

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة بوليتكنك فلسطين

كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات

"درجة تطبيق أبعاد التمكين الإداري في كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات في جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر موظفيها الأكاديميين والإداريين ودرجة الرضا عن هذه

الأبعاد "

فريق البحث

محمد العجلوني

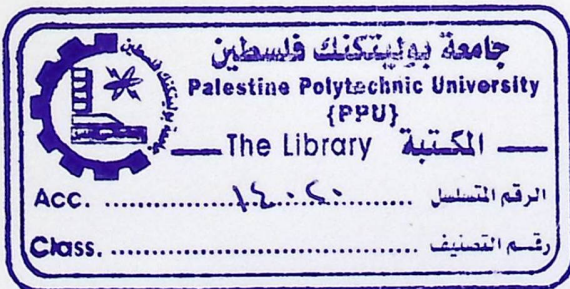
أمير الذبيبة

صلاح عوض

إشراف

أ. دينا القدسي

حزيران ٢٠١٤



بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة بوليتكنك فلسطين

كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات

" درجة تطبيق أبعاد التمكين الإداري في كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات في جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر موظفيها الأكاديميين والإداريين ودرجة الرضا عن هذه

الأبعاد "

فريق البحث

محمد العجلوني

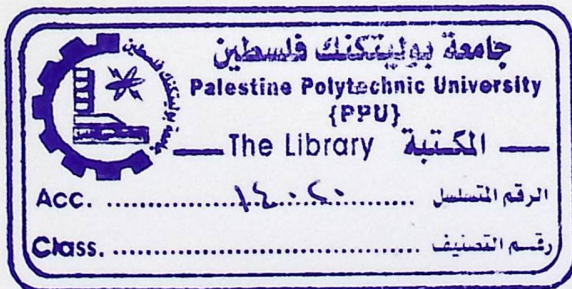
أمير الذبيبة

صلاح عوض

إشراف

أ. دينا القدسي

حزيران ٢٠١٤



جامعة بوليتكنك فلسطين

كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات

"درجة تطبيق أبعاد التمكين الإداري في كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات
بجامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر موظفيها الأكاديميين والإداريين ودرجة
الرضا عن هذه الأبعاد"

فريق البحث

أمير النبية

صلاح عوض

محمد العجلوني

إشراف

أ. دينا القدسي

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في تخصص إدارة الأعمال
المعاصرة من كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات في جامعة بوليتكنك فلسطين

حزيران ٢٠١٤

الشكر والتقدير

الحمد لله والصلاة والسلام على خير خلق الله

سيدنا وشفيعنا محمد صل الله عليه وسلم وعلى عترته الطاهرة الشريفة....

من رضا الله سبحانه وتعالى علينا أن وجدنا أنفسنا في كنف أسر ترعانا وتوجهنا
وتحنو علينا، فنمينا ونما معنا بحثنا حتى خرج في صورة ترضينا، ولا يسعنا إلا أن
نتقدم بخالص شكرنا وعظيم امتناننا لهذه الأسر التي ندين لهم بالفضل ...

وإنه من دواعي الفخر والعرفان بالجميل أن نتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير إلى
مشرفتنا أ.دينا القدسي، على مساعدتها وتعاونها معنا
فلها منا جزيل الشكر والإحترام

ولا ننسى هنا أساتذتنا الأفاضل أعضاء الهيئة التدريسية في كلية العلوم الإدارية
ونظم المعلومات فلهم منا كل تقدير واحترام على تعاونهم معنا .

وأخيرا نقدم شكرنا وتقديرنا إلى كل من ساعد وساهم في إنجاز هذه الدراسة
المتواضعة

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع ...

إلى من بلّغ الرسالة .. وأدى الأمانة .. ونصح الأمة .. إلى نبي الرحمة ونور العالمين ..

سيدنا محمد " صلى الله عليه وسلم "

إلى من كلّله الله بالهيبة والوقار .. إلى من علّمني العطاء دون انتظار .. إلى من أحمل

اسمه بكل افتخار .. والدي العزيز

إلى بسمة الحياة وسر الوجود .. من كان دعاؤها سرّ نجاحي .. وبلسم لجراحي ..

أمي الغالية

إلى من يحملون في عيونهم أجمل الذكريات .. وكانوا سنداً لي في كل وقت وحين ..

أخوتي وأخواتي

إلى الذين تحلّوا بالإخاء .. وتميّزوا بالوفاء والعطاء .. إلى الذين لم تكفيهم السطور ..

فأبقيت لهم قلبي مكاناً .. إلى أصدقائي

إلى أستاذتنا الفاضلة .. أ. دينا القدسي

وإلى كل زملائي في جامعة بوليتكنك فلسطين

ولكل من ساهم ولو بجزء بسيط في إنجاح هذه الدراسة

قائمة المحتويات

الرقم	الموضوع	الصفحة
*	شكر وتقدير	أ
*	الإهداء	ب
*	قائمة المحتويات	ت
*	قائمة الجداول	ح
*	ملخص الدراسة باللغة العربية	د
*	المصطلحات الإجرائية	ر
الفصل الأول		
الإطار العام للدراسة		
١.١	المقدمة	٢
٢.١	مشكلة الدراسة	٤
٣.١	أهداف الدراسة	٤
٤.١	أهمية الدراسة	٥
٥.١	حدود الدراسة	٥
6.1	الهيكل التنظيمي للدراسة	٦
الفصل الثاني		
المبحث الأول : الإطار النظري للدراسة		
١.١.٢	ما المقصود بالتمكين ؟	٨
٢.١.٢	بدايات نشأة التمكين	٩
٣.١.٢	أبعاد التمكين	١١

١٤	مراحل التمكين	4.1.2
١٥	أساليب التمكين المعاصرة	5.1.2
١٧	متطلبات تمكين العاملين	6.1.2
٢٤	فوائد التمكين	7.1.2
٢٧	معوقات التمكين	8.1.2
المبحث الثاني : الدراسات السابقة		
٢٩	الدراسات السابقة	١.٢
٢٩	الدراسات العربية	١.٢.٢
٣٨	الدراسات الأجنبية	٢.٢.٢
٤٢	التعليق على الدراسات السابقة	٣.٢.٢
الفصل الثالث		
طريقة واجراءات الدراسة		
٤٥	مقدمة	١.٣
٤٥	منهج الدراسة	٢.٣
٤٥	أدوات جمع البيانات والمعلومات	3.3
٤٦	مجتمع الدراسة	4.3
٤٧	عينة الدراسة	5.3
٤٨	صدق أداة الدراسة	6.3
٥٠	ثبات أداة الدراسة	7.3
٥١	خطوات تطبيق الدراسة	8.3
٥١	المعالجة الإحصائية	9.3
الفصل الرابع		
عرض ومناقشة نتائج أسئلة الدراسة		
٥٤	عرض ومناقشة نتائج أسئلة الدراسة	١.٤

الفصل الخامس		
النتائج والتوصيات		
٧٧	النتائج	١.٥
٧٩	التوصيات	٢.٥
المراجع		
٨١	المراجع	*
الملاحق		
٨٦	قائمة المحكمين	ملحق رقم (١)
٨٨	الإستبانة	ملحق رقم (٢)
٩٥	الملخص باللغة الإنجليزية	*

قائمة الجداول

الرقم	اسم الجدول	الصفحة
3-1	خصائص العينة الديموغرافية	٤٧
3-2	صدق أداة الدراسة	٤٩
٣-٣	ثبات الأداة	٥٠
3-4	مفاتيح التصحيح	٥٢
4-1	المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لدرجة تطبيق التمكين الإداري في كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات بجامعة بوليتكنيك فلسطين من وجهة نظر موظفيها الأكاديميين والإداريين	٥٤
4-2	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول تطبيق بعد المهمة في كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات بجامعة بوليتكنيك فلسطين من وجهة نظر موظفيها الأكاديميين والإداريين مرتبة حسب الأهمية	٥٥
4-3	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول تطبيق بعد القوة في كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات بجامعة بوليتكنيك فلسطين من وجهة نظر موظفيها الأكاديميين والإداريين مرتبة حسب الأهمية	٥٦
٤-٤	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول تطبيق بعد الثقافة في كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات بجامعة بوليتكنيك فلسطين من وجهة نظر موظفيها الأكاديميين والإداريين مرتبة حسب الأهمية	٥٧
4-5	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول تطبيق بعد الالتزام في كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات بجامعة بوليتكنيك فلسطين من وجهة نظر موظفيها الأكاديميين والإداريين مرتبة حسب الأهمية	٥٩
4-6	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعلومات المتعلقة بدرجة الرضا عن أبعاد التمكين	٦٠
4-7	نتائج اختبار "ت" للفروق في استجابات المبحوثين حول درجة تطبيق أبعاد التمكين الإداري في كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات بجامعة بوليتكنيك فلسطين من وجهة نظر موظفيها الأكاديميين والإداريين تعزى لمتغير الجنس	٦١
4-8	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في استجابات المبحوثين حول درجة تطبيق أبعاد التمكين الإداري في كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات بجامعة بوليتكنيك فلسطين من وجهة نظر موظفيها الأكاديميين والإداريين تعزى لمتغير العمر	٦٢
4-9	الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في استجابات المبحوثين حول درجة تطبيق أبعاد التمكين الإداري في كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات بجامعة بوليتكنيك فلسطين من وجهة نظر موظفيها	٦٤

	الأكاديميين والإداريين تعزى لمتغير العمر	
٦٦	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في استجابات المبحوثين حول درجة تطبيق أبعاد التمكين الإداري في كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات بجامعة بوليتكنيك فلسطين من وجهة نظر موظفيها الأكاديميين والإداريين تعزى لمتغير المؤهل العلمي	4-10
٦٧	الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في استجابات المبحوثين حول درجة تطبيق أبعاد التمكين الإداري في كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات بجامعة بوليتكنيك فلسطين من وجهة نظر موظفيها الأكاديميين والإداريين تعزى لمتغير المؤهل العلمي	4-11
٦٩	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في استجابات المبحوثين حول درجة تطبيق أبعاد التمكين الإداري في كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات بجامعة بوليتكنيك فلسطين من وجهة نظر موظفيها الأكاديميين والإداريين تعزى لمتغير سنوات الخبرة	4-12
٧٠	الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في استجابات المبحوثين حول درجة تطبيق أبعاد التمكين الإداري في كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات بجامعة بوليتكنيك فلسطين من وجهة نظر موظفيها الأكاديميين والإداريين تعزى لمتغير سنوات الخبرة	4-13
٧٢	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في استجابات المبحوثين حول درجة تطبيق أبعاد التمكين الإداري في كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات بجامعة بوليتكنيك فلسطين من وجهة نظر موظفيها الأكاديميين والإداريين تعزى لمتغير الوظيفة	4-14
٧٤	الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في استجابات المبحوثين حول درجة تطبيق أبعاد التمكين الإداري في كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات بجامعة بوليتكنيك فلسطين من وجهة نظر موظفيها الأكاديميين والإداريين تعزى لمتغير الوظيفة	4-15

ملخص الدراسة باللغة العربية

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على درجة تطبيق أبعاد التمكين الاداري في كلية العلوم الادارية ونظم المعلومات بجامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر موظفيها لأكاديميين والاداريين ودرجة الرضا عن هذه الأبعاد، ولغايات هذه الدراسة تبنى فريق البحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم اعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لتحديد درجة تطبيق التمكين الاداري. ولقد تكوّن مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الاكاديميين والاداريين في الكلية، وتم توزيع الاستبانات على جميع أفراد مجتمع الدراسة وعددهم (٢٦) موظف، تم استرجاع (٢٥) منها، تم اخضاعها للتحليل الاحصائي باستخدام برنامج (SPSS).

وبعد تحليل البيانات اللازمة أظهرت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية لتطبيق أبعاد التمكين الاداري كانت بدرجة متوسطة وذلك في جميع الأبعاد: (بعد المهمة وبعد القوة وبعد الثقافة وبعد الالتزام)، وفيما يتعلق ببعد المهمة فقد جاءت ثلاث فقرات بدرجة كبيرة (تتعلق بثقة المؤسسة في قدرة الموظف على أداء المهام الموكلة إليه، منح المؤسسة الموظف سلطة كافية لإنجاز مهام الوظيفة، ومنح المؤسسة مرونة كافية للموظف بإنجاز المهمة)، اما ما يتعلق ببعد القوة فقد كانت أهم البنود تتعلق بمنح المؤسسة صلاحيات كافية للموظف لحل المشكلات التي تواجه الموظف (أما فيما يتعلق ببعد الثقافة قد جاءت فقرة بدرجة متوسطة (تسود المؤسسة قنوات اتصال فعالة تتيح الحصول على المعلومة)، وبعد الالتزام فقد كانت أهم البنود تتعلق بأن (مصدر الالتزام بالعمل هو دافع داخلي، وأن هناك زيادة الثقة بالنفس تقود للالتزام الأفضل بالعمل، ولا يشكل مصدر الخوف من العقوبات السبب الأساسي للالتزام، بالاضافة الى أن المؤسسة تستحق الولاء والإخلاص لها).

وكانت نتائج رضا الموظفين الاكاديميين والاداريين عن أبعاد التمكين الاداري حسب الآتي مرتبه ترتيباً تصاعدياً (الرضا عن الثقافة، الرضا عن القوة، الرضا عن الالتزام، الرضا عن المهمة).

ومن ناحية أخرى اظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في تطبيق أبعاد التمكين الاداري بكلية العلوم الادارية ونظم المعلومات بجامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر موظفيها الاكاديميين والاداريين تعزى للمتغيرات الديموغرافية الآتية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمنصب الاداري).

في ضوء النتائج السابقة يرى فريق البحث ضرورة ان يعمل المسؤولون في كلية العلوم الادارية ونظم المعلومات بجامعة بوليتكنيك فلسطين على ضرورة اجراء دراسات دورية حول وضع الكلية من حيث تطبيقها لأبعاد التمكين الاداري من أجل تطوير الكلية بتطوير موظفيها الاكاديميين والاداريين لزيادة انتاجيتهم في العمل وتحسين نوعية الخدمات التي يقدموها وذلك ينعكس على الطلبة بناحية ايجابية من خلال تخريج طلاب ذوي كفاءة للعمل في السوق المحلي بمستوى عالي، و ضرورة تركيز المسؤولين في كلية العلوم الادارية ونظم المعلومات على تعزيز الثقافة من خلال تعزيز قنوات الاتصال في الحصول على المعلومة لتصبح ذات فعالية أكبر، ضرورة تركيز المسؤولين في كلية العلوم الادارية ونظم المعلومات على عدالة توزيع العمل داخل الكلية وذلك من أجل دعم بعد الالتزام كأحد أبعاد التمكين الاداري من أجل تطبيق التمكين بشكل أكبر.

المصطلحات الإجرائية:

التمكين: هو إعطاء الموظف هامش من الحرية في التصرف بالمهام الموكلة إليه، و إعطاءه سلطة كافية وبالإضافة للمشاركة في إتخاذ القرارات .

كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات: هي إحدى كليات جامعة بوليتكنك فلسطين وتحتوي على عدة تخصصات هي إدارة أعمال معاصرة، إدارة أعمال معاصرة فرعي إدارة مشاريع، نظم المعلومات، اقتصاديات أعمال، تخصص المحاسبة، والوسائط المتعددة.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

١.١ المقدمة

٢.١ مشكلة الدراسة

٣.١ أهداف الدراسة

٤.١ أهمية الدراسة

٥.١ حدود الدراسة

6.1 الهيكل التنظيمي للدراسة

(Wilkinson, 1980)

الفصل الاول

الإطار العام للدراسة

١.١ المقدمة:

إن بيئة الأعمال التنافسية قد زادت بلا شك من السرعة والمعدل الذي تحتاج فيه المنظمات الى الإبداع للمحافظة على بقائها وتعزيز موقعها التنافسي. وإن أحد الطرق التي تجعل المنظمة إبداعية تكمن في قدرتها على تعزيز، وتطوير ، واستغلال مواهب العاملين على وجه الخصوص إمكاناتهم الإبداعية، فالقضية الرئيسة للمنظمات إذاً، هي كيف تحفز قابليات العاملين فيها لأجل صياغة أفكارهم الإبداعية ، وكيف توفر الظروف التي يمكن للأعضاء التنظيميين من خلالها تنفيذ أفكارهم الإبداعية (مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، ٢٠١٠).

إن القضايا المتعلقة بالبعد البشري كثيرة جداً، وإدارة الموارد البشرية موضوع معروف ومطروق في كتب الإدارة بأشكال كثيرة متعددة، تجمع في مجملها على أهمية الاختيار والانتقاء ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وتطوير الإمكانيات والتدريب والمحافظة على الموظفين وإعطائهم الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية، إلى غير ذلك من أساليب التحفيز وتطوير الأداء والعلاقات العمالية (ملح، ٢٠٠٦: ١٦).

ولقد اصبحت دراسة تمكين العاملين ضرورة ملحة نظراً لما تشهده البيئة الإدارية من أحداث، وتطورات رافقتها العديد من الآثار والظواهر السلبية، والتي شكلت مأزقاً أصبح معه من الضروري أن تعمل المنظمة على مواجهته، فأساليب العمل تغيرت وظهرت قيم وعادات وأهداف جديدة للمنظمة، وفي ظل هذه الأجواء عانت بيئة المنظمة من الفوضى والارتباك رغم أن تمكين العاملين ملائم لجميع المنظمات في مختلف ظروفها (Wilkinson، ١٩٩٨: ٤٠).

وفي عصر العولمة والانفتاح الذي يميز عالم اليوم وما يترتب على ذلك من حتمية التحول من البناء الإداري والهرمي التقليدي إلى البناء والنمط الديمقراطي المشارك والاكثر انفتاحا ومرونة ، فقد أصبح التميز التنظيمي موضع الاهتمام والنقاش الواسع من قبل مختلف الباحثين ، وذلك لأن عصر المعرفة والمعلومات لم يعد يعترف بعمالة نمطية تحكمها المواصفات الوظيفية التقليدية التي كانت سائدة في الهرم البيروقراطي القديم ، وإنما

يعتمد على العناصر التي تتسم بالتميز وتعدد المعارف وتنوعها كرؤساء ومرؤوسين، حيث إن تحقيق المنظمة لتميز الأداء يتطلب من أعضائها الابتعاد عن كل ما هو نمطي وروتيني في الأداء والسلوك لدى معظم المنظمات وتبنيها لنظم حيوية وفاعلية (إبراهيم، ٢٠٠١).

وبسبب الأهمية الكبرى لموضوع التمكين وأثره على المنظمات والافراد العاملين فيها ، فقد رأى فريق البحث أهمية بحث هذا الموضوع في كلية العلوم الادارية ونظم المعلومات بجامعة بوليتكنك فلسطين.

٢.١ مشكلة الدراسة:

نظراً لأهمية مبدأ التمكين الاداري كنمط اداري قديم حديث، ونظراً لاهتمام العديد من المؤسسات على مستوى العالم في التأكيد على تطبيق هذا المفهوم فقد تمثلت مشكلة الدراسة في دراسة درجة تطبيق أبعاد التمكين الاداري في كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات بجامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر موظفيها الاكاديميين والاداريين ودرجة الرضا عن هذه الابعاد.

وقد تم تبني أبعاد التمكين من دراسة الدكتور سعد العتيبي في جوهر تمكين العاملين التي تحدثت عن الابعاد التالية : المهمة، القوة، الثقافة، الالتزام .

وبذلك ستجيب الدراسة على التساؤلات التالية:

١. ما درجة تطبيق مفهوم التمكين على الموظفين الاداريين والاكاديميين في كلية العلوم الادارية ونظم المعلومات بجامعة بوليتكنك فلسطين بأبعاده التالية: المهمة، القوة، الثقافة، الالتزام؟
٢. ما درجة رضا الموظفين الاكاديميين والاداريين عن أبعاد التمكين؟
٣. هل هناك فروق في درجة تطبيق أبعاد التمكين الاداري والتي تعزى للمتغيرات التالية (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، المنصب الاداري، سنوات الخبرة)؟

٣.١ أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى ما يلي:

١. قياس درجة تطبيق كلية العلوم الادارية بجامعة بوليتكنك فلسطين لمفهوم التمكين الاداري بأبعاده .
٢. معرفة درجة رضا الموظفين الاداريين والاكاديميين في كلية العلوم الادارية ونظم المعلومات عن تطبيق الكلية لأبعاد التمكين.
٣. التعرف على وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق أبعاد التمكين الاداري تعزى لمتغيرات (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، المنصب الاداري، سنوات الخبرة).

٤.١ أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة اهميتها من خلال:

- ١- كون هذه الدراسة من الدراسات التي تركز على موضوع اداري معاصر يتمثل في التمكين الاداري ومدى تطبيق أبعاده على الموظفين الاداريين والاكاديميين في كلية العلوم الادارية ونظم المعلومات بجامعة بوليتكنك فلسطين ورؤية مدى رضاهم عن ممارسة الكلية لتلك الابعاد .
- ٢- كون هذه الدراسة تساعد في تقديم معلومات عملية عن اهمية عملية تمكين العاملين وبالتالي يمكن الاستفادة من نتائج هذه الدراسة التي توضح للجامعة أهمية عمل تمكين العاملين وما تحققه من نتائج تعود بالنفع على الجامعة ككل.

٥.١ حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: كلية العلوم الادارية ونظم المعلومات بجامعة بوليتكنك فلسطين.
- الحدود الزمنية: تتراوح الفترة الزمنية لإجراء الدراسة من شهر تشرين اول ٢٠١٣ وحتى شهر حزيران ٢٠١٤.
- الحدود البشرية: جميع الموظفين الاكاديميين والاداريين بكلية العلوم الادارية ونظم المعلومات بجامعة بوليتكنك فلسطين.
- الحدود الموضوعية: التعرف على درجة تطبيق أبعاد التمكين الاداري على الموظفين الاكاديميين والاداريين في كلية العلوم الادارية ونظم المعلومات بجامعة بوليتكنك فلسطين.

٦.١ الهيكل التنظيمي للدراسة:

حيث تتضمن المواد التمهيديّة، صفحة العنوان، توطئة البحث، الاهداء، قائمة المحتويات، قائمة الجداول، قائمة الاشكال والصور، والمصطلحات الاجرائية.

الفصل الاول: يتضمن هذا الفصل مقدمة الدراسة ومشكلتها واهدافها واهميتها والحدود والفرضيات والهيكل التنظيمي لها.

الفصل الثاني: يتضمن الإطار النظري والدراسات السابقة.

الفصل الثالث: ستضمن منهجية الدراسة من حيث المنهج الذي سيتبع وكذلك ادوات جمع الادوات والمعلومات ومجتمع الدراسة وعينة الدراسة والمعالجة الاحصائية للبيانات.

الفصل الرابع: وسيحتوي على تحليل نتائج البحث واستخلاص اهم النتائج.

الفصل الخامس: سيتضمن الاستنتاجات والتوصيات التي سيتوصل اليها فريق البحث بالدراسة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

(Bowen and Lawler, 1995)

(Zemke and Scheaf, 1985: 65)

أهداف المؤسسة (Rashdy, 1979)

وذلك بمره أخرى بأنه "استراتيجية إدارية تقوم على منح الموظفين قوة التصرف واتخاذ القرار والمشاركة الفعالة من جانب العاملين في إدارة منظماتهم وحل مشكلاتها والتفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية والرقابة" (الشي، 1979: 200-201).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

١.١.٢ ما المقصود بالتمكين؟

وردت اشارات عديدة ومتكررة في العديد من البحوث والدراسات تدور حول ضرورة استفادة المنظمة من الطاقة، والمعرفة، والافكار، وابداعات العاملين في المؤسسة من أجل مواجهة بيئة الاعمال العالمية المتغيرة بتغير التكنولوجيا المعقدة وتوقعات الزبائن .

ولأجل ذلك فان التمكين يعمل على توفير بيئة من الابداع والتميز من اجل مواجهة تلك البيئة المتغيرة. ومن أهم التعريفات حول موضوع التمكين هي ان التمكين يتمثل في اطلاق حرية الموظف، وهذه حالة ذهنية، وسياق اداري لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الانسان من الخارج بين عشية وضحاها. التمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج الى تبني وتمثل لهذه الحالة من قبل الفرد، لكي تتوافر الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراتهم واختيار النتائج .

(Bowen and Lawler ، 1995)

ولا بد من الاعتراف هنا بأن هناك العديد من الآراء المختلفة في مفهوم التمكين، فالتمكين لدى البعض ينظر إليه على انه تحرير الإنسان من القيود، وتشجيع الفرد، وتحفيزه، ومكافأته على ممارسة روح المبادرة، والإبداع.

(Zemke and Schaaf,1989, 65)

وقد حاول بعض العلماء وضع تعريفات متباينة للتمكين، من خلال تقسيمه الى عدد من الأصناف مثل : التمكين بواسطة المشاركة، والتمكين من خلال المساهمة في اتخاذ القرار والمشاركة في تحمل المسؤولية، والتمكين من خلال الانتماء لاهداف المؤسسة. (Lashely ، 1999)

وكذلك عرفه أفندي بأنه: " استراتيجية إدارية تقوم على منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرار والمشاركة الفعلية من جانب العاملين في ادارة منظماتهم وحل مشكلاتها والتفكير الابداعي وتحمل المسؤولية والرقابة" (أفندي ، ٢٠٠٣ : ص ١١).

ومن خلال التعاريف السابقة للتمكين يلاحظ أن مفاهيم التمكين ركزت على الجوانب الآتية:

١. التمكين هو عملية اعطاء سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية وفي استخدام قدراتهم في عمليات اتخاذ القرار.

٢. التمكين هو تشجيع الافراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير الطريقة التي يؤيدون بها عملهم من خلال تفويض السلطة في اتخاذ القرارات الى المستويات الأدنى.

ومن خلال مجموعة الخصائص التي تناولها موضوع التمكين فإن التمكين يركز على:

١. الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل (أي الأعمال والأشياء التي تدور في ذلك العمل الذي يقوم به الموظف)
٢. المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة أو الدائرة أو حتى المؤسسة التي يعمل بها. (محل، ٢٠٠٦)
٣. زيادة انخراط العاملين في اتخاذ القرارات.
٤. تشجيع التعلم المؤسسي، ودمج المعلومات والخبرات في ذاكرة المؤسسة. (Schermerhorn, Obsorn & Hunt ، ٢٠٠٠).

٢.١.٢ بدايات نشأة التمكين :

إن نظرية الإدارة العلمية التي تبلورت في كتاب مبادئ الإدارة العلمية لفريدريك تايلور (Fredrick Taylor) الذي سُمي بأبي الإدارة العلمية، فنلاحظ في المبادئ التي نادى بها "تايلور" محاولة منه لوضع أسس ومبادئ علمية مدروسة، ومحددة لتعظيم إنتاجية العاملين. لقد كانت تلك المبادئ بمثابة رد فعل من أبي الإدارة العلمية تجاه حالة عدم التقيد من قبل العاملين بأي أسس أثناء قيامهم في العمل، فكل يعمل على هواه وكيفما أتفق، مما يؤدي إلى تذبذب في الإنتاج، وهذا التذبذب قد يفقد الإدارة قدرتها على التنبؤ والتخطيط ومعرفة حجم الإنتاج المستقبلي. فإما أن تكون هناك طريقة مثلى محددة في تأدية العمل ضمن خطوات وأسس محددة وموحدة، وإما أن يعمل كل واحد بالطريقة التي يراها مناسبة، فلا تتحقق الكفاءة ولا تتحقق مستويات

الإنتاج المتوقعة. فاقترح فردريك تايلور منهجه المشهور "بالطريقة المثلى" في العمل، تلك الطريقة التي تتحقق من خلال دراسة خطوات العمل وتحديد الخطوات الضرورية والإبقاء عليها وتحديد الخطوات غير الضرورية وإلغائها، فتبقى الطريقة المثلى لتأدية أي عمل يقوم به العامل.

أما التمكن ونظرية الإدارة العلمية فعلى طرفي نقيض، ولم يكن أصلاً مفهوم التمكن معروفاً في ذلك الوقت، وما ورثه فردريك تايلور من الثورة الصناعية من آدم سميث يتنافى أصلاً مع مبدأ التمكن في الإدارة المعاصرة. النظرة التي كانت سائدة تجاه العامل على أنه آلة يجب ضبطها بالطريقة المثلى لإنجاز أكبر كم من الإنتاج، حتى لو تطلب الأمر تقديم حوافز للعاملين من أجل زيادة إنتاجيتهم فقط، ومن أجل زيادة الكفاءة وتحسين مستوى الإنتاج، وخاصة أن ما يتم إنتاجه يتم بيعه، فمستوى الطلب في تلك الفترة من الزمن كان كبيراً من قبل مجتمع المستهلكين المتعطش للمنتجات الصناعية.

لذلك كان الفكر السائد في تلك الفترة من الزمن بعيداً عن مفهوم التمكن أو حتى التفويض، وذلك بسبب الظروف التي كانت سائدة في تلك الفترة وخاصة ضعف المفاهيم ذات العلاقة بالبعد الإنساني وسيطرة المفاهيم ذات البعد المادي. وعلى الرغم من ذلك فنظرية المبادئ العلمية تضر، على المدى البعيد، حتى في البعد المادي الذي طالما أسس له فردريك تايلور، بسبب المغالاة في مبدأ الطريقة المثلى التي جاء بها والتي تؤدي بالعامل إلى الشعور بالملل والسأم والإرهاق من إتباع أساليب محددة وثابتة لا يستطيع أن يحيد عنها قيد أنمله، فضلاً عن أنها لا تترك للفرد مجالاً للتفكير الخلاق وخلق بدائل مختلفة لحل المشكلة. وما تزال هنالك مؤسسات تطبق مبادئ الإدارة العملية إلى وقتنا الحاضر، بوضع قواعد محددة للعامل للقيام بها دون أي مجال من المرونة أو التفاوت، وذلك من أجل ضمان نتائج محددة تحديداً مسبقاً. (ملحم، ٢٠٠٦: ٢٥)

النظرية الإدارية (Administrative Management)

النظرية الثانية في الأساليب الكلاسيكية هي النظرية الإدارية (Administrative Management) التي جاء بها Henri Fayol في عام ١٩١٦ والمتفحص بعمق لهذه النظريات التقليدية يجد درجة عالية من التركيز على تحقيق الضبط والنظام والثبات في العمل، ولكن لا يجد مجالاً فيها لمنح الموظف أي دور في المشاركة وإبداء الرأي أو حرية التصرف. أما ماري باركر فوليت وأفكارها الإنسانية التي قدمتها في تلك الحقبة فقد سبقت زمانها بعقود طويلة كما وصفها Peter Drucker. (ملحم، ٢٠٠٦: ٢٦).

ماري باركر فوليت (Mary parker Follett)

لقد كان صوت Follett الصوت الوحيد المختلف في عهد المدارس الإدارية التقليدية الذي تميز عن بقية الأصوات وإذا كان Taylor يدعى بأبي الإدارة العلمية، فإن Follett كانت كما يصفها PeterDrucker أم الإدارة. فقد تحدثت في مواضيع في أوائل القرن الماضي، ينظر إليها على أنها حديثة حتى في وقتنا الحاضر. فتناولت مواضيع مثل التعاون والعمل الجماعي، ونظرت إلى المؤسسات على أنها مجتمعات متعاونة عليها أن تعمل لتحقيق أهداف مشتركة. وشجعت العاملين والمديرين على العمل بتوافق وتعاون وانسجام دون سيطرة جهة على أخرى. وأكدت أهمية الحرية في التعبير وأهمية التعاون لحل الخلاف في العمل. ورأت بأنه من واجب المدير أن يساعد الناس في المنظمة على التعاون معا وتحقيق التكامل في المصالح والأهداف.

وفي مجموعة من المقالات التي تم جمعها وتوثيقها عن Follett تبرز هذه المقالات إيمان تلك المرأة الكبير بدور الموظف في المنظمة كمالك لها، لخلق شعور بالمسؤولية الجماعية تجاه العمل وتجاه أهداف المنظمة واليوم وبعد ما يقارب من مئة عام بدأت أدبيات الإدارة تناقش مواضيع مثل "الموظف المالك" "Employee Ownership" و "المشاركة في الربح" و "المشاركة في المكاسب". وهذا يؤكد اهتمام هذه العالمة بالبعد الإنساني في العمل، من خلال نظرة متوازنة بين أهداف العمل وأهداف وحاجات الإنسان. على أي حال، كانت أفكارها متميزة ومقدمة على الحقبة التي كانت تعيشها وهذا يدل على أن الاهتمام بالجانب الإنساني وتنميته لا يرتبط بزمان أو مكان أو فكر معين (ملحم، ٢٠٠٦: ٢٧).

٣.١.٢ أبعاد التمكين:

اختلف العلماء قليلاً في تحديد أبعاد التمكين وهناك عدة تصنيفات في هذا الموضوع، فمثلاً :

هناك خمس أبعاد كما ذكرها الدكتور سعد العتيبي هي:

البعد الأول: المهمة (Task)

يهتم هذا بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام التي وظيف من أجلها. وإلى إي مدى يسمح للفرد الممكن من تفسير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المنظمة كرضا العاملين على سبيل المثال.

البعد الثاني: تحديد المهمة (Task allocation)

يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار كمية الاستقلالية المسئول عنها الموظف أو مجموعة الموظفين للقيام بمهام عملهم. وإلى إي مدى يتم توجيههم، أو حاجتهم للحصول على إذن لإنجاز المهام التي يقومون بها، وإلى إي درجة توضح سياسات وإجراءات المنظمة ما يجب القيام به، ومن ثم إعطاء الفرصة للموظفين للقيام بإنجاز المهام، وإلى إي مدى هناك تضارب بين مسؤولية الاستقلالية والأهداف المرسومة من قبل المديرين لتحقيق الأداء الفعال.

البعد الثالث: القوة (Power)

أن أول الخطوات في التبصر والتعمق في مفهوم التمكين يرتكز على دراسة مفهوم القوة وكيفية تأثيرها على عملية التمكين، سواء من ناحية وجهة نظر القيادة أو العاملين على حد سواء. ويأخذ بعد القوة بعين الاعتبار الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم. وما المهام التي يقوم بها الأفراد الممكنين، وإلى إي مدى السلطة التي يمتلكها الفرد محددة في المهام، وإلى إي مدى تقوم الإدارة بجهود لمشاركة العاملين في السلطة وتعزيز شعورهم بالتمكين.

البعد الرابع: الالتزام (Commitment)

يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار اكتشاف الافتراضات عن مصادر التزام الأفراد والإذعان التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين. ويتصل بعد الالتزام بالمواضيع المتصلة بزيادة تحفيز الأفراد من خلال توفير احتياجات الفرد للقوة والاحتياجات الاجتماعية وزيادة الثقة بالنفس.

البعد الخامس: الثقافة (Culture)

يبحث هذا البعد في مدى قدرة ثقافة المنظمة على تعزيز الشعور بالتمكين. وإلى إي مدى يمكن وصف الثقافة كبيروقراطية، موجة للمهمة، الأدوار، أو التحكم. فالثقافة التنظيمية التي توصف بالقوة والتحكم من غير المحتمل أن توفر بيئة ملائمة لنجاح التمكين. بل على الأرجح قد تشكل عائقاً لبيئة التمكين (العتيبي، ٢٠٠٥).

ويعتقد Stirr بأن أبعاد التمكين الإداري تتكون من سبعة أبعاد مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة Empower بحيث يمثل كل منها بعداً من أبعاد التمكين، وهي كالتالي:

١. E-Education تعليم العاملين: حيث ينبغي تعليم كل فرد في المنظمة؛ لأن التعليم يؤدي إلى زيادة فعالية العاملين فيها، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى نجاحها.

٢. M-Motivation الدافعية: على الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع العاملين لتقبل فكرة التمكين ولبيان دورهم الحيوي في نجاح المؤسسة من خلال برامج التوجيه والتوعية، وبناء فرق العمل المختلفة، واعتماد سياسة الأبواب المفتوحة.

٣. P-Purpose وضوح الهدف: يجب أن يكون لدى كل فرد في المنظمة الفهم الواضح، والتصور التام لفلسفة المنظمة وأهدافها.

٤. O-Ownership الملكية: لتحقيق الانجاز فإن على الإدارة والعاملين في المنظمة قبول تحمل المسؤولية والمساءلة عن أفعالهم وقراراتهم.

٥. W-Willingness to change الرغبة في التغيير: يجب أن يكون لدى الإدارة العليا والإدارة الوسطى الرغبة في التغيير؛ لإنجاح جهود التمكين، وذلك من خلال التغيير في طرق العمل ووسائل الأداء.

٦. E-Ego Elimination نكران الذات: تقوم الإدارة في بعض الأحيان بإفشال برامج التمكين الإداري قبل البدء به؛ بسبب حب الذات لدى المديرين، واتباعهم النمط الإداري القديم المتمثل بحب السيطرة والسلطة، وبالتالي يجب على الإدارة النظر للتمكين بأنه "طريق لتحسين مستوى الأداء في العمل بشكل جماعي وليس بشكل شخصي".

٧. R-Respect الاحترام: إن جوهر التمكين يكمن في الاعتقاد بأن كل عضو في المنظمة قادر على المساهمة فيها من خلال تطوير عمله والإبداع فيه، وسيادة فلسفة احترام العاملين وعدم التمييز بينهم.

ويشكل عام حدد الباحثون أن للتمكين بعدين رئيسيين، هما: بعد المهارة والبعد الإداري، و يقصد ببعد المهارة إكساب العاملين مهارات العمل الجماعي من خلال التدريب، وخاصة مهارات التوافق وحل النزاع والقيادة وبناء الثقة. أما بالنسبة للبعد الإداري، فيقصد به إعطاء الحرية وصلاحيات اتخاذ القرارات لكل أعضاء المنظمة فيما يخص أعمالهم.

وتم تبني أبعاد التمكين الإداري حسب ما تم تصنيفه في دراسة العتيبي .

٤.١.٢ مراحل التمكين :

لا يدور التمكين حول جعل العاملين يفعلون ما يريد المدير، بل إنه يعني الخروج الى مستوى جديد، وهو جعلهم يفعلون ما هو ضروري، وما تحتاجه المنظمة فعلاً، ويعرف معظم المديرين أن عملية إعادة الحيوية لمنظماتهم لا بد أن تحدث من الأدنى الى الأعلى، ولكن المشكلة في كيفية نقل هذه الرسالة الى العاملين دون استحضار ذلك النوع من الضغوط التي تجعلهم أقل إنتاجية، وحل هذه المشكلة يكون في التمكين. (أفندي، ٢٠٠٣، ص: ٣٧)

ومن المهم عند التحدث عن التمكين عدم قياسه بالسؤال عن وجود أم عدم وجوده، بل يجب السؤال إلى أي درجة يمارس التمكين في المؤسسة، وقد أضاف الباحث Kendrick كما ورد في دراسة (الجعبري، ٢٠١٠) أن هناك مقياساً للتمكين مكون من ست مراحل أو درجات، بحيث يضاف في كل مرحلة درجة أكبر من التمكين وهو بشكل عام يتضمن الدرجات الآتية:

الدرجة الأولى : الشخص لا يقوم باتخاذ أي قرارات تخص عمله إطلاقاً.

الدرجة الثانية : الشخص لا يقوم باتخاذ أي قرارات تخص عمله إطلاقاً، ولكن بشكل اعتيادي يقوم الأشخاص الآخرون بإعلامه بالقرارات المتخذة بشأن عمله.

الدرجة الثالثة : في هذه المرحلة يطلب من العامل إبداء النصيحة أو الاستشارة من قبل صانعي القرار في عمله.

الدرجة الرابعة : في هذه المرحلة يقوم الشخص بشكل اعتيادي باتخاذ القرارات بشأن بعض الامور الثانوية التي تخص عملهم.

الدرجة الخامسة: الشخص يقوم باتخاذ قرارات تخص عمله تقدر ما بين ٥٥% - ٩٠%.

الدرجة السادسة : الشخص هنا يقوم باتخاذ جميع القرارات التي يمكن اعتبارها بأنها مهمه في العمل، والشخص هنا لا يشعر إطلاقاً بأن لديه مشكلة في معنى العمل .

وقد حدد (Pastor,1996) مراحل أو مستويات التمكين التي يعمل من خلالها المدير والفريق :

١. المرحلة الأولى : المدير يتخذ القرارات ويعلم الفريق بذلك
٢. المرحلة الثانية : هنا يسأل المدير الفرق بتزويده بالاقتراحات
٣. المرحلة الثالثة : يتناقش المدير وأعضاء الفريق الحالة باستفاضة
٤. المرحلة الرابعة : في هذه المرحلة يتم اتخاذ القرار بشكل معاون من الإدارة والفريق
٥. المرحلة الخامسة: في هذه المرحلة المدير يمنح صنع القرار للفريق، ويعمل الفريق بطريقه مستقلة بشكل كامل ويتخذ الفريق القرارات الحاسمة حسب تقديراتهم، ويبلغ الإدارة بذلك.

٥.١.٢ أساليب التمكين المعاصرة:

وعلى أي حال فالكتابات المعاصرة حول التمكين تطرقت إلى عدة اتجاهات وأساليب في التمكين منها:

أسلوب القيادة

يعد تمكين المرؤوسين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المؤسسة (Bennis) وأسلوب القيادة هذا، يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين الموظفين. وهذا الأسلوب يشير إلى أن المؤسسة الممكنة هي تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى أن نسبة الموظفين إلى المديرين نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المؤسسات التقليدية، ويتضمن أيضاً منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة (Malone, 1997) وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل.

أسلوب تمكين الأفراد

يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى "تمكين الذات". ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية (Cognitive) للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار. هذا وقد توصلت (Spritzer, 1996) إلى أن الموظفين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات، والموارد على

المستويات الفردية، وعلى الرغم من أن التمكين هنا ينظر له على أنه تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية، إلا أن هنالك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي وتمكين الفريق.

أسلوب تمكين الفريق

إن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق، لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبرى لتمكين المجموعة أو الفريق لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي. وقد بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة Quality circles في السبعينات والثمانينات من القرن الماضي (Sims، ١٩٨٦). والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معاً (Torrington et al، ٢٠٠٥).

إن عمل الفريق يعد أسلوباً يستخدم لتمكين العاملين ومسوفاً لتطوير قدراتهم وتعزيز الأداء المؤسسي، وأن تمكين الفريق ينسجم مع التغييرات الهيكلية في المنظمات، من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى المنظمة الأفقية والتنظيم المنبسط (Flat Structures) بدلاً من التنظيمات الهرمية. هذا وإن منح التمكين للفريق يعطي للفريق دوراً أكبر في تحسين مستويات الأداء؛ لأن الاعتمادية المتبادلة (Interdependency) بين أعضاء الفريق تؤدي إلى قيمة كبرى من استقلالية الفرد (Dependency). كما تتحقق القيمة المضافة (Added Value) من تعاون أعضاء الفريق عندما تتحقق شروط المهارة والمعرفة لكل عضو من أعضاء الفريق، عندما يقدم كل منهم مساهمة نوعية تضيف شيئاً جديداً إلى القرار الجماعي بدلاً من الاعتماد على الرأي الفردي الذي يعد عرضة للخطأ والقصور. (ملحم، ٢٠٠٦: ٤٠).

٦.١.٢ متطلبات تمكين العاملين:

حتى يتم التطبيق الناجح لعملية تمكين العاملين يجب توافر مجموعة من المتطلبات الأساسية قبل وأثناء وبعد عملية التمكين يمكن

تحديدها بالتالي:

١. صياغة وتطوير رؤية للمنظمة :

أن بناء الرؤية تمثل الخطوة الأولى نحو التمكين. فالرؤية تزود الموظفين بالإحساس " ما الذي سنقوم به لاحقاً"، وبالتالي تقودهم للإبداع، وتسمح لهم باتخاذ قرارات تصب في الاتجاه الذي تعتقد القيادة الإدارية بأنه صحيح.

حيث يجب أن يتم دعم رسالة المنظمة بالقيم الأساسية التي تؤمن بها المنظمة. عن طريق إعطاء العاملين حيزاً وامتداداً للقيام بالعمل وإعطائهم كذلك الثقة اللازمة لاتخاذ القرارات. وقد تمثل هذه الرؤية تحد حقيقي نظراً لطبيعة النظرة التقليدية التي تعمل بها كثيراً من المنظمات . فعملية نجاح التمكين تعتمد وبشكل أساسي تولية الإدارة الاهتمام والتفكير الكافيين والعمل على ربط برنامج التمكين بأهداف وقيم المنظمة.

حيث يرغب الأفراد الذين يتم تمكينهم بأن يشعروا بأنهم على معرفة برؤية واستراتيجية الإدارة العليا. فالتمكين يمكن أن يكون فعالاً في حالة ربطه بأهداف المنظمة. حيث تحتاج الإدارة العليا أن تخلق إجماعاً حول رؤية ورسالة المنظمة والقيم والأهداف التي تسعى لتحقيقها. فعند إيضاح رؤية ورسالة المنظمة للعاملين، فأنهم بلا شك سيشعرون بامتلاكهم القدرة على التصرف بحرية في عملهم بدلاً من انتظار الأوامر والتوجيهات من المشرفين. وتوفر رؤية المنظمة بالتأكيد تحدياً للموظفين لبذل أقصى قدراتهم لتحسين أداء المنظمة وأدائهم (أحمد، ٢٠٠٧).

٢. الانفتاح وفرق العمل:

لكي يشعر الأفراد بأنه تم تمكينهم، لا بد أن يشعروا أنهم جزء من ثقافة الشركة التي تعتبر أن الأصول البشرية أهم موارد المنظمة. فالفرد الذي يتم تمكينه يجب أن يشعر إن الأفراد في أدارته أو وحدته يمكن أن يعملوا سوياً وبشكل جماعي في حل مشاكل العمل. وإن أفكار العاملين يتم احترامها وتؤخذ على محمل الجد. والإيمان بأعضاء الفريق يتضمن الثقة (Trust)، فالتمكين الحقيقي يتطلب " الثقة بالفرد" والعمل على إيجادها ليس فقط داخل أعضاء الفريق ولكن في كل أرجاء المنظمة كما أن حرية الوصول للمعلومات الحساسة تظهر درجة الثقة داخل المنظمة حيث تعتبر الثقة أحد المحتويات الأساسية لتمكين العاملين. وبدل توفر عنصر حرية الوصول للمعلومات الحساسة لزيادة الاتصال داخل المنظمة، هذا ويعتبر عنصر الانفتاح في الاتصال ضرورة لبرنامج تمكين العاملين. (أحمد، ٢٠٠٧).

٣. النظام والتوجيه:

أن وجود نظام واضح للعاملين يزودهم بأهداف المنظمة، خطوط السلطة و المهام و المسؤوليات المترتبة عليهم يحد من عدم التأكد والغموض الذي عادة ما يصاحب جهود التمكين. فقد وجد أن هناك علاقة قوية بين غموض الدور والتمكين. فالأهداف والمهام التي عادة ما تتميز بمرونة عالية تدخل عدم التأكد والغموض. فعلى سبيل المثال، غياب تحديد الهدف قد يؤدي إلى تضارب في الهدف عبر العديد من أصحاب المصالح. وغموض أو عدم وضوح خطوط السلطة قد يخلق كذلك عدم التأكد عندما يحاول الأفراد إرضاء توقعات العديد من أصحاب المصالح في المنظمة. وبناء على ذلك تساعد المعلومات على تقليل درجة عدم التأكد من خلال زيادة تفهم الأفراد لبيئة عملهم. ويقترح (Lawler، 1992) نوعين محددين من المعلومات الضرورية للتمكين:

• معلومات عن رؤية المنظمة.

• معلومات عن الأداء.

فعندما يكون الأفراد على معرفة باتجاه المنظمة، فإنهم يشعرون بقدراتهم على أخذ المبادرة. وكذلك عندما يكونوا على تفهم ومعرفة تامة بأداء الإدارة التي يعملون بها، فإنهم يكونوا في وضع لاتخاذ القرار أو التأثير على القرارات لتحسين الأداء. أن رسالة المنظمة التي تركز على أن المورد البشري كعنصر حاسم من أصول المنظمة ترسل رسالة للعاملين بأن المنظمة تقدرهم. (أحمد، ٢٠٠٧).

٤. الدعم والشعور بالأمان :

في سبيل أن يشعر الأفراد بأن النظام يوفر لهم بيئة تشجع على التمكين، يحتاج أن يشعر الأفراد بوجود دعم اجتماعي من رؤسائهم، زملائهم في العمل، والمشرفين. فجهود الموظفين لأخذ المبادرة والمخاطرة يجب أن تعزز وتدعم بدلاً من معاقبتها. ففي حالة فقدان أو ضعف الدعم الاجتماعي فأن الموظفين سيشعرون بالقلق بشأن الحصول على أذن قبل القيام بالتصرف بدلاً من طلب الصفا في حالة ارتكاب أخطاء. يجب أن يتوافر الاعتقاد لدى الأفراد أن برنامج التمكين الذي تتبناه المنظمة سيشكل عملية دعم ومساندة للتعلم والتطوير لدى العاملين. (أحمد، ٢٠٠٧).

5 القيادة الإدارية:

الافتراض الرئيس في فكرة التمكين أن سلطة اتخاذ القرار يجب أن يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية لكي يمكن تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشاكلهم واحتياجاتهم. ويتضح أن فكرة التمكين تتطلب تغيير الأنماط

القيادة التقليدية الذي يركز على السلطة والتوجيه إلى نمط قيادي يؤمن بالمشاركة والتشاور. وهذا بدوره يتطلب تغيير جذري في أدوار العمل ومن ثم العلاقة بين المدير والمرؤوسين. بالنسبة لدور المدير يتطلب التحول من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض، أما بالنسبة لدور المرؤوسين فيتطلب التحول من إتباع التعليمات والقواعد إلى المشاركة في اتخاذ القرارات. و هنا يبرز دور القيادة التحويلية - حيث يمثل تمكين العاملين أحد سماتها الجوهرية- و تعرف على أنها "عملية يسعى من خلالها القائد و التابعين إلى النهوض بكل منهما الآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية و الأخلاق.

تتميز القيادة التحويلية بإتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين كتفويض المسؤوليات، تعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية، و تؤكد أن القادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي لديهم القدرة على إمداد مرؤوسيهم بالطاقة والإلهام لتمكينهم من التصرف عن طريق إمدادهم برؤية للمستقبل بدلاً من الاعتماد على أسلوب العقاب والمكافآت. فالقيادات التي تملك الرؤية يمكن أن تخلق مناخ المشاركة وتهيئ الظروف المساعدة للتمكين التي عن طريقها يستطيع الموظفون أن يأخذوا على عاتقهم السلطة لاتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق الرؤية. وبجانب إمداد الموظفين بالرؤية، فالقيادة التحويلية تتميز بقدرتها على خلق السلوك الإلهامي الذي يعزز الفاعلية الذاتية للعاملين للوصول إلى الهدف. فالقيادات التي لديها توقعات وطموحات عالية تتميز بقدرتها على تعزيز الفاعلية الذاتية للموظفين وتحفيزهم لبناء المبادرة الفردية لتحقيق الهدف. (أحمد، ٢٠٠٧).

وقد قدمت دراسة (Quinn and Spreitzer, 1997) رؤية متعمقة لكيفية تغيير سلوك القيادة لكي يمكن للتمكين أن يضرب بجذور في المنظمة. حيث طرحا مجموعتين من الأسئلة التي تحتاج من كل مدير أو مشرف أن يجد إجابة لها:

المجموعة الأولى:

• إذا كان الشعور بوضوح الرؤية الاستراتيجية احد الخصائص الرئيسة للبيئة الممكنة، هل أعمل بصورة مستمرة لتوضيح إدراك الأفراد الذين يعملون تحت قيادتي بالاتجاه الاستراتيجي؟

• إذا كان الانفتاح وفرق العمل من خصائص البيئة الممكنة، هل اعمل جاهداً وبصورة مستمرة لمشاركة واندماج الأفراد الذين يعملون تحت قيادتي؟

• إذا كان النظام والتحكم من خصائص البيئة الممكنة، هل اعمل بصورة مستمرة لتوضيح التوقعات المتعلقة بالأهداف والمهام وخطوط السلطة للأفراد الذين يعملون تحت قيادتي؟

• إذا كان الدعم والأمان من خصائص البيئة الممكنة، هل عملت بصورة مستمرة على حل النزاعات والصراعات فيما بين الأفراد الذين يعملون تحت قيادتي؟

المجموعة الثانية:

• إلى إي مدى لدى شعور بمعنى العمل الذي أقوم به، وما يجب على أن أقوم به لزيادته؟

• إلى إي مدى لدى إحساس بالقدرة على التأثير والقوة، وما يجب على أن أقوم به لزيادته؟

• إلى إي مدى لدى شعور بالكفاية والثقة للقيام بتنفيذ عملي، وما يجب على أن أقوم به لزيادته؟

• إلى إي مدى لدى شعور بالاستقلالية والقدرة على الاختيار، وما يجب على أن أقوم به لزيادته؟

وتظهر هذه الأسئلة أنه قبل أن نبدأ بالعمل على إيجاد بيئة عمل يمكن من خلالها تمكين الآخرين، يجب أن نبدأ أولاً بتمكين

أنفسنا. حيث يجب على القيادة الإدارية أن تكون مثلاً يحتذى به من قبل العاملين، وتبدأ بعملية التغيير الذاتية. وهناك بعض

الأعمال التي يمكن أن يقوم بها القائد ليصبح نموذجاً إيجابياً يقتدي به العاملون كأن يعلن قيم واضحة ويدعمها بالسلوك والممارسة . وتتطلب القيادة الفعالة توافر مجموعة من الكفاءات الجوهرية :

- إيجاد حجة مقنعة لتبني التغيير - حيث يشرك القائد جميع العاملين في إدراك حاجة المنشأة لتبني التغيير.
- إحداث تغيير في البناء التنظيمي - التأكد من أن التغيير بني على أساس تفهم عميق لاحتياجات المنشأة ودعم مجموعة من الأدوات والعمليات.
- مشاركة وإدماج العاملين جميع العاملين في المنشأة لبناء الالتزام بعملية التغيير.
- التنفيذ والمحافظة على التغييرات - بناء وتطوير خطة فعالة لتنفيذ التغيير والتأكد من إيجاد خطة للمتابعة.

٦. التدريب :

تحتاج المنظمة أن تبذل جهوداً حثيثة ومكثفة لتدريب المديرين والموظفين . و تم التنويه على أهمية التدريب الذي يحقق للموظف الاطلاع الشامل على أنشطة الوظيفة التي يقوم بها . فالتدريب على قيادة التمكين ، التدريب على الوظيفة والمهارات الفنية، التدريب على مهارات الاتصال وحل المشاكل التدريب على مهارات اتخاذ القرار، مهارات التعامل مع فرق العمل متطلبات أساسية لتقبل التمكين وللحصول على النتائج المأمولة .

وأكد (Jones et al، 1996) الحاجة للتحويل من مفهوم المراقبة والتحكم إلى مفهوم التمكين لكي يمكن للعاملين المساهمة وإنجاز العمل بشكل أفضل. و هذا يتطلب تأكيد مهارات جديدة للمديرين لتعظيم جهود العاملين. وهذه المهارات تتعلق

بالإشراف، التسهيل والتيسير الالتزام والثقة، تقدير التعلم وتملك العاملين، الاندماج مع قيم المنظمة، التفويض، والثقة الذاتية للأفراد التي تمثل صفة أساسية لمشاركة العاملين.

وقد أقتراح (Nicholls, 1995) برنامج تدريبي للمديرين من ثلاث مراحل: في المرحلة الأولى، يتم تحليل القدرات الحالية، ومساعدة العاملين للعمل بأقصى طاقاتهم وقدراتهم. في المرحلة الثانية، المديرين بحاجة لاستخدام أساليب المدرب لجعل العاملين يبذلون جهد أكبر من قدراتهم الحالية. أما في المرحلة الثالثة، فيتم الحصول على التزام العاملين من خلال مشاركتهم في الرؤية والقيم. وعند الانتهاء من المرحلة الثالثة بشكل نهائي يتم تحقيق التمكين الكامل. (أحمد، ٢٠٠٧).

٧. مكافأة الموظفين:

عند تطبيق نظام المكافآت والحوافز التي تشجع الموظفين فإن كل موظف يشارك في أعمال المنظمة ويقدم الدعم المطلوب ويكون على استعداد على تحمل المخاطرة لتحسين الأداء. (أحمد، ٢٠٠٧).

٨. الثقة الإدارية:

أي ثقة المديرين بالموظفين باعتبار عملية التمكين أساسها الثقة ولهذه الثقة عدة أبعاد منها الكفاءة، الصراحة، الاهتمام، إمكانية الاعتماد على الشخص الآخر. (أحمد، ٢٠٠٧).

٧.١.٢ فوائد التمكين :

ويمكن تقسيم فوائد التمكين الاداري الى ثلاثة مستويات هي :

اولا : فوائد التمكين بالنسبة للعاملين :

- زيادة الرضا الوظيفي والحافزية وتقليل إمكانية ترك العمل، فمن خلال منح العاملين حرية التصرف والمشاركة والاستقلالية، يؤدي ذلك إلى زيادة شعور العاملين بالسعادة والرضا بالعمل الذي يقومون به، إضافة إلى احترام الذات، ورفع الروح المعنوية للعاملين، وزيادة الالتزام الوظيفي (Gosdin, Yeatts, Cready, ٢٠٠٨).
- زيادة الانتماء للمهام التي يقوم بها العامل، وزيادة الولاء للمنظمة و لفريق العمل الذي ينتمي إليه العامل، و يساهم أيضا في رفع مستوى الفاعلية و المشاركة الإيجابية، وبالتالي ينتج عنه تحسن في مستوى الإنتاجية وتدني الرغبة في التغيب عن العمل و تناقص معدل دوران العمل. (ملحم، ٢٠٠٦، ص ١٢١)
- تعزيز التمكين للشعور الإيجابي لدى العاملين وتزويدهم بالإحساس بالتوازن الشخصي و المهني، و منحهم فرصة ممارسة التمارين الذهنية لإيجاد البدائل و الطرق الفعالة لتنفيذ أعمالهم. (الطراونة، ٢٠٠٦، ص ٢٣)
- المحافظة على العامل من قبل المنظمة، فالمنظمات الحديثة لا تفرط بالعاملين المتمكنين بسهولة، فالمنظمة عملت على زيادة معرفة العامل ومهارته وتطوير كفاءاته و قدراته، و بالتالي سترغب المنظمة بإبقاء العامل أطول فترة ممكنة و حرصها على عدم فقدانه لصالح المنافسين. (ملحم ، ٢٠٠٦ ، ص ١٢٢)
- تقليل الغموض و الصّراع و التضارب في عملهم، حيث إنهم يستطيعون السيطرة إلى حدّ معين في البيئة الخاصة بهم في عملهم، هذا و يحدّ التمكين من الضغط النفسي . (Greasley ، واخرون ، ٢٠٠٥ ، ص ٣٨٥)
- اكتساب المعرفة والمهارة، حيث إن نجاح برنامج التمكين يعتمد بشكل أساسي على توفر المعرفة والمهارة والقدرة لدى العامل أو العامل، والمعرفة والمهارة لا يمكن أن تحقق بدون تنمية و تدريب، و هذا يتطلب في كثير من الحالات انخراط العامل بدورات تدريبية و ندوات و ورش عمل و مؤتمرات يكتسب من خلالها معرفة ثمينة تصبح ثروة يمتلكها حتى بعد مغادرته للمنظمة. (ملحم ، ٢٠٠٦ ، ص ١٢٢)

ثانيا : فوائد التمكين بالنسبة للمنظمة :

تأتي أهمية التمكين من خلال كونه ضرورة لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمنظمة فهو يكسب المنظمة مرونة عالية يُمكنها من التكيف السريع، فالتمكين هو أكثر من كلمة أو تعريف، إذ يُعدّ طريقة جديدة لتغيير المنظمات باتجاه مستقبل أكثر منافسة وأكثر تعقيداً من أي وقت مضى، كما أنه يجعل المنظمات غاية في المرونة والقدرة على التعلّم و التكيف بغية اللحاق بالمنافسة و تلبية طلبات الزبائن و المحافظة على حصتها السوقية و توسيعها.(الدوري واخرون ، ٢٠٠٩ ، ص ٢٩)

فمن الواضح أن المنظمة إذا قدمت للعامل كلّ ما يمكنها أن تقدمه من معلومات و مهارات و تدريب وحوافز من أجل رفع مستوى العامل، فإنه من الطبيعي في المقابل أن يكون له مردود و نتائج إيجابية للمنظمة تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، مثل الربح والتوسع والسمعة الجيدة وغيرها من نتائج جيدة لمصلحة المنظمة؛ فهناك العديد من الدراسات التي أثبتت وجود علاقة بين الأفراد الممكّنين من ناحية و بين الخدمات التي يقدمها العامل بالمصادقية و الثبات في تقديم الخدمات و الاستجابة و التعاطف.(ملحم ، ٢٠٠٦ ، ص ٢٤)

و مما سبق يتبين لنا أن التمكين له نتائج مهمة تنعكس على المنظمات وتتمثل فيما يأتي:

١. يوفر التمكين إدراكاً أكبر للاحتياجات التنظيمية مع احتياجات العاملين.
٢. تقليص التكاليف من خلال التخلي عن الطبقة.
٣. الاقتراب أكثر من أفكار العاملين.
٤. تحسين في مستوى انتاجية العامل كماً و نوعاً؛ وذلك لانه يتم تقليل الاخطاء الناجمة عن العمل بحيث يستخرج من الموارد البشرية أقصى طاقاتها وأفضل ابداعاتها. (العساف، ٢٠٠٦، ص ٢٧)
٥. منح فرصة اكبر للإدارات العليا بالاهتمام بالقضايا الاستراتيجية طويلة الأمد وعدم انشغالهم بالأمر اليومية.(اندراس، ٢٠٠٦ ، ص ٧١)

٦. يكون العاملون أكثر التزاماً وخضوعاً لقرار ما أو لطريقة أداء معينة عندما يقومون هم بأنفسهم بعملية صياغة القرار بأنفسهم. (الدوري وآخرون، ٢٠٠٩، ص ٢٩)
٧. زيادة ولاء العاملين للمنظمة، بحيث إنّ العامل عندما يشعر بحرية التصرف و التمكين يعلم بأن هذه الحرية جزء من علاقة إيجابية و صحية بين الإدارة و العاملين، وهذا بدوره يساهم في تحسين مستوى ولاء العاملين للعمل و الانخراط فيه.
٨. زيادة فرص الإبداع والابتكار نتيجة لحرية التصرف وتشجيع العاملين على روح المبادرة والتفكير.
٩. مساعدة المنظمة في برامج التطوير والتجديد؛ فالعامل المُمكّن أكثر قدرة ورغبةً على التطوير والتجديد وأقل مقاومة للتغيير.
١١. تحسن العلاقة بين العاملين في المنظمة من خلال مفهوم التسويق الداخلي الذي يُعدّ من المفاهيم المنسجمة مع مفهوم التمكين من حيث جودة العلاقة بين العاملين أو بين أعضاء الفريق، فالتسويق الداخلي شجع العاملين على فعل ما يمكن فعله؛ لمساعدة زملائهم في العمل في تحقيق رغبات الزبائن حتى لو أدى ذلك إلى تجاوز التعليمات أو السياسات التي تضعها المنظمة (ملحم، ٢٠٠٦، ص ١٢٥).

ثالثاً: فوائد التمكين بالنسبة للزبائن :

هناك الكثير من الدراسات التي أظهرت أنّ هناك علاقة طردية بين تمكين العاملين و رضا الزبائن فقد أشار Mayle إلى أن من فوائد التمكين:

أولاً: سرعة الاستجابة لاحتياجات الزبائن من خلال تقديم الخدمة؛ إذ إنّ حيث أن الزبائن بحاجة إلى السرعة والمرونة في الاستجابة لاحتياجاتهم، و أن يكون بقدرة العامل التصرف بطريقة أكثر فعالية عن الطرق المعهودة، فتمكين العاملين يمكن أن يوصل العامل إلى مستوى عالٍ من المرونة و الفهم و التكيف و الاستجابة التي من شأنها أن تحول الزبون غير الراضي عن الخدمة أو المنتج إلى زبون راضٍ عن الخدمة أو المنتج، وهذا التمكين يكون قيماً في حال عدم وجود وقت كافٍ للرجوع إلى السلطة العليا لاتخاذ القرار، وهذا يتطلب من العامل أن يكون على ثقة تامة بأن كل ما يحتاجه لتلبية احتياجات الزبائن تحت سيطرته وسلطته.

ثانياً: سرعة الاستجابة بإصلاح أو إعادة الخدمة أو المنتج للزبائن غير الراضين عن الخدمة أو المنتج، حيث خدمة الزبائن في حال وجود زبون غير راضٍ، و بالتالي و جود عامل ممكن لإصلاح هذه الخدمة أو المنتج بطريقة سريعة و وقت قصير و بدون إجراءات كثيرة يساعد على جعل الزبون راضياً بشكل كبير.

ثالثاً: من الممكن ان يكون العامل الممكن مصدراً هاماً في ايجاد أفكار جديدة هامة لخدمة الزبائن، حيث إن العاملين في الخطوط الأمامية أكثر علماً بما يحتاجه الزبون، وما يرضيه أكثر، وذلك لتواصلهم معه بشكل دائم.

رابعاً: بناء سمعة جيدة للمنظمة والحفاظ على الزبائن (Mayle, 2006, ص 108).

٨.١.٢ معوقات التمكين :

كما أن للتمكين متطلبات لإنجاحه، فإنه لا يخلو من المعوقات التي تقف عائقاً أمام تطبيقه، ففي العادة هناك مقاومة للتغيير من قبل الرؤساء والعاملين في المنظمة، فالعاملون عادة لا يقبلون التمكين خوفاً من زيادة المسؤولية على عاتقهم، وبالتالي المحاسبة عليها والفهم الخفاء للتمكين على أنه محاولة لاستغلالهم في العمل، بالإضافة إلى ملازمة حجم العمالة مع التمكين، وهذا بدوره يزيد من حذر العاملين ومعارضتهم للتمكين. والقادة أيضاً يقاومون التمكين، فهم ينظرون الى التمكين على أنه تنازل عن السلطة، وهذا يسبب لهم الخوف من خسارة الوظيفة التي يشغلونها أو خسارة المركز الوظيفي " المسمى الوظيفي" في المنظمة عندما تبدأ المنظمة بتقليص العمالة. (الجعبري، ٢٠١٠: ٤٣)

وهناك عائق آخر للتمكين في المنظمات ، وهو وجود فجوة بين ما يتم طرحه وبين ما يتم ممارسته من الإدارات، فعندما يخيب ظن العاملين بالتمكين، وبالتالي يرفضون تطبيقه، وذلك يظهر بشكل واضح عند استخدام التمكين كأداة للتلاعب من قبل الإدارة بهدف ضمان قيام العاملين بالمهام والواجبات الكاملة إذ يجب على الغدارة الفهم أن التمكين ليس حيلة تهدف إلى تحفيز العاملين دون منحهم أية مسؤوليات أو سلطات حقيقية. (الجعبري، ٢٠١٠: ٤٣).

قد تواجه المنظمات العربية بعض المعوقات التي تحدد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين، كما أشار إليها (الأصق، ٢٠١٠) ومن تلك المعوقات ما يلي:

١. البناء التنظيمي الهرمي
٢. المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرار.
٣. خوف الإدارة العليا من فقدان السيطرة.
٤. عدم الرغبة في التغيير.
٥. تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية.
٦. ضعف ثقة الإدارة بالموظفين .

إن نقص الوعي في موضوع التمكين في البلاد العربية قد يعود لأسباب مختلفة، منها: عدم جدية الأنظمة السائدة في تطبيق مفهوم التمكين على المستوى العام للأنظمة العربية، فالعلاقة بين الشعوب والحكومات تقوم على الشك وعدم الثقة بدلا من الحكم الرشيد أو الحكمانية الحقة (الكايد، ٢٠٠٣).

2.2 الدراسات السابقة:

يتناول هذا المبحث بعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع هذه الدراسة والتي تمكن فريق البحث من الاطلاع عليها، وتقديم ملخص لتلك الدراسات وما قدمته لأدبيات الموضوع، ويبدأ بعرض الدراسات العربية أولاً ومن ثم الدراسات الأجنبية.

١.٢.٢ الدراسات العربية

دراسة (عبد الحسين، ٢٠١٢) بعنوان " أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي، دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود والخزانات " .

هدفت الدراسة الى الكشف عن أثر أبعاد تمكين العاملين المتمثلة في (المشاركة بالمعلومات، الاستقلالية وحرية التصرف، بناء فرق العمل الذاتية) في مستوى الالتزام التنظيمي في الهيئة العامة للسدود والخزانات، وتم اختيار عينة الدراسة لتشمل كل من رؤساء الأقسام ومسؤولي الشعب العاملين في الهيئة.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم عمل استبانة وزعت على عينة مكونة من (٤٠) مبحوثاً، وتم استعادتها بالكامل وبنسبة استجابة (١٠٠%) وبهدف معالجة البيانات استعملت الكثير من الاساليب الاحصائية أبرزها (الاحصاءات الوصفية، معامل الارتباط (Spearman) ، والانحدار المتعدد).

وقد كانت أبرز النتائج التي تمخضت الدراسة هي وجود علاقة ارتباط أثر معنوي لتمكين العاملين في مستوى الالتزام التنظيمي، أما أبرز التوصيات فتمثلت بالعمل على زيادة تبني استراتيجية تمكين العاملين وذلك عن طريق الاخذ بأسلوب العمل الجماعي كفريق لانجاز الاعمال، وتعزيز الالتزام التنظيمي لدى الموظفين عن طريق الندوات وورش العمل بحيث يكون محوراً تعزيز الممارسات الايجابية للموظفين بما يخدم أهداف المنظمة وخططها مما يعزز التزام الموظفين لدى المنظمات التي يعملون بها.

2.2 الدراسات السابقة:

يتناول هذا المبحث بعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع هذه الدراسة والتي تمكن فريق البحث من الاطلاع عليها، وتقديم ملخص لتلك الدراسات وما قدمته لأدبيات الموضوع، ويبدأ بعرض الدراسات العربية أولاً ومن ثم الدراسات الأجنبية.

١.٢.٢ الدراسات العربية

دراسة (عبد الحسين، ٢٠١٢) بعنوان " أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي، دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود والخزانات " .

هدفت الدراسة الى الكشف عن أثر أبعاد تمكين العاملين المتمثلة في (المشاركة بالمعلومات، الاستقلالية وحرية التصرف، بناء فرق العمل الذاتية) في مستوى الالتزام التنظيمي في الهيئة العامة للسدود والخزانات، وتم اختيار عينة الدراسة لتشمل كل من رؤساء الأقسام ومسؤولي الشعب العاملين في الهيئة.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم عمل استبانة وزعت على عينة مكونة من (٤٠) مبحوثاً، وتم استعادتها بالكامل وبنسبة استجابة (١٠٠%) وبهدف معالجة البيانات استعملت الكثير من الاساليب الاحصائية أبرزها (الاحصاءات الوصفية، معامل الارتباط (Spearman) ، والانحدار المتعدد).

وقد كانت أبرز النتائج التي تمخضت الدراسة هي وجود علاقة ارتباط أثر معنوي لتمكين العاملين في مستوى الالتزام التنظيمي، أما أبرز التوصيات فتمثلت بالعمل على زيادة تبني استراتيجية تمكين العاملين وذلك عن طريق الاخذ بأسلوب العمل الجماعي كفريق لانجاز الاعمال، وتعزيز الالتزام التنظيمي لدى الموظفين عن طريق الندوات وورش العمل بحيث يكون محوراً تعزيز الممارسات الايجابية للموظفين بما يخدم أهداف المنظمة وخططها مما يعزز التزام الموظفين لدى المنظمات التي يعملون بها.

دراسة (البريدي والرشيدي، ٢٠١٢) بعنوان " مستويات ومعوقات التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي في المصارف السعودية، دراسة تطبيقية على عينة من مصارف مدينة بريدة " .

هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى التمكين والولاء التنظيمي، واستكشاف طبيعة العلاقة بينهما في بيئة المصارف السعودية، كما سعت الى تحديد أهم معوقات التمكين من وجهة نظر عينة من موظفي المصارف في مدينة بريدة، بالإضافة الى الاستعراض التحليلي للدراسات التطبيقية. وقد بلغ حجم العينة ٢١٤ موظفا وموظفة. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وفق الاسلوب الكمي، حيث أعدت استبانة من عدة أجزاء بناءً على الدراسات السابقة.

وقد سعى الجزء الأول منها لقياس مستوى تمكين العاملين ب فقرات بلغت ٢٩ فقرة موزعة على سبعة أبعاد للتمكين: التفويض، التحفيز الذاتي، فرق العمل، تطوير الشخصية، تنمية السلوك الابداعي، الهيكل التنظيمي، التقليد والمحاكاة. أما الجزء الثاني فتكون من ٢٠ فقرة، ويقس ثلاثة أنواع من الولاء التنظيمي: المستمر، العاطفي، الاخلاقي، كما تم تضمين الاستبانة جزءاً خاصاً بمعوقات التمكين في ١٠ فقرات. وقد اظهرت الدراسة النتائج التالية تشير الى وجود مستوى مرتفع نسبياً لكل من التمكين والولاء التنظيمي في الوقت الذي أشارت فيه النتائج الى ارتفاع في معوقات التمكين. وقد تمت مناقشة النتائج في ضوء ما أسسته الدراسة بالنهج التحليلي النقدي الكلي، الذي يتجاوز التحليل الجزئي للنتائج الكمية الذي تركز عليه أغلب الدراسات الكمية حيث تتجه نحو تحليل النتائج الكمية بمنظور جزئي بالتركيز على النتائج الخاصة ببعض الابعاد المبحوثة دون ارتباط النتائج بعضها ببعض في سياق تكاملي نقدي. وقد افترضت الدراسة أن من شأن ذلك النهج تعزيز الدراسات الكمية وتعظيم الانتفاع من نتائجها التراكمية. وقد وضعت الدراسة عدداً من التوصيات، ومن أهمها ضرورة تنفيذ دراسات نوعية للاستكشاف والفهم المعمق للتمكين والولاء التنظيمي في بيئة المصارف.

دراسة (بن نافلة والفلاق)، بعنوان " أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين، دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية" (Orange).

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير التمكين الإداري في إبداع الموظفين، تكونت عينة الدراسة من (٨٢) مفردة من الهيئة الإدارية في شركة مجموعة الاتصالات الأردنية (Orange)، وقد تم اختبار هذا الأثر باستخدام تحليل الانحدار المتعدد، وتحليل التباين الأحادي.

أشارت النتائج إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري في مستوى الإبداع الإداري الذي يشعر به الموظفون، كما أشارت النتائج أيضا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الموظفين نحو مفهوم التمكين الإداري تعزى إلى مدة الخدمة والمسمى الوظيفي. وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها: العمل على نشر ثقافة التمكين الإداري لدى الموظفين في مجموعة الاتصالات الأردنية، وإعادة النظر في الرواتب والحوافز، ووضع برامج ترقية بعيدا عن المحسوبة .

دراسة (عبد الحسين ، ٢٠١٢) بعنوان " أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني".

هدف البحث الى التعرف على اثر التمكين الاداري للعاملين في هيئة التعليم التقني في بغداد لتحقيق الرضا الوظيفي لديهم ، وقد تم استخدام الاستبانة كوسيلة لجمع المعلومات حيث اشتملت على (٣٨) سؤال ووزعت على عينة مؤلفة من (١٠٠) فرد من هو بمستوى مدير او رئيس قسم في المعهد التقني في بغداد وقد توصلت الدراسة على النتائج الآتية وهي اولاً : انه يوجد علاقة ارتباطية ايجابية تصاعدية من دون الوسط والوسيط بين ابعاد التمكين الاداري (تفويض الصلاحية ، والعلو والتدريب ، والدافعية ، والاستقلالية) وبين الرضا الوظيفي وان أهمية هذه الابعاد والمكونات تساهم بدرجة مهمة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني اذا ما تم الاهتمام بنشر مفهوم وثقافة التمكين الاداري وبالتركيز على هذه الابعاد .

ومن اهم توصيات ومقترحات هذه الدراسة كانت العمل على تشجيع الرؤساء والمرؤوسين لتقبل وممارسة التمكين الاداري وترسيخ قيم الاحترام المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين ، نشر الثقافة ومفهوم التمكين الاداري وخلق بيئة عمل تحقق الاستقرار والامن الوظيفي للعاملين واعتبار الموارد البشرية عناصر ذات اهمية عالية في تحقيق اهداف المنظمة، التأكيد على اهمية التعلم والتدريب ومنح المرؤوسين مساحة واسعة لممارسة الاعمال والادوار لتمكينهم من استلام مناصب ادارية اعلى في

المستقبل ومن خلال اكتسابهم المهارات والخبرات التي تخدم المنظمة وتطور عملها ، منح العاملين الثقة والاستقلالية في العمل وتوفير مناخ تنظيمي يسمح ويشجع على تقبل فكرة التمكين الإداري والتشجيع نحو التغيير في اساليب العمل وتطوير اجراءات العمل وتسهيل تنفيذها لرفع مستوى ادار المنظمة .

دراسة (الجعبري، ٢٠١٠) بعنوان "واقع التمكين في الجامعات العامة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية من وجهة نظر عاملها الإداريين "

هدف البحث إلى معرفة واقع التمكين لدى العاملين الإداريين في الجامعات العامة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية، من زاوية التمكين الإداري والتمكين النفسي، والاطلاع على علاقة المنظور الإداري بالمنظور النفسي، وهدفت أيضا إلى التعرف إلى معيقات تطبيق التمكين من وجهة نظر العاملين أنفسهم. أما عن متغيرات الدراسة المستقلة فهي: العمر، والجنس، والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، والجامعة التي يعمل بها. والمتغيرات التابعة هي عبارة عن أبعاد التمكين النفسي ممثلة بأربعة أبعاد هي: (المعنى، المقدرة، الاستقلالية، والتأثير) وأبعاد التمكين الإداري ممثلة بعشرة أبعاد هي: (تفويض السلطة، العمل الجماعي، الدافعية، التحفيز، المشاركة في صنع القرارات، وضوح الهدف، انسياب المعلومات، الاتصالات الفعالة، الاعتراف والتقدير، والتطوير والإبداع).

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين في الجامعات العامة في الضفة الغربية البالغ عددهم (٦٤٦) عاملاً إدارياً، وقد كانت الاستبانة هي أداة الدراسة، تم توزيعها على (٢٢٦) مبحوثاً أي ما نسبته (٣٥%) من مجتمع الدراسة الأصلي، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، وتم استرجاع (١٩٧) استبانة، منها ١٩٦ استبانة صالحه للتحليل الاحصائي.

وقد خرج البحث بعدة نتائج من أهمها: أنّ واقع التمكين الكلي لدى العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية العامة جاء بدرجة موافقة مرتفعة بلغت (٧٦%)، وأن درجة التمكين النفسي لدى العاملين الإداريين كانت أعلى من درجة التمكين الإداري لهم؛ حيث حصل التمكين النفسي على درجة موافقة "مرتفعة جداً" بلغت (٨٧%) والتمكين الإداري حصل على درجة

موافقة "مرتفعة" بلغت (٧٤.٥%)، وبينت النتائج أن هناك علاقة متوسطة القوة وموجبة بين التمكين النفسي والتمكين الإداري بلغت (٥٩.٩%).

أظهرت نتائج الدراسة أن هناك تفاوت في إجابات العاملين الإداريين على أبعاد التمكين النفسي؛ إذ احتل بُعد المقدره على أعلى درجة موافقة (٩٤.١%)، يليه بُعد المعنى (٩٠.٤%)، فبُعد التأثير (٧٩.٨%)، وأخيراً بُعد الاستقلالية (٧٩.٧%).

أظهرت النتائج أيضاً أن هناك تفاوت في إجابات المبحوثين حول أبعاد التمكين الإداري بحيث كان ترتيب الأبعاد كالتالي: الدوافع (٨١.٤%)، وضوح الهدف (٨٠.٣%)، تفويض السلطة (٨٠.٢%)، العمل الجماعي (٧٩.٦%)، انسياب المعلومات (٧٩.٢%)، المشاركة في صنع القرار (٧٤.٩%)، التطوير والإبداع (٧٠.٣%)، الاعتراف والتقدير (٦٩.٥%)، ومن ثم الاتصالات الفعالة (٦٨%)، وأخيراً حصلت الحوافز على أقل درجة موافقه بلغت (٦١.٤%).

بينت نتائج البحث أن (٧٧%) من عينة البحث راضين عن عملهم الحالي في الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية، بينما هناك ما نسبته (١٨.٤%) من العينة غير راضين عن عملهم الحالي.

أكدت الدراسة أنه لا توجد فروق في واقع التمكين الكلي للعاملين الإداريين في الجامعات العامة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية تعزى إلى المتغيرات المستقلة (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي)، بينما وجدت الدراسة أن هناك فروق في التمكين الكلي لديهم تعزى إلى متغير (سنوات الخبرة، والجامعة التي يعمل بها).

و قد أشارت الدراسة إلى أكثر المعوقات التي تعوق تطبيق تمكين العاملين الإداريين في الجامعات العامة الفلسطينية من وجهة نظرهم على النحو الآتي: خوف المديرين من فقدان السيطرة، المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات، خوف الإدارة العليا من فقدان السيطرة، عدم تحديد المهام والصلاحيات بدقة للعاملين، الأسلوب الإداري التقليدي الذي لا يشجع التطوير، وضعف نظام التحفيز.

موافقة "مرتفعة" بلغت (74.5%)، وبينت النتائج أن هناك علاقة متوسطة القوة وموجبة بين التمكين النفسي والتمكين الإداري بلغت (59.9%).

أظهرت نتائج الدراسة أن هناك تفاوت في إجابات العاملين الإداريين على أبعاد التمكين النفسي؛ إذ احتل بُعد المقدر على أعلى درجة موافقة (94.1%)، يليه بُعد المعنى (90.4%)، فبُعد التأثير (79.8%)، وأخيراً بُعد الاستقلالية (79.1%).

أظهرت النتائج أيضاً أن هناك تفاوت في إجابات الباحثين حول أبعاد التمكين الإداري بحيث كان ترتيب الأبعاد كالتالي: النواجع (81.4%)، وضوح الهدف (80.3%)، تفويض السلطة (80.2%)، العمل الجماعي (79.6%)، السبل المعلومات (79.2%)، المشاركة في صنع القرار (74.9%)، التطوير والإبداع (70.3%)، الاعتراف والتقدير (69.5%) ومن ثم الاتصالات الفعالة (68%)، وأخيراً حصلت الحوافز على أقل درجة موافقه بلغت (61.4%).

بينت نتائج البحث أن (77%) من عينة البحث راضين عن عملهم الحالي في الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية، بينما هناك ما نسبته (18.4%) من العينة غير راضين عن عملهم الحالي.

أكدت الدراسة أنه لا توجد فروق في واقع التمكين الكلي للعاملين الإداريين في الجامعات العامة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية تعزى إلى المتغيرات المستقلة (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي)، بينما وجدت الدراسة أن هناك فروق في التمكين الكلي لديهم تعزى إلى متغير (سنوات الخبرة، والجامعة التي يعمل بها).

وقد أشارت الدراسة إلى أكثر المعوقات التي تعوق تطبيق تمكين العاملين الإداريين في الجامعات العامة الفلسطينية من وجهة نظرهم على النحو الآتي: خوف المديرين من فقدان السيطرة، المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات، خوف الإدارة العليا من فقدان السيطرة، عدم تحديد المهام والصلاحيات بدقة للعاملين، الأسلوب الإداري التقليدي الذي لا يشجع التطوير، وضعف نظام التحفيز.

أوصت الباحثة بضرورة تشخيص معيقات تطبيق التمكين، والعمل على تقوية درجة تمكين العاملين من خلال : إعادة النظر في نظام الحوافز، والتركيز على المكافآت الفردية المرتبطة بمؤشرات الأداء الجيد، العمل على إزالة المخاوف من التغيير والتطوير التنظيمي في الجامعات من خلال الدورات التدريبية والتثقيفية.

دراسة (السويبي والطعاني ، ٢٠١٠) بعنوان "التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية " .

هدفت الدراسة للتعرف على التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية ، وقد كان مجتمع البحث مكون من (٣٥٠) مدير ومديرة من العاملين في مدارس محافظة الدمام من العام الدراسي ٢٠١٠/٢٠٠٩ وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وقد كانت مؤلفة من (٣٠) فقرة لجمع البيانات عن التمكين الإداري و(٣٠) فقرة أخرى لجمع البيانات عن الرضا الوظيفي .

وقد اظهرت نتائج الدراسة ان مستوى التمكين الإداري جاء بدرجة مرتفعة ، وان مستوى الرضا الوظيفي جاء بدرجة متوسطة ، كما تبين وجود فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.5$) في مستوى التمكين الإداري ومستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي وكان لصالح الاناث . في حين لم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.5$) تعزى لمتغير المؤهل العلمي والخبرة . كما اظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين درجة التمكين الإداري والرضا الوظيفي .

وفي ضوء النتائج الدراسة توصل الباحثان الى عدد من التوصيات وقد كان من أبرزها أن يكون الرضا الوظيفي من بين الموضوعات الرئيسية التي تحظى باهتمام وأولويات وزارة التربية والتعليم واعطائهم مزيد من الحوافز المادية والمعنوية .

دراسة (الأصق، ٢٠١٠) بعنوان "التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في جهاز قوات الأمن الخاصة بالرياض".

هدف البحث الى تحديد العلاقة ما بين مستوى تمكين العاملين ودرجة الرضا الوظيفي لمنسوبي جهاز قوات الأمن الخاصة في الرياض. وقد تكون مجتمع البحث من الضباط العاملين في قوات الأمن الخاصة في الرياض من رتبة ملازم حتى رتبة عميد

والبالغ عددهم (٤٤٠) ضابطاً ، والمنهج الوصفي المدخل الارتباطي بصورته الكمية ، وقد استخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات ، وقد خلص البحث إلى عدة نتائج أهمها : أن افراد عينة الدراسة يدركون التمكين بمستوى (مرتفع) ، وأن أفراد عينة الدراسة يشعرون بالرضا الوظيفي بدرجة (عالية) ، وأظهرت الدراسة أيضاً وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) فأقل بين مستوى تمكين العاملين بأبعاده الأربعة ودرجة الرضا الوظيفي للعاملين في قوات الأمن الخاصة ، ووجود أيضاً فروق ذات إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (معنى العمل) لصالح أفراد عينة الدراسة رتبة (ملازم أول) ، وكذلك رتبة (نقيب) وكذلك الحاصلين على مؤهلات جامعية فأقل وأفراد عينة الدراسة الحاصلين على دراسات عليا حول (معنى العمل) لصالح أفراد عينة الدراسة الحاصلين على مؤهل جامعي فأقل. هذا وقد اوصت الدراسة الى العمل على إتاحة فرصة أكبر للاستفادة من قدرات العاملين مع تحسين فرص الابداع لديهم، بالإضافة الى العمل على تحسين ظروف العمل البيئية والمادية، أيضاً الى ضرورة الاهتمام بتحسين مستوى تمكين العاملين وخاصة بعدي (حرية الاختبار، معنى العمل) في جهاز قوات الأمن الخاصة في الرياض . ما يخص هذه الدراسة انها وقعت على مجتمع يهتم بموضوع التمكين ليس من الجانب الاداري فقط بل من الجانب العسكري مما ساعد الباحث للتوصل الى نتائج أفضل.

دراسة (الطراونة، ٢٠٠٦) بعنوان "العلاقة بين التمكين الإداري و فاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن".

هدف البحث التعرف على علاقة التمكين الإداري و فاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن، وتم تطوير الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، هذا و تم توزيع (٣٤٣) استبانة و تم استعادة (٢٨٦) استبانة من قبل المبحثن الذين تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة. وقد توصل البحث إلى أنّ تصورات المديرين لأبعاد التمكين الإداري كان متوسطاً، وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية للجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة في تصورات المديرين لمستوى متغير التمكين الإداري، و لمستوى متغير اتخاذ القرارات، وأشار البحث أيضاً إلى ان هناك علاقة إيجابية بين التمكين الإداري و فاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية. ويختلف بحثنا الحالي مع بحث الطراونة في عدم وجود فروق في إجابات المبحوثين بالنسبة للبحث الحالي لمتغير الجنس والمؤهل العلمي، بينما أكدت دراسة الطراونة وجود فروق في إجابات مديري المدارس تعزى الى المتغيرين السابقين، وتتفقان معا في أنّ هناك فروقاً في إجابات المبحوثين تعزى

الى متغير سنوات الخبرة، ولكن في البحث الحالي كانت النتائج لصالح الأقل خبرة، وفي دراسة الطراونة إلى الأكثر خبرة، وربما يرجع ذلك إلى ان الخبرة مهمه جداً لصانعي القرارات في إدراكهم، وتبنيهم للتمكين، أما في حال العاملين العاديين في الجامعات فنقص الخبرة لديهم يدفعهم الى الرغبة في التمكين والسعي الى الحصول على المعلومات، والمشاركة في القرارات لإثبات أنفسهم، إضافة إلى أنّ العاملين قليلو الخبرة هم من الخريجين الجدد الذين ركزت دراستهم على الإدارة الحديث التي تعتمد على المشاركة و الاندماج و غيرها من الأفكار الإدارية الجديدة.

دراسة (العساف، ٢٠٠٦) بعنوان "التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي و الاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئتها التدريسية"

هدف البحث إلى تحديد مستوى التمكين لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة، وعلاقة التمكين بالالتزام الوظيفي والاستقرار الوظيفي الطوعي، لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظر أولئك الأعضاء. وقد تكون مجتمع البحث من جميع أعضاء هيئة التدريس الأردنيين المتفرغين العاملين في الجامعات الأردنية العامة، واشملت عينة البحث على (٥٤١) عضو هيئة تدريس، مثلوا ما نسبته (١٥%) من مجتمع البحث، وقد تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية. واستخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات، وقد خلص البحث إلى عدة نتائج أهمها : أنّ مستوى ممارسة التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة جاء متوسطاً، و أنّ مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية العامة جاء مرتفعاً، و أنّ درجة مستوى الاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية العامة جاء مرتفعاً أيضاً. وأظهرت الدراسة أيضاً وجود علاقة ايجابية بين مستوى ممارسة التمكين الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، ووجود علاقة ايجابية أيضاً بين مستوى التمكين الوظيفي والاستقرار الطوعي لدى أعضاء هيئة التدريس فيها. هذا وقد أوضحت النتائج المتعلقة بمستوى ممارسة التمكين من قبل القيادات الأكاديمية أن التفويض حلّ في المرتبة الأولى بينما حصلت الفقرة المتعلقة بسهولة انسياب المعلومات وتقليص التنظيمات الهرمية التقليدية على أقل مرتبة. و يختلف البحث الحالي عن دراسة العساف في أن البحث الحالي اهتم برأي العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية، بينما اهتم بحث العساف في رأي القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية، وهذا يبين اختلاف وجهات نظر العاملين الإداريين والأكاديميين في الجامعات بشكل عام، ويؤكد أيضاً أن طبيعة التمكين ليست موحده للجميع، وأنه يجب دراسة الاحتياجات

والأهداف للعاملين بجميع المستويات والتخصصات، وبناء برنامج تمكيني يناسب بيئة العمل والعمل على إزالة المعوقات التي تعمل على إعاقة تمكين العاملين.

دراسة (أندراوس، ٢٠٠٦) بعنوان "درجة ممارسة مفاهيم الثقة و التمكين لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية" هدف البحث التعرف على درجة ممارسة مفاهيم الثقة والتمكين لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية. وقد كان مجتمع الدراسة مكوناً من جميع القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية ممثلة برؤساء الجامعات، و نوابهم، و عمداء الكليات و رؤساء الأقسام البالغ عددهم ٤٦٨ قائد أكاديمياً. و قد تم توزيع ٤٣٣ استبانة تم استرجاع ٣٩١ استبانة منها. و قد أكد البحث على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتتحقق مفهوم التمكين يعزى الى متغير الجامعة ولصالح الجامعة الأردنية، إضافة إلى وجود فروق في درجة تحقق التمكين تعزى إلى متغير الجنس لصالح القيادات الأكاديمية الإناث، إضافة إلى وجود فروق في درجة تحقق التمكين تعزى لمتغير الكلية التي يعمل بها لصالح القيادات الأكاديمية العاملة في الكليات الإنسانية مقارنة بالقيادات الأكاديمية العاملة في الكليات العلمية. إضافة إلى وجود فروق في ممارسة مفهوم التمكين يعزى لمتغير الجامعة التي تخرج فيها القائد الأكاديمي وهي لصالح خريجي الجامعات العربية مقارنة مع مفهوم التمكين لدى القيادات الأكاديمية التي تخرجت في الجامعات الأمريكية والأوروبية، و قد أظهرت أن قوة العلاقة الارتباطية بين درجتي ممارسة مفاهيم الثقة والتمكين ضمن درجة قوة "متوسطة". ويختلف بحث "أندراوس" عن البحث الحالي في أن العينة كانت من القادة الأكاديميين، أي أصحاب القرار، بينما ركز هذا البحث على أهمية أخذ وجهة نظر العاملين الذين يتم تمكينهم بالأصل. و قد أثبتت بحث "أندراوس" أن هناك فروق في الاجابات تعزى الى متغير الجنس في آراء المبحوثين الأكاديميين لصالح الإناث، بينما تبين في هذا البحث انه لا توجد فروق في إجابات المبحوثين للتمكين يعزى الى متغير الجنس.

دراسة (ملحم، ٢٠٠٤) بعنوان "العلاقة بين العاملين و العملاء: تشخيص أثر قدرات العامل وتمكينه على رضا العملاء في البنوك الأردنية".

هدف البحث التعرف إلى أثر التمكين على رضا العامل ودراسة مستويات الرضا لدى العملاء، واختبار هذه العلاقة، فقد تم قياس التمكين من خلال (المعرفة والمهارة والثقة والمعلومات والاتصال والحوافز بنوعها المادي والمعنوي)، وقد كانت عينة البحث تضم ٧٥٠ عاملاً من العاملين بقسم خدمة الزبائن في البنوك الأردنية، وقد تم استخدام أداتين للبحث، وهما أولاً:

الاستبانة، وتم توزيعها بشكل عشوائي على ٧٥٠ عاملاً وتم تحليل ٥١٧ استبانة، بعد استبعاد الاستبانات التي لا يمكن تحليلها إحصائياً لعدم صحتها، ثانياً: المقابلات الشخصية مع العاملين والزبائن وعددها ٣٠ مقابلة. وقد خلص البحث إلى عدة نتائج، من أهمها التأكيد على أهمية التمكين، وعلى أهمية متطلباته السابقة الذكر، وعلى أهمية التمكين في رضا العاملين، وبالتالي انعكس ذلك على رضا العملاء. وقد أكد البحث أيضاً أهمية الحوافز المادية والمعنوية، وكذلك الأمر بالنسبة للاتصال وتدقيق المعلومات والشفافية كمقومات لعملية التمكين. وهذا يتفق مع البحث الحالي، حيث اعتمد على نفس الأبعاد السابقة الذكر في قياس التمكين الإداري، وأظهر أن الحوافز من أهم الأبعاد التي يجب الاهتمام بها بشكل عام؛ وذلك بناءً على إجابات المبحوثين، إذ بيّنت الإحصائيات أن الحوافز حصلت على أقل درجة.

٢.٢.٢ الدراسات الأجنبية

دراسة (Zhang & Bartol، 2010) بعنوان:

Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, And Creative Process Engagement

هدف البحث دراسة العلاقة بين التمكين والابداع والقيادة، بحيث فحص نموذج نظري قام على اساس ربط تمكين القيادة بالإبداع، وقد كان مجتمع البحث يتكون من جميع الموظفين الفنيين والمشرفين عليهم في شركة تكنولوجيا المعلومات الكبيرة في الصين، وكانت أداة البحث الاستبانة، تم توزيع استبانة خاصة بالعاملين بواقع (٦٧٠) استبانة بوساطة البريد الالكتروني، وقد تم استرداد (٤٩٨) استبانة، وتم توزيع استبانة خاصة بالمشرفين بواقع (٢١٩) استبانة تم استرداد (١٦٤) استبانة. وقد أكدت نتائج البحث أن التمكين النفسي هو وسيط مهم يتوسط تَمَكُّن القادة والإبداع عند العاملين، ومنه ان هناك علاقة ايجابية بين تمكين القادة وبين تمكين العاملين النفسي، وأكدت الدراسة أيضاً أن التمكين النفسي على علاقة وثيقة بالدافعية الداخلية وبالاندماج في عملية الابداع أيضاً، وهذا يوافق البحث الحالي في الحاجة الى الاهتمام بسلوك القادة عند عملية التمكين؛ لما له من دور مهم جداً في انجاح عملية التمكين الإداري وفي تعزيز شعور العاملين بالتمكين النفسي.

دراسة (Carter، 2009) بعنوان "Managers empowering employees"

ركز البحث على سلوك المنظمة كعامل مهم جدا لتمكين العاملين؛ وذلك لأنه يسمح بالمشاركة بين العاملين والمديرين، إذ إنَّ البحث أكد أن المنظمات التي ترغب بالتزام داخلي للمنظمة من العاملين، يجب أن تشارك العاملين بوضع أهداف المنظمة، وتوضح لهم كيفية الوصول إلى هذه الأهداف، والعمل على تطوير نموذج للتمكين يتضمن كلا من نظرية النظام ونظرية التطوير الاجتماعي (system theory and socialization theory)، هذا وقد استخدم البحث الجماعات المركزه كأداة للحصول على بيانات البحث، وقد استخدمت الاستبانة لمعرفة تمكين المديرين والعاملين في (٣١٠) شركة في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا والصين، وتضمن البحث أسئلة تهدف إلى التعرف على مدى إنتاجية العاملين في حال تم تمكينهم من الإدارة، وعلى أهمية تحسين أداء العاملين، وكيفية قياس أداء العاملين، وعلى أهمية جعل العاملين اجتماعيين في المنظمة وأهمية المشاركة في صنع القرارات في المنظمة.

أما نتائج البحث فأكدت على أن معظم العاملين كانوا أكثر إنتاجية في حال تم تمكينهم من قبل الإدارة، وأكدت معظم المنظمات أهمية تحسين أداء العاملين وأهمية قياسه، وأكدت معظم الشركات أهمية وجود العاملين الاجتماعيين في الشركة، إضافة إلى هذا فإن الكثير من المنظمات شعرت أن التفكير النظامي ساعد المديرين في عملية صنع القرار. بمعنى آخر أوضحت نتائج البحث أن المزيد من المسؤولية يوئد المزيد من الإنتاجية، والروح المعنوية والالتزام. و أن التمكين يشجع الابتكار والإبداع والدافعية، ويغرس القيم المشتركة لتعزيز مناخ ملائم للتعلم والإنجاز. وهو يوافق الأبعاد التي تمت دراستها في هذا البحث الحالي من حيث بُعد الإبداع، والدافعية، والابتكار، وعلى أهمية دور المديرين في تمكين العاملين بإعطاء العاملين المزيد من المسؤولية.

Influence of Locus of control, Job Characteristics and Superior-Subordinate

Relationship on Psychological Empowerment: A Study in Five Star Hotels

هدف هذا البحث التعرف إلى أثر العوامل التالية (الرقابة الذاتية، خصائص الوظيفة، والعلاقة بين المدير والعامل) على التمكين النفسي، وقد تكوّن مجتمع البحث من جميع فنادق الخمس نجوم، التي مضى على عملها سنتين على الأقل، وبالتالي تم اختيار 9 فنادق من بين 12 فندقاً الموجودة في المدينة، وتضمنت عينة البحث 319 عاملاً من عاملي الخط الاول في فنادق الخمس نجوم في مدينة مومباي، وتم استخدام العينة العشوائية البسيطة لاختيار أفراد العينة (وزعت 500 استبانة وتم استرجاع 319 استبانة). وتم استخدام الاستبانة كأداة لقياس المتغيرات المستقلة والتابعة في البحث، وقد استخدم البحث لتحليل البيانات (multiple linear regression و correlation)، وقد أظهر البحث أنّ كلاً من العوامل السابقة الذكر تؤثر بطريقة إيجابية على التمكين النفسي، حيث كانت العوامل السابقة هي المتغيرات المستقلة والمتغير التابع هو دافعية العمل (التمكين النفسي)، وكانت نتائج البحث كما يلي: (1) نطاق الرقابة الذاتية يدعم بشكل إيجابي التمكين النفسي للعاملين في الخطوط الاولى، إذ إنه من المرجح أن الأشخاص الذين عندهم رقابة ذاتية يتجاوبون بشكل أسرع مع ممارسات التمكين.

(2) كانت ثاني نتيجة تدعم الفرضية التي تقول: إنّ خصائص الوظيفة تؤثر إيجابياً على التمكين النفسي، وهذا يدل على أنّ وجود عوامل إثراء الوظيفة تؤثر بشكل إيجابي على التمكين النفسي. (3) وثالث نتيجة أنّ علاقة المدير بالمرؤوس القوية والجيدة والواضحة تؤثر بشكل إيجابي على التمكين النفسي، وأوصى البحث على أهمية الاهتمام بالتدريب، وفي طريقة اختيار العاملين، بالإضافة إلى ذلك، فقد اكدت البحث الحاجة لدراسة تصرفات العاملين بالخط الاول وشخصياتهم عند تبني استراتيجيات التمكين؛ إذ إنّ العاملين الذين يعاملون بطريقة تناسب شخصياتهم يتجاوبون بشكل أفضل مع التمكين، ولذلك يجب أن تكون برامج التمكين مناسبة مع شخصية العاملين وتصرفاتهم، هذا وقد أوضح البحث ان وجود أبعاد الإثراء الوظيفي مثال (تنوع المهارات، وتعريف المهام، السلطة، المراجعة، التعامل مع الآخرين) في الوظيفة يؤثر بشكل إيجابي مع التمكين النفسي، وأخيراً أوضح البحث أن العلاقة المتجانسة بين المدير والمرؤوس ينتج عنه دعم ومساعدة من قبل المدير في أوقات الأزمات الصعبة، و هذا يؤدي إلى شعور المرؤوس بالتمكين النفسي، وهذا يعني أن القائد يجب أن يتصرف

بطريقة ملائمة حتى يحافظ على أجواء متجانسة ومريحة لتمكين الفريق. وهذا يوافق البحث الحالي، حيث أكد البحث ان العلاقة الجيدة بين المدير والمرؤوس تؤدي إلى علاقات تعاونية جيدة ومشاركة مهمه بين الطرفين وهذا يعني أن سلوك المدير التمكيني يعتبر عنصراً مهماً جداً لشعور العاملين بالتمكين. وقد تمت دراسة سلوك المدير التمكيني في البحث الحالي من كافة أبعاده العشرة، وهذا يميز البحث الحالي عن باقي الأبحاث السابقة في تناولها لجميع الأبعاد بحيث تتضمن سلوك المدير، بيئة العمل بشكل عام، و رغبة العاملين في تعزيز ذلك البعد.

دراسة (Siglar & Pearson، 2000) بعنوان:

Creating an Empowerment Culture: Examining the Relationship between the Organizational Culture and Perceptions of Empowerment

هدفت البحث تحديد دور ثقافة المنظمة في أن تكون عاملاً مساعداً لجهود التمكين في مصانع الغزل والنسيج في جنوب شرق الولايات المتحدة، وقد قام البحث على مرحلتين، الأولى: اختيار ٩٢ مديراً وعاملاً لإجراء مقابلة معهم لمعرفة آرائهم حول تجارب العمل معاً ضمن برامج تمكين العاملين، وبعدها بدأت المرحلة الثانية وهي بتجربة النموذج الذي تم اقتراحه سابقاً من خلال استبيانته وزعت على ٧٢٧ عاملاً، يعملون في ٥ مصانع لشركتي نسيج في جنوب شرق الولايات المتحدة. وقد أشارت نتائج البحث إلى أن ثقافة المنظمة الداعمة للجماعة ترتبط بشكل كبير في واقع إدراك التمكين من قبل العاملين، وقد خلص البحث إلى إثبات فرضيات البحث والوصول إلى عدة نتائج أهمها: أن التمكين يتوسط العلاقة بين التوجيه Orientation والأداء Performance فقط وأن العمل الجماعي Collectivism والسلطة Power لا يوجد بينهما علاقة بشكل كبير في الأداء. وبالنسبة لعلاقة ثقافة المنظمة بعناصرها الثلاثة (التوجيه والعمل الجماعي والسلطة) بالتمكين فقد وجد أن التمكين يتوسط فقط العلاقة بين العمل الجماعي collectivism والالتزام التنظيمي، أما بُعد التوجيه وبُعد السلطة فلم يكن لهما تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي. و هذا يوافق بحثنا الحالي في وجود علاقة قوية بين التمكين والعمل الجماعي والسلطة والأداء.

٣.٢.٢ التعقيب على الدراسات السابقة :

يتضح من الدراسات السابقة اجماعهم على أهمية التمكين في المنظمات والجامعات وغيرها كمفهوم اداري جديد في المنظمات التي تسعى على التطور والابداع، حيث تم الاتفاق على أهمية التمكين، وتم الاختلاف بربط التمكين بأبعاده المختلفة، إذ أنه يلاحظ أن أغلبية الدراسات العربية تناولت التمكين اما من وجهة نظر نفسية أو وجهة نظر سلوكية (التمكين الاداري)، وقد تم التطرق في دراستنا الحالية التي تبني وجهة النظر الحديثة في التمكين هذه النظرة التي أكدت على أهمية التمكين الاداري لما لها من آثار ايجابية جمة على المنظمات العربية التي تسعى للتطور والمنافسة في الاسواق.

فقرى الباحثين الذين تناولوا التمكين كمفهوم اداري وهم : (الطراونة، ٢٠٠٦) حيث قام بأخذ التمكين وربطه بفاعلية اتخاذ القرارات، وهذا ما قام عليه (العساف، ٢٠٠٦) في دراسة التمكين بحيث تناول التمكين من وجهة النظر الادارية ودراسة علاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي، و (اندرأوس، ٢٠٠٦) ايضا تطلع الى التمكين كمفهوم اداري وليس نفسي وربطه بالنقطة للتعرف على العلاقة بينهما. ولكن في دراسة (الجعبري، ٢٠١٠) قامت بالتطرق الى النظريتين وهم وجهة النظر السلوكية (التمكين الاداري) ووجهة النظر النفسية (التمكين النفسي) وقامت بالربط بينهم وكانت ابعادها تربط ما بين التمكين النفسي والتمكين الاداري معا .

وقد كانت دراسة الجعبري اكثر الدراسات المشابهة لدراستنا إذ انها عملة على تشخيص التمكين النفسي والاداري في جامعات الضفة واستهدفت فقط الموظفين الاداريين منهم .

اما الدراسات الاجنبية فركزت على السلوك من قبل الرؤساء في العمل وعلاقته بالتمكين لدى العاملين ومنهم كانت دراسة (Carter, 2009) ودراسة (Jha & Nair, 2008) الذين ركزوا على التمكين من مفهومه النفسي، و اهتمت دراسة

(Siglar & Pearson, 2000) بعلاقة ثقافة المنظمة بالتمكين .

إن جميع الدراسات السابقة عملت على محاولة التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة احصائية في التمكين تبعاً لمتغيرات مختلفة منها : (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي او الوظيفة) وهذا أيضا ما ستحاول هذه الدراسة توضيحه إضافة إلى توضيح أهمية التمكين في المؤسسات كعنصر اساسي من اجل التطوير.

ما يميز دراستنا هي الفئة المستهدفة من قبل الدراسة اذ كانت فئتنا هي الموظفين الاكاديميين والاداريين معا من اجل رؤية وجهة نظرهم حول مفهوم التمكين اذ تم استهداف كل مجتمع البحث، وقد كان مجتمع بحثنا كل الموظفين الاكاديميين والاداريين العاملين في كلية العلوم الادارية ونظم المعلومات بجامعة بوليتكنك فلسطين على خلاف دراسة الجعبري، وذلك يزيد من ثبات ومدى صحة الدراسة لانها استهدفت كل مجتمع البحث واخذت بعين الاعتبار الموظفين الاكاديميين، ايضا تم التركيز بشكل كلي فقط حول التمكين الاداري.

وقد استفاد فريق البحث من الدراسات السابقة العربية والأجنبية ونتائجها، والتوصيات والمقترحات التي خرجت بها في زيادة قناعة فريق البحث بأهمية التمكين نظراً لإتفاق الباحثين على تلك الأهمية، كما أنها ساهمت في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية.

الفصل الثالث

طريقة وإجراءات الدراسة

١.٣ مقدمة

يهدف هذا البحث في هذا الفصل وصفا للطريقة والإجراءات التي تم إتباعها في تنفيذ هذه الدراسة، وقد شمل ذلك

٢.٣ منهج الدراسة

وصفا لمنهج الدراسة، الطريقة التي تبنت لدراسة الموضوع، أدوات الدراسة، أداة الدراسة، مستوى الأداة، ثبات

٣.٣ أدوات جمع البيانات والمعلومات

٢.٣ منهج الدراسة

٤.٣ مجتمع الدراسة

يهدف فريق البحث في هذه الدراسة إلى التعرف على المجتمع الإحصائي للموضوع، أساليب في الأبحاث والتجارب التي

٥.٣ عينة الدراسة

تتمثل في المجتمع القائم كما هي في الواقع، وطرق اختيار العينة، وكذلك من خلال جمع البيانات للدراسة

٦.٣ صدق أداة الدراسة

٢.٣ أدوات جمع البيانات والمعلومات

٧.٣ ثبات أداة الدراسة

في نفس الدراسة أهدافها، اعتماد فريق البحث في معالجة الإطار النظري للدراسة على مصادر المعلومات الثابتة والتي تشمل

٨.٣ خطوات تطبيق الدراسة

المصادر الثانوية، اعتماد فريق البحث في معالجة الإطار النظري للدراسة على مصادر المعلومات الثابتة والتي تشمل

٩.٣ المعالجة الإحصائية

في الكتب والدراهم والمجموعات ذات الصلة، وكذلك في معالجة الإطار النظري للدراسة على مصادر المعلومات الثابتة والتي تشمل

وتلك البحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة

المصادر الأولية، لمعالجة الجوانب التطبيقية للموضوع، الدراسة لدى فريق البحث في جمع البيانات الأولية من خلال

الخطوات كالتالي: تحديد مجتمع الدراسة، تحديد عينة الدراسة، جمع البيانات من خلال التطبيق من طريقة الدراسة وتثبيت

البيانات، وكذا الاستفادة من قاعدة بيانات المصادر الثانوية على الإنترنت

الفصل الثالث

طريقة واجراءات الدراسة

1.3 مقدمة

تتألف فريق البحث في هذا الفصل وصفاً للطريقة والإجراءات التي تم إتباعها في تنفيذ هذه الدراسة، وقد شمل ذلك وصفاً لمنهج الدراسة، الطريقة التي اتبعت لتطبيقها، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، أداة الدراسة، صدق الأداة، ثبات الأداة، إجراءات الدراسة، والمعالجة الإحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات واستخراج النتائج.

2.3 منهج الدراسة

اعتمد فريق البحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بإعتباره المنهج المناسب في الأبحاث والدراسات التي تهدف لوصف الظاهرة كما هي في الواقع واعطاء توصيفات وحلول لمشاكلها، وذلك من خلال جمع البيانات اللازمة باستخدام استبانة أعدت لهذا الغرض.

3.3 أدوات جمع البيانات والمعلومات

لكي تحقق الدراسة أهدافها اعتمد فريق البحث على مصدرين أساسيين لجمع البيانات والمعلومات: المصادر الثانوية: اعتمد فريق البحث في معالجة الإطار النظري للدراسة على مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع والدوريات ذات العلاقة، إضافة إلى الأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، وكذلك البحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأ فريق البحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الإستبانة كأداة رئيسية، حيث صممت استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من خلال الاستفادة من مشرفة الدراسة ودراسات سابقة، وقد كانت الاستبانة مكونة من ثلاثة أقسام موزعة على الآتي :

القسم الأول: يتكون من معلومات ديموغرافية عن المبحوثين من الجنس، العمر، المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والوظيفة.

القسم الثاني: يتكون من (٢٨) فقرة تتعلق بأبعاد التمكين الاداري في الكلية موزعة على أربع مجالات وهم :

المجال الاول: يتحدث عن بعد المهمة لدى الموظفين ويتكون من (٧) فقرات.

المجال الثاني: يتحدث عن بعد القوة الممنوحة للموظف ويتكون من (٦) فقرات.

المجال الثالث: يتحدث عن بعد الثقافة المعمول بها في المؤسسة ويتكون من (٧) فقرات.

المجال الرابع: يتحدث عن بعد الالتزام من قبل الموظف ويتكون من (٨) فقرات.

القسم الثالث : يتناول موضوع رضا الموظفين عن أبعاد التمكين المعمول بها في كلية العلوم الادارية ونظم المعلومات بجامعة

بوليتكنك فلسطين تتكون من (٤) فقرات موزعة على المجالات وهم :

المجال الاول: يتحدث عن درجة رضا الموظف عن بعد المهمة ويتكون من (١) فقرة.

المجال الثاني يتحدث عن درجة رضا الموظف عن بعد القوة ويتكون من (١) فقرة.

المجال الثالث: يتحدث عن درجة رضا الموظف عن بعد الثقافة ويتكون من (١) فقرة.

المجال الرابع: يتحدث عن درجة رضا الموظف عن بعد الالتزام ويتكون من (١) فقرة.

٤.٣ مجتمع الدراسة

يكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الأكاديميين والاداريين العاملين في كلية العلوم الادارية ونظم المعلومات بجامعة

بوليتكنك فلسطين القائمة في جبل ابو رمان، الخليل، فلسطين.

حيث بلغ عدد مجتمع الدراسة ٢٦ موظف وموظفة من اكايمييين واداريين في الكلية حسب قائمة ادارة الموارد البشرية في الجامعة وتم استهدافهم جميعاً كعينة دراسة .

٥.٣ عينة الدراسة:

تتكون عينة الدراسة من جميع المبحوثين في كلية العلوم الادارية ونظم المعلومات اي اننا استهدفنا كل الموظفين الاداريين والاكاديميين العاملين في كلية العلوم الادارية ونظم المعلومات بجامعة بوليتكنك فلسطين والبالغ عددهم (٢٦)، وقد تم استبعاد استبانة واحده بعد تجميع الاستبانات لعدم صلاحها للعملية الاحصائية لتصبح العينة (٢٥) موظف وموظفة .

وفي ما يلي توزيع العينة ديموغرافيا بالتفصيل في جدول (١) :

جدول (١-٣)

خصائص العينة الديموغرافية

المتغيرات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	64.0
	أنثى	36.0
العمر	أقل من ٢٥ سنة	8.0
	من ٢٥-أقل من ٣٥ سنة	48.0
	من ٣٥-أقل من ٤٥ سنة	20.0
	من ٤٥ سنة فأكثر	24.0
المؤهل العلمي	دبلوم	4.0
	بكالوريوس	32.0

36.0	9	ماجستير	
28.0	7	دكتوراه	
28.0	7	أقل من ٥ سنوات	سنوات الخبرة
32.0	8	من ٥ - أقل من ١٠ سنوات	
20.0	5	من ١٠ - أقل من ١٥ سنة	
20.0	5	من ١٥ سنة فأكثر	
12.0	3	إدارية	
52.0	13	أكاديمية	
36.0	9	إدارية + أكاديمية	

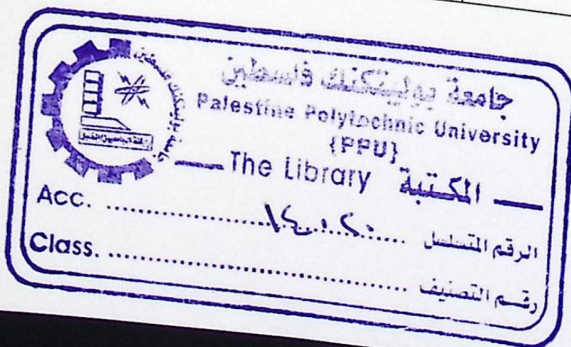
٦.٣ صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة، والذين أبدوا بعض الملاحظات حولها، وبناءً عليه تم إخراج الاستبانة بشكلها الحالي، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى تم التحقق من صدق الأداة أيضاً بحساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لفقرات الدراسة مع الدرجة الكلية للأداة، وذلك كما هو واضح في الجدول (2) .

جدول رقم (2) : نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات الأداة مع الدرجة الكلية للأداة .

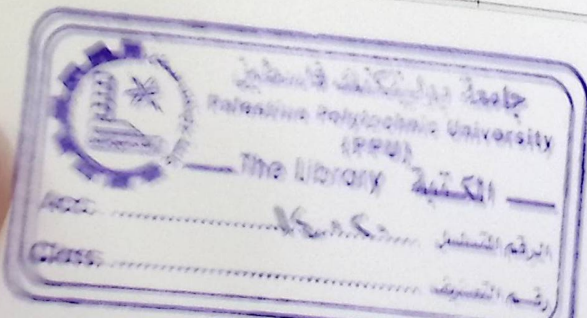
جدول (٢-٣)

الفقرات	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية	الفقرات	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
q1	0.68	0.000	q15	0.86	0.000
q2	0.75	0.000	q16	0.77	0.000
q3	0.79	0.000	q17	0.56	0.004
q4	0.74	0.000	q18	0.41	0.039
q5	0.36	0.078	q19	0.58	0.002
q6	0.60	0.001	q20	0.49	0.012
q7	0.67	0.000	q21	0.38	0.065
q8	0.77	0.000	q22	0.54	0.005
q9	0.58	0.002	q23	0.63	0.001
q10	0.65	0.000	q24	0.50	0.011
q11	0.78	0.000	q25	0.75	0.000
q12	0.77	0.000	q26	0.64	0.001
q13	0.66	0.000	q27	0.72	0.000
q14	0.83	0.000	q28	0.70	0.000



جدول (٢-٣)

الفقرات	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية	الفقرات	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
q1	0.68	0.000	q15	0.86	0.000
q2	0.75	0.000	q16	0.77	0.000
q3	0.79	0.000	q17	0.56	0.004
q4	0.74	0.000	q18	0.41	0.039
q5	0.36	0.078	q19	0.58	0.002
q6	0.60	0.001	q20	0.49	0.012
q7	0.67	0.000	q21	0.38	0.065
q8	0.77	0.000	q22	0.54	0.005
q9	0.58	0.002	q23	0.63	0.001
q10	0.65	0.000	q24	0.50	0.011
q11	0.78	0.000	q25	0.75	0.000
q12	0.77	0.000	q26	0.64	0.001
q13	0.66	0.000	q27	0.72	0.000
q14	0.83	0.000	q28	0.70	0.000



0.000	0.49	q26	0.000	0.51	q13
-------	------	-----	-------	------	-----

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أن غالبية قيم مصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية للأداة كانت دالة إحصائياً، مما يشير إلى اتساق داخلي لفقرات الأداة وأنها تشترك معاً في قياس درجة تطبيق أبعاد التمكين الإداري، على ضوء الإطار النظري الذي بني المقياس على أساسه.

٧.٣ ثبات الأداة :

تم حساب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي وبحساب معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وذلك كما هو واضح في الجدول (٣).

جدول (٣) : نتائج معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لثبات أداة الدراسة

جدول (٣-٣)

قيمة ألفا	عدد الفقرات	عدد الحالات	المجال
٠.٩١	٧	٢٥	الرضا عن المهمة
٠.٨٩	٨	٢٥	الرضا عن القوة
٠.٨٤	٧	٢٥	الرضا عن الثقافة
٠.٨٤	٨	٢٥	الرضا عن الالتزام
٠.٩٥	٢٨	٢٥	الدرجة الكلية

تشير المعطيات الواردة في الجدول (٣) إلى أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

٨.3 خطوات تطبيق الدراسة :

١. بعد التأكد من صدق أداة الدراسة قام فريق البحث بتوزيع ٢٦ استبانة على الموظفين الأكاديميين والاداريين في كلية العلوم الادارية ونظم المعلومات بجامعة بوليتكنك فلسطين.
٢. قام الموظفون بتعبئة الاستبانة بما هو مطلوب منهم وبعد ذلك قام فريق البحث بجمعها منهم وقد بلغت الاستبيانات المسترجعة ٢٦ استبانة منهم ٢٥ استبانة صالحة للتحليل الاحصائي .
٣. قام فريق البحث بتسليم الاستبيانات الى المحلل الاحصائي والذي قام بدوره بادخالها الى جهاز الحاسوب لتحليل النتائج باستخدام برنامج الرزم الاحصائي spss.

٩.٣ المعالجة الاحصائية:

بعد جمع بيانات الدراسة، قام فريق البحث بمراجعتها وذلك تمهيداً لإدخالها للحاسوب لعمل المعالجة الإحصائية للبيانات، وقد تم إدخالها وذلك بإعطائها أرقاماً معينة، حيث أعطيت الإجابة كبيرة جداً ٥ درجات، كبيرة ٤ درجات، متوسطة ٣ درجات، قليلة درجتين، وقليلة جداً درجة واحدة، بحيث كلما زادت الدرجة زادت درجة تطبيق أبعاد التمكين الإداري في كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات بجامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر موظفيها الأكاديميين والإداريين وكذلك زادت درجة الرضا عن هذه الأبعاد.

وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج الأعداد، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation)، اختبار ت (T-test)، اختبار تحليل التباين الأحادي (One way analyses of variance)، اختبار توكي (Tukey test)، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا. وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS.

جدول (٣-٤)

مفاتيح التصحيح:

الدرجة	المتوسط الحسابي
منخفضة	٢.٣٣-١.٠٠
متوسطة	٣.٦٧-٢.٣٤
كبيرة	٥.٠٠-٣.٦٨

جدول (٣-٤)

مفاتيح التصحيح:

الدرجة	المتوسط الحسابي
منخفضة	٢.٣٣-١.٠٠
متوسطة	٣.٦٧-٢.٣٤
كبيرة	٥.٠٠-٣.٦٨

الفصل الرابع
تحليل نتائج الدراسة

الفصل الرابع

ملحة الدراسة

تعد الدراسة من وجهة تطبيق التكوين الإداري في كلية العلوم الإدارية ونظام المعلومات بوحدة بركاته كسفر من وجهة نظر موظفيها الأكاديميون والإداريون.

تعد (1) العيوب المسلمية، والأحرف المعيارية كمرحلة تطبيق التكوين الإداري في كلية العلوم الإدارية ونظام المعلومات بوحدة بركاته كسفر من وجهة نظر موظفيها الأكاديميون والإداريون.

تحليل نتائج الدراسة

المتغير	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	النسبة المئوية
تعدد التكوين الإداري	75%	15	75%	75%
بمجرد	25%	5	25%	25%
مجموعه	100%	20	100%	100%

تعد العيوب الواردة في الجدول السابق أبرز أن درجة تطبيق التكوين الإداري في كلية العلوم الإدارية ونظام المعلومات بوحدة بركاته كسفر من وجهة نظر موظفيها الأكاديميون والإداريون كانت منخفضة حيث بلغ متوسط التقييم (3.75) بالمعيار المعياري (4.00).

تعد أبرز العيوب أن درجة تطبيق التكوين الإداري في كلية العلوم الإدارية ونظام المعلومات بوحدة بركاته كسفر من وجهة نظر موظفيها الأكاديميون والإداريون كانت منخفضة حيث بلغ متوسط التقييم (3.75) بالمعيار المعياري (4.00) وهذا يدل على أن هناك حاجة إلى تطوير نظام التكوين الإداري بوحدة بركاته كسفر من وجهة نظر موظفيها الأكاديميون والإداريون.

الفصل الرابع
تحليل نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل تحليلاً احصائياً للبيانات الناتجة عن الدراسة، وذلك من أجل الاجابة عن أسئلتها .

أسئلة الدراسة

السؤال الأول: ما درجة تطبيق التمكين الإداري في كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات بجامعة بوليتكنيك فلسطين من وجهة نظر موظفيها الأكاديميين والإداريين؟

جدول (١): المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لدرجة تطبيق التمكين الإداري في كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات بجامعة بوليتكنيك فلسطين من وجهة نظر موظفيها الأكاديميين والإداريين.

جدول (١-٤)

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المتغير
متوسطة	٠.٦٩	٣.٣٧	٢٥	تطبيق التمكين الإداري بأبعاده

تسير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أن درجة تطبيق التمكين الإداري في كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات بجامعة بوليتكنيك فلسطين من وجهة نظر موظفيها الأكاديميين والإداريين كانت متوسطة، حيث بلغ متوسط استجابات المبحوثين (٣.٣٧)، بانحراف معياري (٠.٦٩).

يرى فريق البحث أن درجة تطبيق التمكين الإداري في كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات جاءت نحو درجة "متوسطة" حيث حصلت على نسبة ٦٩% وهذا يدل على أن ادارة الكلية في اتجاه جيد نحو تعزيز مفاهيم التمكين بشكل أوسع بالكلية.

تحليل نتائج الدراسة

السؤال الثاني: ما أهم الأمور المتعلقة بتطبيق بعد "المهمة" في كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات بجامعة بوليتكنيك فلسطين من وجهة نظر موظفيها الأكاديميين والإداريين؟

جدول (٢): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول تطبيق بعد المهمة في كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات بجامعة بوليتكنيك فلسطين من وجهة نظر موظفيها الأكاديميين والإداريين مرتبة حسب الأهمية.

جدول (٢-٤)

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
كبيرة	1.01	3.88	q3 لدى إدارة المؤسسة الثقة في قدرة الموظف على أداء المهام الموكلة إليه
كبيرة	1.05	3.88	q1 إدارة المؤسسة تمنح الموظف سلطة كافية لإنجاز مهام الوظيفة
كبيرة	1.11	3.68	q2 تمنح المؤسسة مرونة كافية للموظف بإنجاز المهمة
متوسطة	1.04	3.60	q6 يتلقى الموظف التوجيهات الكافية لأداء المهام
متوسطة	0.96	3.52	q7 تتيح المؤسسة المعلومات الكافية اللازمة لأداء المهمة
متوسطة	0.92	3.48	q5 يتمتع الموظف بحرية التصرف بأداء المهمة
متوسطة	1.02	3.28	q4 توفر الوظيفة الفرصة للموظف لاتخاذ القرارات باستقلالية
متوسطة	0.82	3.61	الدرجة الكلية

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أن أكثر البنود أهمية في ما يتعلق بالمهمة كان أن لدى إدارة المؤسسة الثقة في قدرة الموظف على أداء المهام الموكلة إليه، وأن إدارة المؤسسة تمنح الموظف سلطة كافية لإنجاز مهام الوظيفة، تبعها أن المؤسسة تمنح مرونة كافية للموظف بإنجاز المهمة، ثم تلقي الموظف التوجيهات الكافية لأداء المهام.

تحليل نتائج الدراسة

في حين كانت أقل البنود أهمية هي أن الوظيفة توفر الفرصة للموظف لاتخاذ القرارات باستقلالية، تبعها تمتع الموظف بحرية التصرف بأداء المهمة، ثم إتاحة المؤسسة المعلومات الكافية اللازمة لأداء المهمة.

يرى فريق البحث في الجدول السابق الى تراوح في درجة المهام بين "كبيرة - متوسطة" وهذا يعني رغبة المؤسسة الجديدة في انخال مفهوم التمكين الاداري من خلال منح سلطات كافيه ومرونة وثقة في انجاز المهام .

السؤال الثالث: ما أهم الأمور المتعلقة بتطبيق بعد "القوة" في كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات بجامعة بوليتكنيك فلسطين من وجهة نظر موظفيها الأكاديميين والإداريين؟

جدول (3): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول تطبيق بعد القوة في كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات بجامعة بوليتكنيك فلسطين من وجهة نظر موظفيها الأكاديميين والإداريين مرتبة حسب الأهمية.

جدول (3-4)

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
متوسطة	0.99	3.36	تمنح المؤسسة صلاحيات كافية للموظف لحل المشكلات التي تواجهه
متوسطة	1.16	3.24	لا يوجد ازدواجية بالإشراف على عمل الموظف
متوسطة	1.00	3.00	درجة التحكم التي تمارسها المؤسسة على الموظفين مقبولة
متوسطة	1.12	2.92	تحل النزاعات والصراعات بشكل فعال في المؤسسة
متوسطة	1.12	2.80	تشارك إدارة المؤسسة الافراد في الإدارة
متوسطة	1.14	2.68	السلطة الممنوحة للأفراد غير محدودة في المهمات
متوسطة	0.88	3.00	
			الدرجة الكلية

تحليل نتائج الدراسة

شير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أن أكثر البنود أهمية كانت منح المؤسسة صلاحيات كافية للموظف لحل المشكلات التي تواجهه، تبعتها عدم وجود ازدواجية بالإشراف على عمل الموظف، ثم أن درجة التحكم التي تمارسها المؤسسة على الموظفين مقبولة.

في حين كانت أقل البنود أهمية هي أن السلطة الممنوحة للأفراد غير محدودة في المهمات، تبعتها مشاركة إدارة المؤسسة الأفراد في الإدارة، ثم أن النزاعات والصراعات تحل بشكل فعال في المؤسسة.

يرى فريق البحث أن بعد القوة المطبق في الكلية مقبول نوعاً ما بدرجة متوسطة ولكنها ليست كافية، إذ إن هذا البعد يحتاج إلى التعزيز من قبل الإدارة ليكون تطبيق التمكين بدرجة أعلى إذ أن طبيعة العمل في الكلية خاصة بالعمل الأكاديمي تتطلب منح الأكاديمي صلاحيات لمواجهة مشاكله وتقليل التحكم في عمل الموظف، ويمكن أن يعزى هذا السبب إلى القوانين الاجراءات الممارسة والمطبقة في الكلية تحد من امكانية اعطاء سلطة اكبر للموظف في انجاز المهمة او المهمات .

السؤال الرابع: ما أهم الأمور المتعلقة بتطبيق بعد "الثقافة" في كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات بجامعة بوليتكنيك فلسطين من وجهة نظر موظفيها الأكاديميين والإداريين؟

جدول (٤): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات الباحثين حول تطبيق بعد الثقافة في كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات بجامعة بوليتكنيك فلسطين من وجهة نظر موظفيها الأكاديميين والإداريين مرتبة حسب الأهمية.

جدول (٤-٤)

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
متوسطة	1.08	3.48	العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين يسودها الثقة
متوسطة	1.09	3.24	تهتم الإدارة بإكساب العاملين المهارات الجديدة بشكل مستمر كجزء من ثقافتها

تحليل نتائج الدراسة

متوسطة	0.96	3.20	تعزز ثقافة المؤسسة اللجوء لحل المشكلات عن طريق فرق العمل	q20
متوسطة	1.12	3.20	تعزز ثقافة المؤسسة قيم إعطاء الحرية بممارسة المهمات	q15
متوسطة	1.15	3.08	تعزز ثقافة المؤسسة قيم المشاركة باتخاذ القرارات	q14
متوسطة	1.08	3.08	تسود ثقافة العمل الجماعي (فرق العمل)	q17
متوسطة	1.35	3.00	تسود المؤسسة قنوات اتصال فعالة تتيح الحصول على المعلومة	q16
متوسطة	0.81	3.18	الدرجة الكلية	

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أن أكثر البنود أهمية هي أن العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين يسودها الثقة، تبعها اهتمام الإدارة بإكساب العاملين المهارات الجديدة بشكل مستمر كجزء من ثقافتها، تبعها تعزيز المؤسسة ثقافة اللجوء لحل المشكلات عن طريق فرق العمل.

في حين كانت أقل البنود أهمية هي وجود قنوات اتصال فعالة في المؤسسة تتيح الحصول على المعلومة، ثم وجود ثقافة العمل الجماعي (فرق العمل).

يرى فريق البحث ان بعد الثقافة في الكلية مقبولة الى حد ما حيث انها تسود فيها علاقات جيدة بين الموظف والمرؤوس ويمكن ان يكون سبب ذلك هي الاداء الجيد من قبل الموظف مؤدياً ذلك الى رضا المرؤوسين عن الاداء، ولكن في نفس الوقت رأى فريق البحث ان قنوات الاتصال في الكلية غير فعالة حيث كان المتوسط الحسابي (3.18) وهذا البند هو ركيزة من ركائز تعزيز تطبيق التمكين لدى الموظف ويمكن ان يكون سبب ذلك في تعدد المستويات الادارية في الكلية وبالتالي ذلك يؤدي الى صعوبة او التأخير في عملية ارسال واستقبال المعلومة هذا يؤثر سلبا على عملية تطبيق التمكين بكفاءة وفعالية، كما أن المؤسسة بحاجة لتعزيز أفضل لمفهوم العمل الجماعي.

السؤال الخامس: ما أهم الأمور المتعلقة بتطبيق بعد الالتزام في كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات بجامعة بوليتكنيك فلسطين من وجهة نظر موظفيها الأكاديميين والإداريين؟

تحليل نتائج الدراسة

جدول (٥): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول تطبيق بعد الالتزام في كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات بجامعة بوليتكنيك فلسطين من وجهة نظر موظفيها الأكاديميين والإداريين مرتبة حسب الأهمية.

جدول (٥-٤)

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
كبيرة	0.57	4.36	مصدر الالتزام بالعمل هو دافع داخلي
كبيرة	0.89	4.28	زيادة الثقة بالنفس تقود للالتزام الأفضل بالعمل
كبيرة	1.00	3.80	لا يشكل مصدر الخوف من العقوبات السبب الأساسي للالتزام
كبيرة	1.07	3.68	تستحق المؤسسة الولاء والإخلاص لها
متوسطة	0.87	3.60	يشكل توفر الاحتياجات اللازمة للعمل مصدر تحفيزي لأداء العمل
متوسطة	1.28	3.28	يشعر الموظف بأنه جزء من عائلة المؤسسة
متوسطة	1.24	3.28	يشعر الموظف بأن مشاكل المؤسسة جزء من مشاكله الشخصية
متوسطة	1.15	2.60	يسود في المؤسسة عدالة تزيد من الالتزام الأفضل للعمل
متوسطة	0.69	3.61	الدرجة الكلية

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أن أكثر البنود أهمية كانت أن مصدر الالتزام بالعمل هو دافع داخلي، تبعها زيادة الثقة بالنفس تقود للالتزام الأفضل بالعمل، ثم لا يشكل مصدر الخوف من العقوبات السبب الأساسي للالتزام، تبعها أن المؤسسة تستحق الولاء والإخلاص لها.

تحليل نتائج الدراسة

في حين كانت أقل البنود أهمية هي وجود عدالة تزيد من الالتزام الأفضل للعمل في المؤسسة، تبعها شعور الموظف بأن مشاكل المؤسسة جزء من مشاكله الشخصية، ثم شعور الموظف بأنه جزء من عائلة المؤسسة.

يرى فريق البحث ان بعد الالتزام مطبق بدرجة جيدة بحسب ما أظهرت نتائج التحليل فقد كان البند الذي يتحدث عن ان الدافع الذي يجعل الموظف يعمل هو دافع داخلي فقد حصلت على نسبة كبيرة (٤.٣٦) وهذا شيء ايجابي جدا حيث يمكن ان تستغل الكلية هذا الدافع بشكل ايجابي في عملية تحسن الاداء ويمكن ان يعزز ذلك الثقة بين الموظف والمرؤوس مما يتيح لمفهوم التمكين بأن يطبق بدرجة أكبر في الكلية، ولكن في نفس الوقت كان البند الذي يتحدث عن أن الكلية يسودها العدالة مما يزيد الالتزام في العمل كانت ضعيفة جداً فقد كان المتوسط الحسابي (٢.٦٠) وهذا يمكن أن يؤثر على التمكين مما يقلل من رضا الموظف ويؤثر سلباً على التزام الموظف تجاه العمل.

كما ويرى فريق البحث أن الكلية لديها فرصة جيدة لتعزيز مفهوم التمكين خاصة وأن الدافع الداخلي للموظف للالتزام بالعمل وعدم ارتباط هذا الالتزام بالخوف من العقوبات وارتباطها بالثقة بالنفس كما يمكن أن تساعد بشكل افضل على تعزيز مفهوم التمكين.

نظير المعلومات المتعلقة بدرجة الرضا عن أبعاد التمكين الاداري :

جدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعلومات المتعلقة بدرجة الرضا عن أبعاد التمكين.

جدول (٦-٤)

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات
كبيرة	0.89	3.72	الرضا عن المهمة
متوسطة	0.82	3.52	الرضا عن القوة
متوسطة	1.00	3.08	الرضا عن الثقافة
متوسطة	0.92	3.56	الرضا عن الالتزام

تحليل نتائج الدراسة

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أن أكثر بنود الرضا أهمية كانت الرضا عن المهمة، تبعها الرضا عن الالتزام، ثم الرضا عن القوة، وأخيرا الرضا عن الثقافة.

يرى فريق البحث من خلال هذا الجدول على وجود تناسق كبير في اجابات المبحوثين، حيث أظهرت النتائج الرضا عن المهمة كبيرة وفي نفس الوقت كانت نتائج اجابات المبحوثين عن الاسئلة التي تتحدث عن بعد المهمة المطبق في الكلية ايضا كبيرة وهذا شيء ايجابي، ولكن كانت درجة الرضا عن ثقافة الكلية قليلة مقارنة مع الابعاد الثانية وهذا يمكن ان يعزى الى سوء قنوات الاتصال الفعالة الناتج عن تعدد المستويات الادارية في الكلية وقلة المشاركة في عملية اتخاذ القرارات جزء من الثقافة. السؤال السادس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ في استجابات المبحوثين حول درجة تطبيق أبعاد التمكين الإداري في كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات بجامعة بوليتكنيك فلسطين من وجهة نظر موظفيها الأكاديميين والإداريين تعزى لمتغير الجنس؟

جدول (٧): نتائج اختبار "ت" للفروق في استجابات المبحوثين حول درجة تطبيق أبعاد التمكين الإداري في كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات بجامعة بوليتكنيك فلسطين من وجهة نظر موظفيها الأكاديميين والإداريين تعزى لمتغير الجنس.

جدول (٧-٤)

الدلالة الإحصائية	قيمة ت المحسوبة	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	المجال
0.580	0.561	23	0.90	3.69	16	ذكر	المهمة
			0.71	3.49	9	أنثى	
0.595	-0.539	23	0.98	2.93	16	ذكر	القوة
			0.73	3.13	9	أنثى	
0.544	0.616	23	0.87	3.26	16	ذكر	الثقافة

تحليل نتائج الدراسة

			0.72	3.05	9	أنثى	
			0.77	3.68	16	ذكر	الالتزام
0.530	0.638	23	0.64	3.49	9	أنثى	
			0.76	3.42	16	ذكر	الدرجة الكلية
0.704	0.385	23	0.60	3.30	9	أنثى	

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ في

استجابات الباحثين حول درجة تطبيق أبعاد التمكين الإداري في كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات بجامعة بوليتكنيك

فلسطين من وجهة نظر موظفيها الأكاديميين والإداريين تعزى لمتغير الجنس، حيث كانت الدلالة الإحصائية أكبر من 0.05

وهي غير دالة إحصائياً.

السؤال السابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ في استجابات الباحثين حول درجة

تطبيق أبعاد التمكين الإداري في كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات بجامعة بوليتكنيك فلسطين من وجهة نظر موظفيها

الأكاديميين والإداريين تعزى لمتغير العمر؟

جدول (٨): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في استجابات الباحثين حول درجة تطبيق أبعاد التمكين الإداري في

كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات بجامعة بوليتكنيك فلسطين من وجهة نظر موظفيها الأكاديميين والإداريين تعزى لمتغير

العمر.

جدول (٨-٤)

الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.613	0.615	0.439	3	1.317	بين المجموعات	المهمة

		0.714	21	14.998	داخل المجموعات	
			24	16.315	المجموع	
		0.271	3	0.814	بين المجموعات	
0.815	0.314	0.863	21	18.131	داخل المجموعات	القوة
			24	18.944	المجموع	
		0.295	3	0.884	بين المجموعات	
0.745	0.413	0.713	21	14.974	داخل المجموعات	الثقافة
			24	15.858	المجموع	
		0.092	3	0.275	بين المجموعات	
0.923	0.159	0.578	21	12.141	داخل المجموعات	الالتزام
			24	12.416	المجموع	
		0.202	3	0.605	بين المجموعات	
0.765	0.385	0.524	21	11.007	داخل المجموعات	الدرجة الكلية
			24	11.613	المجموع	

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ في استجابات الباحثين حول درجة تطبيق أبعاد التمكين الإداري في كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات بجامعة بوليتكنيك فلسطين من وجهة نظر موظفيها الأكاديميين والإداريين تعزى لمتغير العمر، حيث كانت الدلالة الإحصائية أكبر من 0.05 وهي غير دالة إحصائياً.

فقد كان هناك تقارب في استجابات المبحوثين حول درجة تطبيق أبعاد التمكين الإداري في كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات في جامعة بوليتكنيك فلسطين وذلك على اختلاف أعمارهم، كما هو واضح من خلال المتوسطات الحسابية في الجدول (٩).

جدول (٩): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في استجابات المبحوثين حول درجة تطبيق أبعاد التمكين الإداري في كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات بجامعة بوليتكنيك فلسطين من وجهة نظر موظفيها الأكاديميين والإداريين تعزى لمتغير العمر.

جدول (٩-٤)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	العمر	المجال
0.51	3.79	2	أقل من ٢٥ سنة	المهمة
0.91	3.68	12	من ٢٥ - أقل من ٣٥ سنة	
1.03	3.17	5	من ٣٥ - أقل من ٤٥ سنة	
0.55	3.81	6	من ٤٥ سنة فأكثر	
0.24	3.50	2	أقل من ٢٥ سنة	القوة
0.96	2.89	12	من ٢٥ - أقل من ٣٥ سنة	
1.18	2.90	5	من ٣٥ - أقل من ٤٥ سنة	
0.69	3.14	6	من ٤٥ سنة فأكثر	
1.21	3.71	2	أقل من ٢٥ سنة	الثقافة
0.86	3.13	12	من ٢٥ - أقل من ٣٥ سنة	
0.80	2.97	5	من ٣٥ - أقل من ٤٥ سنة	

0.75	3.29	6	من ٤٥ سنة فأكثر	الالتزام
1.50	3.81	2	أقل من ٢٥ سنة	
0.69	3.63	12	من ٢٥- أقل من ٣٥ سنة	
0.92	3.43	5	من ٣٥- أقل من ٤٥ سنة	
0.49	3.67	6	من ٤٥ سنة فأكثر	
0.91	3.71	2	أقل من ٢٥ سنة	الدرجة الكلية
0.70	3.36	12	من ٢٥- أقل من ٣٥ سنة	
0.95	3.14	5	من ٣٥- أقل من ٤٥ سنة	
0.49	3.49	6	من ٤٥ سنة فأكثر	

يرى فريق البحث ان عدم وجود فروقات في استجابات المبحوثين يعزى لمتغير العمر هو شيء ايجابي حيث ان عملية تطبيق التمكن في الكلية لا يعتمد على عمر معين للموظفين ولذلك فان عملية تطبيق التمكن تكون بدرجة مرونة عالية ولا تعد عقبه اما تطبيقه في الكلية.

السؤال الثامن: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ في استجابات المبحوثين حول درجة تطبيق أبعاد التمكن الإداري في كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات بجامعة بوليتكنيك فلسطين من وجهة نظر موظفيها الأكاديميين والإداريين تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

جدول (١٠): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في استجابات المبحوثين حول درجة تطبيق أبعاد التمكين الإداري في كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات بجامعة بوليتكنيك فلسطين من وجهة نظر موظفيها الأكاديميين والإداريين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (١٠-٤)

الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.436	0.946	0.647	3	1.942	بين المجموعات	المهمة
		0.684	21	14.374	داخل المجموعات	
			24	16.315	المجموع	
0.356	1.139	0.883	3	2.650	بين المجموعات	القوة
		0.776	21	16.294	داخل المجموعات	
			24	18.944	المجموع	
0.418	0.987	0.653	3	1.960	بين المجموعات	الثقافة
		0.662	21	13.898	داخل المجموعات	
			24	15.858	المجموع	
0.440	0.938	0.489	3	1.467	بين المجموعات	الالتزام
		0.521	21	10.949	داخل المجموعات	
			24	12.416	المجموع	
0.323	1.231	0.579	3	1.737	بين المجموعات	الدرجة الكلية

		0.470	21	9.875	داخل المجموعات
			24	11.613	المجموع

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ في استجابات الباحثين حول درجة تطبيق أبعاد التمكين الإداري في كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات بجامعة بوليتكنيك فلسطين من وجهة نظر موظفيها الأكاديميين والإداريين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث كانت الدلالة الإحصائية أكبر من 0.05 وهي غير دالة إحصائياً.

فقد كان هناك تقارب في استجابات الباحثين حول درجة تطبيق أبعاد التمكين الإداري في كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات في جامعة بوليتكنيك فلسطين وذلك على اختلاف مؤهلاتهم العلمية، كما هو واضح من خلال المتوسطات الحسابية في الجدول (11).

جدول (11): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في استجابات الباحثين حول درجة تطبيق أبعاد التمكين الإداري في كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات بجامعة بوليتكنيك فلسطين من وجهة نظر موظفيها الأكاديميين والإداريين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (11-٤)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
0.00	2.57	1	دبلوم	المهمة
0.87	3.84	8	بكالوريوس	
0.56	3.71	9	ماجستير	
1.05	3.39	7	دكتوراه	
0.00	1.83	1	دبلوم	القوة

0.75	3.31	8	بكالوريوس	
0.90	3.06	9	ماجستير	
0.99	2.74	7	دكتوراه	
0.00	2.14	1	دبلوم	الثقافة
0.98	3.43	8	بكالوريوس	
0.46	3.25	9	ماجستير	
0.95	2.96	7	دكتوراه	
0.00	3.38	1	دبلوم	الالتزام
0.81	3.95	8	بكالوريوس	
0.53	3.51	9	ماجستير	
0.83	3.38	7	دكتوراه	
0.00	2.54	1	دبلوم	الدرجة الكلية
0.78	3.66	8	بكالوريوس	
0.35	3.40	9	ماجستير	
0.88	3.14	7	دكتوراه	

يرى فريق البحث ان عدم وجود فروق في استجابات الباحثين يعزى لمتغير المؤهل العلمي هو امر ايجابي من ناحية ان التمكين يتم رؤيته بوجهة نظر موحدة من جميع الباحثين باختلاف مؤهلاتهم العلمية وهذا يجعل التمكين هو مطلب عام عند الموظفين باختلاف مؤهلاتهم العلمية.

السؤال التاسع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ في استجابات الباحثين حول درجة تطبيق أبعاد التمكين الإداري في كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات بجامعة بوليتكنيك فلسطين من وجهة نظر موظفيها الأكاديميين والإداريين تعزى لمتغير سنوات الخبرة ؟

جدول (١٢): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في استجابات الباحثين حول درجة تطبيق أبعاد التمكين الإداري في كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات بجامعة بوليتكنيك فلسطين من وجهة نظر موظفيها الأكاديميين والإداريين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

جدول (١٢-٤)

الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.671	0.523	0.378	3	1.133	بين المجموعات	المهمة
		0.723	21	15.182	داخل المجموعات	
			24	16.315	المجموع	
0.308	1.278	0.975	3	2.925	بين المجموعات	القوة
		0.763	21	16.019	داخل المجموعات	
			24	18.944	المجموع	
0.708	0.468	0.331	3	0.993	بين المجموعات	الثقافة
		0.708	21	14.865	داخل المجموعات	
			24	15.858	المجموع	
0.428	0.965	0.501	3	1.504	بين المجموعات	الالتزام

		0.520	21	10.912	داخل المجموعات	
			24	12.416	المجموع	
0.452	0.913	0.446	3	1.339	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.489	21	10.273	داخل المجموعات	
			24	11.613	المجموع	

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ في استجابات الباحثين حول درجة تطبيق أبعاد التمكين الإداري في كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات بجامعة بوليتكنيك فلسطين من وجهة نظر موظفيها الأكاديميين والإداريين تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث كانت الدلالة الإحصائية أكبر من 0.05 وهي دالة إحصائية.

فقد كان هناك تقارب في استجابات الباحثين حول درجة تطبيق أبعاد التمكين الإداري في كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات في جامعة بوليتكنيك فلسطين وذلك على اختلاف سنوات خبرتهم، كما هو واضح من خلال المتوسطات الحسابية في الجدول (١٣).

جدول (١٣): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في استجابات الباحثين حول درجة تطبيق أبعاد التمكين الإداري في كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات بجامعة بوليتكنيك فلسطين من وجهة نظر موظفيها الأكاديميين والإداريين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

جدول (١٣-٤)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المجال
0.59	3.43	7	أقل من ٥ سنوات	المهمة
1.18	3.46	8	من ٥ - أقل من ١٠ سنوات	

0.68	3.94	5	من ١٠- أقل من ١٥ سنة	القوة
0.61	3.80	5	من ١٥ سنة فأكثر	
0.54	3.00	7	أقل من ٥ سنوات	
1.25	2.63	8	من ٥- أقل من ١٠ سنوات	
0.64	3.60	5	من ١٠- أقل من ١٥ سنة	
0.67	3.00	5	من ١٥ سنة فأكثر	
0.87	3.06	7	أقل من ٥ سنوات	التقافة
0.92	3.05	8	من ٥- أقل من ١٠ سنوات	
0.71	3.57	5	من ١٠- أقل من ١٥ سنة	
0.78	3.17	5	من ١٥ سنة فأكثر	
0.76	3.70	7	أقل من ٥ سنوات	الالتزام
0.88	3.30	8	من ٥- أقل من ١٠ سنوات	
0.48	3.98	5	من ١٠- أقل من ١٥ سنة	
0.54	3.63	5	من ١٥ سنة فأكثر	
0.60	3.32	7	أقل من ٥ سنوات	
0.91	3.13	8	من ٥- أقل من ١٠ سنوات	الدرجة الكلية
0.58	3.79	5	من ١٠- أقل من ١٥ سنة	
0.51	3.42	5	من ١٥ سنة فأكثر	

يرى فريق البحث ان عدم وجود فروقات في استجابات المبحوثين تعزى لمتغير العمر يعد عنصر يعزز عملية تطبيق التمكين لانه لا يشترط على تطبيق التمكين ان تكون هنالك فترة او سنوات خبرة محدد من اجل ايجاد مناخ ملائم للتمكين.

السؤال العاشر: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ في استجابات المبحوثين حول درجة تطبيق أبعاد التمكين الإداري في كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات بجامعة بوليتكنيك فلسطين من وجهة نظر موظفيها الأكاديميين والإداريين تعزى لمتغير الوظيفة؟

جدول (١٤): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في استجابات المبحوثين حول درجة تطبيق أبعاد التمكين الإداري في كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات بجامعة بوليتكنيك فلسطين من وجهة نظر موظفيها الأكاديميين والإداريين تعزى لمتغير الوظيفة.

جدول (١٤-٤)

الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.279	1.355	0.895	2	1.790	بين المجموعات	المهمة
		0.660	22	14.525	داخل المجموعات	
			24	16.315	المجموع	
0.061	3.223	2.146	2	4.293	بين المجموعات	القوة
		0.666	22	14.651	داخل المجموعات	
			24	18.944	المجموع	
0.068	3.041	1.717	2	3.434	بين المجموعات	الثقافة

		0.565	22	12.424	داخل المجموعات	
			24	15.858	المجموع	
0.092	2.663	1.210	2	2.420	بين المجموعات	الالتزام
		0.454	22	9.996	داخل المجموعات	
			24	12.416	المجموع	
0.060	3.239	1.321	2	2.642	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.408	22	8.971	داخل المجموعات	
			24	11.613	المجموع	

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.005$ في استجابات الباحثين حول درجة تطبيق أبعاد التمكين الإداري في كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات بجامعة بوليتكنيك فلسطين من وجهة نظر موظفيها الأكاديميين والإداريين تعزى لمتغير الوظيفة، حيث كانت الدلالة الإحصائية أكبر من 0.005 وهي غير دالة إحصائياً.

قد كان هناك تقارب في استجابات الباحثين حول درجة تطبيق أبعاد التمكين الإداري في كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات في جامعة بوليتكنيك فلسطين وذلك على اختلاف وظائفهم، كما هو واضح من خلال المتوسطات الحسابية في الجدول (١٥).

جدول (١٥): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في استجابات الباحثين حول درجة تطبيق أبعاد التمكين الإداري في كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات بجامعة بوليتكنيك فلسطين من وجهة نظر موظفيها الأكاديميين والإداريين تعزى لمتغير الوظيفة.

جدول (١٥-٤)

المجال	الوظيفة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المهمة	إدارية	3	3.19	0.84
	أكاديمية	13	3.48	0.85
	إدارية + أكاديمية	9	3.95	0.75
القوة	إدارية	3	2.44	0.54
	أكاديمية	13	2.76	0.91
	إدارية + أكاديمية	9	3.54	0.72
الثقافة	إدارية	3	2.71	0.57
	أكاديمية	13	2.96	0.68
	إدارية + أكاديمية	9	3.67	0.89
الالتزام	إدارية	3	3.67	0.62
	أكاديمية	13	3.33	0.66
	إدارية + أكاديمية	9	4.00	0.70
الدرجة الكلية	إدارية	3	3.05	0.52
	أكاديمية	13	3.15	0.61
	إدارية + أكاديمية	9	3.81	0.70

يرى فريق البحث عدم وجود فروقات في استجابات المبحوثين تعزى لمتغير الوظيفة ان عملية تطبيق التمكين في الكلية امر يسير على اختلاف الوظيفة حيث ان الموظف الاكاديمي والاداري لهم نفس النظرة حول مفهوم التمكين وبالتالي يجعل عملية

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

رأى الباحثون النتائج

في ضوء النتائج أن أهمية تكاليف في تحقيق التنمية الاقتصادية في كلفة العنصر الإدارية ونظم المعلومات بما فيها
وتكنولوجيا المعلومات من وجهة نظر موظفي الأكاديمية والإداريين كانت متوسطة وذلك في الأبعاد التالية : (بعد

1.5 النتائج

في مجال بعد التمكن الإداري (المهمة) قد جاءت ثلاث فترات متوسطة في تطورها من قبل الكفاءة وهي (أن
تتميز بالثقل الكافي في فترة التوظيف على أداء المهام الموكلة إليه، وأن يتواءم الكفاءة مع المواقف أثناء كفاءة

2.5 التوصيات

لا يتم حياض التوظيف، وتحتاج الكفاءة في (المهمة)
في مجال بعد التمكن الإداري (المهمة) قد جاءت ثلاث فترات متوسطة ولكنها الأقل من بين باقي الفترات
مما يستلزم اهتماماً وحرصاً في تنفيذ المهام الموكلة إليه، وذلك في كفاءته، وذلك في كفاءته في الإقراء
من التفاعلات والممارسات بشكل فعال في المؤسسة)

في مجال بعد التمكن الإداري (المهمة) قد كانت بدرجة متوسطة وكانت أعلى كفاءة في (التفاعلات بين
القيادة والتعاون من حيث الكفاءة)

في مجال بعد التمكن الإداري (الإقراء) قد جاءت أربع فترات متوسطة كفاءة في التفاعل من قبل الكفاءة وهي
(مستوى الإقراء بشكل غير كافٍ في مجال الكفاءة، زيادة الكفاءة بالنسبة لغير الأكاديمية والعمل، لا بشكل مصدر الكفاءة

من التفاعلات بين التفاعل للإقراء، لتتعلق المؤسسة الولاء، والإحساس لها)
أما كفاءة نتائج التفاعل من أبعاد التمكن الإداري في الكفاءة وقد كانت متوسطة

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

يتناول هذا الفصل أهم النتائج التي تم التوصل إليها وكذلك أهم التوصيات التي يرى فريق البحث ضرورة الأخذ بها

١.٥ تلخيص النتائج

١. أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية في تطبيق التمكين الإداري في كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات بجامعة بوليتكنيك فلسطين من وجهة نظر موظفيها الأكاديميين والإداريين كانت متوسطة وذلك في الأبعاد التالية : (بعد المهمة، بعد القوة، بعد الثقافة، بعد الالتزام).
٢. في مجال بعد التمكين الإداري (المهمة) فقد جاءت ثلاث فقرات بدرجة مرتفعة في تطبيقها من قبل الكلية وهي (أن لدى إدارة الكلية الثقة في قدرة الموظف على أداء المهام الموكلة إليه، وأن إدارة الكلية تمنح الموظف سلطة كافية لإنجاز مهام الوظيفة، وتمنح الكلية مرونة كافية للموظف بإنجاز المهمة).
٣. في مجال بعد التمكين الإداري (القوة) فقد جاءت ثلاث فقرات بدرجات متوسطة ولكنها الأقل من بين باقي الفقرات مرتبين تصاعدياً وهم (السلطة الممنوحة للأفراد غير محدودة في المهمات، تشارك إدارة المؤسسة الافراد في الإدارة، تحل النزاعات والصراعات بشكل فعال في المؤسسة).
٤. في مجال بعد التمكين الإداري (الثقافة) فقد كانت بدرجة متوسطة وكانت أعلى البنود أهمية هي (العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين يسودها الثقة).
٥. في مجال بعد التمكين الإداري (الالتزام) فقد جاءت أربع فقرات بدرجة كبيرة في التطبيق مرتبين ترتيباً تنازلياً وهم (مصدر الالتزام بالعمل هو دافع داخلي، زيادة الثقة بالنفس تقود للالتزام الأفضل بالعمل، لا يشكل مصدر الخوف من العقوبات السبب الأساسي للالتزام، تستحق المؤسسة الولاء والإخلاص لها) .
٦. أيضاً أظهرت نتائج الرضا عن أبعاد التمكين المطبقة من قبل الكلية وقد كانت بدرجة متوسطة.

٧. أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في استجابات المبحوثين عن تطبيق أبعاد التمكين الإداري من وجهة نظر موظفيها الأكاديميين والإداريين في كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات بجامعة بوليتكنك فلسطين تعزى للمتغيرات الديموغرافية الآتية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والوظيفة).

١. ضرورة تعزيز المسؤولين في كلية العلوم الادارية ونظم المعلومات بجامعة بوليتكنك فلسطين ككل مفهوم التمكين بشكل أكبر التي بينتها الدراسة للموظفين في الكلية، حيث كانت درجة تطبيق التمكين الاداري متوسطة في جميع أبعاده، ولم يظهر ان هناك بعد ضعيف لأي فقرة من فقرات أبعاد التمكين الاداري.
٢. ضرورة تركيز المسؤولين في كلية العلوم الادارية ونظم المعلومات على تعزيز الثقافة من خلال تعزيز قنوات الاتصال في الحصول على المعلومة لتصبح ذات فعالية أكبر، وتعزيز ثقافة العمل الجماعي والعمل من خلال فرق العمل لما لها من أهمية في تعزيز مفهوم التمكين لدى الموظفين.
٣. ضرورة تركيز المسؤولين في كلية العلوم الادارية ونظم المعلومات على الاستغلال الامثل من التزام الموظفين في العمل من أجل تعزيز الثقة وبالتالي تعزز التمكين بشكل اكبر.
٤. ضرورة تركيز المسؤولين في كلية العلوم الادارية ونظم المعلومات على عدالة توزيع العمل داخل الكلية وذلك من أجل دعم بعد الالتزام كأحد أبعاد التمكين الاداري من أجل تطبيق التمكين بشكل أكبر.
٥. ضرورة اجراء دراسات دورية حول وضع الكلية من حيث تطبيقها لأبعاد التمكين الاداري من أجل تطوير الكلية بتطوير موظفيها الاكاديميين والاداريين لزيادة انتاجيتهم في العمل وتحسين نوعية الخدمات التي يقدموها وذلك ينعكس على الطلبة بناحية ايجابية من خلال تخريج طلاب ذو كفاءة للعمل في السوق المحلي بمستوى عالي.
٦. اجراء دراسات اخرى في التمكين الاداري على فئات مختلفة لما لذلك من تأثير إيجابي يعود على الموظفين والعملية التعليمية في الكلية والجامعة ككل.
٧. يوصي فريق البحث ادارة الكلية والجامعة بإتخاذ إجراءات إدارية تساهم وتزيد من درجة تطبيق مفهوم التمكين كإشراك الموظف بدرجة أكبر في الادارة وإتخاذ القرارات، وتحقيق العدالة بين الموظفين لزيادة الالتزام والانتماء للمؤسسة.

المراجع

• المراجع العربية

• المراجع الأجنبية

- الحراشنة، محمد عبود، (٢٠٠٨)، "النمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة"، مجلة جامعة دمشق، المجلد ٢٤، العدد الأول، عمان، الأردن.
- حريم، حسين، (١٩٩٧)، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران، عمان، الأردن.
- الدوري، زكريا وصالح، احمد، (٢٠٠٩)، إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة في منظمات اعمال الالفية الثالثة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن. ص ٢٩.
- زهير الكايد. (٢٠٠٣) الحكمانية Governance : قضايا وتطبيقات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
- الطراونه، احسين احمد، (٢٠٠٦)، العلاقة بين "التمكين الإداري" و فاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكوميه في اقليم جنوب الاردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
- الطعاني، حسن والسويحي، عمر (٢٠١٠)، التمكين الاداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية، دراسات العلوم التربوية، المجلد ٤٠، ملحق ١، ٢٠١٣، الدمام ، المملكة العربية السعودية .
- عبد الحسين، باسم، (٢٠١٢)، أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود والخزانات، مجلة كلية بغداد الاقتصادية الجامعة العدد الحادي والثلاثون، بغداد، العراق.
- عبد الحسين، صفاء، (٢٠١٢)، أثر التمكين الاداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد الثاني والثلاثون بغداد، العراق.
- العتيبي، سعد، (٢٠٠٥)، جوهر تمكين العاملين، إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، الخبر، (١٧-١٨ أبريل ٢٠٠٥ م).

- العساف، حسين موسى (٢٠٠٦)، التمكين الوظيفي لدى القيادات الاكاديمية في الجامعات الاردنية العامة و علاقته بالالتزام التنظيمية و الاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئتها التدريسية، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الاردن.
- مجلة القادسية للعلوم الإدارية، ٢٠١٠، المجلد ١٢، العدد ١، بغداد، جامعة القادسية .
- ملحم، يحيى سليم، (٢٠٠٦)، التمكين كمفهوم اداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر .
- ملحم، يحيى سليم (٢٠٠٤)،العلاقة بين العاملين و العملاء: تشخيص أثر قدرات العامل و تمكينه على رضا العملاء في البنوك الاردنيه، المجلة العربية للإدارة، عمان ، الاردن.

المراجع الأجنبية

- Brown, Donald & Harvey, Don., (2005), An Experiential Approach To Organization Development. 7th edition. Pearson Prentice Hall. New Jersey, USA.p.241
- Carter, Tony, (2009), Managers Empowering Employees, American Journal of Economics and Business Administration, 1 (2), 39-44.
- Conger, Jay A., & Kanungo, Rabindra N., (1988), "The Empowerment Process: Integrating Theory And Practice" Academy Of Management Review, Vol.3, No.13,p.473
- Conger, Jay A., & Kanungo, Rabindra N., (1988), "The Empowerment Process: Integrating Theory And Practice" Academy Of Management Review, Vol.3, No.13,p.477.
- Cready, C., Yeatts D., Gosdin, M. et al.,(2008). CNA Empowerment: Effects on Job Performance .
- Doughty, Howard. (2004). Employee Empowerment: Democracy or Delusion?, The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal, 9(1).p.11
- Greasley, k., Bryman, A., Dainty, A., Price, A., Soetanto, R., and King, N., (2005), Employee perception of empowerment, Employee Relation, 27(4), p.357.
- Jha, Sumi & Nair, Shreekumar.(2008), Characteristics and Superior-Subordinate Relationship on Psychological Empowerment : A Study in Five Star Hotels, Journal of management research, 8(3), 157-161.

- Lee, Mushin and Koh, Joon. (2001). Is empowerment really a new concept? *International Journal of Human Resource Management*, 12(4), p.689.
- Mayle, David. (2006), *Managing Innovation and change*, 3rd edition, Sage Publications Inc. London, UK.p.158.
- Mills, Peter K. &Ungson, Gerardo R.(2003). Reassessing The Limits Of Structural Empowerment: Organizational Constitution And Trust As Controls. *Academy of Management Review*, 28(1), p.145.
- Pastor, Joan (1996), *Empowerment: what it is and what is not*, Empowerment in Organization, MCB University.p.6.
- Schermerhorn,J. Osborne.N&Hunt,J.(2000). *Organizational Behavior* New Jersey, Prentice Hall, New Jersey,USA.
- Siglar, Tracey.H. & Pearson, Christine.M.,(2000), *Creating an Empowerment Culture: Examining the Relationship Between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment*, *Journal of Quality management*, 5(2000),27.
- Sitter, Thomas.(2003). *Fundamental of empowerment: Available At* [www.4ouncestoheaven.com /Fundamentals_Of_Empowerment_Final.Pdf](http://www.4ouncestoheaven.com/Fundamentals_Of_Empowerment_Final.Pdf). p.3
- Spreitzer, Gretchen M.,(1995), *Psychological Empowerment in the workplace: Dimension, Measurement, and Validation*, *Academy of Management Journal*, 38(5), P.1443.
- Wilkinson.A. 1998. *Empowerment Theory and Practice*.*Personnel Review*.27 (1).40-56.
- *Work Attitudes*, *Journal of Gerontological Nursing*, March 2008, 34(3),p.34.
- Zhang, X. &Bartol, K, (2010), *Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, And Creative Process Engagement*, *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128.

الملاحق

ملحق رقم (١): قائمة المحكمين

ملحق رقم (٢): الإستبانة

المؤلف	المؤسسة
د. محمد فخر حسونة	جامعة بولنداك للعلوم
د. برون جلود	جامعة بولنداك للعلوم
د. يحيى سليم بلحم	مؤلف كتاب التكوين مفهوم الادري مفاهيم

ملحق رقم (١): المحكمين

المحكمين	الجامعة
د. محمد فخري حسونة	جامعة بوليتكنك فلسطين
د. مروان جلعود	جامعة بوليتكنك فلسطين
أ. أكرم احشيش	جامعة بوليتكنك فلسطين
د. يحيى سليم ملحم	مؤلف كتاب التمكين مفهوم اداري معاصر

بسم الله الرحمن الرحيم

استبانة

عن الأخت الفاضلة الأستاذة د. ...

بمقرها ...

موضوع البحث : دراسة بعنوان "درجة تطبيق أبعاد التمكين الإداري في كلية العلوم
بجامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر موقفيها الأكاديميين

ملحق رقم (٢): الاستبانة

الهدف من إدارة الأعمال المتنامية من جامعة بوليتكنك فلسطين ،
التركيز على تعزيز ثقافة الامتياز ، العناية و ثقة و التفكير الإيجابية بما يعكس روحه نظريته ،
مما يساهم في تطوير الأداء الذي سيتم الحصول عليها من خلال معالجة كافة و مستخدم لأغراض
الدراسية الخاصة

شكرا لكم على تعاونكم ..

أخفق البحث : أ.م.م. د. ...

المرافق : أ.م.م. د. ...

تاريخ : ...

بسم الله الرحمن الرحيم

استبانة

حضرة الأخ الفاضل / الأخت الفاضلة....

تحية طيبة، و بعد:

يقوم فريق البحث بإعداد دراسة بعنوان " درجة تطبيق أبعاد التمكين الإداري في كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات بجامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر موظفيها الأكاديميين والإداريين ودرجة الرضا عن هذه الأبعاد " و ذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال المعاصرة من جامعة بوليتكنك فلسطين .

الرجاء التكرم بقراءة فقرات الاستبانة بعناية و دقة و اختيار الإجابة بما يعكس وجهة نظركم ،
علماً بأن المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستعامل بسرية تامة و ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

نشكر لكم حسن تعاونكم ..

فريق البحث : أمير الذبيبة، صلاح عوض ومحمد العجلوني

إشراف : أ.دينا القدسي

نيسان ٢٠١٤

القسم الأول: المعلومات الديموغرافية

يرجى التكرم بالإجابة عن ما يلي و ذلك بوضع إشارة (/) في مربع الاختيار المناسب .

 أنثى

 ذكر

الجنس

 من ٣٥- أقل من ٤٥ سنة

 من ٢٥ - أقل من ٣٥ سنة

 أقل من ٢٥ سنة

العمر

 من ٤٥ سنة فأكثر

 دكتوراة

 ماجستير

 بكالوريوس

 دبلوم

المؤهل العلمي

 ١٠_ أقل من ١٥ سنة

 من ٥- أقل من ١٠ سنوات

 أقل من ٥ سنوات

سنوات الخبرة

 ١٥ سنة فأكثر

 ادارية + اكااديمية

 اكااديمية

 ادارية

الوظيفة

القسم الثاني : الفقرات المتعلقة بأبعاد تمكين العاملين

فيما يلي عدد من الفقرات المتعلقة بأبعاد تمكين العاملين، يرجى تحديد درجة موفقتكم وذلك بوضع اشارة (x) في الخانة التي تمثل وجهة نظرك .

كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا	الفقرة
					البعد الأول : المهمة
					(١) ادارة المؤسسة تمنح الموظف سلطة كافية لانجاز مهام الوظيفة
					(٢) تمنح المؤسسة مرونة كافية للموظف بانجاز المهمة
					(٣) لدى ادارة المؤسسة الثقة في قدرة الموظف على اداء المهام الموكلة اليه
					(٤) توفر الوظيفة الفرصة للموظف لاتخاذ القرارات باستقلالية
					(٥) يتمتع الموظف بحرية التصرف بأداء المهمة
					(٦) يتلق الموظف التوجيهات الكافية لاداء المهام
					(٧) تتيح المؤسسة المعلومات الكافية اللازمة لأداء المهمة
					البعد الثاني : القوة
					(٨) تشارك ادارة المؤسسة الافراد في السلطة
					(٩) السلطة الممنوحة لافراد غير محدودة في المهمات
					(١٠) درجة التحكم التي تمارسها المؤسسة على الموظفين مقبولة
					(١١) تمنح المؤسسة صلاحيات كافية للموظف لحل المشكلات التي

الملاحق

القسم الثاني : الفقرات المتعلقة بأبعاد تمكين العاملين

فيما يلي عدد من الفقرات المتعلقة بأبعاد تمكين العاملين، يرجى تحديد درجة موافقتكم وذلك بوضع اشارة (x) في الخانة التي تمثل وجهة نظرك .

الفقرة	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
البعد الأول : المهمة					
(١) ادارة المؤسسة تمنح الموظف سلطة كافية لانجاز مهام الوظيفة					
(٢) تمنح المؤسسة مرونة كافية للموظف بانجاز المهمة					
(٣) لدى ادارة المؤسسة الثقة في قدرة الموظف على اداء المهام الموكنة اليه					
(٤) توفر الوظيفة الفرصة للموظف لاتخاذ القرارات باستقلالية					
(٥) يتمتع الموظف بحرية التصرف بأداء المهمة					
(٦) يتفق الموظف بالتوجيهات الكافية لاداء المهام					
(٧) تتيح المؤسسة المعلومات الكافية اللازمة لأداء المهمة					
البعد الثاني : القوة					
(٨) تتشارك ادارة المؤسسة الأثر في السلطة					
(٩) السلطة المنوطة للأفراد غير مخصصة في المهمات					
(١٠) درجة التحكم التي تمارسها المؤسسة على الموظفين ضعيفة					
(١١) تتيح المؤسسة ملاحظات كافية للموظف حول الملاحظات التي					

قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	الفقرة	
					تواجهه	
					(١٢) تحل النزاعات والصراعات بشكل فعال في المؤسسة	
					(١٣) لا يوجد ازواجية بالاشراف على عمل الموظف	
البعد الثالث: الثقافة						
					(١٤) تعزز ثقافة المؤسسة قيم المشاركة بإتخاذ القرارات	
					(١٥) تعزز ثقافة المؤسسة قيم اعطاء الحرية بممارسة المهام	
					(١٦) تسود المؤسسة قنوات اتصال فعالة تتيح الحصول على المعلومة	
					(١٧) تسود ثقافة العمل الجماعي (فرق العمل)	
					(١٨) العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين يسودها الثقة	
					(١٩) تهتم الادارة باكساب العاملين المهارات الجديدة بشكل مستمر كجزء من ثقافتها	
					(٢٠) تعزز ثقافة المؤسسة اللجوء لحل المشكلات عن طريق فرق العمل	
البعد الرابع: الالتزام						
					(٢١) مصدر الالتزام بالعمل هو دافع داخلي	
					(٢٢) لا يشكل مصدر الخوف من العقوبات السبب الاساسي للالتزام	
					(٢٣) يشكل توفر الاحتياجات اللازمة للعمل مصدر تحفيزي لاداء العمل	
					(٢٤) زيادة الثقة بالنفس تقود للالتزام الافضل بالعمل	

فقرة	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
(٢٥) تستحق المؤسسة الولاء والاحلاص لها					
(٢٦) يشعر الموظف بان مشاكل المؤسسة جزء من مشاكله الشخصية					
(٢٧) يشعر الموظف بانه جزء من عائلة المؤسسة					
(٢٨) يسود في المؤسسة عدالة تزيد من الالتزام الافضل للعمل					

القسم الثالث: المعلومات المتعلقة بدرجة الرضا عن أبعاد التمكين.

بعد ان قمت بتعبئة القسم الثاني من الاسنابنة يرجى تحديد درجة رضاك عن تطبيق المؤسسة أبعاد التمكين الإداري وذلك بوضع إشارة (x) في الخانة التي تمثل وجهة نظرك .

فقرة	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا	x
الأبعاد						
الرضا عن : المهمة						
الرضا عن : القوة						
الرضا عن : الثقافة						
الرضا عن : الالتزام						

اي امور اخرى لم تطرق لها الدراسة وتودون الاشارة اليها :

.....

.....

.....

Abstract

انتهت فقرات الاستبانة

شكرا لتعاونكم

فريق البحث

The study aimed to investigate the dimensions in the study of university students in the Department of as a study.

الملخص باللغة الإنجليزية

Abstract

The results of the academic and psychological variables indicate that the empowerment came in their study to the extent of power satisfaction, commitment, and responsibility.

On the other side, the study showed that the application of empowerment in the Faculty of Education, Mansoura University, Egypt, is not fully applied, and the study suggests some of the necessary steps to improve the application of empowerment in the Faculty of Education, Mansoura University, Egypt.

Abstract

The study aimed to acknowledge the level of applying administrative empowerment dimensions in the college of IT and administrative sciences in Palestine polytechnic university ,according to its employees ' satisfaction .For the purpose of this study , the Descriptive research team adopted the study and confirmed the Questionnaire as a tool for the data collection to set the measure of administrative empowerment .The study was applied on all the academic employees and the managers in the faculty .The questionnaire was distributed to all , the total number was 26 employees , 25 of them were getting back to analyze using the (SPSS) Program

After analyzing the required data , the study results indicates that the total degree to apply the empowerment was average in all dimensions .(after the mission , the power , culture and commitment) according the mission dimensions there were three paragraphs related to the company reliance in its employs doing all the duties , giving the employee all the authority to do the job , and giving the association the adequate flexibility to the employee to accomplish the job. the most important factor was the power dimension to give the employee the Capacities to solve the facing problems .According to the cultural factor , it was average (the company rule the effective connections to give the necessary data) after the commitment the most important factor was (the source of commitment is a inside motivation , the confidence leads to accomplish the job , the fear of punishment the basic reason for commitment .in addition , the company deserve the loyalty .

The results of the academic and administrative employees satisfaction about the empowerment came in those categories in Ascending order : (cultural satisfaction , power satisfaction , commitment satisfaction , mission satisfaction) .

On the other side the study showed that there are no statistical differences in the application of empowerment in the college of administrative science and IT in the Palestine Polytechnic university due to its academic and administrative employees point of view attributable to these demographic variables (gender , age , scientific degree , years of experience and administrative position) .

As a result of the previous results the search team believes it is necessary for the officials of the college of administrative science and IT in the Palestine Polytechnic university to make periodical studies about the college situation in the application of the administrative empowerment for the sake of college development by developing its academic and administrative employees to increase their productivity in work and improve the services type they provide which reflects on the students positively by graduating students with high efficiency to work in the local market with high standards , and the necessity for the officials in the college of administrative science and IT to concentrate on strengthening culture by strengthening communicating channels in getting the information to have more efficiency , the necessity for the officials of the college of administrative science and IT to concentrate on the justice of work distribution inside the college to support commitment as one dimension of the empowerment to apply empowerment in a larger scale .

ثَمَّ بِحَمْدِ اللَّهِ