المتغيرات	اختبار F			معامل الارتباط	معامل التحديد $R^2$	المتغير المعتمد	المتغير المستقل
	القيمة الاحتمالية sig.	الجدولية	المحتسبة				
تمكين	0.00	4.03*	47.162	0.683	46.6	ريادة	تمكين

يوجد تأثير		**7.17			الأعمال	العاملين
------------	--	--------	--	--	---------	----------

المصدر : عمل الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS الإصدار 20

### الاستنتاجات :

تخرج كل دراسة علمية ببعض النتائج على ضوء إجابات عينة الدراسة والتي تم تقييمها وتحليلها بما يتوافق مع التوجهات العلمية لمشروع الدراسة والتي على ضوءها تم الخروج بمجموعة منها:

- 1- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تمكين العاملين وزيادة الأعمال في الشركات السياحية المدروسة.
  - 2- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية من قبل تمكين العاملين على زيادة الأعمال في الشركات السياحية المدروسة.
  - 3- يعتمد أداء أفضل الأعمال على تنمية القدرات للعاملين لتحقيق الطموحات وحل المشكلات.
  - 4- تتيح العلاقات الاجتماعية التي يسودها التعاون والطمأنينة الفرصة للأجواء المناسبة للعمل.
  - 5- يتم نجاح العاملين وتمكينهم من خلال سهولة الذهاب والعودة الى ومن مكان العمل.
  - 6- ان بناء فرق العمل التي يسودها التعاون والثقة لها دور مهم في عمل الشركة.
  - 7- إعطاء الترقيات لمن يستحقها له أهمية كبيرة في تمكين العاملين.
  - 8- ان العدالة في توزيع مهام العمل ودون تمييز له أهمية في نجاح عمل الشركة.
  - 9- ان إعطاء الأجور المناسبة والمكافآت وفق الجهد المبذول له دور مهم في إمكانية العاملين لأداء الأعمال.
  - 10- الضغط لأداء أعمال إضافية لا يساعد في جعلها رائدة في سوق العمل.
  - 11- بناء علاقات العمل التي تتفق مع العادات والتقاليد المجتمعية له أهمية في سمعة ومستقبل الشركة السياحية.
- التوصيات: بناء على ما تقدم من استنتاجات، يمكن إجمال التوصيات الآتية:

- 1- ضرورة قيام الإدارات في شركات السفر والسياحة المبحوثة تمكين عاملها بأساليب وطرق عديدة متطورة لتكون رائدة في سوق عملها.
- 2- تنمية قدرات العاملين وتحقيق طموحاتهم وعم لكافة المشكلات والمعوقات التي تواجههم أثناء العمل.
- 3- خلق أجواء من التعاون والطمأنينة والثقة والعمل الجماعي (الفريق)، يساهم في بناء علاقات اجتماعية تؤثر بشكل إيجابي على العمل.
- 4- تسهيل كافة المستلزمات الضرورية لإنجاح العمل وتمكين العاملين من خلال توفير سبل النقل اليسير من وإلى مكان العمل.
- 5- مكافئة العاملين الماهرين وتحفيزهم يعمل على تمكينهم ما يجعل المنظمة السياحية رائدة أعمال.
- 6- تقسيم العمل بشكل عادل ودونما تمييز بين العاملين يمكنهم من الإبداع والتميز في أداء أعمالهم.

- 1- أحمد، علي صالح، والدوري، زكريا مطلق. (2008). إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة. دار اليازوري للنشر والتوزيع. عمان.
- 2- أحمد، قاسم، وفيصل، غسان، وفليح، حكمت. (2008). دور استراتيجية التمكين في تحسين الأداء المنظمي - دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة تكريت. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد (4)، العدد (12). تكريت.
- 3- الأسكو. (2007). اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا. ندوة بعنوان (أثر الموارد المالية ورأس المال المخاطر وريادة الأعمال في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات). الأمم المتحدة. الولايات المتحدة الأمريكية.
- 4- الأصبقة، محمد بن إبراهيم محمد. (2010). التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي في جهاز قوات الأمن الخاصة في الرياض. رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. السعودية.
- 5- أفندي، عطية حسين. (2003). تمكين العاملين مدخل للتطوير المستمر. المؤسسة العربية للتنمية الإدارية. القاهرة.
- 6- أنيس، غانم إرزوقي، وعباس، ياسمين خضير. (2011). علاقة تمكين العاملين بالأداء المنظمي - بحث ميداني لآراء القيادات العلمية لعدد من الكليات في جامعة بغداد. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد (17)، العدد (62). بغداد.
- 7- بريسم، مها عارف. (2017). الريادة الاستراتيجية وتأثيرها في السياحة العلاجية. بحث منشور في مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (110). العراق.
- 8- البياتي، مظفر فاضل. ورفعت، نصر حلمي. (2000). الإحصاء السياحي. دار الكتب للطباعة والنشر. بغداد.
- 9- جودة، محفوظ احمد. (2014). إدارة الموارد البشرية. الطبعة الأولى. دار الحامد للنشر والتوزيع. الأردن.
- 10- حنان، رزق الله. (2010). أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة - دراسة ميدانية على عينة من كليات جامعة منتوري. رسالة ماجستير (غير منشورة). كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - جامعة منتوري. قسنطينة.
- 11- الخشالي، شاكر جار الله، والزعبي، حسن علي، والقطب، محيي الدين. (2011). أثر التمكين الإداري في تعزيز خاصية الثقة بين العاملين. مؤتم للبحوث والدراسات - العلوم الإنسانية والاجتماعية. مجلد (26)، العدد (5). الأردن.
- 12- الدباغ، إسماعيل محمد علي. (2013). أصول البحث العلمي ومناهجه في علم السياحة. الطبعة الأولى. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع. عمان.
- 13- الدوري، زكريا مطلق، وصالح، أحمد علي. (2009). إدارة التمكين واقتصاديات الثقة. اليازوري للنشر والتوزيع. عمان.
- 14- الرويشدي، حسام علي محييس. (2015). ريادة المنظمات العامة على ضوء التوافق بين الذكاء التنافسي والتحديد الاستراتيجي. أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد. العراق.
- 15- الساعدي، مؤيد. (2010). السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. ط1. الوراق للنشر والتوزيع. عمان.
- 16- السكارنة، بلال خلف، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2010.
- 17- شبير، رمضان صلاح. (2016). المهارات الناعمة وعلاقتها بالتوجهات الريادية لدى طلبة الكليات التقنية والمهنية في محافظات غزة. رسالة ماجستير في الإدارة، مقدمة إلى كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة. فلسطين.
- 18- الشمري، حامد، والفضل، مؤيد. (2005). الأساليب الإحصائية في اتخاذ القرار (تطبيقات في منظمات أعمال إنتاجية وخدمية). الطبعة الأولى. دار المجدلاوي للنشر والتوزيع. عمان.
- 19- الشميري، احمد بن عبدالرحمن، والميرك، وفاء بنت ناصر. (2011). ريادة الأعمال. الطبعة الثانية. مكتبة الملك فهد الوطنية. السعودية.
- 20- الشواهي، إبراهيم فالح إبراهيم. (2017). أثر التوجه الريادي للجامعات في تنشيط سلوكيات التشارك المعرفي. رسالة ماجستير في علم النفس مقدمة إلى كلية الأعمال. جامعة الشرق الأوسط. الأردن.
- 21- الصرن، رعد. (2000). إدارة الإبداع والابتكار. دار الرضا للنشر. عمان.
- 22- عبدالحسين، باسم. (2012). أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي - دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسودود والخزانات. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد (31). بغداد.
- 23- عبدالله، حسن صادق حسن. (2006). إدارة الجودة الشاملة في ظل استراتيجيات الأعمال. المؤتمر العلمي الثاني - الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات. جامعة العلوم التطبيقية. عمان.
- 24- عريقات، زكية محمود احمد. (2016). أثر العوامل الشخصية والوظيفية في التمكين. الطبعة الأولى. مركز البحث وتطوير الموارد البشرية (رمح). الأردن.

- 25- الغالي، طاهر محسن منصور. (2009). إدارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة. الطبعة الأولى. دار وائل للنشر والتوزيع. الأردن.
- 26- كوين، عبد الكاظم، والكعبي، حميد سالم، (2017). الدور التفاعلي للمهارات الإدارية في تعزيز الريادة الاستراتيجية عبر المرونة التنظيمية. بحث منشور في مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد(12)، العدد(40). العراق.
- 27- اللوح، باسم عمر محمد. (2017). أثر العوامل الريادية في تحقيق التميز المؤسسي. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال مقدمة إلى كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة. فلسطين.
- 28- اللوزي، موسى سلامة. وحمود، خضير كاظم. (2008). مبادئ إدارة الأعمال. ط2. إثراء للنشر والتوزيع. عمان.
- 29- محجوب، نسمان. (2003). الدور القيادي لعمداء الكليات في الجامعات العربية. الطبعة الأولى. المركز العربي للخدمات الطلابية. الأردن.
- 30- محمد، رسلان. وعبد الكريم، نصر. (2011). واقع زيادة الأعمال الصغيرة والمتوسطة وسبل تعزيزها في الاقتصاد الفلسطيني. بحث منشور في مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات. العدد(23). فلسطين.
- 31- المدهون، موسى توفيق. (1999). نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة. مجلة جامعة الملك عبد العزيز- الاقتصاد والإدارة، مجلد(13)، العدد (4).
- 32- المري، ياسر سالم. (2013). زيادة الأعمال الصغيرة والمتوسطة ودورها في الحد من البطالة في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال مقدمة إلى كلية الدراسات العليا. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. السعودية.
- 33- المشهداني، محمود حسن. (1989). الإحصاء. الطبعة الأولى. بيت الحكمة. بغداد.
- 34- ملحم، يحيى سليم. (2009). التمكين كمفهوم إداري معاصر. ط1. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. القاهرة.
- 35- منشي، ثامر محمد عباس. وآخرون. (2012). أساسيات العرض والتحليل الإحصائي باستخدام (SPSSWIN)، الجزء الثاني. عمان.
- 36- النجار، فايز. والعلي، عبدالستار محمد. (2006). الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة. الطبعة الثانية. دار الحامد للنشر والتوزيع. الأردن.
- 37- الهواري، سيد. (2004). الإدارة (الأصول والأسس العلمية للقرن 21). الطبعة الأولى. مكتبة عين شمس. مصر.
- 38- الياسري، أكرم ومحمد، أمل عبد. (2007). التمكين بين الفكر التنظيمي والفقہ الإسلامي. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد(9)، العدد(1).
- 39- البيوزيكي، ياسر داود سليمان. (2017). العلاقة بين دوافع الريادة ونتائج الأعمال الإلكترونية. رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط. الأردن.
- 40- Awang, Amran. Ahmad, Zainal Ariffin. Asghar, Abdul Rashid Said. & Subari, Khairul Anwar. (2010). *Entrepreneuria. Orientation among Bumiputera Small and Medium Agro Based Enterprises (BsmAes) in west Malaysia. Policy Impication in Malaysia. International Journal Of Business and Management, Vol. (5), No(5), (130-143).*
- 41- Carbonar, S. (1998). *Of Fundamental. New Jersey – Hall. USA.*
- 42- Daft, R.L. Murphy, J. & Willmott, H. (2010). *Organization Theory and Design. Cengage learning EMEA, USA.*
- 43- Daft, Richard L. (1992). *Organization Theory and Design. West Publishing Company.*
- 44- Dolling, M. (1995). *Entrepreneurship. Strategies and Resources. Irwin Ilions Press.*
- 45- Ivancevich J., & Steven, Lorenzi P. *Management, 2ed edition, New York, 1997.*
- 46- Krauss, Stefanie I. Frees, Michael. Friedrich, Christian. & Unger, Jens M. (2005). *Entrepreneurial Orientation. A Psychological Model of Success Among Southern African Small business Owner. European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol. (14), No.(3), (315-344).*
- 47- Nancy, R., Lockwood. (2006). *Talent Management Driver for Organizational Success. H.R.Magazine. Vol.(51). No.(60).*
- 48- Peter, S. (1990). *The Corner Ones Stone in Competitive Advantage. Resource Passes View. Strategic Management Journal. WI(14).*
- 49- Voola, Ranjit. & Muthaly, Siva. (2005). *Strategic Flexibility and Organizational Performance, Conference University of Sydney.*
- 50- <http://al3ez.net>
- 51- <http://www.forum.iraqacad.org>

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
الجامعة المستنصرية  
كلية العلوم السياحية

**استبانة**

نضع بين أيديكم الاستبانة الخاصة بالبحث الموسوم:

**(تمكين العاملين وتأثيره لريادة الأعمال)**

**دراسة تطبيقية لعدد من شركات السفر والسياحة ببغداد**

والتي تعد أداة بحثية في العلوم السياحية، آملين تعاونكم وإبداء الرأي تحقيقاً ووصولاً لدقة التحليل والتي تستخدم

لأغراض الدراسة الحالية، نأمل منكم الإجابة بشكل علمي وصريح..

مع التقدير.

**الباحثة**

**أ.م.د. آمال كمال حسن البرزنجي**

أولاً: البيانات التعريفية

تفضلكم بوضع علامة (√) أمام الخيار الذي تختاره بحسب قناعتكم في الإجابة:

- 1- نوع الجنس:  ذكر  أنثى
- 2- العمر:  20 - 24 سنة  25-29 سنة  
 30-34 سنة  35-39 سنة  
 40 - 44 سنة  45 - 49 سنة  
 50 سنة فأكثر
- 3- الشهادة:  إعدادي  بكالوريوس  
 ماجستير  دكتوراه
- 4- عدد الدورات التدريبية:  لم أشارك  دورة واحدة  
 دورتان  ثلاث دورات فأكثر
- 5- تأسيس الشركة:  1- 5 سنة  6-10 سنة  
 11-15 سنة  16 - 20 سنة  
 21 سنة فأكثر



لا

نعم

المقياس					ب	ت
لا اتفق بشدة	لا اتفق	غير متأكد	اتفق	اتفق بشدة	الفقرات	
					1 فترة الدوام كافية تمكن العاملين لإنجاز وبناء الثقة فيما بينهم لأداء وفاعلية أفضل.	
					2 توزيع مهام العمل في أوقات مناسبة وبشكل عادل بين العاملين.	
					3 سهولة الذهاب من وإلى مكان العمل.	
					4 زيادة الضغط لإنجاز العمل وأعمال إضافية تمكن المنظمة من جعلها رائدة عمل في السوق.	
					5 تنمية القدرات لأداء أفضل الأعمال.	
					6 تحقيق الطموحات وحل المشكلات.	
					7 أجور مناسبة للجهد المبذول ومكافآت للجهود الاستثنائية والإضافية.	
					8 علاقات اجتماعية يسودها التعاون والطمأنينة تتيح الفرصة لصدقات وأجواء عمل مناسبة.	

المقياس					الفقرات	ت
لا اتفق بشدة	لا اتفق	غير متأكد	اتفق	اتفق بشدة		
					تمكن الإدارات من إدارة المنظمة بالشكل المناسب الذي يسهم في الوصول لأهدافها.	9
					توزيع الأعمال بعدالة ودون تمييز بين العاملين (إناث أو ذكور).	10
					تتم الترقيات بشكل عادل وضمن معايير محددة، مع إتاحة الفرص بشكل كبير للحصول على الترقية ومن يستحقها.	11
					تدعم الإدارة بناء فرق العمل وتؤكد على أهمية دورها في المنظمة بأحواء يسودها التعاون والثقة بين العاملين.	12
					وضوح البرامج التدريبية، وتحديثها بشكل دوري ومستمر لبلوغ الريادة في عالم العمل السياحي.	13
				ج	تهدئة الآخرين في المواقف الصعبة والتحكم بالمشاعر وخاصة عند اتخاذ القرارات.	14
					بناء علاقات عمل يسودها الاحترام ليسهل إنجاز الأعمال في الوقت المناسب والتنسيق مع الشركات الرائدة لمواجهة المخاطر.	15
					بيئة عمل طبيعية ومناسبة وإيجابية، تسهم في بث روح المحبة وإنجاز الأعمال بسلاسة وانسيابية عالية وصولاً لأهداف المنظمة.	16
					اقتناص الفرص لتجاوز السلبيات وتحقيق إنجازات متميزة في العمل لتكون رائدة أعمال باستخدام الأساليب الحديثة.	17
					التخطيط المسبق ووضع البدائل وفق الإمكانيات المتوفرة لوضع الحلول المناسبة.	18

المقياس					الفقرات	ت
لا اتفق بشدة	لا اتفق	غير متأكد	اتفق	اتفق بشدة		
					الشعور بالفخر والاعتزاز والانتماء والولاء الحقيقي للمنظمة، والالتزام بالبقاء فيها.	19
					الاهتمام بسمعة ومستقبل المنظمة، من خلال بناء علاقات عمل تتفق مع العادات والتقاليد المجتمعية.	20