

## أثر التمكين الوظيفي على التطوير الإداري بالجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة شقراء

د/ محمد بن عواض الطريس

أستاذ إدارة الأعمال المساعد – كلية العلوم والدراسات الانسانية – حريملاء –  
جامعة شقراء

maltrasi@su.edu.sa

### المخلص :

هدفت الدراسة الي التعرف علي مفهوم التمكين الوظيفي ومتطلباته وآثره علي التطوير الادراي لجامعة شقراء . وشمل مجتمع الدراسة العاملين في جامعة شقراء والبالغ عددهم ( ٨٠٧ ) موظف .

ولتحقيق اهداف الدراسة ، قام الباحث باعداد استمارة استقصاء شملت علي ( ٢٧ ) فقرة بصيغتها النهائية . وتم التأكد من صدق الاداة عن طريق عرضها علي مجموعة من المحكمين ، كما تم التأكد من ثباتها باستخدام معامل ( كرونباخ الفا ) ، اذ بلغ معامل الثبات الكلي للاداة ( ٠.٨٢ ) . وللاجابة علي تساؤلات الدراسة : استخدم الباحث اختبار الارتباط الذاتي ، اختبار الارتباط الخطي المتعدد واختبار التوزيع الطبيعي لجميع متغيرات الدراسة وال فقرات المكونة لكل متغير . وقد توصلت الدراسة الي مجموعة من النتائج اهمها :-

١. أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي قوي بين تفويض الصلاحيات والاتصال الفعال والتدريب وتحفيز العاملين و التطوير الإداري .
٢. أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي قوي بين تفويض الصلاحيات كمتغير مستقل و تطوير الأداء للعاملين كمتغير تابع.
٣. أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي قوي بين الاتصال الفعال كمتغير مستقل و تطوير الأداء للعاملين كمتغير تابع.



٤. أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي قوي بين التدريب كمتغير مستقل و تطوير الأداء للعاملين كمتغير تابع.
٥. أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي قوي بين تحفيز العاملين كمتغير مستقل و تطوير الأداء للعاملين كمتغير تابع .

الكلمات الدالة على البحث :

التمكين الوظيفي - التطوير الإداري - جامعة شقراء

### المقدمة :

أن العنصر البشري هو الركيزة الأساسية لجميع أعمال المنظمة وتركز المنظمة على جميع عملياتها على العنصر البشري. لذا فإنه من الطبيعي الإهتمام بدراسة السلوك الإنساني لأعضاء المنظمة ، ومدى تأثير هذا السلوك على أعمال المنظمة المختلفة . لذلك برز موضوع التمكين كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة في الألفية الثالثة.

ويهتم مفهوم التمكين بإعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات، وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة بشكل رئيسي لتوثيق العلاقة بين الإدارة والعاملين، والمساعدة على تحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار، وكسر الجمود الإداري، والتنظيمي الداخلي بين الإدارة والعاملين، وهو ما يجعل الاهتمام بمبدأ تمكين العاملين عنصراً أساسياً لنجاح المنظمات.

ومن هنا كان الاهتمام بنظم تحفيز العاملين ، وغرس مبدأ ديمقراطية الإدارة والاهتمام بالمشاركة ، ونشر روح الفريق ، كمدخلات نشطة وفعالة في دفع أعضاء التنظيم لتحقيق أغراض الإدارة وأهدافها بكفاءة وفعالية .



وهناك العديد من الشركات والمؤسسات العالمية بدأت تمارس هذا المفهوم وتطبيقه، وتجد مردودا إيجابيا ليس على المستويات المعنوية (مثل رضا العاملين وولائهم) فحسب، بل على المستويات المادية مثل الأرباح والإيرادات كذلك.

وهناك أيضا العديد من الشركات التي تتخوف من التمكين حيث انه يتعلق بموضوع التفويض وإعادة توزيع لذلك التفويض، حيث ان قضية تمكين الإنسان بحق، معناها إعادة هيكلة مراكز القوى وإعادة توزيع السلطة ولحقوق التصرف واتخاذ القرار. وهنا تصبح العملية صعبة ومعقدة أحيانا وتحتاج إلى تفكير وإعادة نظر. فتطبيق مفهوم التمكين في المنظمة يحتاج إلى تغييرات وتعديلات متعددة؛ منها سلوكية ونفسية وإدارية وسياسية وسلطوية، ومنها إعادة لهيكل المنظمة كذلك.

وعلى الرغم من وجود العديد من الدراسات التي تناولت موضوع تمكين العاملين ، الا انه ما زال موضوع اهتمام الكثير من الباحثين ، مما يستدعي استمرار دراسته ودراسة اثاره علي التطور الوظيفي للعاملين .

### مشكلة البحث :

نجد في معظم المنظمات ان المديرين غير قادرين علي الاستفادة من القدرات الكامنة لدي العاملين ، وذلك من خلال استخدام ادوات فعالة تعظم المعرفة ، المواهب لدي العاملين وتساعد المنظمة علي حل المشكلات التي تواجهها ( Conger & Kanungo, 1988 ) ، ( Spreitzer , 1995 ) ، ( Thomas & velthouse , 1995 ) . ويساعد المنظمة علي زيادة الانتاجية والتميز وهذا بدوره ينعكس على الرضا والانتاجية لهؤلاء الافراد العاملين، وفي المحصلة على نجاح المنظمة وقدرتها على الاستثمار والتطوير والابداع (التميمي، ٢٠٠٤).

إن دراسة العلاقة بين التمكين الوظيفي وتطوير الاداء الوظيفي ينطلق من العلاقة التبادلية بين العاملين والادارة، حيث ان نظرة العاملين للمنظمة علي انهم جزء من الهيكل التنظيمي للمنظمة مرتبط ارتباطاً مباشراً بسلوكيات الادارة مع العاملين حيث تتمثل هذه العلاقة في الاهتمام باشتراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات



الإدارية ، وتكون محصلة هذه العملية هو ازدياد تمكين العاملين وزيادة ولائهم للمنظمة مما يؤثر على أدائهم بالعمل ويشجعهم على تنشيط سلوكياتهم الإبداعية بالعمل وكل ذلك يؤثر إيجابيا على فاعلية المنظمة .

ويقوم المسؤولون في الجامعات السعودية بدور واضح ومميز في تحسين فاعلية الأداء وتطويره من خلال تأثيرهم باتجاهات وسلوكيات الموظفين، لذلك لابد من التركيز على تنمية السلوكيات القدرات لهؤلاء العاملين، لانهم يعتبرون إحدى اللبنات الأساسية في سبيل تحقيق التطوير والتغيير المنشود في تلك الجامعات التي يعملون بها.

وعلى الرغم من سعي الجامعات السعودية لإعداد وتهيئة المناخ التنظيمي الذي يحفز العاملين على تطوير أدائهم، وذلك من خلال إيجاد البرامج التدريبية ، واستخدام التكنولوجيا ذات الكفاءة العالية .

إلا أن الباحث لمس من خلال ملاحظاته الشخصية وتحليله للدراسات السابقة التي أجريت في هذا المجال بأن هنالك فجوة بين الجانب النظري والتطبيق العملي لمثل هذا المفهوم في المنظمات باختلاف أنواعها ومنها الجامعات السعودية .

ويعتقد الباحث إن المشكلة تكمن في ضعف التمكين الوظيفي لدى العاملين في جامعة شقراء والذي من شأنه أن يضعف من تطوير أساليب واجراءات العمل التي تعمل على تنمية السلوكيات الإبداعية لديهم. وعليه فإنه يمكن تحديد مشكلة الدراسة من خلال الاجابة على الاسئلة التالية:

- ١ - ما مستوى التمكين الوظيفي للعاملين في جامعة شقراء .
- ٢ - ما أثر التمكين الوظيفي للعاملين علي تطوير أدائهم .

### اهداف البحث:

- ١ . يتناول البحث أحد الموضوعات ذات الأهمية البالغة التي تمثل أحد أسلحة المنظمات المعاصرة في مواجهة التحديات المرتبطة بالمنافسة والعولمة



- والجودة، لذلك فإن تمكين العاملين يتيح للمنظمة الحصول على أقصى ما لدى الأفراد من فكر وجهد لخدمتها والعمل على رفعتها وتحقيق ريادتها .
٢. التعرف علي مفهوم تمكين العاملين ومتطلباته وكيفية تحقيقه .
  ٣. محاولة لفت أنظار القائمين على إدارة الجامعة إلى أهمية الدور الذي تؤديه إدارة التمكين في الوصول إلى جو عمل يحقق الفعالية والكفاءة التي ستعكس إيجابياً على تطوير وتحسين الاداء .

### اهمية البحث :

- ترجع أهمية البحث في العديد من النقاط وأهمها مايلي :-
١. التعرف علي متطلبات التمكين الوظيفي لدي الموظفين بجامعة شقراء وذلك كخطوة أساسية لما تسعى له الجامعة لتطوير أداء العاملين وتمكينهم من المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات الادارية .
  ٢. الكشف من امكانية منح موظفي الجامعة المزيد من الصلاحيات مما تساعدهم علي اداء مهامهم الوظيفية بجودة أعلي .
  ٣. التعرف علي الصعوبات التي تواجه عملية التمكين الوظيفي للعاملين بالجامعة إن وجدت والاستفادة من هذه النتائج من خلال تعميمها علي الجامعات الاخرى .

### فرضيات البحث :

#### ١- فروض البحث :

- يمكن صياغة الفرضيات الصفرية الآتية :
- الفرضية الرئيسية : يوجد أثر للتمكين الوظيفي بأبعاده ( تفويض الصلاحيات ، الاتصال الفعال ، التدريب ، وتحفيز العاملين ) في تطوير الاداء العاملين بجامعة شقراء.

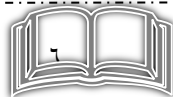


ويمكن إشتقاق الفرضيات الفرعية على النحو الآتي:

- الفرضيه الفرعية الاولى : يوجد أثر لبعء (تفويض الصلاحيات) في تطوير الاداء للعاملين بجامعة شقراء.
- الفرضيه الفرعية الثانية : يوجد أثر لبعء (الاتصال الفعال) في تطوير الاداء للعاملين بجامعة شقراء.
- الفرضيه الفرعية الثالثة : يوجد أثر لبعء ( التدريب ) في تطوير الاداء للعاملين بجامعة شقراء.
- الفرضيه الفرعية الرابعة : يوجد أثر لبعء ( تحفيز العاملين ) في تطوير الأداء للعاملين بجامعة شقراء.

### أسلوب البحث :

١. منهج البحث: يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول "وصف طبيعة الظاهرة موضع البحث وهو: دور التمكين الوظيفي في التطوير الإداري بالتطبيق علي جامعة شقراء ،فالمنهج الوصفي التحليلي يساعد على تفسير الظواهر التعليمية الموجودة ،كما يفسر العلاقات بين هذه الظواهر"، يضاف إلى ذلك أنه يساعد الباحث في الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات حول هذه الظواهر استناداً إلى حقائق الواقع، وتعد الأبحاث الوصفية أكثر من مشروع لجمع معلومات فهي تصف وتحلل وتقيس وتُقوم وتفسر .
٢. متغيرات وبيانات البحث : وقد تضمنت ما يلي :
  - التمكين الوظيفي : وتضمن ٤ متغيرات وهي تفويض الصلاحيات - الاتصال الفعال - التدريب - تحفيز العاملين
  - التطوير الإداري .



- بعض البيانات الديموجرافية : تضمنت العمر والتعليم والدخل والنوع والحالة الاجتماعية.

٣. مصادر جمع البيانات:

تم اللجوء لمصدرين أساسيين للمعلومات :

أ. المصادر الثانوية : لمعالجة الإطار النظري للبحث تم اللجوء للبيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة ، والدوريات العلمية والمقالات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة .

ب. المصادر الأولية : لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث ، تم الاعتماد على أسلوب الاستقصاء ، وتم تطوير قائمة استقصاء مهيكلة لتجميع البيانات ، صممت خصيصاً لهذا الغرض ، ووزعت علي الموظفين الإداريين بالجامعة المدرجين بعينة البحث .

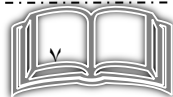
٤- مجتمع الدراسة :

تشكل مجتمع الدراسة من الإداريين العاملين بجامعة شقراء في الإدارات المختلفة طبقاً لمستوياتهم الوظيفية كما هو موضح في الجدول رقم ( ١ ) الآتي :

### جدول رقم ( ١ )

بيان باعداد الإداريين العاملين بجامعة شقراء مقسمين حسب المرتبة

المرتبة	عدد العاملين	النسبة من الاجمالي	العينة
١١	٥	%١	١
١٠	٦	%١	١
٩	١٨	%٢	٣



١٥	%١٠	٧٩	٨
٢٩	%١٩	١٥٢	٧
٥٠	%٣٣	٢٦٨	٦
٣٣	%٢٢	١٨٢	٥
٦	%٤	٣٧	٤
٦	%٤	٣٣	٣
٥	%٣	٢٢	٢
١	%١	٥	١
١٥٠	%١٠٠	٨٠٧	الاجمالي

المصدر: إدارة الإحصاء – جامعة شقراء

### عينة البحث :

لكي نضمن تمثيلاً للمجتمع في العينة تم سحب العينة بشكل عشوائي طبقي (حافظ جمعة ، ٢٠٠٩) ، وعمل الباحث على أن تكون عينة البحث متجانسة وممثلة لأغلب الإداريين بجامعة شقراء، حيث تم ارسال قائمة الاستقصاء للإداريين العاملين بالجامعة وبلغ عدد عينة البحث ( ١٥٠ ) موظف ، وتمثل هذه العينة نسبة ( ١٩% ) من مجتمع البحث الأصلي للإداريين العاملين بالجامعة وقد تم استرجاع منها (١٤٩) استمارة صالحة للتحليل. وتمَّ سحب العينة وفق الجدول رقم ( ١ ) السابق .





### حدود الدراسة :

- تتمثل حدود الدراسة في تناولها لاثرا التمكين الوظيفي على التطوير الاداء لدى العاملين في جامعة شقراء وشملت الحدود التالية:
- حدود بشرية : وتتمثل في سحب عينة من الاداريين العاملين في جامعة شقراء .
  - حدود زمانية : طبقت الدراسة الميدانية في شهري محرم ١٤٣٩ هـ .
  - الحدود الجغرافية : أجريت الدراسة على العاملين بالادارات المختلفة بجامعة شقراء.
  - حدود نظرية : إقتصرت هذه الدراسة على تحديد اثر التمكين الوظيفي بأبعاده (تفويض الصلاحيات ، الاتصال الفعال ، التدريب ، وتحفيز العاملين ) في تطوير الاداء لدى العاملين في جامعة شقراء . وتحدد نتائج الدراسة بدرجة صدق أداة الدراسة وثباتها، وبدرجة موضوعية استجابة المبحوثين من الأفراد عينة الدراسة وأمانتهم العلمية ، وان تعميم النتائج لاتتم إلا على المجتمع الذي سحبت منه عينة الدراسة، والمجتمعات المماثلة .

### الدراسات السابقة :

- ١- دراسة (Haiyan Kong, Ning Sun, Qi Yan) (٢٠١٦) هدفت الدراسة الي قياس اثر التمكين علي الكفاءات الفنية للعاملين وعلاقة بين التمكين والرضا الوظيفي في قطاع الضيافة . وقد قام الباحث بتصميم استمارة استبانة للاستطلاع رأي عدد ( ٥٠٠ ) شباب من العاملين في هذا القطاع. وبينت نتائج هذه الدراسة الارتباط الايجابي بين التمكين و الكفاءات المهنية والرضا الوظيفي ، كما ان ابعاد التمكين ساهمت بشكل ايجابي في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين .
- ٢- دراسة (Kaveh Hasani, Saman Sheikhesmaeili) (٢٠١٦) هدفت الدراسة الي دراسة العلاقة بين ادارة المعرفة ( KM ) وتمكين الموظفين في مؤسسات التعليم العالي .



وقد توصلت هذه الدراسة الي أن هناك علاقة كبيرة بين ادارة المعرفة وتمكين الموظفين .

٣- دراسة محمد المري ( ٢٠١٤ )

هدفت الدراسة الي التعرف الي مستوي التمكين الاداري وعلاقته بالاداء الوظيفي لاعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت من وجهة نظرهم . وقد صمم الباحث استمارة استبانة لقياس محور التمكين الوظيفي حيث تم تقسيمها الي خمس ابعاد وهم ( اتخاذ القرارات ، الاستقلالية ، القابلية الذاتية ، النمو المهني وتقويض الصلاحيات ) وكذلك محور مستوي الاداء الوظيفي الذي تم تقسيمه الي ثلاث ابعاد وهم ( التدريس ، البحث العلمي، خدمة المجتمع المحلي ) . وقد توصلت الدراسة الي وجود فروق ذات دلالة احصائية لكلا من الجنس والجنسية والرتب . كما اثبتت عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لسنوات الخبرة .

٤- دراسة ابوبكر بوسالم ( ٢٠١٠ )

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي لدى العاملين في شركة سوناطراك الجزائرية، ، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: أن هناك أثر لتمكين العاملين في الولاء التنظيمي لأفراد الشركة -أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك العاملين في الشركة لتمكين العاملين تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي).

وتوصي الدراسة بضرورة الاهتمام بتنمية إدراك العاملين لأبعاد التمكين الأربعة وخاصة في المستويات الإدارية الدنيا من خلال تشجيعهم على تحمل المسؤوليات والنظر إلى أخطأهم كفرص للتعلم لأجل الرفع من مستوى ولاءهم التنظيمي.

٥- دراسة المتروك ( ٢٠١٠ )

هدفت الدراسة الي التعرف علي ان العدالة التنظيمية علي التمكين الاداري من وجهة نظر موظفي الامانة العامة للمجلس الاعلي للتخطيط والتنمية بدولة الكويت و التعرف علي اثر المتغيرات الديموجرافية والوظيفية علي ادراك الموظفين



للعدالة التنظيمية والتمكين الإداري والتعرف على معوقات تطبيق ممارسات التمكين الإداري . وقد توصلت الي وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين العدالة التنظيمية والتمكين الإداري وكذلك وجود فروق معنوية بين اراء الموظفين نحو اثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري .

٦- دراسة (irognO yrneH، ٢٠٠٩)

هدفت هذه الدراسة قياس الممارسات التي تستخدمها المنظمة لتحسين عملية تمكين الموظفين وتخفيض معدل دوران العمل بها .حيث ان السياسات التي يتبناها المدراء في تشجيع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات لها اثر على تخفيض معدلات الدوران بالمنظمة وقد خلصت الدراسة الي مجموعة من النتائج أهمها ما يلي :-

- يعتبر التمكين ضرورة ملحة للمنظمة حتي تستطيع المنافسة في عصر سريع التغير والمحافظة على العاملين لديها وتخفيض معدل دوران العمل .  
- تعتبر التمكين احد الاستراتيجيات التي تستخدمها الادارة العليا بالمنظمة لتحفيز العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات لتحقيق اهداف ورسالة المنظمة .

٧- دراسة (A. B ،rJ renruT .T noJ، ٢٠٠٦)

هدفت الدراسة الي اتباع الاساليب الادراية الحديثة في الادارة والابتعاد على الاساليب التقليدية التي لها اثار سلبية على العاملين  
كما اوضحت ضرورة اجراء بعض التغييرات التنظيمية التي تساعد على تمكين العاملين باعطائهم المزيد من الصلاحيات والمعلومات التي تساعدهم في اتخاذ القرارات ، وقد توصلت الدراسة الي ان التمكين يمكن تحقيقه من خلال تحكم العاملين في عملهم والمشاركة في الاستراتيجية التنظيمية للمنظمة . وكذلك ان التمكين مفهوم فردي لايمكن تحقيقه من خلال فرق العمل .

من خلال الدراسات السابقة اتضح للباحث التالي :

جاءت الدراسة الحالية بناءا على ما طرحته الدراسات السابقة في حقل تمكين العاملين، وما توصلت إليه من إستنتاجات وما أفرزته من توصيات، حيث



ساهمت الدراسات السابقة في إعطاء خلفية وإطار مفاهيمي لمتغيرات الدراسة من خلال التعرف على بعض المصادر البحثية النظرية والتطبيقية، مما سهل الطريق أمام الباحث في بناء منهجية الدراسة بتحديد المشكلة وعينة الدراسة، وبناء أداة لقياس دور التمكين الوظيفي في التطوير الإداري .

وقد توصلت الدراسات السابقة إلى العديد من النتائج من أهمها:

١. ان التمكين له اثر ايجابي في تحقيق الرضا الوظيفي
٢. تعتبر التمكين احد الاستراتيجيات التي تستخدمها الادارة لتحفيز العاملين علي المشاركة في اتخاذ القرارات .
٣. وجود علاقة ايجابية بين ادارة المعرفة والتمكين .
٤. ضرورة تشجيع العاملين علي تحمل المسؤولية والنظر علي اخطاءهم كفرص للتعلم .

**وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بما يلي :**

١. تحاول هذه الدراسة ربط التمكين الوظيفي بالتطوير الإداري، وهذا ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة التي ربطت التمكين مع عدة متغيرات أخرى .
٢. غطت هذه الدراسة أربعة أبعاد للتمكين الإداري (تفويض الصلاحيات - الاتصال الفعال - التدريب - التحفيز )، وقد اختلفت هذه الدراسة مع معظم الدراسات التي أخذت بأبعاد أخرى للتمكين .
٣. إستهدفت الدراسة الجامعات السعودية، والتي لها اثر كبير في تنمية الموارد البشرية القادرة علي احداث التنمية الاقتصادية للمملكة .

**الاطار النظري للبحث:**

**تعريف التمكين:**

ويعرف التمكين علي انه استراتيجية تهدف الي تحرير الطاقات الكامنة لدي الافراد واشراكهم في عمليات بناء المنظمة باعتبار ان نجاح المنظمة يعتمد



علي تناغم حاجات الافراد مع رؤية المنظمة واهدافها ( Brown and Harvery ، ٢٠٠٦ ) وهذا يتفق مع ماعرفه (Honold, ١٩٩٧) .

كما يشير كل من (Maurice B&aleuna, ٢٠٠٣) إلى أن التمكين هو أسلوب إداري يشترك من خلاله المدراء وأعضاء التنظيم الآخرون للتأثير في عملية اتخاذ القرار، بمعنى آخر هو التعاون في عملية اتخاذ القرارات التي لا تحدد بمواقع القوة الرسمية بقدر ما تحدد بنظم المعلومات ونظم التدريب والمكافئة والمشاركة في السلطة وأسلوب القيادة والثقافة التنظيمية، ويتفق هذا التعريف مع التعريف الذي قدمه (Maurice B&aleuna, ٢٠٠٠) بأنه العملية التي يتم فيها تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات أكبر من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي وكذلك الذي قدمه (Darlington, ٢٠٠٧) حيث يؤكد على أن التمكين هو إشراك سلطة اتخاذ القرارات بين الإدارة والأفراد بشكل يشجع الأفراد على صنع القرارات يوم بعد يوم، من الإدارة الدنيا إلى الإدارة العليا، في حين يحدد (Sussman, ٢٠٠٦) مفهومه بأنه السماح للأفراد بقدر أكبر من مسؤولية صنع القرارات، ويبرز (Cramer, ٢٠٠٦) مفهومه بأنه توجيه نشاط الفرد نحو مختلف التحديات من خلال شعوره الداخلي بالقدرة والسيطرة، وإحساسه بوجود معنى لارتباط أهدافه بأهداف المنظمة، كما يضيف (David, ٢٠٠٥) بأن التمكين يتضمن الثقة والسلطة والمشاركة في المعلومات وصنع القرار والمسؤولية والمساءلة.

ويعرف الباحث التمكين على انه مشاركة العاملين الادارة العليا في صنع القرارات والسياسات وكذلك الخطط الاستراتيجية للمنظمة.

هناك عدد من الممارسات الادارية التي تؤدي الى عملية التمكين الاداري ومنها:

#### أ- تفويض السلطة

يعتقد الكثيرون أن تفويض السلطة ( Delegation of Authority ) مرادف للتمكين ، ولكن وفي الواقع هناك اختلاف كبير بينهم حيث أن تفويض السلطة يعني "عملية السماح الاختياري بنقل جزء من السلطة من الرئيس إلى



المروءوس، وعندما يقبل الأخير هذا التفويض فإنه يلتزم بأداء الواجبات التي يكلفه بها رئيسه ويمارس الصلاحيات اللازمة لأدائها ويصبح مسؤولاً أمام رئيسه عما قام به من أعمال“ (الصيرفي، ٢٠٠٣)، ويعتبر الموظف مسؤول عن جميع الاعمال التي كلف بها وذلك على قدر السلطة الممنوحة لهم (كنعان، ١٩٩٩) وتقسم الاعمال حسب التفويض الى ثلاث انواع هي : أعمال لا يمكن تفويضها لأن الشخص القادر على إنجازها هو المدير فقط، وأعمال يمكن تفويضها بشكل فوري، وأعمال يمكن توظيفها، في حال كان الموظف مؤهلاً وقادراً على تحمل المسؤولية في المجال المراد تفويضه (عريقات، ٢٠٠٧) وتفويض السلطة ينتهي بانتهاء المهمة بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها ، أما في التمكين فإن الأفراد الذين تم تمكينهم أي إعطاؤهم سلطة اتخاذ القرارات والسياسات يعتبرون هم المسؤولون عن جميع النتائج المترتبة على هذه القرارات (Fang -Huei, ٢٠٠٨)، كما أن التمكين أكثر ثراء من التفويض ، كما ان تفويض السلطة يكون في اضيق الحدود وعادة في جزئية بسيطة جداً بالإضافة الى ذلك ام المعلومات التي تصل للعاملين المفوضين تكون قليلة جداً. أما في التمكين فتتاح للمستوى الأدنى صلاحيات للمبادأة أوسع وأعرض في نطاق متفق عليه ، وتكون المعلومات كثيرة وكافية بين الادارة والعاملين .

#### ب- الاتصال الفاعل

الاتصال الفاعل هو بمثابة العامل الاساسي لعملية تمكين العاملين. وهو دلالة على حرية الوصول إلى المعلومات الحساسة على درجة عالية من الاتصال داخل المنظمة (العتيبي، ٢٠٠٥). وأشار ( Spreitzer & Quinn, ١٩٩٧ ) الى أن عرض المعلومات الحساسة للعاملين حول الحصة السوقية، وفرص النمو، واستراتيجيات المنافسين هي خطوات أساسية في الاتجاه الصحيح في رحلة برنامج التمكين. وترى (Spreitzer, ١٩٩٦) بأن هنالك نوعين من المعلومات الحرجة في برنامج التمكين: معلومات حول رسالة المنظمة، ومعلومات عن الأداءو تدفق المعلومات يأخذ اتجاهين، الاتجاه النازل ويتضمن



معلومات حول الأهداف، والمسؤوليات، والاتجاه الاستراتيجي، والذكاء التنافسي، والأداء المالي من ناحية الكلف، والإنتاجية. وتقترح (Kanter، ١٩٨٩) بأن المنظمات لأجل أن تمكن العاملين فيها، ينبغي أن توفر معلومات أكثر، إلى أشخاص أكثر، وفي مستويات أكثر، ومن خلال وسائل أكثر (Lin، ١٩٩٨).

### ج- التدريب

التدريب احد ابرز الوسائل التي لا يمكن للمنظمات الاستغناء عنها في حال قررت الاتجاه نحو عملية تمكين العاملين وذلك من خلال التدريب المستمر والمنتظم للحصول على جميع المهارات الجديدة التي يتطلبها سوق العمل وكذلك مواكبة تطورات العصر الحديث من تقنية وغير ذلك . و ينبغي للمنظمة أن توفر نظام طموح لتطوير العاملين لكي يزودوا بالمعرفة والمهارات الضرورية (Lin، ١٩٩٨) مثل مهارات : التفاوض، اتخاذ القرار، حل الصراع، القيادة، مقاومة التغيير، تفويض السلطة (Randolph، ١٩٩٥) فالجهود التدريبية تمكن العاملين من بناء المعرفة، والمهارات، والقدرات، ليس فقط لأداء أعمالهم، بل أيضاً تعلم مهارات واقتصاديات المنظمات الكبيرة (Spreitzer، ٢٠٠٧).

### د- التحفيز

التحفيز هو شعور داخلي يحرك وينشط سلوك الفرد لاشباع حاجات ورغبات معينة يطمح الفرد لها . ومن مزايا التحفيز انه غير ملموس او مشاهد ولكن يمكن معرفة مستوى التحفيز من خلال قياس اداء الفرد وملاحظة سلوكه اثناء قيامه بعمل ما وكذلك بملاحظة الجهد الذي يبذله في اداء ذلك العمل . وتعتبر الحوافز من العوامل الاساسية في تحسين وتطوير الاداء ( يحيي سليم ملحم ، ٢٠٠٦).



ولكي يحقق التمكين الاهداف المرجوه منه كان على المنظمات ان تسعى الى ايجاد برامج تحفيز مناسبة لعملية التمكين .

### اهداف التمكين الوظيفي :

يرى كلا من ( Robert & Marie ، ١٩٩٠ ) ، ( Umiker ، ١٩٩٢ ) أن التمكين يفيد كلاً من المنظمة والفرد على النحو التالي :

- زيادة الحافز لدي العاملين ، والحد من الاخطاء من خلال تحمل العاملين مسؤولية قراراتهم .

- زيادة فرص الابداع و الابتكار لدي العاملين .

- المساعدة علي التحسين المستمر في تقديم المنتجات والخدمات .

- زيادة رضاء العملاء من خلال زيادة قدرة العاملين علي اتخاذات القرارات السريعة .

- زيادة الانتاجية عن طريق احترام الموظف لذاته .

- تخفيض المهام الرقابية من الادارة العليا والوسطي مما يوفر لهم الوقت للتخطيط الاستراتيجي .

- الحفاظ علي القدرة التنافسية للمنظمة وزيادتها .

- انخفاض نسبة الغياب ومعدل دوران العمل .

- زيارة التعاون بين المديرين والموظفين علي حل المشكلات .

### أساليب التمكين الوظيفي :

لقد حدد ( Menon ، ٢٠٠١ ) الاساليب التي تساعد في تحقيق التمكين بما يلي :

أسلوب التمكين الهيكلي: وذلك يعني تقليل عدد المستويات الإدارية في الهيكل

التنظيمي، أي من خلال اللامركزية في أداء العمل .





أسلوب التمكين من خلال التحفيز: ويقوم هذا النوع من التمكين على خلفية تعزيز الكفاية الذاتية، ومن خلال النظر إلى تفويض الصلاحيات على أنها مصدر لتحفيز العاملين

أسلوب التمكين من خلال النمط القيادي: حيث يعد النمط القيادي الذي يسلكه القائد في المنظمة أسلوبًا من أساليب التمكين .

### مبادئ التمكين الوظيفي:

يعتقد Stirr Tomas أن التمكين الوظيفي يتكون من سبعة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة Empower حيث يمثل كل حرف من هذه الكلمة مبدأ و هذه المبادئ تتمثل في: (الزيدانيين ٢٠٠٦)

١. تعليم العاملين: حيث يتطلب على المنظمة ينبغي تعليم كل فرد من أفرادها المؤسسة حيث ان التعليم من العوامل الرئيسية في زيادة إنتاجية العاملين العاملين ولهذا اصبح التعليم متطلب اساسي لنجاح المنظمة .
٢. الدافعية : لكي تتمكن المنظمة من صنع عملية التمكين وجب عليها أن تحفز موظفيها نحو فكرة التمكين وكذلك ايضاح دورهم الفعال في المساهمة في نجاح خطط المنظمة ، ويمكن ذلك من خلال عقد دورات بهذا المجال واشراك الموظفين في جميع خطط المنظمة.
٣. وضوح الهدف: لن تتمكن المنظمة من الاستفادة من التمكين ما لم يكن لدى موظفيها تصور واضح وجلي عن اهداف المنظمة وسياساتها وكيفية تحقيق الاهداف المحددة من قبل الادارة العليا . كما يتطلب على المنظمة تحديد كيفية الاستفادة الكاملة من ابداعات الموظفين وتوجيهها نحو تحقيق اهداف المنظمة .
٤. يقترح Stirr معادلة للتمكين تتكون من ثلاثة حروف يسميها ( 3AS) تتمثل الأحرف الأولى لعناصر المعادلة:



٥. السلطة + المساءلة = الإنجاز. و لتحقيق الإنجاز يتطلب من الموظفين والادارة تقبل المسؤولية عن جميع قراراتهم المتخذة من قبلهم. كما ان الموظف يمكن ان يستمتع بهذه المسؤولية اذا تم تشجيعه من قبل الادارة العليا.

٦. ٥- الرغبة في التغيير: إن نتائج التمكين يمكن أن تقود المنظمة إلى الطرق الحديثة في أداء مهامها، إن البحث عن طرق عمل جديدة وناجحة أصبحت هاجس المنظمات الناجحة ، وهذا يتطلب من جميع ادارت المنظمة قبول التغيير والايمان بانه ركيزة اساسية لعملية التمكين والنجاح الإداري.

٧. ٦- نكران الذات: من خلال النظرة المحدودة لدى بعض المديرين في الادارة العليا يتم افشال عملية التمكين سريعاً ، لكون هذا المدير لازال يتبع الانماط الادارية القديمة والتي تعتمد على حب السلطة والسيطرة وعدم تفويض الصلاحيات . وهذا النوع من المديرين ينظر الى التمكين الى انه عائق له ومتحدي لطموحه.

### التحليل الاحصائي:

#### اولاً: ثبات وصدق أداة الدراسة

ولحساب صدق وثبات الاستبيان قام الباحث بأخذ عينة استطلاعية بحجم (٢٠) فرداً من مجتمع الدراسة وتم حساب ثبات الاستبيان من العينة الاستطلاعية بموجب طريقة التجزئة النصفية وكانت النتائج كما في الجدول الآتي:



## جدول رقم (٢)

### الثبات والصدق الإحصائي لإجابات أفراد العينة الاستطلاعية على الاستبيان

المحور	معامل الارتباط	معامل الثبات	معامل الصدق الذاتي
الأول	٠.٨٦	٠.٩٢	٠.٩٦
الثاني	٠.٧٥	٠.٨٦	٠.٩٣
الثالث	٠.٨٣	٠.٩١	٠.٩٥
الرابع	٠.٨١	٠.٩٠	٠.٩٥
الاستبيان كامل	٠.٧٠	٠.٨٢	٠.٩١

يتضح من نتائج الجدول رقم (٣) أن جميع معاملات الثبات والصدق لإجابات أفراد العينة الاستطلاعية على العبارات المتعلقة بكل فرضية من فرضيات الدراسة، وعلى الاستبيان كاملاً كانت أكبر من (٥٠%) والبعض منها قريبة جداً إلى (١٠٠%) مما يدل على أن استبيان الدراسة تتصف بالثبات والصدق الكبيرين جداً بما يحقق أغراض البحث، ويجعل التحليل الإحصائي سليماً ومقبولاً.

### تقييم النموذج:

#### ١- مصفوفة الارتباطات بين المتغيرات المستقلة



جدول رقم (٣)

مصفوفة الارتباطات بين المتغيرات المستقلة

	تفويض الصلاحيات	الاتصال الفعال	التدريب	تحفيز العاملين
تفويض الصلاحيات	١.٠٠٠			
الاتصال الفعال	٠.١٦٦*	١.٠٠٠		
التدريب	٠.٣٢٤**	٠.٠١٢	١.٠٠٠	
تحفيز العاملين	٠.١٨٠*	٠.٢٦٠**	٠.١٢٢	١.٠٠٠

٢- اختبار الارتباط الذاتي و التدخل الخطي المتعدد والتوزيع الطبيعي

يجب التحقق من نموذج الانحدار الخطي المتعدد انه لا يعاني من مشكلة التعدد الخطي الارتباط الذاتي بين الأخطاء العشوائية قام بإجراء اختبار الارتباط الذاتي والتداخل المتعدد والتوزيع الطبيعي لأخطاء كما في الجدول التالي:



جدول رقم (٤)

اختبار الارتباط الذاتي و التدخل الخطي المتعدد والتوزيع الطبيعي

Durbin-Watson	نسبة معامل الالتواء إلى الخطأ المعياري	الخطأ المعياري	معامل الالتواء Skewness	معامل التضخم التباين VIF	التباين المسموح به Tolerance	المتغيرات المستقلة
٢.٢٣٢	٠.٤٧٩	١.١٢٣	٠.٥٣٩	١.١٢٦	٠.٨٨٨	تفويض الصلاحيات
	٠.٧٦٣		٠.٨٥٧	١.١٠٦	٠.٩٠٤	الاتصال الفعال
	٠.٠٦٦		٠.٠٧٤	١.٠٦٦	٠.٩٣٩	التدريب
	٠.٦٠٣		٠.٦٧٧	١.٠٥٨	٠.٩٤٦	تحفيز العاملين

١. اختبار الارتباط الذاتي (Auto correlation):

تم إجراء اختبار الارتباط الذاتي للأخطاء العشوائية باستخدام إحصائية درين واتسن (DW) بمستوى دلالة ٥% ودرجة حرية (n=143) و (P=٤) فان إحصائية DW=2.232 تشير إلى عدم وجود ارتباط ذاتي بين الأخطاء العشوائية.

٢. اختبار الارتباط الخطي المتعدد (Multi-collinearity):

للتحقق من مشكلة التداخل الخطي بين المتغيرات المستقلة إجراء الاختبار بواسطة إحصائية (Variance Inflation Factor/ VIF) نجد جميع قيم VIF للمتغيرات المستقلة أقل من ١٠ وهذا يعني إن النموذج لا



يعاني من مشكلة التداخل الخطي أي عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة.

### ٣. اختبار التوزيع الطبيعي (Normal Distribution):

للتحقق من إن توزيع البيانات طبيعياً تم قسمة معامل الالتواء إلى الخطأ المعياري ونجد أن نسبة معامل الالتواء إلى الخطأ المعياري لجميع المتغيرات المستقلة تقع ضمن المدى (٢و-٢) يشير ذلك إلى أن المتغيرات المستقلة تتوزع طبيعياً.

تحليل نتائج استجابات أفراد العينة ومتغيرات الدراسة:

أولاً: إحصائيات وصفية لتوزيع مفردات العينة لبعض المتغيرات:

سيتم في هذه العينة استعراض متغيرات الدراسة باستخدام الإحصائيات الوصفية للتعرف على أهم الخصائص الخاصة بمفردات العينة.

توزيع مفردات العينة :

#### جدول رقم (٥)

عينة الدراسة حسب النوع / العمر/المؤهل العلمي / عدد سنوات الخبرة

النسبة المئوية	الإجمالي	العدد	البيان
82.5%	149	321	ذكر
17.5%		26	أنثى
27.5%	149	41	أقل من 30 عام
%41.6		62	من 31 - 40 عام



%12.1		18	من 41 - 50 عام	
%18.8		28	أكبر من 50 عام	
%12.1	149	18	ثانوية عامة فاقل	المؤهل العلمي
%58.4		87	مؤهل متوسط	
%29.5		44	جامعي وما فوق	
%40.6	149	15	أقل من ٤ سنوات	عدد سنوات الخبرة
%22.6		74	من ٤ سنوات إلى أقل من 8 سنوات	
%18.1		48	من ٨ سنوات إلى أقل من 12 سنة	
%10.1		12	من 12 سنة وما فوق	

يتضح من الجدول رقم (٦) ، أن الفئة العمرية لغالبية أفراد عينة الدراسة من ٣١ \_ ٤٠ سنة حيث بلغ عددهم (٦٢) فردا بنسبة (٤١.٦%) ، يليهم الذين فئاتهم العمرية أقل من ٣٠ سنة حيث بلغ عددهم في عينة الدراسة (٤١) فردا بنسبة (٢٧.٥%) ، كما تضمنت العينة على (٢٨) فردا بنسبة (١٨.٨%) كانت فئاتهم العمرية أكبر من ٥٠ سنة ، كما تضمنت العينة على (١٨) فردا بنسبة (١٢.١%) كان فئاتهم العمرية ٤١ \_ ٥٠ سنة. وأن المستوى التعليمي لغالبية افراد عينة



الدراسة هو مؤهل متوسط حيث بلغ عددهم (٨٧) فردا بنسبة (٥٨.٧%)، يليهم الأفراد الذين مستواهم التعليمي جامعي وما فوق حيث بلغ عددهم (٤٤) فردا بنسبة (٢٩.٧%)، كما تضمنت العينة على (١٨) فردا بنسبة (١٢.١%) كان مستواهم التعليمي ثانوية عامة فأقل. كما أن غالبية افراد عينة الدراسة لديهم سنوات خبرة من ٤ إلى اقل من ٨ سنوات حيث بلغ عددهم (٧٤) فردا بنسبة (٤٩.٧%) ، يليهم الذين لديهم سنوات خبرة من ٨ إلى اقل من ١٢ سنة حيث بلغ عددهم (٤٨) فردا بنسبة (٣٢.٢%) ، كما تضمنت العينة على (١٥) في سنوات (١٠.١%) كان لديهم سنوات خبرة اقل من ٤ سنوات، (١٢) فردا بنسبة (٨.١%) كان لديه سنوات خبرة من ١٢ سنة فما فوق.

ثانيا : المقاييس الوصفة لإجابات أفراد عنة الدراسة على متغيرات الدراسة :

التحليل الوصفي لعبارات المتغيرات المستقلة بالجامعة :

التحليل الوصفي لعبارات المتغيرات المستقلة : يتم حساب التوزيع التكراري والوسيط لعبارات المتغير المستقل لمعرفة آراء عينة الدراسة على كل عبارة ومن ثم العبارات مجتمعة والانحراف المعياري التجانس في إجابات وذلك كما في الجدول الآتي:

### جدول رقم (٦)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغيرات المستقلة

ت	العبارة	التكرار والنسبة %			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
	تفويض الصلاحيات				





## جامعة قناة السويس – كلية التجارة

أثر التمكين الوظيفي على التطوير الإداري بالجامعات السعودية .....

~ د/ محمد بن عواض الطريس ~

٠	٤	١٤	٣٧	٩٤	1	تفوضني الجامعة صلاحيات كافة لانجاز مهام وظيفتي
%٠.٠	٢.٧ %	٩.٤ %	٢٤.٨ %	٦٣.١ %		
٠	٢	١٦	١٠٢	٢٩	2	تثق الجامعة في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي
%٠.٠	١.٣ %	١٠.٧ %	٦٨.٥ %	١٩.٥ %		
٤	١٨	١٦	٢٣	٨٨	3	لا يمارس رؤسائي الصلاحيات المفوضة خلال فترة التفويض
%٢.٧	١٢.١ %	١٠.٧ %	١٥.٤ %	٥٩.١ %		
١١	٢٢	٤٤	٥٧	١٥	4	تمنحني الجامعة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي
%٧.٤	١٤.٨ %	٢٩.٥ %	٣٨.٣ %	١٠.١ %		
٦	١٨	٣٧	٤٣	٤٥	5	توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية
%٤.٠	١٢.١ %	٢٤.٨ %	٢٨.٩ %	٣٠.٢ %		
						الاتصال الفعال
٩	٢٠	٤٣	٤٦	٣١	6	تتميز التعليمات والإجراءات في الجامعة بالوضوح
%٦.٠	١٣.٤ %	٢٨.٩ %	٣٠.٩ %	٢٠.٨ %		



## جامعة قناة السويس – كلية التجارة

أثر التمكين الوظيفي على التطوير الإداري بالجامعات السعودية .....

~ د/ محمد بن عواض الطريس ~

7	من السهل بمكان عملي الحصول على المعلومات التي احتاجها	١٩	٥٥	٤٦	١٦	١٣
		١٢.٨%	٣٦.٩%	٣٠.٩%	١٠.٧%	٨.٧%
8	يستطيع العاملین بالجامعة الوصول إلى أصحاب القرار موافقهم بلا صعوبة	٣١	٥٧	٣٤	١٩	٨
		٢٠.٨%	٣٨.٣%	٢٢.٨%	١٢.٨%	٥.٤%
9	تهتم الجامعة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة	٣٤	٥١	٤٧	١٤	٣
		٢٢.٨%	٣٤.٢%	٣١.٥%	٩.٤%	٢.٠%
10	يوجد نظام معلومات يوفر المعلومات بسرعة لأصحاب القرار	٤٥	٥٨	٢٧	١٢	٧
		٣٠.٢%	٣٨.٩%	١٨.١%	٨.١%	٤.٧%
	التدريب					
11	تتبنى الجامعة خطة واضحة للتدريب	٦٧	٣٩	٢٤	١١	٨
		٤٥.٠%	٢٦.٢%	١٦.١%	٧.٤%	٥.٤%
12	توفر الجامعة لي دورات تدريبية لتطوير مهاراتي	٢٩	٨٠	٢٣	١٦	١
		١٩.٥%	٥٣.٧%	١٥.٤%	١٠.٧%	٠.٧%



٥	٦	٣٧	٣٦	٦٥	تشجع الجامعة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم	13
٣.٤%	٤.٠%	٢٤.٨%	٢٤.٢%	٤٣.٦%		
١١	٢٠	٥١	٤٥	٢٢	تتاح للعاملين فرص التعلم واكتساب أشياء جديدة في مجال العمل	14
٧.٤%	١٣.٤%	٣٤.٢%	٣٠.٢%	١٤.٨%		
٦	٢٤	٤٠	٤٥	٣٤	تسعى الجامعة إلى تطوير العاملين فيها	15
٤.٠%	١٦.١%	٢٦.٨%	٣٠.٢%	٢٢.٨%		
					تحفيز العاملين	
١٠	٢٢	٤٦	٤٢	٢٩	تقدر الجامعة جهود العاملين	16
٦.٧%	١٤.٨%	٣٠.٩%	٢٨.٢%	١٩.٥%		
٧	٢٦	٣٦	٥٥	٢٥	يسمح لي نظام العمل في الجامعة بالمشاركة في اتخاذ القرارات	17
٤.٧%	١٧.٤%	٢٤.٢%	٣٦.٩%	١٦.٨%		
٩	١٨	٥٣	٣٢	٣٧	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه في الجهود التي ابذلها في العمل	18
٦.٠%	١٢.١%	٥٣.٦%	٢١.٥%	٢٤.٨%		



٨	٢٢	٤٣	٥٦	٢٠	اشعر بعدالة وموضوعية نظام الترقيات الوظيفية في الجامعة	19
%٥.٤	١٤.٨ %	٢٨.٩ %	٣٧.٦ %	١٣.٤ %		
١١	١٢	٣٢	٥٨	٣٦	تعد كفاءة العاملين معيارا مهما في نظام الترقيات	20
%٧.٤	٨.١ %	٢١.٥ %	٣٨.٩ %	٢٤.٢ %		

يتضح للباحث من الجدول رقم (٧) والخاص بالتوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغيرات المستقلة (أن غالبية الإجابات كانت عن المستوى أو فوق).

وللتحقق من صحة المتغير، ينبغي معرفة اتجاه آراء عينة الدراسة بخصوص كل عبارة من العبارات والتجانس بين الإجابات المتعلقة بالمتغير المستقلة، ويتم حساب الوسيط والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة، وذلك كما في الجدول الآتي:

#### جدول رقم (٧)

الوسيط والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغيرات المستقلة

ت	العبارة	الوسيط	الانحراف المعياري	التفسير
	تفويض الصلاحيات			



موافق	٠.٧٧٦	٤.٠٠	1 تفوضني الجامعة صلاحيات كافة لانجاز مهام وظيفتي
موافق بشدة	٠.٥٩٥	٥.٠٠	2 تثق الجامعة في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي
محايد	١.١٨٦	٣.٠٠	3 لا يمارس رؤسائي الصلاحيات المفوضة خلال فترة التفويض
موافق	١.٠٧٤	٤.٠٠	4 تمنحني الجامعة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي
موافق	١.١٤٤	٥.٠٠	5 توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية
			الاتصال الفعال
موافق	١.١٤٢	٤.٠٠	6 تتميز التعليمات والإجراءات في الجامعة بالوضوح
محايد	١.١٠٨	٣.٠٠	7 من السهل بمكان عملي الحصول على المعلومات التي احتاجها
موافق	١.١١٧	٤.٠٠	8 يستطيع العاملین بالجامعة الوصول إلى أصحاب القرار موافقهم بلا صعوبة



9	تهتم الجامعة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة	٤.٠٠	٠.٩٩٧	موافق
10	يوجد نظام معلومات يوفر المعلومات بسرعة لأصحاب القرار	٤.٠٠	١.٠٩٧	موافق
	التدريب			
11	تتبنى الجامعة خطة واضحة للتدريب	٤.٠٠	١.١٨٢	موافق
12	توفر الجامعة لي دورات تدريبية لتطوير مهارات	٤.٠٠	٠.٨٩٨	موافق
13	تشجع الجامعة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم	٤.٠٠	١.٠٧٥	موافق
14	تتاح للعاملين فرص التعلم واكتساب أشياء جديدة في مجال العمل	٣.٠٠	١.١٠٩	محايد
15	تسعى الجامعة إلى تطوير العاملين فيها	٤.٠٠	١.١٣١	موافق
	تحفيز العاملين			
16	تقدر الجامعة جهود العاملين	٣.٠٠	١.١٥٥	محايد



17	يسمح لي نظام العمل في الجامعة بالمشاركة في اتخاذ القرارات	٤.٠٠	١.١٠٥	موافق
18	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه في الجهود التي أبذلها في العمل	٣.٠٠	١.١٦٦	محايد
19	اشعر بعدالة وموضوعية نظام الترقيات الوظيفية في الجامعة	٤.٠٠	١.٠٦٤	موافق
20	تعد كفاءة العاملين معيارا مهما في نظام الترقيات	٤.٠٠	١.١٥١	موافق

يتضح من الجدول (٧) للباحث الآتي :

١. أن الوسيط لغالبية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغيرات المستقلة (٤) وهذا يعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون على عبارات المتغيرات المستقلة.

٢. كما تراوحت قيم الانحراف المعياري على عبارات المتغيرات المستقلة (٠.٥٩ – ١.١٨) وهذه القيم تشير إلى التجانس الكبير في إجابات أفراد العينة على هذه الفقرات، أي أنهم متفقون بدرجة كبيرة جداً عليها .

**التحليل الوصفي لعبارات المتغير التابع ( التطوير الإداري):**

التحليل الوصفي لعبارات المتغير التابع ( التطوير الإداري): يتم حساب التوزيع التكراري والوسيط لعبارات المتغير التابع لمعرفة آراء عينة الدراسة على كل



عبارة ومن ثم العبارات مجتمعة والانحراف المعياري التجانس في إجابات وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول (٨)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغير التابع ( التطوير الإداري)

ت	العبارة	التكرار والنسبة %			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
١	هناك بحث مستمر بالجامعة عن طرق جديدة لتطوير أساليب العمل	٧٤ ٤٩.٧ %	٢٦ ١٧.٤ %	٣٣ ٢٢.١ %	١٠ ٦.٧ %
2	تعتمد الجامعة إلى تحديث وتجديد الآليات والتقنيات باستمرار	١٩ ١٢.٨ %	٨٧ ٥٨.٤ %	٣٨ ٢٢.٥ %	٤ ٢.٧ %
3	يرغب بعض العمداء/المديرين بتفويض جزء من الصلاحيات لبعض العاملين	٦٨ ٤٥.٦ %	٣٩ ٢٦.٢ %	٣٤ ٢٢.٨ %	٨ ٥.٤ %





٤	٢٠	٦٢	٤١	٢٢	٤	يهتم العاملین الممنوحة لهم الصلاحيات بأداء أعمالهم على أفضل وجه باستمرار
٢.٧%	١٣.٤%	٤١.٦%	٢٧.٥%	١٤.٨%		
٣	٢٢	٤٥	٥١	٢٨	٥	إن العمال التي يقوم بها العاملین الممنوحة لهم بعض الصلاحيات فعالة دائما
٢.٠%	١٤.٨%	٣٠.٢%	٣٤.٢%	١٨.٨%		
٦	٧	٤٢	٤٧	٤٧	٦	يتم تدريب العاملین لمواجهة التطورات التي تحدثها الجامعة
٤.٠%	٤.٧%	٢٨.٢%	٣١.٥%	٣١.٥%		
١١	١٣	٢٥	٦٠	٤٠	٧	توفر الجامعة لي المعلومات الكافية لأداء عملي
٧.٤%	٨.٧%	١٦.٨%	٤٠.٣%	٢٦.٨%		

يتضح للباحث من الجدول رقم (٨) والخاص بالتوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغير التابع ( التطوير الإداري): (أن غالبية الإجابات كانت عن المستوى أوافق).

وللتحقق من صحة المتغير، ينبغي معرفة اتجاه آراء عينة الدراسة بخصوص كل عبارة من العبارات والتجانس بين الإجابات المتعلقة بالمتغير التابع ( التطوير



الإداري)، ويتم حساب الوسيط والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة، وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (٩)

الوسيط والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغير التابع (التطوير الإداري)

ت	العبارة	الوسيط	الانحراف المعياري	التفسير
١	هناك بحث مستمر بالجامعة عن طرق جديدة لتطوير أساليب العمل	٤.٠٠	١.١٦٥	موافق
٢	تعتمد الجامعة إلى تحديث وتجديد الآليات والتقنيات باستمرار	٤.٠٠	٠.٧١٦	موافق
٣	يرغب بعض العمداء/المديرين بتفويض جزء من الصلاحيات لبعض العاملين	٤.٠٠	٠.٩٤٤	موافق
٤	يهتم العاملين الممنوحة لهم الصلاحيات بأداء أعمالهم على أفضل وجه باستمرار	٣.٠٠	١.٠٠٦	محايد
٥	إن العمال التي يقوم بها العاملين الممنوحة لهم بعض الصلاحيات فعالة دائما	٤.٠٠	١.٠٢٤	موافق
٦	يتم تدريب العاملين لمواجهة التطورات التي تحدثها الجامعة	٤.٠٠	١.٠٥٩	موافق
٧	توفر الجامعة لي المعلومات الكافية لاداء عملي	٤.٠٠	١.١٧١	موافق

يتضح من الجدول (٩) للباحث الآتي :



١. أن الوسيط لغالبية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغير التابع ( التطوير الإداري): (٤) وهذا يعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون على عبارات التطوير الإداري.

٢. كما تراوحت قيم الانحراف المعياري على عبارات الفرضية بين (٠.٧١ – ١.١٧) وهذه القيم تشير إلى التجانس الكبير في إجابها.اد العينة على هذه الفقرات، أي أنهم متفقون بدرجة كبيرة جداً عليها .

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

عرض ومناقشة نتائج الانحدار الخطي المتعدد:

جدول رقم (١٠)

نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس تأثير تفويض الصلاحيات والاتصال الفعال والتدريب وتحفيز العاملين على التطوير الإداري

التفسير	القيمة الاحتمالية (Sig)	اختبار (t)	معاملات الانحدار	
معنوية	0.000	4.121	0.907	$\hat{B}_0$
معنوية	0.000	6.237	0.170	$\hat{B}_1$
معنوية	0.000	7.236	0.254	$\hat{B}_2$
معنوية	0.000	5.102	0.184	$\hat{B}_3$



معنوية	0.000	6.211	0.396	$\hat{B}_4$
			0.75	معامل الارتباط المتعدد (R)
			0.56	معامل التحديد ( $R^2$ )
النموذج معنوي			25.919	اختيار (F)
النموذج $\hat{y} = 0.907 + 0.170x_1 + 0.254x_2 + 0.184x_3 + 0.396x_4$				

### يتضح من جدول رقم (١٠)

١. أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي قوي بين تفويض الصلاحيات والاتصال الفعال والتدريب وتحفيز العاملين و التطوير الإداري ، حيث بلغت قيم معامل الارتباط المتعدد (0.75).

٢. بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (٠.٥٦)، هذه القيمة تدل على أن تفويض الصلاحيات والاتصال الفعال والتدريب وتحفيز العاملين و التطوير الإداري كمتغيرات مستقلة تساهم (٥٦%) في التطوير الإداري (المتغير التابع).

٣. نموذج الانحدار المتعدد معنوي حيث بلغت قيمة اختبار (F) (٢٥.٩١٩) وهي دالة عن مستوى دلالة (٠.٠٠٠).

من النتائج أعلاه نجد إن جميع معاملات الانحدار (B) معنوية تفويض الصلاحيات، بلغت قيمة (t) المحسوبة (٦.٢٣٧) وهي عند مستوى أقل (٠.٠٠٠)، الاتصال الفعال بلغت قيمة (t) المحسوبة (٨.٦٥٦) وهي عند مستوى



أقل من (٠.٠٠٠)، التدريب بلغت قيمة (t) المحسوبة (٧.٣٤٦) وهي عند مستوى أقل من (٠.٠٠٠)، تحفيز العاملين بلغت قيمة (t) المحسوبة (٥.١٠٢) وهي عند مستوى أقل من (٠.٠٠٠). وهذه النتيجة تدل على وجود تأثير معنوي من قبل المتغيرات المستقلة (تفويض الصلاحيات والاتصال الفعال والتدريب وتحفيز العاملين) على المتغير التابع (التطوير الإداري).

### نتائج اختبار الفرضيات

#### ١- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى من فرضيات الدراسة على الآتي:

"يوجد أثر لبعده (تفويض الصلاحيات) في تطوير الأداء للعاملين بجامعة شقراء"

للتأكد من صحة الفرضية سيتم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط في بناء النموذج حيث أن تفويض الصلاحيات كمتغير مستقل ممثل بـ (x1) و تطوير الأداء للعاملين كمتغير تابع ممثل بـ (y) وذلك كما في الجدول الآتي:

#### جدول رقم (١١)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين تفويض الصلاحيات و تطوير الأداء للعاملين

التفسير	القيمة الاحتمالية (Sig)	اختبار (t)	معاملات الانحدار	
معنوية	0.000	10.628	3.181	$\hat{B}_0$



معنوية	0.000	4.672	0.149	$\hat{B}_1$
			0.71	معامل الارتباط (R)
			0.50	معامل التحديد ( $R^2$ )
			13.289	أختبار (F)
$\hat{y} = 3.181 + 0.149x_1$				

يتضح من الجدول رقم (١١):

١. أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي قوي بين تفويض الصلاحيات كمتغير مستقل و تطوير الأداء للعاملين كمتغير تابع، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.71).
  ٢. بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (٠.٥٠)، هذه القيمة تدل على إن تفويض الصلاحيات كمتغير مستقلة تساهم بـ (٥٠%) في تطوير الأداء للعاملين (المتغير التابع).
  ٣. نموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة اختبار (F) (١٣.٢٨٦) وهي دالة عن مستوى دلالة (٠.٠٠٠).
  ٤. ٣.١٨١: متوسط تطوير الأداء للعاملين عندما تفويض الصلاحيات يساوي صفرًا.
  ٥. ٠.١٤٩: وتعني زيادة تفويض الصلاحيات وحدة واحدة يزداد تطوير الأداء للعاملين بـ ١٥%.
- مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الأولى والتي نصت على أن: "صيح يوجد أثر



لبعد (تفويض الصلاحيات) في تطوير الأداء للعاملين بجامعة شقراء "قد تحققت.

٢- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية من فرضيات الدراسة على الآتي:

"يوجد أثر لبعد (الاتصال الفعال) في تطوير الأداء للعاملين بجامعة شقراء "

للتأكد من صحة الفرضية سيتم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط في بناء النموذج حيث أن الاتصال الفعال كمتغير مستقل ممثل بـ (x2) و تطوير الأداء للعاملين كمتغير تابع ممثل بـ (y) وذلك كما في الجدول الآتي:

### جدول رقم (١٢)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين الاتصال ل الفعال و تطوير الأداء للعاملين

التفسير	القيمة الاحتمالية (Sig)	اختبار (t)	معاملات الانحدار	
معنوية	0.000	13.106	1.914	$\hat{B}_0$
معنوية	0.000	5.276	0.430	$\hat{B}_1$
			0.76	معامل الارتباط ( R )



	0.58	معامل التحديد ( $R^2$ )
النموذج معنوي	27.160	أختبار ( $F$ )
$\hat{y} = 1.914 + 0.430x_2$		

### يتضح من الجدول رقم (١٢)

١. أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي قوي بين الاتصال الفعال كمتغير مستقل و تطوير الأداء للعاملين كمتغير تابع، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.76).
  ٢. بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (٠.٥٨)، هذه القيمة تدل على إن الاتصال الفعال كمتغير مستقلة تساهم بـ (٥٨%) في تطوير الأداء للعاملين (المتغير التابع).
  ٣. نموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة اختبار ( $F$ ) (٢٧.١٦٠) وهي دالة عن مستوى دلالة (٠.٠٠٠).
  ٤. ١.٩١٤: متوسط تطوير الأداء للعاملين عندما الاتصال الفعال يساوي صفرًا.
  ٥. ٠.٤٣٠: وتعني زيادة الاتصال الفعال وحدة واحدة يزداد تطوير الأداء للعاملين بـ ٤٣%.
- مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الثانية والتي نصت على أن: "صيع يوجد أثر لبعده (الاتصال الفعال) في تطوير الأداء للعاملين بجامعة شقراء" قد تحققت.

### ٣- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة من فرضيات الدراسة على الآتي:





"يوجد أثر لبعء (التدريب) في تطوير الأداء للعاملين بجامعة شقراء".

للتأكد من صحة الفرضية سيتم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط في بناء النموذج حيث أن التدريب كمتغير مستقل ممثل بـ (x3) و تطوير الأداء للعاملين كمتغير تابع ممثل بـ (y) وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (١٣)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين التدريب و تطوير الأداء للعاملين

التفسير	القيمة الاحتمالية (Sig)	اختبار (t)	معاملات الانحدار	
معنوية	0.000	13.106	1.914	$\hat{B}_0$
معنوية	0.000	5.276	0.430	$\hat{B}_1$
			0.76	معامل الارتباط (R)
			0.58	معامل التحديد ( $R^2$ )
النموذج معنوي			27.160	أختبار (F)
$\hat{y} = 1.914 + 0.430x_2$				



### يتضح من الجدول رقم (١٣):

١. أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي قوي بين التدريب كمتغير مستقل و تطوير الأداء للعاملين كمتغير تابع، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.77).
  ٢. بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (٠.٥٩)، هذه القيمة تدل على إن التدريب كمتغير مستقل تساهم بـ (٥٩%) في تطوير الأداء للعاملين (المتغير التابع).
  ٣. نموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة اختبار (F) (٢٩.٦٤٩) وهي دالة عن مستوى دلالة (٠.٠٠٠).
  ٤. ١.٢٣٣: متوسط تطوير الأداء للعاملين عندما التدريب يساوي صفراً.
  ٥. ٠.٤٤١: وتعني زيادة التدريب وحدة واحدة يزداد تطوير الأداء للعاملين بـ ٤٤%.
- مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الثالثة والتي نصت على أن: "صيع يوجد أثر لبعء (التدريب) في تطوير الأداء للعاملين بجامعة شقراء" قد تحققت.

### ٤- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

تنص الفرضية الثالثة من فرضيات الدراسة على الآتي:

"يوجد أثر لبعء (تحفيز العاملين) في تطوير الأداء للعاملين بجامعة شقراء".

للتأكد من صحة الفرضية سيتم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط في بناء النموذج حيث أن تحفيز العاملين كمتغير مستقل ممثل بـ (x4) و تطوير الأداء للعاملين كمتغير تابع ممثل بـ (y) وذلك كما في الجدول الآتي:



جدول رقم (١٤)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين تحفيز العاملين و تطوير الأداء للعاملين

التفسير	القيمة الاحتمالية (Sig)	اختبار (t)	معاملات الانحدار	
معنوية	0.000	10.342	1.589	$\hat{B}_0$
معنوية	0.000	6.377	0.540	$\hat{B}_1$
			0.81	معامل الارتباط (R)
			0.66	معامل التحديد ( $R^2$ )
النموذج معنوي			37.857	أختبار (F)
$\hat{y} = 1.586 + 0.540x_4$				

يتضح جدول رقم (١٤):

٤. أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي قوي بين تحفيز العاملين كمتغير مستقل و تطوير الأداء للعاملين كمتغير تابع، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.81).
٥. بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (٠.٦٦)، هذه القيمة تدل على إن تحفيز العاملين كمتغير مستقلة تساهم ب (٦٦%) في تطوير الأداء للعاملين (المتغير التابع).



٦. نموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة اختبار (F) (٣٧.٨٥٧) وهي دالة عن مستوى دلالة (٠.٠٠٠).
٧. ١.٥٨٦: متوسط تطوير الأداء للعاملين عندما تحفيز العاملين يساوي صفراً.
٨. ٠.٥٤٠: وتعني زيادة تحفيز العاملين وحدة واحدة يزداد تطوير الأداء للعاملين بـ ٥٤%.
- مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الرابعة والتي نصت على أن: "صغير يوجد أثر لبعده (تحفيز العاملين) في تطوير الأداء للعاملين بجامعة شقراء" قد تحققت.

#### جدول رقم (١٥)

ملخص نتائج ترتيب المتغيرات المستقلة من حيث تأثير على المتغير التابع

الترتيب	الأهمية النسبية	المتغير
٤	٠.٠٨٦	تفويض الصلاحيات
٢	٠.١٥٠	الاتصال الفعال
٣	٠.١٠٣	التدريب
١	٠.٦١٧	تحفيز العاملين

الاستنتاجات:

١. أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي قوي بين تفويض الصلاحيات والاتصال الفعال والتدريب وتحفيز العاملين و التطوير الإداري ، حيث بلغت قيم معامل الارتباط المتعدد (٠.٧٥). حيث بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (٠.٥٦)، هذه القيمة تدل على أن تفويض الصلاحيات



- والاتصال الفعال والتدريب وتحفيز العاملين و التطوير الإداري كمتغيرات مستقلة تساهم (٥٦%) في التطوير الإداري (المتغير التابع).
٢. أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي قوي بين تفويض الصلاحيات كمتغير مستقل و تطوير الأداء للعاملين كمتغير تابع، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (٠.٧١). حيث بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (٠.٥٠)، هذه القيمة تدل على إن تفويض الصلاحيات كمتغير مستقلة تساهم بـ (٥٠%) في تطوير الأداء للعاملين (المتغير التابع).
٣. أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي قوي بين الاتصال الفعال كمتغير مستقل و تطوير الأداء للعاملين كمتغير تابع، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (٠.٧٦). حيث بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (٠.٥٨)، هذه القيمة تدل على إن الاتصال الفعال كمتغير مستقلة تساهم بـ (٥٨%) في تطوير الأداء للعاملين (المتغير التابع).
٤. أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي قوي بين التدريب كمتغير مستقل و تطوير الأداء للعاملين كمتغير تابع، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (٠.٧٧). حيث بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (٠.٥٩)، هذه القيمة تدل على إن التدريب كمتغير مستقلة تساهم بـ (٥٩%) في تطوير الأداء للعاملين (المتغير التابع).
٥. أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي قوي بين تحفيز العاملين كمتغير مستقل و تطوير الأداء للعاملين كمتغير تابع، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (٠.٨١). حيث بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (٠.٦٦)، هذه القيمة تدل على إن تحفيز العاملين كمتغير مستقلة تساهم بـ (٦٦%) في تطوير الأداء للعاملين (المتغير التابع).



### التوصيات:

6. تفويض العاملين بجامعة شقراء صلاحيات أكثر لتعزيز الثقة بهم وتمكينهم في أداء واجباتهم بفاعلية.
7. من الأنسب لإدارة الجامعة السعي لتوفير مناخ تنظيمي يسمح بممارسة مجالات التمكين الإداري لإشراك العاملين في صنع القرار .
8. علي الجامعة إعادة النظر في وضع نظام فعال للحوافز المادية والمعنوية لتشجيع العاملين وان تتناسب الحوافز المعطاة مع الجهد المبذول وان ترتبط بمعدلات الأداء والإبداع في العمل وان تقدم في وقتها المناسب .
9. يتطلب من الجامعة تهيئة بيئة مناسبة في العلاقة بين المديرين والعاملين تقوم على نشر ثقافة التمكين ووضوح قنوات الاتصال وإتاحة المعلومات والبيانات.
10. تعديل الهياكل التنظيمية بالجامعة بما يتلائم في تمكين الموظفين الإداريين ، وتفويض سلطة اتخاذ القرار.
11. ضرورة اهتمام الإدارة العليا بالجامعة بتنمية إدراك الموظفين لقدراتهم، ومهاراتهم، ومنحهم حرية التصرف بمهامه الوظيفية، وتشجيعهم على إيجاد حلول مبتكرة لمشكلات العمل التي تواجههم والاستعانة بكوادر متخصصة في مجال الإدارة ممن يحملون الخبرات والمهارات والأفكار الإبداعية ليكونوا أداة فاعلة في عملية التغيير.
12. عقد دورات تدريبية في التمكين للإدارة العليا والموظفين بالجامعة لتوضيح أهمية وفوائد التمكين ودوره في تطوير أداء العاملين.



## المراجع

- Haiyan Kong, Ning Sun, Qi Yan, (2016) "New generation, psychological empowerment: Can empowerment lead to career competencies and career satisfaction?", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 28 Issue: 11, pp.2553-2569,
- Kaveh Hasani, Saman Sheikhesmaeili, (2016) "Knowledge management and employee empowerment: A study of higher education institutions", Kybernetes, Vol. 45 Issue: 2, pp.337-355.
- Huei-Fang Chen," The Impacts of Empowerment on Organizational Commitment under a Changing Environment ", Department of International Business, SoochowUniversity, Taiwan, 2008. 2- Jon T .
- Darlington M. Mgbeke," Employee Empowerment as an Effective Tool to Increase Administrative Efficacy: in the Local Government Area of Umunneochi, Walden University, Nigeria, May 2007,pp 14.
- Spreitzer, Gretchen, (2007), Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work, for thcoming, Hand book of Organization Development, Sage publications.
- Carole Eagle luby" A Case Study Of Psychological Empowerment Of EmployeesIn A Community College", University Of Florida,Usa,2006,p12.
- Susan M. Sasiadek, "Individual Influence Factors That Impact EmployeeEmpowerment": A Multi Case Study, Capella University, Usa, May 2006,pp 20.
- Brown , D. R. And Harvery , D. (2006). An External Approach to Organizational development , New Jersey : Prentice Hall .
- Turner Jr., B.A." EmployeeEmpowerment: Relationship Between Location In The Hierarchy, Span of Control, And Industry Type On



Perceptions of Empowerment ", University of North Texas, USA, 2006

- David Lars Halvorsen, "An Investigation Of Employee Satisfaction And Employee Empowerment Specific To On-Site Super Visors": In The Residential Construction Industry, Brigham Young University, Usa, December 2005, p.5
- Manuela, Bruce " Measuring Empowerment", Leadership & Organization Development Journal, 2003 Volume: 24 Issue: 2 pp: 102 - 108 .
- Psinos.A., & Smithson.S , " Employee Empowerment In Manufacturing: Study Of Organizations In The UK", Work And Employment, 17(2), 2002:PP 133-148.
- Daft, Richard L., (2003), Management, 6<sup>th</sup> ed., South-Western, Ohio.
- K.L., Murrell, and M., Meredith, Empowering Employee, New York: McGraw-Hill, 2000, p.110.

- محمد سالم حمد المري ( ٢٠١٤ ) . التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت من وجهة نظرهم ، رسالة ماجستير كلية العلوم التربوية - جامعة آل البيت .
- المحتسب، أحمد علي، "التمكين الإداري وأثره على الإنتاجية لدى العاملين في جامعة الحسين بن طلال"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مصر، ٣٥ (٢)، ٢٠١١، ١٦٩-٧٠ .
- محمد مطر الزيداني (٢٠١٣) أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن، ص ٠٩ .
- الشريف، عباس عبد المهدي؛ النتج، منال محمود، "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، البحرين، ١٢ (٢)، ٢٠١١، ١٦٢ .
- ابو بكر بو سالم، اثر تمكين العاملين علي الولاء التنظيمي ، رسالة ماجستير في ادراة الاعمال - كلية المال والاعمال - جامعة ال البيت - الجزائر ، ٢٠١٠ .





- شروق عبد المحسن المتروك ( ٢٠١٠ ) . اثر العدالة التنظيمية علي التمكين الادراي من وجهة نظر موظفي الامانة العامة للمجلس الاعلي للتخطيط والتنمية بدولة الكويت ، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا ، الجامعة الاردنية .
- الحموري، أميرة محمد؛ والسعود، راتب سلامة، (٢٠١٠) درجة التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لديهم، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات والعلوم الإنسانية والاجتماعية، الأردن، ٢٥(٧)، ٩٧-١٣٨.
- أيمن المعاني و عبد الحكيم أخو أرشيدة، "التمكين الإداري وأثره في الإبداع الإداري لدى العاملين في الجامعة الأردنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ٥، العدد ٢، ٢٠٠٩.
- عبد الامير ، أثير وعبد الرسول ، حسين علي (٢٠٠٨). استراتيجيية التمكين واثرها في فاعلية فرق العمل :دراسة تحليلية في كليات جامعة القادسية : مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية . جامعة القادسية، المجلد العاشر ، العدد الثالث .
- الإبراهيم، عدنان؛ العضال، عدنان عبدالسلام؛ العمري، جمال، "درجة ممارسة التمكين الإداري لدى العاملين في جامعة اليرموك"، دراسات تربوية واجتماعية، مصر، ١٤(٣)، ٤٠-٢٠٠٨، ٣٩.
- عريقات، زكية محمود أحمد(٢٠٠٧) " أثر العوامل الشخصية والوظيفية في التمكين الوظيفي في المصارف التجارية الأردنية " . رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة عمان العربية للدراسات العليا الأردن.
- مازن ، عبد العزيز ، التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسسي ، الأردن ، عمان ، ٢٠٠٦ ، ص ١ .
- يحيى سليم ملحم "التمكين كمفهوم إداري معاصر" المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة ٢٠٠٦
- العتيبي، سعد بن مرزوق، (٢٠٠٥)، جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي، ورقة مقدمة إلى الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، ١-٤٢
- مصطفى محمود أبو بكر، الإدارة العامة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ٢٠٠٥ ، ص ٣٧ .
- التميمي، إياد فاضل (٢٠٠٤)، السلوك الإبداعي وأثره في الميزة التنافسية، مجلة البصائر، جامعة مؤتة، المجلد ٨، العدد ١.



- الصيرفي، محمد عبد الفتاح. (٢٠٠٣). "مفاهيم إدارية حديثة"، ط١، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- حلواني، ابتسام عبد الرحمن، أسلوب التمكين ومدى استعداد المديرين لتطبيقه دراسة ميدانية على عينة عشوائية من مديري الإدارات الحكومية بمدينة جدة، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، ١٥ (٤.٣) ٢٠٠١، ٧٤-٢٤.
- كنعان، نواف. (١٩٩٩). "القيادة الإدارية"، ط٦، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- جعفر، أبو القاسم أحمد، السلوك التنظيمي والأداء، الرياض، معهد الإدارة العامة، ١٩٩١، ص ١٢٤.

