

رسالة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال  
تأثير تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في المنظمات

إعداد الطالبة

بدور عبدالله الهاجري

الرقم الاكاديمي: 241000478

إشراف

د. أسماء أبو عنزة

العام الدراسي: ٢٠٢٤/٢٠٢٥ م

## مقدمة:

في عصر المنافسة ، أحد أهم مكونات دخول السوق العالمية وتطويره ، هو وجود موظفين أكفاء في قطاع التصنيع والخدمات ، لذلك تتجنب العديد من المؤسسات ثقافة القيادة والمراقبة وتذهب نحو القدرات التأزرية. التنظيم السليم وطرق تصميم الوظائف التي تزيد من مسؤولية الموظف في الفرد والجماعة والفريق الاستخدام السليم للأفراد ، وتوفير التقدم الفردي والجماعي بطريقة تجعل من الممكن تطوير الأفراد ، وطرق تعليمية وتدريبية تزيد من الكفاءة والثقة في الموظفين ، سيسبب من الأفراد حتى المنظمة تمكين الناس الذين يخدمون.

التمكين من أكثر المفاهيم الواعدة في عالم الأعمال والتي كانت تعتبر أقل وعلى الرغم من كثرة الحديث عن فوائد التمكين الاستغلال الضعيف وغير المهم إلا أنه أصبح الآن مسألة أيام ( Ghorbanizade & et al, 2009 ).

إن أحد العوامل المهمة في بقاء وجود المنظمة هو تمكين جودة القوى العاملة ، أي أن أهمية الموارد البشرية هي أكثر من الموارد المالية والمادية ، ولا يمكن إنكار دور الإنسان كموارد كفوة وكفوة وحكيمة في تحقيق الأهداف التنظيمية الموارد البشرية هي الأكثر أهمية والأعلى ثمناً ، وهي أثن ما تمتلكه المنظمة ، والموارد البشرية المؤهلة ، تخلق المنظمة قوية ، وتمكين المنظمة هي البيئة التي يعمل فيها الموظفون في مجموعات مختلفة في أداء العمل معاً ، والشعور بالتمكين ، هو مناقشة جديدة لها تأثير كبير على أداء الموظفين والمزايا التنظيمية والشخصية مثل الإبداع والنظر في المرونة وحل المشكلات وجودة الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي والصحة العقلية ، بالإضافة إلى ذلك ، فإن هذا التمكين للأفراد هو ضبط النفس والتنظيم الذاتي يقبلون بسهولة

تحمل المسؤولية ، وتحمل موقفاً إيجابياً تجاه أنفسهم والآخرين وبيئتهم ، ويرون الآخرين كشريك وليس منافساً ، وعندما تحدث صراعات أو مشاكل ، بدلاً من عدم المبالاة أو إلقاء اللوم على الآخرين ، فإنهم يبحثون عن حلول ، فهم يقبلون النقد وهم التعلم المستمر أحد العوامل التي تؤثر على التمكين هي المعلومات والمعرفة والمهارات الوظيفية. يعرف بوين ولافلر التمكين كمشاركة موظفي الخطوط الأمامية في أربعة عناصر: المعلومات والمعرفة والقوة كمكافأة (Asgarsani et al., 2013).

أدت التغيرات في طبيعة علاقات الإنتاج منذ تسعينيات القرن الماضي إلى ظهور مفاهيم حديثة أثبتت أهمية الاهتمام بالجانب البشري والاهتمام بالموارد البشرية (Edwardes, 2002). تعتبر المشاركة المتبادلة للموظفين والإدارة العليا أساساً لتحقيق أهداف المنظمة ، والموظفون مورد بشري قيم في مختلف قطاعات الإنتاج ، وتشير الموارد البشرية إلى الأفراد الذين يعملون في المنظمة من المديرين والموظفين

في ضوء سياسة وثقافة المنظمة التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذها من أجل تحقيق أهدافهم المستقبلية ؛ تقوم هذه العلاقة على أساس المنفعة المتبادلة بين جانبي المنظمة من الموظفين والمديرين على مختلف المستويات الإدارية ، حيث تتلقى الموارد البشرية تعويضات مختلفة تتمثل في الأجور والمزايا الوظيفية نتيجة لهذه العلاقة (Aqili, 2005).

وهذا يتطلب الاهتمام بتمكين الموظفين من تلبية متطلبات العمل حيث أنهم المفتاح لتحقيق جودة الخدمة بمهاراتهم وقدراتهم وتوظيفهم بشكل فعال لصالح المنظمة وتحقيق أهدافها ، ويعتمد نجاح أي مؤسسة على توجيه الأفراد العاملين نحو تحقيق أهدافها ، واستراتيجية التمكين التي تستهدفها ، كما يتطلب ذلك الاهتمام بتمكين الموظفين من تلبية متطلبات العمل لأنهم مفتاح تحقيق جودة الخدمات بمهاراتهم وقدراتهم وتوظيفهم بشكل فعال لصالح المنظمة وتحقيق أهدافها ، حيث يعتمد نجاح أي منظمة على توجه الأفراد العاملين نحو تحقيق أهدافها ، وتهدف استراتيجية التمكين إلى تحرير إمكانات الأفراد وإشراكهم في عملية البناء. المؤسسة ، وتحقيق أهدافها الرئيسية ، باعتبار أن نجاح المؤسسة يعتمد على انسجام احتياجات الأفراد مع رؤية المؤسسة وأهدافها طويلة المدى (Atiyah, 2003).

#### مشكلة الدراسة:

- إهمال تنمية وتطوير قدرات الموظفين.
- تطوير الموظفين عملية لا بد ان تقوم بها ادارة الموارد البشرية والمديرين بالمؤسسة بهدف تحسين كفاءات ومهارات الموظفين وإكسابهم كفاءات جديدة لدعم تحقيق اهداف المنظمة.
- تطوير الموظفين امر مهم لأي مؤسسة ترغب في النجاح وتحقيق الأهداف، باعتبار أن أداء العاملين هو عامل أساسي لضمان نجاح أي شركة لذلك لا بد ان تسعى إدارة الموارد البشرية دائماً نحو الاهتمام بتحسين مستوى أداء الموظفين والتركيز على تطويرهم بشكل أكبر .

#### أهمية الدراسة:

يمكن تحديد مبررات الدراسة وأهميتها على المستويين النظري والتطبيقي:

- 1 - قلة الدراسات التي تناولت أثر استراتيجية تمكين الموارد البشرية المتمثلة في أبعادها المتمثلة في الحرية والاستقلالية والمشاركة في صنع القرار والتدريب والتعليم والثقافة الداعمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية المتمثلة في الابتكار والإنتاجية. والمسؤولية الاجتماعية في البنوك التجارية في الأردن.
- 2 .السعي لتقديم رؤى جديدة يمكن أن تساعد في تشجيع الإدارات والعاملين في القطاع المصرفي على اتباع استراتيجيات محددة ووضع الخطط لوضع الأهداف وتحقيقها.

3. إمكانية استثمار نتائج البحث في تطوير رؤية لآليات تنفيذ استراتيجيات تمكين الموارد البشرية من جهة ، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية من جهة أخرى ، التي تساعد المسؤولين في البنوك التجارية على تعزيز نقاط القوة والفاعلية. التغلب على نقاط الضعف والقصور التي تعاني منها البنوك التجارية في التعامل مع هذه البيانات المدروسة.

4. تشجيع الباحثين والمهتمين بإجراء المزيد من الدراسات ذات الصلة لإثراء المكتبة الإدارية ودعم تطويرها.

سنتعرف في هذا البحث على تطوير الموظفين وكيفية الاهتمام بتنمية قدراتهم ومهاراتهم، والتطرق الى أفضل الطرق والحلول التي يمكن لإدارة الموارد البشرية استخدامها في تحسين أداء موظفيها.

#### أهداف الدراسة:

- التوصل إلى تصور مقترح لإمكانية تطوير أداء الموارد البشرية.
- التركيز على أهمية ودور كفاءة الموارد البشرية في تخفيض التكاليف وزيادة الإنتاجية.
- مدى تحقيق المنظمة لأهدافها من خلال اعتمادها على التطوير كاستراتيجية تساهم في رفع مستوى مهارات الموارد البشرية.
- التعرف على مكتسبات استراتيجية تنمية وتطوير الموارد البشرية.
- مدى الاستفادة من استراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية في رفع مهارات وكفاءات المنظمة وزيادة إنتاجيتها من أجل الوصول إلى التميز في أدائها.

#### تساؤلات الدراسة

- ما المقصود بتمكين الموارد البشرية؟
- ما هي أنماط التمكين؟
- ما هو إدارة الموارد البشرية في التمكين؟

#### فروض الدراسة:

- مدى ما يحققه تطبيق سياسة التمكين من نجاح للمؤسسة وتحقيق أهدافها وتحقيق مستوى عالٍ من رضا العاملين وولائهم للمنظمة، وهو ما سينعكس إيجاباً على مستوى أدائهم.
- كذلك أثر العمل وفق سياسة التمكين على مدى رضا عملاء المؤسسة عن أدائها وأداء أفرادها الذين يعملون ضمن تلك السياسة.

- يهدف تدريب الموارد البشرية إلى تزويد المورد البشري بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكلة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاههم بشكل إيجابي، وبالتالي رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية.
- وضع حوافز مادية ومعنوية للموظفين
- تحسين التواصل وبناء الشراكة الفعالة في بيئة العمل
- كسر الحدود التنظيمية بين العاملين والادارة
- تدريب وتنمية مهاراتهم وتطوير ادائهم باستمرار لتحقيق التلائم المناسب مع متطلبات العصر
- الامان الوظيفي من خلال تقديم ضمانات للموظف لكي يشعر بالثقة
- زيادة فهم العاملين لدورهم بالمنظمة
- وضوح الاهداف الاستراتيجية وواقعيتها
- بناء شبكة داخلية متميزة للموظفين وتنسيق العمل بينهم

#### الدراسات السابقة:

فيما يلي استعراض للعديد من الدراسات حول استراتيجيات تمكين الموارد البشرية والأهداف الاستراتيجية في العديد من القطاعات الاقتصادية والصحية والمالية:

قدم (Sadq et al, 2019) دراسة بعنوان دور استراتيجيات التمكين في تحقيق الفعالية التنظيمية (دراسة تحليلية لأراء المديرين في عينة من البنوك الخاصة في أربيل / العراق ، تهدف إلى تحديد دور استراتيجية التمكين في (تبادل المعلومات ، الحرية والاستقلالية والمعرفة والتشجيع) في تحقيق الفعالية التنظيمية استكمالاً لأهداف البنوك وفعالية العمليات الداخلية من وجهة نظر المديرين. في عينة من البنوك الخاصة في أربيل / العراق ، تم تطبيق استبيان على (40) مدير. بالنسبة للمصارف الخاصة ، وجدت هذه الدراسة ارتباطاً وتأثيراً كبيراً بين استراتيجية التمكين وأهداف البنك والفعالية التنظيمية ، وأن تحقيق أهداف البنوك وصل إلى مستوى عالٍ من المشاركة لتحقيق الكفاءة التنظيمية ، وأن قيمة العمليات الداخلية وصلت مستوى عالٍ من المساهمة في تحقيق الفائدة التنظيمية ، وقد وصلت فائدة العمليات الداخلية إلى مستوى عالٍ من المساهمة في النجاح التنظيمي.

كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها أن البنوك الخاصة يجب أن تتبنى استراتيجية التمكين في تسلسل منطقي يساهم في تحقيق بيئة تنظيمية داعمة لبيئة تمكينية لممارسة التغييرات الجذرية.

قدمت (Al-Zahra, 2015) دراسة بعنوان أثر تمكين الموظفين في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للبنوك التجارية عينة من بنوك بدر ، BEA ، CNEP بولاية أم لبوكي بالجزائر.

يهدف إلى معرفة أثر تمكين الموظفين في أبعاده (مشاركة المعلومات ، الحرية ، الاستقلال ، فرق العمل) من خلال تحقيق الأهداف الاستراتيجية للبنوك التجارية الثلاثة المدروسة ، وباعتماد النهج التحليلي الوصفي وتطبيق استبيان على عينة. من (38) موظفًا ، ووجدت النتائج أن مستوى تمكين الموظف والأهداف الاستراتيجية كان متوسطًا ، مع وجود تأثير ذي دلالة إحصائية بين تمكين الموظف والأهداف الاستراتيجية في البنوك التجارية لعينة الدراسة ، كما تبين أن مستوى كانت مشاركة المعلومات وفرق العمل متوسطة مع تأثير ذي دلالة إحصائية لكل منها على الأهداف الاستراتيجية في البنوك المختارة ، وهناك مستوى منخفض من الحرية والاستقلالية مع تأثير ذي دلالة إحصائية تجاههم على الأهداف الاستراتيجية. وقدمت عدة مقترحات من بينها ضرورة تشجيع المؤسسات المصرفية على إدراك أهمية وفعالية قدراتها والموارد البشرية المتمثلة في الأصول الفكرية ، والعمل على تفعيلها ، وحمايتها من التواضع لضمان التميز والجودة. كيف أوضحت الدراسة الأثر الكبير لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية المتمثلة في تبادل المعلومات والحرية والاستقلالية وفرق العمل ذاتية الإدارة والقوة التنظيمية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية مع متغيراتها الابتكار والإنتاجية والمسؤولية الاجتماعية في البنوك التجارية الكويتية . وطرحت عدة توصيات من بينها الاهتمام بدراسة المشاركة في صنع القرار والثقافة التنظيمية التي تتبنى الروح الجماعية وأن هذه الثقافة يجب أن تدعم وتمول استراتيجية البنوك نحو التمكين.

قدم (Alwedyan et al., 2023) دراسة أخرى بعنوان (أثر استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في البنوك التجارية في الأردن) حيث أكدت نتائج الدراسة أيضا دور استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في البنوك التجارية ، كما أكد الباحثون اقتراح العمل في المستقبل لدراسة هذا الدور في بنوك القطاع المصرفي. وكذلك إجراء المقارنات بينهم من حيث قدرتهم التنافسية في ضوء تمكين مواردهم وقدرتهم على تحقيق أهدافهم الاستراتيجية ، مما يساهم في نجاح القطاع المصرفي بشكل متكامل.

### المنطلقات النظرية للدراسة:

المبحث الأول: تمكين الموارد البشرية:

- إدارة الموارد البشرية ودورها في التمكين
- وأنماط التمكين.

المبحث الثاني: استراتيجية التمكين وهي كالتالي:

- عملية التمكين الاستراتيجي للموارد البشرية
  - العملية الاستراتيجية
  - تحليل حالة الموارد البشرية
  - التدريب وتمكين العاملين
  - أبعاد التمكين
  - الاتجاهات في استراتيجية تمكين الموارد البشرية
  - فوائد تبني استراتيجية تمكين الموارد البشرية
-

### المنهجية وطرق البحث:

تم نشر الاستبيان على طريقه المسح الطبقي وتم نشر الاستبيان في مواقع التواصل الاجتماعي وكانت المدة من 2024/11/20م إلى 2024/11/30م. وتم استهداف فئات معينة أغلبهم من الموظفين والذين لديهم القدرة على ملأ وفهم الاستبيان.

### أسئلة الاستبيان

|                                                                   |                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| العمر                                                             | <input type="radio"/> من ١٥ - ٢٠ سنة<br><input type="radio"/> من ٢٠ - ٣٠ سنة<br><input type="radio"/> أكثر من ٣٠ سنة                                                           |
| الوظيفة                                                           | <input type="radio"/> موظف قطاع خاص<br><input type="radio"/> موظف قطاع حكومي<br><input type="radio"/> غير موظف<br><input type="radio"/> طالب                                   |
| هل هناك قسم الموارد البشرية في منطمتك؟                            | <input type="radio"/> نعم<br><input type="radio"/> لا                                                                                                                          |
| قسم الموارد البشرية مسئول عن                                      | <input type="radio"/> تعيين الموظفين<br><input type="radio"/> تنظيم الدورات التدريبية<br><input type="radio"/> المرتبات والغيابات والإجازات<br><input type="radio"/> كل ما سبق |
| هل تأهيل الموظفين مفيد في تقدم عجلة العمل؟                        | <input type="radio"/> نعم<br><input type="radio"/> لا<br><input type="radio"/> لا أعلم                                                                                         |
| هل يجب وضع خطة تدريبية للموظفين الجدد؟                            | <input type="radio"/> نعم<br><input type="radio"/> لا<br><input type="radio"/> لا أعلم                                                                                         |
| هل الدورات التدريبية هامة لتطوير العمل وتزويد الموظفين بالمهارات؟ | <input type="radio"/> نعم<br><input type="radio"/> لا<br><input type="radio"/> لا أعلم                                                                                         |

|                                                                                        |                                                                                                                                             |
|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="radio"/> نعم<br><input type="radio"/> لا<br><input type="radio"/> لا أعلم | هل يجب الاستعانة بالخبرات لتطوير منظومة العمل؟                                                                                              |
| <input type="radio"/> نعم<br><input type="radio"/> لا<br><input type="radio"/> لا أعلم | المكافآت واستطلاعات الرأي تفيد في تحقيق أهداف المنظمة                                                                                       |
| <input type="radio"/> نعم<br><input type="radio"/> لا<br><input type="radio"/> لا أعلم | مبادرات اشراك الموظفين ضروري في تنشيط الموارد البشرية؟                                                                                      |
| <input type="radio"/> صح<br><input type="radio"/> خطأ                                  | تقديم حلول دائمة للمشاكل التي يتعرض لها الموظفين يساهم في زيادة الانتاجية                                                                   |
| <input type="radio"/> صح<br><input type="radio"/> خطأ                                  | لابد من تقييم أداء الموظفين بشكل دوري ؟                                                                                                     |
| <input type="radio"/> صح<br><input type="radio"/> خطأ                                  | الاهتمام بزيادة قدرة الأفراد على العمل وزيادة رغبتهم في أداء العمل                                                                          |
| <input type="radio"/> صح<br><input type="radio"/> خطأ                                  | وضع أنظمة عادلة وكفاءة لنظم الحوافز بعيداً عن الوساطة والمحسوبية بقصد تحفيز العاملين                                                        |
| <input type="radio"/> صح<br><input type="radio"/> خطأ                                  | إقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين. |

#### أدوات الدراسة :

- الأجهزة اللوحية والكمبيوتر
- برنامج الأوفيس Microsoft office
- نماذج قوئل

#### حدود الدراسة :

طبقت هذه الدراسة في جامعة ميدأوشن ، كلية الإدارة ، برنامج ماجستير ادارة الاعمال ، بالمملكة العربية السعودية خلال الفصل الدراسي الأول والعام الدراسي ٢٠٢٤/٢٠٢٥م.

## المراجع:

- الجناعي، نوري عبد الودود وعلي، عمرو محمد صالح، (2018)، العلاقة بين الثقافة المنظمة وتمكين العاملين دراسة ميدانية في المستشفيات الاهلية بأمانة العاصمة-صنعاء، مجلة الدنانير، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية، المجلد 1، العدد 12.
- حسين، حسين وليد، (2015)، علاقة وأثر تمكين الموارد البشرية في نجاح المنظمات الريادية: دراسة استطلاعية، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، المجلد 38، العدد 102.
- الحياي، ايمان علي احمد، (2019)، التمكين الإداري وتأثيره في تحقيق الرضا الوظيفي /دراسة استطلاعية لآراء مجموعة من الأفراد العاملين في كلية التربية للبنات-جامعة الموصل، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 38، العدد 122.
- رؤوف، رعد عدنان وسعدون، شهد عادل، (2018)، تعزيز مداخل الإيحاء الواسع في إطار تمكين العاملين، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، المجلد 2، العدد 42.
- علي، ميسون خليفة، (2018)، دور القائد الريادي في تمكين العاملين دراسة تطبيقية في عينة من شركات الاتصالات العراقية-شركة أسيا سيل أنموذجاً، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، معهد الفنون التطبيقية، الجامعة التقنية الوسطى، المجلد 24، العدد 109.
- عوجه، إزهار مراد، (2019)، الصمت التنظيمي وتأثيره في سلوك المواطن التنظيمية دراسة تحليلية في المعهد التقني/الكوفة، مجلة مركز دراسات الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، المجلد 1، العدد 53.
- فخري، نور حسين، (2019)، إدارة الموهبة ودورها في تمكين العاملين بحث تطبيقي"، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، معهد الإدارة/ الرصافة، الجامعة التقنية الوسطى، المجلد 111، العدد 25.
- فيحاني، ايثار عبد الهادي والعامري، علاء الدين برع، (2016)، عوامل التمكين الإداري وتأثيرها في أداء المنظمة الخدمية: بحث وصفي تحليلي لآراء عينة من الضباط العاملين في وزارة الداخلية-مديرية المرور العامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 22، العدد 88.
- محمد، محمود شاكر، (2019)، دور القيادة الابتكارية في التمكين الإداري (دراسة تحليله لآراء عينة من متخذي القرار في الشركة العامة للصناعات الغذائية)، مجلة كلية المأمون الجامعة، المجلد 111، العدد 25.
- المدهون، موسى توفيق والبلداوي، عبد الحميد، (2005)، عوامل الرضا الوظيفي في العمل الأكاديمي الجامعي الخاص، مجلة الإداري، كلية الاقتصاد، جامعة الأردن، المجلد 27، العدد 101.
- مهدي، جوان فاضل، (2018)، أثر استراتيجية التمكين الاداري في تعزيز فاعلية المنظمة دراسة تحليلية في الشركة العامة لتجارة الحبوب في محافظة بابل، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، كلية التربية الأساسية، جامعة بابل، المجلد 2018، العدد 37.
- الوطيفي، كامل شكير، (2014)، التمكين الاداري وتأثيره في تطبيق ادارة الجودة الشاملة، بحث ميداني في جامعة بابل، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بابل، المجلد 6، العدد 3.

-الدوري، زكريا مطلق، وصالح أحمد على (2013) إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، الطبعة الثانية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان، الأردن

-رشيد صالح عبد الرضا، وجلاب، إحسان دهش (2008) الإدارة الإستراتيجية، مدخل تكاملي، الطبعة الثانية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن

- الساعدي، مؤيد نعمة (2011) مستجدات فكرية في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- Andarous, Rami Jamal, and muayaa, Adel Salem (2008). trust and empowerment Management: An Introduction to enterprise development. Jordan: the world of modern books.
- Anzi Amira Khudair Kazim (2014). The role of empowering employees in sustainable competitive advantage. a survey analytical study of the opinions of a sample of teachers in the private colleges in the province of Najaf Al-Ashraf, al-Qadisiya Journal of administrative and Economic Sciences. 16 (1).67-83.
- Al-Douri, Yasmin Khudair Abbas (2010). The role of empowering employees in organizational performance within the framework of the elements of Total Quality Management, unpublished master's thesis, Faculty of Economics, University of Baghdad, Iraq.
- Al-Issawi Mohammed Hussein, al-Ardi Jalil Kazim, Al-Abadi Hashem Fawzi (2012). Sustainable strategic management introduction to the management of organizations in the third millennium, al-Warraq publishing and distribution, Edition 1, Jordan
- Al-Mutairi, Saud (2007). The impact of delegation on the effectiveness of the performance of organizational staff in Saudi ministries, unpublished master's Thesis, University of Jordan, Amman, Jordan.
- Alwedyan, Soumadi, Aldiabat, Almarshad, Aityassine, Obeidat, (2023): The Impact of the Human Resources Empowerment Strategy on Achieving Strategic Objectives in Commercial Banks in Jordan, Intern. Journal of Profess. Bus. Review. |Miami, v. 8 | n. 3| p. 01-26 | e0881 | 2023.
- Al-Zayoud, Abdul Nasser Talab (2013). social responsibility of banks operating in Jordan (2010-2008), Derasat Journal of Administrative Sciences, 40 (1).75-87.
- Asgarsani H., Omid Duostdar, AminGohar Rostami (2014): Empowerment And Its Impact On The Organization Productivity, singaporean journal of business economics, and management studies Vol .1, no. 9, 2013
- Doae, Habibollah,(2002), human resource management: practical attitude of Tehran: the author.
- Gronroos. C. (2001).service management and marketing a customer relationship management approach.2nd...wiley. chichester
- Gilani nia, sh. (2005). Productivity in the work study. Second edition. Katibe Gill publications. 2-GhorbaniZadeh, V. A&KhaleghiNia, S. (2009)."The role of tacit knowledge in empowering employees", Journal of Human Resource

Management, First Year, Issue 2. 3.Saadat, Esfandiar,(2011) Human Resource Management, the second Fchap

- GhaniZadeh, M.(2008). "human resources empowerment approach to enhance national productivity," Iran Human Resources Empowerment Conference.
- Harem Hussein (2009). Principles of modern management, theories, administrative processes and functions of the organization, Edition 2, Hamed publishing house, Amman
- kthiar, F. G., Al-Hindawy, Z. A. R. (2022) The Role of Organizational Creativity in Achieving Strategic Superiority Through Knowledge Sharing an Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Managers in the kufa cement factory, International. Journal of Professional, Business Review.7(5).01-19.  
<https://doi.org/10.26668/businessreview/2022.v7i5.e869>
- Kamal, Yousefi (2018). The impact of administrative empowerment on stimulating creative behavior among employees of the economic institution-a case study of the bin Hammadi group in buareij Tower -, Journal of administrative and financial sciences, Al-Wadi University. Algeria, 02 (01).120-139.
- Lashley C, (2000). Empowerment through Involvement: A Case Study of TGI Fridays Restaurants, Personnel Review,29(6),pp.791-815.  
DOI:10.1108/00483480010297211
- Soofali, Z.(2003). "Human Empowerment Leverage increases the value of quality products," Danesh publications.
- Sadq.Z.M, Ahmad.B. S& Jwmaa.S. J,(2019). The Role of Empowerment Strategies in Achieving Organizational Effectiveness (An Analytical Study of Managers' Views in a Sample of Private Banks in Erbil/ Iraq), International Journal of Social Sciences & Educational Studies,5(3).110.-127. DOI: 10.23918/ijsses.v5i3p110
- Tabarsa, G. A & EsmaeiliGivi,M&Ahmadi-Zad, A.(2005)."Dynamic Analysis of strategic human resource empowerment organization using system dynamics (SD)". tabirpublications.
- Talebian, A.R & Desertion, F.(2009)."A comprehensive model for human resource empowerment", Journal of prudence, Twentieth Year, No. 2
- Tahir, N; Yousafzai, k; and Jan, S ,(2014). The Impact of Training and Development on Employees Performance and Productivity a Case Study of United Bank Limited Peshawar City, KPK, Pakistan. International Journal of Academic Research in Business and Social Science, Vol. 4, No. 4, pp. 86.  
DOI:10.6007/IJARBSS/v4-i4/756
- Uzunbacak.H.H. ,(2015). The Impact of Employment Empowerment on Innovation: A survey on ISPARTA and BURDUR ORGANIZED INDUSTRIAL ZONES, Uluslararası Sosyal Aratırmalar Dergisi the Journal of International Social Research,8(37).977-989. [www.sosyalarastirmalar.com](http://www.sosyalarastirmalar.com)