



جامعة الخليل
كلية الدراسات العليا / و البحث العلمي
قسم إدارة الأعمال

واقـع تمكين العـاملين في الجامعات العامة
الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية من وجهة نظر عامليها
الإداريين.

"Employee Empowerment in Palestinian Public Universities of West bank, An Overview of Managerial Employees"

إعداد الطالبة
دعاء عبد العزيز الجعبري

إشراف الدكتور
مروان جلعود

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية الدراسات
العليا و البحث العلمي في جامعة الخليل

٢٠١٠

واقع تمكين العاملين في الجامعات العامة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية من
وجهة نظر عاملها الإداريين.

إعداد الطالبة
دعاء عبد العزيز الجعبري

نوقش هذا البحث يوم..... الموافق وأجيزت.

التوقيع	أعضاء لجنة المناقشة
.....	١- د. مشرفا و رئيساً
.....	٢- د. عضوا خارجيا
.....	٣- د. عضوا داخليا

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ

قال تعالى

﴿وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُوا مِنَّا حَيْثُ يَشَاءُ
نُصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَن نَّشَاءُ وَلَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ﴾

سورة يوسف، الآية ٥٦

الإهداء

إلى روح والدي الطاهرة رحمه الله شوقاً وبراءً ووفاءً

لك أمي الغالية حباً وعرفاناً وتقديراً واحتراماً

إليكم إخوتي وأخواتي شموع حياتي و مصدر الدعم الدائم لي

إلى كل من علمني حرفاًأساتذتي احتراماً وتقديراً لجهودكم

إلى كل من رافقني في مشواري العلمي زميلاتي وزملائي.

إلى كل من وقف بجانبني صديقاتي العزيزات

إلى كل من كان له فضل علي في عملي هذا....

الشكر والتقدير

الشكر والحمد لله العلي القدير رب العالمين، أحمده كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه والصلاة والسلام على رسوله محمد و على آله وصحبه أجمعين.
وأوجه بالشكر والتقدير إلى الدكتور مروان جلعود الذي تفضل بقبول الإشراف على هذه الدراسة، فله مني جزيل الشكر والعرفان.

وأتوجه أيضا بالشكر و العرفان و عظيم الامتنان إلى القائمين على برنامج "منحة كلنا قادرون" ممثلة في كل من (البنك العربي، و شركة المشروبات الوطنية كوكا كولا| مراوي، وشركة سنيورة للمصنوعات الغذائية) لإتاحة الفرصة لي في الحصول على منحة دراسية كاملة لاستكمال درجة الماجستير في إدارة الأعمال في إحدى الجامعات الفلسطينية.

و أود أن أتوجه بالشكر إلى جامعتي "جامعة الخليل" و عمادة الدراسات العليا فيها، و إلى كلية التمويل والإدارة بشكل خاص والتي أتاحت لي الفرصة في إكمال دراستي العليا، و إلى جميع أعضاء الهيئة التدريسية فيها "أساتذتي الأفاضل" على منحهم و عطائهم اللا محدود منذ مرحلة البكالوريوس إلى الآن.

كما أتوجه بالشكر و التقدير و العرفان بالجميل إلى جميع أعضاء لجنة التحكيم لتفضلهم بقبول مناقشة الرسالة ومراجعتها وتدقيقها، كما أتقدم بجزيل الشكر إلى الأساتذة الذين ساهموا بتحكيم استبانة الدراسة (الدكتور راتب الجعبري، الدكتور سمير أبو زيد، الدكتور شريف أبو كرش، و الدكتور سهيل سلطان، و الدكتور محمد حسونة، الأستاذ منذر علقم و الأستاذ يحيى الرفاعي) لهم مني جزيل الشكر والعرفان والتقدير.

و أود أن أخص بالشكر الأستاذين اللذين قاما بتشجيعي لاختيار موضوع الدراسة الحالي وهما الأستاذ منذر علقم والأستاذ يحيى الرفاعي اللذان لم يبخلا علي بالوقت ولا بالجهد ولا بالمشورة في أي مرحلة من مراحل الدراسة و في أي وقت، كما أتقدم بالشكر لجميع القائمين في الجامعات العامة العاملة في الضفة الغربية للسماح لي باستطلاع رأي العاملين فيها، والشكر أيضا للمبحوثين لتعاونهم وقبولهم الإجابة عن أسئلة الاستبانة.

وأخيرا أودّ شكر كلّ من ساهم في مساعدتي لإتمام هذا البحث.

الباحثة

دعاء عبد العزيز الجعبري

المحتويات

الموضوع	الصفحة
قران كريم.....	ج
الاهداء.....	د
الشكر و التقدير.....	ت
قائمة المحتويات.....	ث
قائمة الجداول.....	ج
قائمة الملاحق.....	خ
الملخص باللغة العربية.....	د
الملخص باللغة الانجليزية.....	ر

الفصل الأول: الاطار العام للبحث

المقدمة.....	٢
مشكلة البحث.....	٤
أهداف البحث.....	٤
أسئلة البحث	٤
فرضيات البحث	٥
أهمية البحث.....	٦
مصطلحات البحث.....	٦
حدود البحث.....	٧
الفصل الثاني: الإطار النظري والأبحاث السابقة	٦٠-٨
الفصل الثالث: الطريقة و الاجراءات	٧١-٦١
الفصل الرابع: مناقشة أسئلة الدراسة.....	١٠٩-٧٢
الفصل الخامس: النتائج و التوصيات	١١٩-١١٠
قائمة المراجع المصادر	١٢٩-١٢٠

الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	الموضوع	الصفحة
١	توزيع أفراد مجتمع الدراسة	٦٢
٢	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	٦٤
٣	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	٦٤
٤	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	٦٥
٥	توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة في العمل	٦٥
٦	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجامعة	٦٦
٧	أبعاد الدراسة وأرقام الفقرات التي مثلتها	٦٧
٨	الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسبة المئوية ودرجة الموافقة لأبعاد التمكين النفسي	٧٤
٩	الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، النسب المئوية ودرجة الموافقة لمعنى التمكين النفسي مرتبة تنازليا وفق المتوسط الحسابي	٧٥
١٠	الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، النسب المئوية ودرجة الموافقة للمقدرة مرتبة تنازليا وفق المتوسط الحسابي	٧٦
١١	الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، النسب المئوية ودرجة الموافقة للاستقلالية مرتبة تنازليا وفق المتوسط الحسابي	٧٦
١٢	الوسط الحسابية، الانحراف المعياري، النسبة المئوية ودرجة الموافقة للتأثير	٧٧
١٣	الانحرافات المعيارية، الأوساط الحسابية والنسب المئوية ودرجة الموافقة لفقرات تفويض السلطة مرتبة تنازليا وفق المتوسط	٧٨
١٤	الأوساط الحسابية، النسب المئوية ودرجة الموافقة لفقرات بعد العمل الجماعي مرتبة تنازليا وفق المتوسط	٧٩
١٥	الانحرافات المعيارية، الأوساط الحسابية، النسب المئوية ودرجة الموافقة لفقرات بعد وضوح الهدف مرتبة تنازليا وفق المتوسط	٨٠
١٦	الانحرافات المعيارية، الأوساط الحسابية، النسب المئوية ودرجة الموافقة لفقرات بعد حرية التصرف والمشاركة مرتبة تنازليا وفق المتوسط	٨١
١٧	الانحرافات المعيارية، الأوساط الحسابية، النسب المئوية ودرجة الموافقة لفقرات انسياب المعلومات مرتبة تنازليا وفق المتوسط	٨٢
١٨	الانحرافات المعيارية، الأوساط الحسابية، النسب المئوية ودرجة الموافقة لفقرات الاتصالات الفعالة مرتبة تنازليا وفق المتوسط.	٨٣
١٩	الانحرافات المعيارية، الأوساط الحسابية، النسب المئوية ودرجة الموافقة لفقرات الاعتراف والتقدير مرتبة تنازليا وفق المتوسط	٨٤
٢٠	الانحرافات المعيارية، الأوساط الحسابية، النسب المئوية ودرجة الموافقة لفقرات الحوافز مرتبة تنازليا وفق المتوسط	٨٦
٢١	الانحرافات المعيارية، الأوساط الحسابية، النسب المئوية ودرجة الموافقة لفقرات الدوافع مرتبة تنازليا وفق المتوسط	٨٦
٢٢	الانحرافات المعيارية، الأوساط الحسابية، النسب المئوية ودرجة الموافقة لفقرات التطوير و الإبداع مرتبة تنازليا وفق المتوسط	٨٧
٢٣	الانحرافات المعيارية، الأوساط الحسابية، النسب المئوية ودرجة الموافقة لأبعاد الدراسة والدرجة الكلية للتمكين	٨٨

٢٤	الانحرافات المعيارية، الأوساط الحسابية، النسب المئوية ودرجة الأهمية لفقرات معوقات تطبيق تمكين العاملين مرتبة تنازليا وفق المتوسط
٢٥	التكرارات والنسب المئوية للرضى عن الوظيفة الحالية
٢٦	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق من حيث واقع تمكين العاملين في جامعات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين الإداريين تعزى لمتغير الجنس
٢٧	المتوسطات لواقع تمكين العاملين في جامعات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين الإداريين تعزى لمتغير العمر
٢٨	نتائج اختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق من حيث واقع تمكين العاملين في جامعات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين الإداريين تعزى لمتغير العمر
٢٩	المتوسطات لواقع تمكين العاملين في جامعات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين الإداريين تعزى لمتغير المؤهل العلمي
٣٠	نتائج اختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق من حيث واقع تمكين العاملين في جامعات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين الإداريين تعزى لمتغير المؤهل العلمي
٣١	المتوسطات لواقع تمكين العاملين في جامعات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين الإداريين تعزى لمتغير سنوات الخبرة
٣٢	نتائج اختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق من حيث واقع تمكين العاملين في جامعات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين الإداريين تعزى لمتغير سنوات الخبرة
٣٣	نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية لدلالة الفروق من حيث واقع التمكين العلائقي للعاملين في جامعات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين الإداريين تعزى لمتغير سنوات الخبرة
٣٤	نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية لدلالة الفروق من حيث واقع تمكين عاملين في جامعات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين الإداريين تعزى لمتغير سنوات الخبرة
٣٥	المتوسطات لواقع تمكين العاملين في جامعات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين الإداريين تعزى لمتغير الجامعة
٣٦	نتائج اختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق من حيث واقع تمكين العاملين النفسي في جامعات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين الإداريين تعزى لمتغير الجامعة
٣٧	نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية لدلالة الفروق من حيث واقع التمكين العلائقي للعاملين في جامعات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين الإداريين تعزى لمتغير الجامعة
٣٨	نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية لدلالة الفروق من حيث واقع تمكين عاملين في جامعات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين الإداريين تعزى لمتغير الجامعة
٣٩	مستويات الدلالة لأبعاد تمكين العاملين ومتغيرات الدراسة الديموغرافية
٤٠	نتائج اختبار بيرسون بين التمكين النفسي للعاملين في جامعات الضفة الغربية والتمكين العلائقي للعاملين الإداريين في جامعات الضفة الغربية
٤١	نتائج اختبار بيرسون بين أبعاد الدراسة المختلفه

قائمة الملاحق

رقم الملحق	الموضوع	الصفحة
١	قائمة أسماء محكمين اداة الدراسة	١٣١
٢	الاستبيان	١٣٢
٣	إحصائيات العاملين الإداريين	١٣٩

ملخص

واقع تمكين العاملين في الجامعات العامة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية من وجهة نظر عاملها الإداريين.

إعداد الطالبة:

دعاء عبد العزيز الجعبري

إشراف:

د. مروان جلعود

هدف البحث إلى معرفة واقع التمكين لدى العاملين الإداريين في الجامعات العامة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية، من زاوية التمكين الإداري والتمكين النفسي، والإطلاع على علاقة المنظور الإداري بالمنظور النفسي، وهدفت أيضاً 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، المقدر، 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، تمّ توزيعها على (٢٢٦) مبحوثاً أي ما نسبته (٣٥%) من مجتمع الدراسة الأصلي، تمّ اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، وتم استرجاع (١٩٧) استبانة، منها ١٩٦ استبانة صالحه للتحليل الإحصائي.

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 المقدر 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.

أوصت الباحثة بضرورة تشخيص معوقات 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 والتنقيفية.

Abstract

Employee Empowerment in Palestinian Public Universities of West bank An Overview of the Managerial Employees

By

Doaa' Abdel Aziz Al-jabari

Supervisor

Dr. Marwan Jaloud

The Purpose of this Study was to explore the Employee Empowerment in Palestinian Public Universities; for this purpose the Empowerment was studied by the perspective of Psychological aspect, and the Administrative aspect. The study also aimed to examine the relation between Psychological aspect and Administrative aspect, and to focuses on the Barriers that faced implementing empowerment for employees in West Bank Universities.

The dependent variables were (Age, Sex, Academic qualification, years of experience, and university working at), The independent variables were the Physiological empowerment dimensions consist of (meaning, competence, self-determination, and impact), and the Administrative Empowerment consist of (Delegation, Team Work, Clarity of Purpose, Decision Making, Information flow, Effective Communication, Reward and Recognition, Incentives, Motivations, Development, Training and Creativity).

The population of this study was composed of all managerial employees in six Public Universities in west bank. Sample of the study consisted of 226 employee (196 employee responded), Sample represented (35%) of the study population members, chosen by the Stratified random sampling method, the researcher used the questionnaire as study instrument to achieve the study objective.

Result of this study showed that the level of Empowerment was high in General, but the psychological empowerment degree was higher than the administrative empowerment degree for those respondents. The study also showed that is no differences of the empowerment related to the (Sex, Age, and Academic Qualification), while there is significant difference related to (Years of Experience and University). Also this study represent that there is a positive relation between both of Psychological Empowerment and Administrative Empowerment which was moderate at (59.9%). The Study also represents the greatest barriers faced implementing empowerment from managerial employees point of view.

Based on the result of this study, the researcher represents some recommendations that it is necessary from the management to create a good work environment that supporting empowerment; by caring about incentives both moral and monetary, focus on the rewards upon Performance. Encourage working as a team, believe of sharing responsibilities between leaders, and subordinate. Encourage Communication methods of the universities and to make sure that employee get knowledge and information flow more easily, to assure that every employee knows the purpose of the university and the department working at, and to implement empowerment in gradual way not in one-step.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- مقدمة
- مشكلة البحث
- أهداف البحث
- أسئلة البحث
- فرضيات البحث
- أهمية البحث
- التعريفات الإجرائية
- حدود البحث

١.١ مقدمة

اتجهت العلوم الاجتماعية والإنسانية وخاصة علم الإدارة بالتطوير التنظيمي، أو ما يطلق عليه بتنمية المنظمة، وذلك بهدف إحداث تغييرات إيجابية في المنظمة، بما يجعلها أكثر قدرة على حل المشكلات وتقديم السلع والخدمات بكفاءة وفاعلية.^١ ولكن أي جهود للتغيير لا تأخذ بعين الاعتبار الاهتمام بالعنصر البشري قد تسقط وبالتالي تحركت الاتجاهات لمشاركة العاملين في عمليات التغيير.^٢

وقد ظهرت فلسفة التمكين منذ بداية الثمانينيات وازدهرت في التسعينيات بهدف إطلاق الطاقة الكامنة لدى العاملين المؤهلين وتحفيزهم ذاتياً، واقترن تطبيقه بنقل العديد من المهام من المديرين الى فرق العمل ذاتية الإدارة.^٣

وإذا كان مفهوم التمكين قد عُرف حديثاً في مجال عمل المنظمات الإدارية فإن القرآن الكريم قد نص عليه منذ أكثر من ١٤٣١ عاماً، إذ قال الله تعالى في كتابه الكريم:

بسم الله الرحمن الرحيم " **وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُونَ مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ** نُصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَنْ نَشَاءُ وَلَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ". (سورة يوسف، الآية ٥٦)، وبالتالي فإنه يظهر أن مفهوم التمكين مفهوم قديم جداً ذو جذور إسلامية، وقد كان تفسير الآية الكريمة بناء على تفسير (ابن كثير) أن يد يوسف - عليه السلام - قد أطلقت على خزائن الأرض يتصرف فيها بما هداه الله - سبحانه و تعالى، وأدار فيها كل أزمة مرت بالبلاد والعباد باقتدار؛ هو في الواقع نوع من التمكين الذي يصفه بأنه الموازنة و الملاءمة بين المستويات الإدارية والصلاحيات في تيسير الأمور.^٤

والتمكين هو عبارته عن العملية التي يُعطى فيها العاملون قدراً أكبر من السلطة وحرية التصرف في الأمور المتعلقة بعملهم، حيث أنه كلما أصبح العاملون متمكنين أكثر يصبح المشرفون مدرسين ومساعدين.^٥

^١ ابو النصر، مدحت محمد، (٢٠٠٧)، إدارة منظمات المجتمع المدني، ابيترك- القاهرة.ص٦٠

^٢ Kappelman, Leon & Richards, Thomas. (1996). Training, empowerment, and creating a culture for change. **MCB university press**. 4(3),p.27

^٣ مصطفى، احمد سيد، (٢٠٠٤)، تمكين العاملين.. السمات المميزة.. والمقاييس المؤشرة، المؤتمر الدولي الرابع عشر للتدريب والتنمية، ٢٠-٢٢ ابريل ٢٠٠٤ القاهرة، مصر.ص٣

^٤ العساف، حسين موسى (٢٠٠٦)، التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة و علاقته بالالتزام التنظيمية و الاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئتها التدريسية، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان- الاردن.ص٧

^٥ Greenberg, Jerald & Baron, Robert. (2003). **Behavior in organizations: understanding and managing the human side of work**. 8th edition. Pearson Education.p.355

وعرّف التمكين أيضا بأنه تفويض السلطة وصنع القرار إلى العاملين، والإعلان عن الرؤية المستقبلية للمنظمة.⁶ ويشير تمكين العاملين في منظمات الأعمال إلى القوى التي يكتسب الافراد من خلالها القدرة على التصرف، فتزيد ثقتهم بأنفسهم ويرتفع مستوى انتمائهم وولائهم لتحمل المسؤولية.⁷

وتشير الدراسات التي أجريت حول الواقع الإداري في المؤسسات العربية بما فيها الجامعات أن هذا الواقع يعاني من العديد من السلبيات، ولعل أبرزها: المركزية الزائدة، والتهرّب من التمكين، و بطء الاجراءات الإدارية(البيروقراطية) وتعقيدها، وضعف الشفافيه، والمساواة، والثقة وغيرها من الأمور، ويؤكد كثيرٌ من الباحثين أنّ إدارة الجامعات تفتقر إلى الفعالية، وأنّ غالبية الجامعات تعاني من انعدام الاستقلال الذاتي، وضخامة الأنظمة والتعليمات وغموضها، وتعدد المستويات الإدارية، وأنّ القرارات يتمّ اتخاذها على أعلى مستوى في قمة الهرم الإداري وإهمال دور القيادات الوسطى والتنفيذية.⁸

إن التمكين بشكل عام هو كما تم - ذكره سابقاً- مصطلح إداري حديث نسبياً، إختلف العلماء في تناوله من ناحية تعريفه، وتناول أبعاده، ومقوماته، وشروطه، وكيفية قياسه. ومن الباحثين من نظر الى التمكين على أنه نموذج تحفيزي (نفسى)، ومنهم من نظر إليه على أنه هيكلى، ومنهم من نظر اليه على انه سلوكي " أي دراسة التمكين من خلال سلوك الرئيس التمكيني للعاملين"، وأخيراً هنالك من ظهر وتحدث عن التمكين من وجهة نظر جديدة ومختلفة بعض الشيء؛ بحيث تناول التمكين من جميع وجهات النظر السابقة، وأكد أنه يجب دراسة التمكين من عدة نواحٍ لأن التمكين هو عبارة عن عملية شاملة ومستمرة وتعتمد على كل مكونات بيئة المنظمة التي تؤثر بالعاملين. وبالتالي وبناءً على اهتمام الباحثة بمفهوم تمكين العاملين، وبعد الإطلاع على الدراسات الأجنبية والعربية التي تناولت التمكين، فقد تبين أن الدراسات التي أجريت على التمكين في الجامعات العربية كان معظمها على الأكاديميين في الجامعات، وبما أن هناك نسبة كبيرة من العاملين في الجامعات هم من الإداريين؛ فقد وقع إختيار الباحثة على العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية العامة العاملة في الضفة

⁶ Brown, Donald & Harvey, Don., (2005), **An Experiential Approach To Organization Development**. 7th edition. Pearson Prentice Hall. New Jersey, USA.p.241

⁷ المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (٢٠٠٧)، المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، ط١، المكتبة العصرية - القاهرة ص٨٧.

⁸ اندراوس، رامي و معاليه، عادل (٢٠٠٨)، الادارة بالثقة و التمكين مدخل لتطوير المؤسسات، ط١، عالم الكتب الحديث، اربد، الأردن.ص ٢١

الغربية كمجتمع لهذه الدراسة؛ وذلك لوجود النسبة الاعلى من العاملين الإداريين في جامعات الضفة الغربية في الجامعات الفلسطينية العامة فيها، حسب توزيع العاملين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي.

٢.١ مشكلة البحث:

جاء هذا البحث لإلقاء الضوء على واقع تمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها. وتبرز مشكلة البحث في التساؤل الآتي:

ما واقع تمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية من وجهة نظر عاملها الإداريين؟

٣.١ أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى التعرف على واقع تمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية من كلا بعديه التمكين الإداري والتمكين النفسي ، وقد انبثق عن هذا الهدف الأهداف الآتية :

١. التعرف على واقع التمكين النفسي للعاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية.

٢. التعرف على واقع التمكين الإداري للعاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية.

٣. التعرف على أهم المعوقات التي تحد من تطبيق تمكين العاملين من وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية.

٤. التعرف على طبيعة العلاقة بين التمكين النفسي والإداري للعاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية.

٤.١ أسئلة البحث:

انبثق عن أهداف الدراسة الأسئلة الآتية:

١. ما واقع التمكين النفسي للعاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية؟

٢. ما واقع التمكين الإداري للعاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية ؟
٣. ما أهم المعوقات التي تحد من تطبيق تمكين العاملين من وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية ؟
٤. هل يوجد علاقة بين التمكين النفسي والإداري للعاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية ؟

٥.١ فرضيات البحث:

انبثق عن أهداف وأسئلة البحث الفرضيات الآتية:

١. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha > 0.05$)، من حيث واقع تمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية من وجهة نظر عاملها الإداريين تعزى إلى متغير الجنس.
٢. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha > 0.05$)، من حيث واقع تمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية من وجهة نظر عاملها الإداريين تعزى إلى متغير العمر.
٣. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha > 0.05$)، من حيث واقع تمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية من وجهة نظر عاملها الإداريين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.
٤. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha > 0.05$)، من حيث واقع تمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية من وجهة نظر عاملها الإداريين تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.
٥. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha > 0.05$)، من حيث واقع تمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية من وجهة نظر عاملها الإداريين تعزى إلى متغير الجامعة.

٦. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha > 0.05$)، بين التمكين النفسي والتمكين الإداري للعاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية.

٦.١ أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث فيما يأتي:

١. أنه اول البحوث -في حدود علم الباحثة- التي تناولت تمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية.
٢. أنه طبق الاتجاه الجديد في دراسة التمكين؛ حيث تم استخدام مقياس التمكين من البعد النفسي والبعد الإداري في نفس البحث، من ثم تمت دراسة العلاقة بينهما، في حين ان معظم الابحاث السابقة قامت بتناول التمكين بالإعتماد على أحد بعديه النفسي أو الإداري، وبهذا يكون البحث قد طبق أحدث نظريات التمكين .

٧.١ التعريفات الاجرائيه:

- **التمكين :** هو إعطاء فرصة اتخاذ القرارات و المشاركة الفعلية من العاملين في ادارة الجامعات العامة التي يعملون فيها، و حل مشكلاتها و التفكير الابداعي و تحمل المسؤولية و الرقابة، وهو يشتمل ايضا دافعية العاملين من أجل تحقيق مستويات عالية من الكفاءة والاقتدار. (التمكين النفسي، والتمكين الإداري).
- **الإداري :** هو العامل الذي لم يعين برتبة اكااديمية، وطبيعة عملة إدارية وتتناول إدارة الافراد ووضع خطط وأنظمة وإشراف وتنفيذ، و تشتمل المسميات الوظيفيه التالية: مدير مكتب المدير، مدير الماليه، مدير شؤون العاملين، مدير مركز الحاسوب، مدير اللوازم....الخ.^٩

^٩ وزارة التربية و التعليم العالي. الدليل الإحصائي السنوي ٢٠٠٧/٢٠٠٨، لمؤسسات التعليم العالي الفلسطيني. رام الله، فلسطين، ص ١٢.

أما تعريف الباحثة للإداري محل البحث اجرائياً، فهو العامل الذي لم يعين برتبة أكاديمية، و طبيعة عمله تكون ضمن الاقسام الإدارية في الجامعة، ولا يشمل أحداً من الاكاديميين، ولا يشمل مديراً عاماً أو رئيس قسم، مثال: (عاملو دائرة شؤون الموظفين فقط بدون رئيس القسم).

- **الجامعات الفلسطينية العامة:** بناءً على مانتصّ عليه قانون التعليم العالي (رقم ١١) لسنة ١٩٩٨، فإن "مؤسسات التعليم العالي العامة تتميز بتوفر مجلس أمناء فيها تتحدد اختصاصاته و صلاحياته بموجب نظام خاص" وهي تتمتع بالشخصية الاعتبارية، اي تمتعها باستقلال مادي وماليّ و قانونيّ يبعدها عن التبعية لوزارة التعليم العالي، ويكون لهذه الجامعات مجلس أمناء هو المسؤول عنها. و يخضع العاملون الإداريون في هذه الجامعات لنظام الإداريين العاملين في الجامعة فحقوقهم وواجباتهم تتحدد و وفقاً لأنظمة الجامعة.¹⁰

٨.١ حدود البحث:

- الحدود الزمانية: المدة الزمنية الممتدة من ٢٠٠٩-٢٠١٠
- الحدود المكانية: اقتصر البحث على الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية والمتمثلة في:
 - (١) جامعة الخليل (٢) جامعة بوليتكنك فلسطين (٣) جامعة بيت لحم (٤) جامعة القدس ابو ديس
 - (٥) جامعة بيرزيت (٦) جامعة النجاح الوطنية.
- الحدود البشرية: اقتصر البحث على العاملين الإداريين حسب التعريف الاجرائي للدراسة بالنسبة لمصطلح الإداريين.

¹⁰ قانون التعليم العالي، رقم ١١، المادة ١٠، ١٩٩٨

الفصل الثاني

الإطار النظري و الدراسات السابقة

تقتضي طبيعة هذا الفصل تقسيمه إلى مبحثين، هما:

الأول: الإطار النظري

الثاني: الدراسات السابقة

١.٢ المبحث الأول: الإطار النظري

١.١.٢ تعريف التمكين لغة:

إنّ تعريف "التمكين" كما ورد في لسان العرب لابن منظور (١٩٩٥) هو القدرة و الاستطاعة، وأما المعجم الوسيط (٢٠٠١)، فإنه ذكر أنه مكنّ له الشيء أي جعل عليه سلطاناً، و (أمكنه) من الشيء أي جعل عليه سلطاناً و قدره و سهّل له ويسرّ عليه، أما بالنسبة لما جاء في معجم محيط المحيط (١٩٩٧) فقد ورد تعريف "التمكين" على أنه قوى و متنّ و رسّخ، وأنه استمكن في الأمر أي قدر عليه و استطاع عليه. أما بالنسبة للغة الإنجليزية فقد ورد التمكين في عدد من القواميس و غالباً ما تمّ ربطه بالتفويض، حيث يكون التعريف المقابل للكلمة كالتالي: Empower: to give someone official authority or the freedom to do (something).^{١١}

٢.١.٢ مفهوم التمكين اصطلاحاً:

في عالم سريع التغيير تحولت سمات المنظمة المعاصرة الفاعلة من منظمة تقليدية إلى منظمة أرشاق ذات هيكل تنظيمي مفلطح و شبكي، بحيث تتشابك و تتكامل جهود فرق العمل فيها. و من منظمة تضم إدارات تعمل بوصفها جزءاً منعزلة إلى منظمة تعمل بروح الفريق، فتضم فرق عمل متكاملة متخصصة و محفزة في أعمالها.^{١٢}

لقد ظهر مصطلح "التمكين" كفلسفة إدارية جديدة منذ بداية الثمانينيات، و ازدهر في تسعينيات القرن العشرين، و قد اقترن تطبيقه باللامركزية و إطلاق الطاقات الكامنة لدى العاملين حتى تزداد قدراتهم و قوتهم في أداء المهام المطلوبة منهم.^{١٣}

¹¹ الخطيب، احمد و معايقه، عادل، (٢٠٠٩)، الإدارة الحديثة: نظريات و استراتيجيات و نماذج حديثة، جدارا للكتاب الحديث و عالم الكتب الحديث، عمان، الاردن، ص ٢٩.

¹² عبد الأمير، أثير و عبد الرسول، حسين، (٢٠٠٨)، استراتيجية التمكين و أثرها في فاعلية فرق العمل، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية، م (١٠)، ع (٣)، ص ٤

¹³ ابو النصر، مدحت محمد، (٢٠٠٧)، إدارة منظمات المجتمع المدني، ايتراك - القاهرة، ص ٤٧

و يرى البعض أن "التمكين" مفهوم حديث في أدبيات الإدارة، لكنّ الفكرة العامة التي يقوم عليها التمكين لا تعتبر حديثة، حيث إنّ فكرة منح الصلاحية اللازمة للعاملين لأداء العمل و تحسينه تمثلت في عدة أفكار ونظريات سابقة، ولكنها اتّسعت وتطورت لتضمّ مفاهيم جديدةً مثل: نقل القوة، وتحفيز العاملين من قبل القيادة، وتعزيز الكفاءة الذاتية، وزيادة الدافعية الذاتية أيضاً.¹⁴ وقد أكد Lee وآخرون أهمية تمييز التمكين كمفهوم مستقل عن المفاهيم الموجودة حالياً، و أنه لا يمكن اعتبار التوسّع بهذه المفاهيم لتدل على التمكين.¹⁵

وتبدأ المشكلة في موضوع التمكين من محاولة تحديد عناصره أو مكوناته، فكلّ كاتب ينظر إليه من وجهة نظر معينة وبطريقه مختلفة، إذ إنه عادة ما يتناول الكتاب التمكين بشكل مختلف، كالشعور بالتمكين، وما يقصد به التمكين النفسي للقوة أو التحفيز، و منهم ما ينظر إليه بشكل تبادلي على أنه التفويض والمشاركة.¹⁶

لقد تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم التمكين، فمنها من اعتبرته إحدى الفلسفات الإدارية الحديثة التي تقوم على تطبيق منهج الإدارة المفتوحة. فمن الباحثين من نظر إليه على أنه وسيلة من الوسائل الإدارية المستخدمة لنظم الإدارة الناجحة و تطبيقاتها، ومنهم من رأى التمكين كفلسفة إدارية تتبثق عنها سياسات إدارية تتمتع بالحرية الوظيفية التي تقوم بتشجيع الأفراد على تحمل المسؤولية التي تؤمن بالتشاركية¹⁷، ومنهم من اعتبر التمكين ممارسة تشجّع الأفراد على تحمل المسؤولية في اتخاذ القرارات عن طريق تفويض السلطة للمستويات الأدنى، أو النقل المراقب للسلطة من الإدارة إلى العاملين؛ لتحقيق مصالحها على المدى البعيد.¹⁸

و من أهم التعريفات التي أشارت إلى مفهوم تمكين العاملين يمكن استعراضها كما يأتي:

تعريف (Conger & Kanungo, 1988)¹⁹ بأنه: "عملية تعزيز الشعور بالكفاءة الذاتية بين أعضاء

المنظمة من خلال تحديد العوامل التي تؤدي إلى الضعف و العمل على إزالة العوائق الرسمية و غير الرسمية،

¹⁴ Menon, Sanjay T. (2001). Employee empowerment: an Integrative Psychological Approach, **Applied Psychology: an International Review**, 50(1),p153.

¹⁵ Lee, Mushin and Koh, Joon. (2001). Is empowerment really a new concept? **International Journal of Human Resource Management**, 12(4),p685.

¹⁶ 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),p143.

¹⁷ العساف، حسين موسى (٢٠٠٦)، التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة و علاقته بالالتزام التنظيمي و الاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئتها التدريسية، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان- الأردن، ص٢٤.

¹⁸ 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، ص٢١.

¹⁹ Conger, Jay A., & Kanungo, Rabindra N., (1988), "The Empowerment Process: Integrating Theory And Practice" **Academy Of Management Review**, Vol.3, No.13,p.477.

و ذلك بتزويد العامل بالمعلومات اللازمة و الفعالة ، فهو "شعور و التزام وظيفي لصيق" ناتج عن إحساس العامل بالقدرة على اتخاذ القرارات، و حمل المسؤولية، وأن أداءه يقاس بالنتائج، وأنه ينظر إليه على أنه شخص مُفكر و مُسهم في الأداء و تطويره، وليس مجرد زوج من الأيدي تنفذ ما تؤمر به، كما أنه يعني إزالة الظروف التي تساهم في إحساس العاملين بالضعف، و ايجاد بيئة عمل تقوي شعور العاملين بالفاعلية الذاتية.

وأشار (Maeroff, 1988) إلى التمكين بأنه القدرة على ممارسة الفرد لمهنته بثقة تامة و الإسهام في صياغة الطريقة التي يتم من خلالها إنجاز العمل، ومنه نجد أن مفهوم التمكين يترادف مع تحقيق الذات مهنيًا^{٢٠}. أما (Daft,1992) فقد عرف "التمكين" من منطلق القوة التي وصفها بأنها إدارة الربط بين المدير والمرؤوس في تنفيذ المهام، وأن التمكين ما هو إلا محاولة نشر هذه القوة و المشاركة فيها في المنظمة^{٢١}. ويعرفه (Eccles,1993) بأنه منح العاملين ما يكفي من السلطة و من القوة و الموارد و حرية العمل؛ لتجعل منهم أفراداً قادرين على خدمة المنظمة بفاعلية^{٢٢}. ويعرف (Shakletor,1995) التمكين بأنه "فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات و سلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا"^{٢٣}.

و عرفه (Bowen & Lawler,1995) بأنه مشاركة العاملين بالمعلومات عن أداء المنظمة، و المعلومات عن نظام العوائد المرتكز على أداء المنظمة، و المعرفة التي تسمح للعاملين بالفهم و المشاركة في أداء المنظمة، و إعطاء العاملين القوة لاتخاذ القرارات التي تؤثر في أداء المنظمة، و من هنا تظهر شروط التمكين و هي تكمن في أربعة عناصر هي: نشر القوة، المعلومات، المعرفة، و العوائد^{٢٤}.

و عرفه (Fox,1998,25)^{٢٥} على أنه "عملية يتم من خلالها ايجاد بيئة للتمكّن من مشاركة المعلومات و تطوير القدرات و تقديم المواد و الدعم، و اعتبار أن مكونات التمكين هي البيئة أو الثقافة، مشاركة المعلومات

²⁰ الخطيب، احمد و معايقه، عادل، (٢٠٠٩)، الإدارة الحديثة: نظريات و استراتيجيات و نماذج حديثة، جدارا للكتاب الحديث و عالم الكتب الحديث، عمان، الاردن، ص٣١.

²¹ Ian, Brooks.(2006). **Organizational Behavior,Individual, Groups and Organization**. Prentice Hall. Financial Times. 3rd edition,p229.

²² عبد الامير، أثير و عبد الرسول، حسين، (٢٠٠٨)، استراتيجية التمكين و أثرها في فاعلية فرق العمل، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية، م(١٠)، ع(٣)، ص٥٢.

²³ 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، الاردن، ص٢١.

²⁴ اليعقوب، تمارا (٢٠٠٤)، ثقة العامل بالمدير و دورها في إدراكه للتمكين في القطاع الحكومي، دراسة ميدانية من وجهة نظر موظفين وزارة الصناعة و التجارة و المؤسسات التابعة لها. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعه اليرموك، إربد - الاردن.

²⁵ Fox, John, (1998), **Employee Empowerment: An Apprenticeship Model**. Barney School of Business University of Hartford.p25.

(المشاركة بالرؤية و الأهداف الواضحة واتخاذ القرارات ونتائج الجهود و تأثيرها على الأداء الكلي)، تطوير الكفاءة أو المقدرة (من خلال البرامج التدريبية التي تهدف إلى بناء الذات و تطويرها)، تقديم الموارد والدعم. والتمكين عند (Goetsch & Stanly, 2001) فهو يكمن بتزويد العاملين السلطة والمعرفة والمصادر اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة.²⁶

و لا يختلف تعريف (Hellviegel) عن باقي التعريفات السابقة كثيرا، فقد أكد أيضا على أنه عملية إعطاء العاملين السلطة و المهارات و الحرية للقيام بوظائفهم.²⁷

إنّ فكرة تمكين العاملين أو إشراكهم في إدارة المنظمة وصنع قراراتها تصب في اتجاه زرع الثقة بنفس العامل ، وإشعاره بأنه عامل مهم في تحقيق أهداف المنظمة ونمائها ، وأن العاملين على اختلاف مواقعهم إنما هم شركاء لهم قيمة وأهمية رفيعة في رسم رسالة المنظمة وفي تحقيق هذه الرسالة.²⁸

و أخيرا وبعد استعراض المفاهيم المختلفة حسب وجهة نظر الباحثين في موضوع التمكين فإننا نستطيع القول بأنه على الرغم من تعدد هذه المفاهيم، غير أن الباحثين يتفقون في مفهوم التمكين في الكثير من الامور، منها: إعطاء العامل السلطة، والمعلومات، والمعرفة، وتعزيز قدرته و كفاءته الذاتية، والدافعية ، ووجود بيئة عمل ملائمة وداعمة. وأنّ التمكين مفهوم إداري مستقلّ وأنّ كثرة المفاهيم المتنوعة في التمكين لا تعتبر نقطة ضعف للموضوع؛ ذلك لأنّ التمكين موضوع جديد يحتاج إلى التطوير، وأنّ الأبحاث التي تقوم على دراسته حاليا ستضيف له وستثريه ليصبح موضوعا محدد الأبعاد والمفاهيم، و بالتالي يتم تحديد تعريف دقيق له، وقد ذكر (Menon,2001)²⁹ في دراسته أنه من المهم أن يتمّ اعتماد التمكين على عدة مقاييس وليس مقياساً واحداً حتى يحقق الهدف المنشود، ولتحقيق نتائج وفهم أفضل للموضوع. و هذا سيؤخذ بعين الاعتبار في هذا البحث.

²⁶ Yukel & Becker,(2006),Effective empowerment in organization, Organization management journal, 3(3). doi:10.1057/omj.2006.20.p231.

²⁷ Doughty,Howard. (2004). Employee Empowerment: Democracy or Delusion?, **The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal**, 9(1).p.11

²⁸ الشقاوي، عبد الرحمن، (٢٠٠٢)، نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي، ندوة النظرة المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى عام ١٤٤٠ هجري، محور الشراكة بين القطاعين العام و الخاص،الرياض، المملكة العربية السعودية.ص٧.

²⁹ Menon, Sanjay T. (2001). Employee empowerment: an Integrative Psychological Approach, **Applied Psychology: an International Review**, 50(1),p.161.

٣.٢.١ فوائد التمكين:

يمكننا تقسيم فوائد التمكين إلى ثلاثة مستويات هي:

أولاً: نتائج خاصة بالعامل:

يحقق التمكين عدداً من النتائج الإيجابية للعاملين منها:

- 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.³⁰
- زيادة الانتماء للمهام التي يقوم بها العامل، وزيادة الولاء للمنظمة و لفريق العمل الذي ينتمي إليه العامل، و يساهم أيضاً 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.³¹
- 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.³²
- المحافظة على العامل من قبل المنظمة، فالمنظمات الحديثة لا تفرط بالعاملين المتمكنين بسهولة، فالمنظمة عملت على زيادة معرفة العامل ومهارته وتطوير كفاءته و قدراته، و بالتالي سترغب المنظمة بإبقاء العامل أطول فترة ممكنة و حرصها على عدم فقدانه لصالح المنافسين.³³
- 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.³⁴

³⁰ Cready, C., Yeatts D., Gosdin, M. et al.,(2008). CNA Empowerment: Effects on Job Performance and Work Attitudes, *Journal of Gerontological Nursing*, March 2008, 34(3),p.34

³¹ ملحم، يحيى سليم، (٢٠٠٦)، التمكين كمفهوم اداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.ص ١٢١

³² ملحم، يحيى سليم، (٢٠٠٦)، التمكين كمفهوم اداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.ص ١٢٢

³³ ملحم، يحيى سليم، (٢٠٠٦)، التمكين كمفهوم اداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.ص ١٢٢

³⁴ 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، الاردن.ص ٢٣

▪ 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.³⁵

يتضح مما سبق أنّ من فوائد التمكين على الأفراد في المنظمة تطوير مستوى أداء العاملين، و إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية و الخلاقة، و زيادة الفاعلية، و زيادة التحكّم في العمل و تقديره، و زيادة ثقة العاملين بأنفسهم.

ثانياً: نتائج خاصة بالمنظمة:

تأتي أهمية التمكين من خلال كونه ضروره 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 منافسةً 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.³⁶

فمن الواضح أن المنظمة إذا قدمت للعامل كلّ ما يمكنها أن تقدمه من معلومات و مهارات و تدريب و حوافز 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 و التوسّع و السمعة الجيدة و غيرها من نتائج جيدة لمصلحة المنظمة؛ فهناك العديد من الدراسات التي أثبتت وجود علاقة بين الأفراد الممكنين من ناحية و بين الخدمات التي يقدمها العامل (بالمصادقية و الثبات في تقديم الخدمات و الاستجابة و التعاطف).³⁷

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

١. يوفر التمكين إدراكاً أكبر للاحتياجات التنظيمية مع احتياجات العاملين.

٢. تقليل التكاليف من خلال التخلّي عن الطبقة.

³⁵ Greasley, k., Bryman, A., Dainty, A., Price, A., Soetanto, R., and King, N., (2005), Employee perception of empowerment, **Employee Relation**, 27(4).p385

³⁶ الدوري، زكريا وصالح، احمد، (٢٠٠٩)، إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة في منظمات اعمال الالفية الثالثة، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن. ص ٢٩.

³⁷ ملحم، يحيى سليم، (٢٠٠٦)، التمكين كمفهوم اداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر. ص ١٢٤

٣. الإقتراب أكثر من أفكار العاملين.^{٣٨}
٤. تحسين في مستوى إنتاجية العامل كماً و نوعاً؛ وذلك لأنه يتمّ تقليل الأخطاء الناجمة عن العمل بحيث يستخرج من الموارد البشرية أقصى طاقاتها و أفضل إبداعاتها.
٥. منح فرصة اكبر للإدارات العليا بالاهتمام بالقضايا الاستراتيجية طويلة الأمد وعدم انشغالهم بالأمر اليومية.^{٣٩}
٦. يكون العاملون أكثر التزاماً وخضوعاً لقرار ما أو لطريقة أداء معينة عندما يقومون هم أنفسهم بعملية صياغة القرار بأنفسهم.^{٤٠}
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 المبتكر وتقديم أفكار مبتكرة.
٩. مساعدة المنظمة في برامج التطوير والتجديد؛ فالعامل المُمكّن أكثر قدرةً 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.^{٤١} (ملحم، ٢٠٠٦، ١٢٥)

³⁸ العساف، حسين موسى (٢٠٠٦)، التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة و علاقته بالالتزام التنظيمية و الاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئتها التدريسية، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان- الأردن. ص٢٧.

³⁹ اندراوس، رامي جمال، (٢٠٠٦)، درجة ممارسة مفاهيم الثقة بالتمكين لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن. ص٧١.

⁴⁰ الدوري، زكريا وصالح، احمد، (٢٠٠٩)، إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة في منظمات اعمال الالفية الثالثة، دار البيازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن. ص٢٩.

ثالثاً: نتائج خاصة بالزبائن.

هناك الكثير من الدراسات التي أظهرت أنّ هناك علاقة طردية بين تمكين العاملين و رضا الزبائن فقد

أشار Mayle⁴² إلى أنّ من فوائد التمكين:

أولاً: سرعة الاستجابة لاحتياجات الزبائن من خلال تقديم الخدمة؛ إذ إنّ حيث أنّ الزبائن بحاجة إلى السرعة والمرونة في الاستجابة لاحتياجاتهم، و أنّ 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 إنّ العاملين في الخطوط الأمامية أكثر علماً بما يحتاجه الزبون، و ما يرضيه أكثر، و ذلك لتواصلهم معه بشكل دائم. رابعاً: بناء سمعة جيدة للمنظمة والحفاظ على الزبائن.

٤.٢.١ أساليب التمكين:

من خلال أدبيات التمكين، ظهر اتجاهان عامان للتمكين في بيئة العمل: الاتجاه الاتصالي والاتجاه التحفيزي. ويقصد بالاتجاه الاتصالي في أدبيات التمكين العملية التي تتم من أعلى إلى أسفل، ويعتقد أيضاً أنّ التمكين يتم عندما تشارك المستويات العليا في الهيكل التنظيمي المستويات الدنيا في السلطة، و بالتالي يتضمن التمكين ممارسات كإثراء الوظيفة، و فرق الإدارة الذاتية، واستقلالية فرق العمل. أما النموذج التحفيزي فيركز

⁴¹ ملحم، يحيى سليم، (٢٠٠٦)، التمكين كمفهوم اداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر ص ١٢٥.
⁴² Mayle, David. (2006), *Managing Innovation and change*, 3rd edition, Sage Publications Inc. London, UK.p.158

على اتجاه العاملين نحو التمكين، الذي يظهر في الكفاية والثقة في القدرة على أداء المهام، و الشعور بالقدرة على التأثير في العمل، و حرية الاختيار في كيفية أداء المهام، و الشعور بمعنى العمل.^{٤٣} وانبثق عن هذين الاتجاهين عدة اساليب للتمكين، كلٌ منها يتبنى وجهةً نظرٍ مختلفةً عن الوجه الآخر، و يمكن إجمال هذه الأساليب فيما يلي : التمكين من خلال التحفيز، التمكين الهيكلي، التمكين من خلال النمط القيادي، تمكين فرق العمل، التمكين الهيكلي الاجتماعي، و التمكين المتعدد الأبعاد. و سيتم توضيح هذه الاساليب كما يلي:

أولاً: التمكين من خلال التحفيز (Motivational Approach)

يسمى التمكين من خلال هذا الأسلوب بالتمكين النفسي أو التمكين من منظور الأفراد، و يعرف التمكين من ناحية نفسية (سيكولوجية) على أنه مفهوم تحفيزي يتمركز حول الدافعية عند الإنسان نحو الكفاءة والافتتار، أي أنه يشكل دافعية لدى العاملين من أجل تحقيق مستويات عالية من الكفاءة.^{٤٤} ويُعد (Conger & Kanungo, 1988)^{٤٥} من رواد هذا الأسلوب حيث عرفا التمكين على أنه "تعزيز الكفاءة الذاتية" وقد اقترحا أن التمكين عبارة عن بناء تحفيزي، وقد انتقدا الكتابات التي وصفت التمكين بأنه تفويض السلطة، حيث إن التمكين يتضمن عامل حفز ودافعية من خلال تفعيل قدراته الذاتية، وبذلك فإن التمكين يكون بمنح الأفراد القدرة (Enabling) و ليس التفويض (Delegation) للقيام بمهام محدده فحسب. فالقدرة تعني إيجاد ظروف لزيادة الدافع لإنجاز المهام عن طريق تطوير الإحساس بالكفاءة الذاتية، وأن التفويض أو مشاركة الموارد ما هي إلا واحدة من شروط التمكين.

و قد توسّع (Thomas & Velthouse, 1990) في مفهوم التمكين من خلال استعراض القوه "كطاقة ومحفّز"، ووضع نموذج لعملية الإدراك؛ لإثارة الدوافع الجوهرية المهمة. فقد عرفا التمكين على أنه المحفزات الجوهرية الداخلية للعاملين؛ والتي تتجلى في أربعة أبعاد تعكس موقف الفرد للدور الذي يقوم به في عمله، وقد

⁴³ العنبي، سعد بن مرزوق، (٢٠٠٤)، تمكين العاملين: كاستراتيجة للتطوير الإداري، الاجتماع الاقليمي الثاني عشر للشبكة لإدارة وتنمية الموارد البشرية، مسقط - سلطنة عمان، ١١-١٣ ديسمبر ٢٠٠٤. ص ٩٢.

⁴⁴ العنبي، سعد بن مرزوق، (٢٠٠٤)، تمكين العاملين: كاستراتيجة للتطوير الإداري، الاجتماع الاقليمي الثاني عشر للشبكة لإدارة وتنمية الموارد البشرية، مسقط - سلطنة عمان، ١١-١٣ ديسمبر. ص ٥

⁴⁵ Conger, Jay A., & Kanungo, Rabindra N., (1988), "The Empowerment Process: Integrating Theory And Practice" **Academy Of Management Review**, Vol.3, No.13,p.473

سُمّيت هذه الأبعاد الأربعة بتقييم المهام "Task Assessment" وهي كالتالي: المعنى (Meaning)، الكفاءة (Competence)، الاختيار (Choice)، والتأثير (Impact).^{٤٦}

و بعدها جاءت دراسة (Spreizer,1995) حيث عرّفت التمكين بناءً على ما جاء به توماس وفيلنتهاوس على أنه بناء متكامل يظهر و يُبرهن من خلال الأبعاد الإدراكية الأربعة (المعنى، المقدرة، الاستقلالية، والتأثير) وأنّ هذه الأبعاد الأربعة مجتمعة تشكّل مفهوم التمكين، وأنّ ضَعْفَ أحدها سيضعف الشعور بالتمكين بشكل عام.^{٤٧}

وفيما يأتي توضيح هذه الأبعاد:

(١) المعنى (Meaning) يقصد به أن يشعر العامل بقيمة المهمة و قيمة الهدف من العمل، ويكون الحكم بذلك عن طريق معايير خاصة بالفرد، وهذا يتطلب توافقاً بين متطلبات العمل التي يقوم بها الفرد من جهة، واعتقادات الفرد و قيمه و سلوكياته من جهة أخرى^{٤٨}، فإذا كانت جميع هذه الاعتبارات منسجمة، فإنّ الوظيفة - بلا شك - ذات قيمة، وإذا كانت متناقضة، فهذا يكرّس شعور العامل بنقص المعنى، أي أنّ الوظيفة لا معنى لها. وكثيراً ما يقول العاملون بان "وظيفتي لا معنى لها" عندما تكون روتينية أو عندما لا يتوافق عمله مع قيمه أو قدراته أو مبادئه.^{٤٩}

(٢) المقدرة (Competence) أو ما يُسمى بالكفاءة الذاتية Self-efficacy، وهو إيمان الفرد وثقته بقدرته على القيام بعمله بمهارة عالية، فالأفراد الذين يتمتعون بالكفاءة يشعرون بأنهم يجيدون المهام التي يقومون بها ويعرفون جيداً بأنهم يمكن أن يؤديوا تلك المهام بإتقان إن هم بذلوا جهداً. فالكفاية شعور الفرد بالإنجاز عند أدائه المهام التي اختارها بمهارة.^{٥٠}

⁴⁶ اندراوس، رامي و معايقه، عادل (٢٠٠٨)، الإدارة بالثقة والتمكين مدخل لتطوير المؤسسات، ط١، عالم الكتب الحديث، اربد، الأردن. ص١٢١.

⁴⁷ اليعقوب، تمارا (٢٠٠٤)، ثقة العامل بالمدير و دورها في إدراكه للتمكين في القطاع الحكومي، دراسة ميدانية من وجهة نظر عاملين وزارة الصناعة و لتجارة و المؤسسات التابعة لها. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعه اليرموك، اربد - الأردن. ص٤٣.

⁴⁸ Spreitzer, Gretchen M.,(1995), Psychological Empowerment in the workplace: Dimension, Measurement, and Validation, *Academy of Management Journal*, 38(5), P.1443.

⁴⁹ ملحم، يحيى سليم، (٢٠٠٦)، التمكين كمفهوم اداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر. ص٢٩.

⁵⁰ العنبي، سعد بن مرزوق، (٢٠٠٤)، أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإبداع و التجديد: دور المدير العربي في الإبداع و التميز، شرم الشيخ، مصر، ٢٧-٢٩ تشرين الثاني. ص٩٦.

٣) الاستقلالية وحرية الإرادة التصرف (Self- determination): الاستقلالية تعبر عن شعور الفرد بحريته بالاختيار عندما يرتبط الأمر بالإنجاز وعمل الأشياء، فيصبح له الحق في اختيار البديل المناسب لتنفيذ العمل، بما يتناسب مع وجهة نظره، وتقديره الخاص.^{٥١}

٤) التأثير (Impact): وهو إدراك الفرد لأي درجة يستطيع التأثير في نتائج المؤسسة الاستراتيجية والإدارية والتشغيلية، وقد دُرست الفكرة العامة للتأثير تحت عدة مسميات مختلفة، مثل نطاق السيطرة والعجز، والتأثير هو عكس العجز ومختلف أيضا عن نطاق السيطرة، بحيث إن التأثير يكون في سياق العمل، في حين أن السيطرة الداخلية هي السمة العامة للشخصية التي تعمل في جميع الحالات.^{٥٢}

إن هذه الأبعاد الأربعة تعكس توجهها فعّالاً، إذ إن مشاعر الفرد ورغباته تمكنه من تشكيل دور عمله وسياقه. وبالتالي فإن (Thomas & Velthouse) و (Conger & Kanugo) و (Spreizer) يتبعون "Perception aspect" في التركيز على أن التمكين حالة نفسية للعاملين ناتجة عن عملية التمكين التي يقوم بها المشرف. أي أن التمكين عند الباحثين السابق ذكرهم يعتمد على الجانب التحفيزي (النفسي) للتمكين.

ثانياً: التمكين الهيكلي (Structural Approach)

يُفهم التمكين من خلال هذا الأسلوب بأنه منحُ القوه و سلطة اتخاذ القرار، وتتبع القوة في المنظمات من عدة مصادر منها: السلطة الهيكلية، المركزية، السيطرة على الموارد، أو التأثير على مخرجات المنظمة.^{٥٣}

ويكون التمكين الهيكلي بتقديم اللامركزية الأفقية الرسمية للسلطة، مثل تدفّق القوة، إضافة إلى أنه يحتوي على تفويض السلطة، وإعطاء صلاحية صنع القرارات للعاملين بالتزامن مع حرية التصرف.^{٥٤}

⁵¹ ملحم، يحيى سليم، (٢٠٠٦)، التمكين كمفهوم اداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر. ص ٣٠.

⁵² Lee, Mushin and Koh, Joon. (2001). Is empowerment really a new concept? **International Journal of Human Resource Management**, 12(4), p.689.

⁵³ Menon, Sanjay T. (2001). Employee empowerment: an Integrative Psychological Approach, **Applied Psychology: an International Review**, 50(1), p.155.

⁵⁴ 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

ثالثاً: التمكين من خلال النمط القيادي (The leadership approach)

ان للمدير دوراً مهماً في عملية التمكين، ولقد اقترح Greasley⁵⁵ وآخرون أنه من أجل التحدث عن التمكين بطريقة جيدة، فإن الحاجة ملحة لدراسة دور المدير، حيث إن الطريقة التي يستخدمها المدير لتطبيق التمكين والمحافظة عليه لها تأثير كبير ومهم على الشعور النفسي بالتمكين لدى العاملين؛ إذ إن المدير مسؤول عن إيجاد هدف مشترك، ومسؤول أيضاً عن مراقبة ما إذا كان مرؤوسوه يشعرون بالتمكين أم لا بشكل مستمر، إضافة إلى دوره في الاعتراف وفي تقدير المساهمات التي قام بها العاملون، وذلك من خلال التأكيد على أهمية الجهود التي بذلها العاملون ومن خلال تدريبهم أيضاً. إضافة إلى كون المدير عاملاً مؤثراً في بناء فرق العمل وتطويرها بالتركيز على الاستراتيجيات التي تشجع الإدارة الذاتية واستقلالية قرارات الفريق. بالإضافة إلى أنه في ظل المنظمة الممكنة يمنح الرؤساء أعضاء الفريق مزيداً من التفويض، و مجالاً أوسع من التخطيط والتنفيذ والتقييم للأداء، كذلك فإنهم يمكنون الأعضاء في الفريق من خلال تغيير نمط الرقابة المعمول به من قبل الرؤساء، وهذا لا يعني أن يتمتع الرؤساء عن تقديم التوجيه والإرشاد والدعم للمرؤوسين ولأعضاء الفريق كلما طلبوا ذلك، أي أنه يجب على المديرين المساعدة في تطوير مهارات العاملين و الالتزام بذلك؛ لكي يؤدي العاملون دورهم بفاعلية في ظلّ منظمة ممكنة.

رابعاً: أسلوب تمكين فرق العمل

إنّ التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق، لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبيرة لتمكين المجموعة أو الفريق؛ لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي، والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معاً. إنّ عمل الفريق يُعدّ أسلوباً يستخدم لتمكين العاملين، ومسوغاً لتطوير قدراتهم وتعزيز الأداء المؤسسي، وتمكين الفريق ينسجم مع التغييرات الهيكلية في المنظمات، من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى المنظمة الأفقية والتنظيم المنبسط Flat Structures بدلا من التنظيمات الهرمية.⁵⁶

⁵⁵ Greasley, k., Bryman, A., Dainty, A., Price, A., Soetanto, R., and King, N., (2005), Employee perception of empowerment, **Employee Relation**, 27(4), p.357.

⁵⁶ Greasley, k., Bryman, A., Dainty, A., Price, A., Soetanto, R., and King, N., (2005), Employee perception of empowerment, **Employee Relation**, 27(4), p.358.

خامساً: التمكين الهيكلي - الاجتماعي Social-structural Empowerment

إن التمكين الهيكلي - الاجتماعي يُعنى بالتركيز على فهم كيفية تأثير القوة التنظيمية والمؤسسية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية، بحيث يتم اقتلاع الظروف التي تعزز الشعور بالعجز في مكان العمل، وقد أضافت (Spreitzer,2007)⁵⁷ مجموعه من الممارسات التي يمكن للمؤسسة العمل بها؛ لتحقيق مشاركةٍ واندماجٍ أكبر في العمل من قبل العاملين، و من هذه الممارسات:

١. المشاركة في صنع القرار
 ٢. نظام المكافآت حسب الأداء
 ٣. تدفقٌ مفتوح و سريع للمعلومات بشقيه إلى أعلى و إلى أسفل
 ٤. تطوير القيادات و التدريب المستمر على العمل بطريقة أفضل على مستوى المهارات الشخصية للقيادة.
- و بالرغم من أن هذا الاتجاه مهم جدا و يأخذ الكثير من اهتمام الباحثين، إلا أنه مقيد أو محدود، لأنه يتمركز في النظر إلى بيئة المنظمة للتمكين، ولا يعتمد على شعور العاملين بالتمكين، ففي الكثير من الأحيان تتوفر العناصر التنظيمية للتمكين مثل المشاركة في القوة والمعلومات والمكافآت و غيرها، و لكن يبقى العاملون لا يشعرون بالتمكين في عملهم (التمكين النفسي) وأحيانا أخرى يكون العكس.
- و قد أوضح (Samad,2007)⁵⁸ أن التمكين الهيكلي - الاجتماعي يرجع إلى بيئة العمل التي تؤثر على مستوى إدراك الفرد للتمكين أو بمعنى آخر: هو التأثير على السلوك، إذ إن البيئة هذه تعطي معلوماتٍ للأفراد حول تأثير سلوكهم الحالي، و حول السلوك المطلوب منهم في المستقبل. وخصائص البيئة مهمة جداً في التمكين، فهي تتمثل مثلا في : تقاسم السلطات، ومشاركة المعلومات والمعرفة والمكافآت، وتقدير الذات وغيره. وكذلك أسلوب القيادة يمثل تأثيراً قوياً جداً في التمكين. ومن ناحية أخرى يمكن القول بأن البناء الهيكلي الذي يتوافق مع أوضاع العمل في التمكين هو organic structure "الهيكل العضوي" حيث يتضمن الحصول على معلومات استراتيجية، والحصول على المصادر المتعلقة بالعمل، والحصول على الدعم التنظيمي و ثقافة تنظيمية تؤثر على الشعور بالتمكين النفسي.

⁵⁷ Spreitzer, Gretchen, (2007), Taking Stock: A review of More than Twenty Years Research on Empowerment at Work, in the handbook of organization behavior, C. Cooper and J. Barling. Sage publication. Available online: www.webuser.bus.umich.edu/spreitze/empowerment. p.10

⁵⁸ Samad, Sarminah. (2007).Structural Characteristics and Employee Empowerment: The Role of Proactive Personality. International Review of Business Research Paper. 3(4).p. 255.

سادساً: أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين:

يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة، ويرفض اعتماد بُعد أحادي الجانب لتفسير مبدأ التمكين، فيقول (ملحم، ٢٠٠٦)^{٥٩} حتى تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة؛ فلا بد من أن تقوم على جوانب وأسس متعددة. وهذه الأسس هي: التعليم، والقيادة الناجحة، والمراقبة الفاعلة، والدعم والتشجيع المستمر، والهيكل المناسبة والتفاعل بين هذه جميعاً. ومن هنا فإن الجميع يعملون كشركاء، ويأخذون زمام المبادرة بشكل جماعي، من خلال تفاعل الفريق المنظم، ويشاركون أيضاً في صنع القرارات الاستراتيجية. وعلى هذا الأساس فالتمكين ليس شعوراً شخصياً كأن يقول أحدنا: "أنا اليوم أشعر بالتمكين" فهذا مستحيل دون مقومات هيكلية وعوامل تنظيمية ملائمة، إضافة إلى ملائمة العلاقات بين الرؤساء والمرؤسين على أسس من الثقة والدعم والتواصل، وتزويد الآخرين بالمعلومات الضرورية وغير الضرورية لكي يشعر الفرد والفريق بشيء من المسؤولية تجاه نتائج الأداء المرغوبة. فعوامل الثقة والمعرفة والمهارة والمعلوماتية والدعم والحوافز والقوة، من الأسس المهمة في تكوين أفراد و فرق متمكنين من زمام الأمور في العمل، وفي المؤسسة بشكل عام.

و قد كانت نتائج الدراسات التي ربطت بين مفهومي التمكين النفسي (التحفيزي) و الهيكلية (الإداري) مختلفة بعض الشيء، إذ إن هناك الكثير من الدراسات وجدت أنّ العاملين يشعرون بتمكين نفسي أعلى في هذه الأمور: نطاق إشراف أعلى بين العاملين والمنظمة، وسهولة الحصول على معلومات عن أهداف المنظمة وأدائها، والمكافآت بناءً على الجهد الشخصي، ووضوح الدور، وإغناء خصائص العمل، و بيئة العمل المساعدة، إضافة إلى العلاقات القوية في العمل، مثل المساندة من الزملاء والرؤساء، والعاملين، أو حتى الزبائن، وهناك من الدراسات التي تطرقت إلى العلاقة بين الاتجاهين، و كما أشارت النتائج إلى أنّ التمكين الهيكلية يُمكن العاملين، فإن العكس أيضاً صحيح، فإن العاملين الذين يشعرون بالتمكين في العمل، فإنهم عادة يسعون ويطمحون إلى التطوير في عملهم لأجل المحافظة على هذا الشعور بالتمكين، وبالتالي فهم يتصرفون بطريقة تساهم في تكوين بيئة عمل تمنح و تحافظ على التمكين.^{٦٠}

⁵⁹ ملحم، يحيى سليم، (٢٠٠٦)، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر. ص ٣٤

⁶⁰ Spreitzer, Gretchen, (2007), Taking Stock: A review of More than Twenty Years Research on Empowerment at Work, in the handbook of organization behavior, C. Cooper and J. Barling. Sage publication. Available online: www.webuser.bus.umich.edu/spreitze/empowerment. p.19

ومن هنا تأتي أهمية هذا البحث في اعتماده على وجهة النظر الأخيرة، التي تربط العلاقة بين التمكين الهيكلي والتمكين النفسي، حيث إنه يعتبر من الأبحاث القليلة التي اهتمت ببحث العلاقة بين وجهتي النظر السابقتين، فإنه حتى اليوم تُعدّ الدراسات التي بحثت العلاقة بين وجهتي النظر قليلة، إذ إنّ معظم الدراسات اعتمدت على الوجهة العامة لدراسة التمكين، و هي دور الأفراد أو التمكين النفسي، أما هذا البحث، فقد ركز على بحث العلاقة بين وجهتي النظر.

٥.٢.١ متطلبات التمكين

عند البدء في تخطيط أي برنامج من برامج التمكين، يجب ان تتوفر مجموعة من الشروط في مكان العمل من أجل التمكين، و هناك ثلاث فئات رئيسة من الشروط الحيوية يجب وجودها على مستوى المنظمة والأفراد للتمكين، و هذه الشروط، هي:^{٦١}

(١) **القوة والسيطرة:** ينبغي للمنظمة أن يكون لديها الرغبة والقدرة على تغيير هيكلية السلطة (القوة) في المنظمة، والسماح بالحصول على موارد بشكل أكبر، و تشجيع حرية التصرف للعاملين. أما بالنسبة إلى العاملين فإنه في نفس الوقت ينبغي للعاملين أن يكون لديهم الرغبة في زيادة سلطتهم ومسؤوليتهم، بغض النظر عن مدى مساهمة المنظمة في ذلك؛ لأنه اذا لم يكن هنالك رغبة من العاملين، فإن عملية التحول في القوة لن تحصل، إضافة إلى أنّ الأفراد الذين يرغبون في سيطرة أكبر يكونون أكثر اندماجاً ومتابعةً لفرص التمكين.

(٢) **الثقة:** إن الثقة تنشأ عن الإيمان بالنوايا الحسنة من قبل القادة في المنظمة، و من دعم و تعاون من الزملاء و العاملين في العمل، إضافة إلى أنّ التجربة الإيجابية مع مشاركة الممارسات التنظيمية تساعد في تسريع الثقة التي من شأنها أن تساعد في تقوية عادات الاندماج في المنظمة.

(٣) **تحمل المخاطرة:** يحتاج جوهر عملية التمكين إلى التحول من قبل كل من المنظمة والأفراد، ومثل هذا التحول يتطلب الابتكار و التعليم المستمر، وبالتالي فإنّ قدرة المنظمة على تعزيز سلوك الجراء والمغامرة أمر بالغ الأهمية، فعندما يعتبر تحمل المخاطره جزءاً من عادات المنظمة، وبالتالي يكافؤ العاملون عليه،

⁶¹ Foster-Fishman, Pennie G.; Keys, Christopher B.(1995). The Inserted Pyramid: How A Well Meaning Attempt To Initiate Employee Empowerment Ran Afoul Of The Culture Of A Public Bureaucracy. **Academy of Management Best Papers Proceedings**, p.365

فإن العاملين سيكونون أكثر ميلاً لاتباع اتجاهات جديدة، ولاكتساب قدرات ومهارات جديدة، وبالتالي اتخاذ مبادرات جديدة. أما بالنسبة إلى العاملين في المنظمة، فبدون رغبتهم لتحمل المخاطره، فإن التغيير في المنظمة يصبح مستحيلاً، فرغبة الأفراد في عمل شيء مختلف وأن يكون محاسباً عليه هو محور التمكين.

أما Conger⁶² فقد تحدث عن مقومات التمكين كموقف للقيادة الذين يقومون بالتمكين، ومن الممارسات الإدارية للتمكين: إيجاد بيئة أو جوّ عمل مساعد وإيجابي يتم الاهتمام به بالمكافآت والتقدير على الجهد في العمل، والإشادة بقدرات العاملين، إذ ينبغي للقيادة التعبير عن ثقتهم بقدرات العاملين في تغيير الأهداف والفوائد والمسؤوليات؛ لتعزيز المبادرة والاجتهاد في العمل، و من أهم النقاط التي تضمن نجاح التمكين هو النجاح المبكر؛ فيجب التركيز على نقطة هامة وهي أنّ التغيير الكلي يجب أن يكون مسبقاً بنموذج بسيط من التغيير في المنظمة؛ وذلك لضمان نجاحات مبكرة مما يساعد العاملين في الشعور بثقة أكبر تجاه التغيير، والشعور بالقوة والقدرة على النجاح.

و قد أكد Jha⁶³ وآخرون أن من أهمّ متطلبات التمكين هو تأثير المدير على العاملين، حيث يقوم المدير بوضع الأدوار، و توضيح الأهداف، و تخصيص المكافآت، و توزيع الموارد، وتوصيل قيم المنظمة وعاداتها، ووضع هيكلية التفاعلات بين مجموعات العمل، و تنسيق تصورات الأفراد حول بيئة العمل، إضافة إلى أنّ العلاقة الجيدة بينهما تجعل العاملين يتحملون قدراً أكبر من المسؤولية، ويساهمون أكثر في وحدتهم، و كما هو معروف فإن الشعور بالمساهمة أو التأثير من أهم أبعاد التمكين.

و قد أكد ذلك Petter⁶⁴ وآخرون في دراستهم لمقومات التمكين، إذ إنه حدد ثلاثة مفاهيم مسبقة للتمكين، وتم اعتبارها على أنها متطلبات لنجاح التمكين وهي: ثقافة داعمة للعمل الجماعي، دعم الزملاء في العمل، قيادة ملهمة موهوبة وقوية، والثقة والاحترام المتبادلان بين الإدارة والعاملين.

⁶² Conger, Jay A.,(1989), Leadership: The Art Of Empowering Others. **The Academy of Management Executive**, 3(1),P. 23.

⁶³ Jha, Sumi & Nair, Shree Kumar.(2008), Characteristics and Superior-Subordinate Relationship on Psychological Empowerment : A Study in Five Star Hotels, **Journal of management research**, 8(3), p.159.

⁶⁴ Petter, John; Byrnes, Patricia; char, Do-lim; Fegan, Frank; Meller, Randy. (2002).Dimension and pattern of employee empowerment. **Journal of Public Administration Research and Theory**, 12(3), p.381.

وأضافت Quinn & Spreitzer⁶⁵ أنّ من مقومات التمكين: الانفتاحية والعمل الجماعي بحيث يشعر كل عامل في المنظمة بأنه جزء من المنظمة، بالإضافة إلى الإنضباط والمراقبة عن طريق تحديد أهداف المنظمة ونطاق الإشراف فيها، بالإضافة إلى تعزيز الشعور بالدعم والإحساس بالأمان. بالإضافة إلى ذلك، فإنه يجب تدريب العاملين بشكل مناسب، لتمكينهم من المشاركة بصنع القرارات بشكل صحيح وتحمل المسؤولية، وإيجاد رؤية وقيم مشتركة بين العاملين والمديرين، وهذا يمكن تحقيقه من خلال وجود فوائد يمكن اقتسامها بين جميع الأطراف في المنظمة.⁶⁶

من هنا ترى الباحثة أنّ من أهم مقومات نجاح التمكين البيئة الداعمة والتواصل بين المدير والعاملين، إذ إنه لا يمكن أن تتم عملية التمكين إلا إذا كانت هناك جهود من المدير لإجراء التمكين، بالإضافة إلى توافر المعلومات، والثقة المتبادلة، وقبول فكرة التغيير من العاملين الذي يعتبر من أهم المقومات التي تساعد في نجاح التمكين.

٢.١.٦ أبعاد التمكين

ويعتقد Stirr⁶⁷ بأنّ أساسيات التمكين الإداري تتكون من سبعة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة Empower بحيث يمثل كل منها مبدأ من المبادئ، 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.

⁶⁵ Quinn, Robert E; Spreitzer, Gretchen M;,(1997). The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider. **Organizational Dynamics**.26(2),p.40.

⁶⁶ اندراوس، رامي و معايقه، عادل (٢٠٠٨)، الإدارة بالثقة والتمكين مدخل لتطوير المؤسسات، ط١، عالم الكتب الحديث، اربد، الأردن. ص٥٦

⁶⁷ Sitter, Thomas.(2003). Fundamental of empowerment: Available At:

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 بأنّ كلّ عضو في المنظمة قادر على المساهمة فيها من خلال تطوير عمله والإبداع فيه، وسيادة فلسفة احترام العاملين وعدم التمييز بينهم. وبشكل عام حدد الباحثون أنّ للتمكين بعدين رئيسيين، هما: بعد المهارة والبعد الإداري، ويقصد ببعد المهارة إكساب العاملين مهارات العمل الجماعي من خلال التدريب، وخاصة مهارات التوافق وحلّ النزاع والقيادة وبناء الثقة. أما بالنسبة للبعد الإداري، فيقصد به إعطاء الحرية وصلاحيّة اتخاذ القرارات لكل أعضاء المنظمة فيما يخص أعمالهم. ٦٨

www.4ouncestoheaven.com/Fundamentals_Of_Empowerment_Final.Pdf. p.3

⁶⁸ العساف، حسين موسى (٢٠٠٦)، التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمية والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئتها التدريسية، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان- الأردن. ص ٣٨.

و سنتناول أبعاد التمكين التي تم الاعتماد عليها في هذا البحث بالتفصيل كما يلي:

أولاً: التفويض

يشير مصطلح تفويض السلطة إلى إعطاء العاملين سلطة اتخاذ القرارات و تطبيقها⁶⁹، ويعرفه اللوزي⁷⁰ بأنه " نقل المدير الإداري بعض اختصاصاته إلى بعض مرؤوسيه؛ ليمارسوها دون الرجوع إليه، مع بقاء مسؤوليته على تلك الاختصاصات المفوضة"، حيث إنّ التفويض أسلوب من أساليب عدم التركيز الإداري لجميع السلطات في يد المدير، ممّا يؤدي إلى كثرة ضغط العمل و البتّ في الأمور دون فحص و دراسة كافية. و يتم التفويض عندما يمنح المدير الإداري في أيّ مستوى تنظيمي صلاحيات محددة لأيّ من أتباعه العاملين بغية ممارسة مسؤوليات أو مهمات أو نشاطات محددة أيضاً. كما يمكن أن يكون التفويض مكتوباً أو شفوياً. وبالرغم من ذلك، فإنّ التفويض المكتوب أفضل من الشفوي لأسباب تتعلق بتحديد المسؤولية القانونية المترتبة على ممارسة التفويض وإعلام الأشخاص والجهات المعنية به.⁷¹

و من أهمية التفويض تحديد الوقت والطاقة البشرية لكل فرد في المنظمة وتحديد مجال الرقابة، إضافة إلى ذلك توفير النمو التنظيمي في المنظمة للعاملين وزيادة التنافس أيضاً في المستويات التنظيمية الدنيا وتوفير فرص التطوير الإداري.⁷² و من معوقات التفويض: القيام بتفويض الصلاحيات التي لا يريد الرؤساء القيام بها، اعتقاد الرئيس بأنّ للقيام بالعمل بشكل صحيح يجب ان يقوم الرئيس به بنفسه، إضافة إلى الخوف بأنّ تفويض المسؤوليات يجعل من مرؤوسيه منافسين لهم على المنصب.⁷³

⁶⁹ اندراوس، رامي جمال، (٢٠٠٦)، درجة ممارسة مفاهيم الثقة بالتمكين لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية، عمان، الاردن. ص٢٤.

⁷⁰ اللوزي، موسى، (١٩٩٩)، التطوير التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة، دار وائل للطباعة والنشر، ط١، عمان ، الاردن. ص١٤٣.

⁷¹ العوالمه، نائل عبد الحفيظ، (١٩٩٤)، دراسة ميدانية لمفهوم تفويض السلطة في المؤسسات الأردنية العامة و الخاصه، مجلة جامعة الملك عبد العزيز،: الاقتصاد و الادارة، م٧، ص٧٦.

⁷² النجار، فريد راغب (٢٠٠٦)، التمكين و التفويض ودورهما في تحفيز العاملين، ندوة التحفيز المعنوي و كيفية تفعيله في القطاع العام، ٩- ٢٣ مارس ٢٠٠٦، القاهرة، مصر. ص٨.

⁷³ Turk, Wayne, (2009), Effective Delegation, Defence AT & L, 38(6). p.55

و من الشروط الواجب توافرها في التفويض الفعّال:^{٧٤}

١. يجب أن يكون جزئياً، فلا يتضمن جميع الاختصاصات وإنما بعض الصلاحيات.
 ٢. لا تفويض للمسئولية: إنّ تفويض المدير الأعلى لجزء من صلاحياته وإختصاصاته لا يعني تخلي المدير عن مسؤولية الأعمال التي أعطى بها تفويضاً لبعض العاملين، فالمدير يقوم بتفويض جانب من سلطاته بصفة مؤقتة مع بقاء مسؤوليته كاملة.
 ٣. عدم تفويض ما تم تفويضه: فلا يجوز للمرؤوس الذي فوّضت إليه بعض الصلاحيات أن يقوم بإعادة تفويض السلطات التي انتقلت إليه.
 ٤. حقّ المدير في تعديل السلطات المفوضة أو استردادها: يمكن للرئيس الأعلى بعد إعطاء التفويض في بعض الصلاحيات و السلطات إلى العاملين القيام بمراقبة مرؤوسيه و توجيههم و إرشادهم إلى كيفية ممارستهم للسلطة، ويحق له بعد عمليات الرقابة والإرشاد، إذا رغب، أن يعدل من السلطات المفوضة، لكن لا يجوز للرئيس بعد عملية التفويض إلى العاملين أن يتدخل و يمارس السلطات والصلاحيات التي قام بتفويضها.
- ومن ذلك نرى أنّ التفويض هو عبارة عن بعد من أبعاد التمكين وليس التمكين بحد ذاته، ويعتبر خطوة مهمة إذا لم تكن الأولى في سبيل تمكين العاملين في المنظمات بشكل عام وفي الجامعات بشكل خاصّ.

ثانياً: العمل الجماعي

تجمع الأدبيات في مجال التمكين على مكانة فرق العمل كأحدى الآليات الأساسية لتطبيق التمكين في التطوير و التحسين الإداري؛^{٧٥} لأنه ينجز جزءاً مهماً من مهمات المنظمات بوساطة الجهد الجماعي، والجماعة Group هي تجمّع أو مجموعة من الأفراد الذين يتفاعلون مع بعضهم لدرجة ملحوظة؛ لتحقيق هدف مشترك، ويؤثر سلوك الجماعات في أداء المنظمة وفي السلوك الفردي فيها أيضاً.^{٧٦}

⁷⁴ اللوزي، موسى، (١٩٩٩)، التطوير التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة، دار وائل للطباعة والنشر، ط١، عمان، الاردن.ص١٥٤
⁷⁵ أفندي، عطية حسين، (٢٠٠٣)، تمكين العاملين: مدخل للتحسين و التطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، ص٤٥

⁷⁶ الشماخ، خليل محمد، (٢٠٠٤)، مبادئ الإدارة، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الاردن، ص٢٩.

ويختلف فريق العمل عن الجماعة من حيث شمولية العمل، فالفريق مكلف بإنجاز المهمة وتحقيق الأهداف، وصفة العمل فيه إجبارية⁷⁷ حيث إنه جزء من الهيكل التنظيمي، ويتخذ قرارات تنفيذية، و العضوية فيه ثابتة و أعضاؤه متجانسون، و المسؤولية جماعية و يرتكز في عمله على فكرة العمل الجماعي. أما الجماعة فتكون مكلفة بإنجاز مسائل معينة، و صفة العمل فيها تطوعية، و سلطتها في الغالب استشارية، و تنتهي بانتهاء مدتها، و أعضاؤها غير متجانسين من حيث الوظيفة و المنصب، و المسؤوليه فردية، و هي أداة تدريبية لتطوير العمل بشكل جماعي.⁷⁷

تلعب فرق العمل دورا هاما في مجال تطبيق التمكين الإداري، حيث تعتبر إحدى الآليات الأساسية بذلك للتطوير والتحسين الإداري؛⁷⁸ بحيث تُعد فرق العمل أكثر فعالية في معالجة الأزمات؛ لأنها تتمتع بموارد وبمهارات متنوعه أكثر، وبسلطة أكبر في اتخاذ القرارات، وبناء عليه يجب أن يمنح المديرون فرق العمل سلطة كافية لتنفيذ القرارات المتعلقة بتسيير الأعمال الخاصة بهم، وتطبيق التحسينات التي يقترحها الفريق في العمل.⁷⁹ و أشار (الدوري و صالح، ٢٠٠٩)⁸⁰ إلى أن فرق العمل في المنظمات المتمكنة تختلف عنها في المنظمات التقليدية، إذ إن فرق العمل في المنظمات المتمكنة تتميز بالاستمراريه، فهي لا تنتهي بانتهاء المهمة أو المشروع، كما أنها تتميز بإدارة نفسه بنفسه، فأعضاء الفريق يشتركون جميعا في رسم الخطط وفي تنفيذها وفي إدارة العمل منذ البداية وحتى النهاية، فالتمكين يصب على وحدة تنظيمية لها كيانها المستقل، وليس على مجموعه من الأفراد العاملين الذين لا تربطهم روابط واضحة، والغاية من التمكين في هذا الإطار هو إرشاد فريق العاملين بالكيفية التي تجعلهم أقل اعتماداً على الإدارة العليا في إدارة نشاطاتهم.

و منه يتضح أن فرق العمل مهمة جداً في عملية التمكين، ولا يمكن أن تتم عملية التمكين بدون العمل الجماعي، فمعرفة فريق العمل أفضل من معرفة الفرد على حلّ المشاكل وفي أداء العمل وفي التخطيط وغيرها من الأمور .

⁷⁷ الصريفي، محمد عبد الفتاح، (٢٠٠٣)، مفاهيم إدارية حديثة، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن. ص ١٣١.

⁷⁸ 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، الاردن. ص ٤٣.

⁷⁹ العساف، حسين موسى (٢٠٠٦)، التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة و علاقته بالالتزام التنظيمية و الاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئتها التدريسية، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان- الاردن

⁸⁰ الدوري، زكريا و صالح، احمد، (٢٠٠٩)، إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة في منظمات اعمال الالفية الثالثة، دار البيازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن. ص ٨٨.

ثالثاً: الدوافع:

الدوافع هي أشياء كامنة في النفس البشرية ، أو قوة داخلية تتبع من داخل الفرد وتقضي إلى تصرف أو سلوك يتجه نحو تحقيق هدف أو أهداف تمثل حاجات يطمح الإنسان إلى إشباعها.^{٨١} وعرفت الدوافع بأنها مجموعة من القوى الداخلية والخارجية التي تثير السلوك المرتبط بالعمل وتحدد شكله واتجاهه وشدته ومدته.^{٨٢} تعتبر الدافعية الركيزة الأساسية لاستمرارية الإنجاز في العمل، فهي تعتبر المحرك الداخلي الذي يوجه العامل أو العامل للعمل بطاقاته الكامنة، أو على النقيض. ولتنمية الدافعية الوظيفية يجب أن تكون الأولوية دائماً في الاهتمام بالفرد العامل، و تدعيم سلوكه بكل ما يدفعه لتحمل مسؤولية وظيفته، والجد والمثابرة في أدائه الوظيفي، ومن الحاجات التي يمكن أن تنمي الدافعية للفرد: إعطاء الفرد معلومات عن نتائج أدائه وعمله، مدح السلوك الجيد وتعزيزه للفرد، منح المكافآت لسلوك الابتكار والإبداع، وتوفير الفرص لتحقيق الإنجاز.^{٨٣} وقد وضع الباحثون الفرق بين الدافع والحافز: فالدافع هو المحرك لإجراء العمل المنوط بالفرد وليس له جانب مادي، أو إحساس الفرد بالرغبة بالإنجاز وهو أساس (معنوي و نفسي)، ويتغير الدافع تبعاً لاحتياجات الفرد الوظيفية، ففي البداية تتسم الدوافع بطابع مادي ملموس، و في المراحل المتقدمة تتسم بطابع معنوي ونفسي، أما الحافز فهو المردود المادي المقدم للفرد لأداء مهام معينة؛ لتعزيز الأداء المرغوب المحقق لخطة برنامج العمل للتنظيم.^{٨٤} وبشكل عام فإن الدافعية هي محرك داخلي للسلوك الإنساني، وتتبع من ذات الفرد لإشباع حاجة محددة، في حين أن الحوافز هي القوة الخارجية التي يمكن استخدامها من قبل الإدارة (القائد) في جذب الأفراد الأكفاء للعمل لديها بإنتاجية عالية.^{٨٥}

⁸¹ القاروط، صادق سميح، (٢٠٠٦)، *الجدية في العمل و علاقتها بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكوميه في محافظات شمال الضفة الغربية*، جامعة النجاح الوطنية، نابلس ص ٢٦

⁸² عبد الحميد، ابراهيم، (٢٠٠٣)، *الدافعية للإنجاز و علاقتها بكل من توكيد الذات و بعض المتغيرات الديمغرافية لدى عينه من شاغلي الوظائف المكتبية*، المجلة العربية للإدارة، م(٢٣)، ع(١٤)، يونيو حزيران ٢٠٠٣. ص ٣.

⁸³ العكش، علاء خليل محمد، (٢٠٠٧)، *نظام الحوافز والمكافآت و أثره في تحسين الاداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة*، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال من الجامعة الاسلامية، غزة، ص ٢٨.

⁸⁴ العالي، ابتهاج، (٢٠٠٤)، *دور المرأة لتنموي في الخليج العربي الواقع و الطموح*، ١٦-١٩ فبراير، ٢٠٠٤، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ص ١٠.

⁸⁵ ابن بشر، (٢٠٠٦) ندوة التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع الحكومي، القيادة الفعالة و المحفزة في القطاع الحكومي، القاهرة- مصر ١٩-٢٣ مارس ٢٠٠٦، مجالات التحفيز المعنوي في الإدارة الحكومية للجمهورية اليمنية. ص ٤.

و من الأمور المهمة لجعل الأشخاص راغبين في العمل هو أن تتوفر لهم جوانب الراحة والسعادة لما ينجزونه، بحيث يجدون الفخر و التباهي في ذلك، و من أجل تحقيق هذا الهدف، فإنهم بحاجة ماسة إلى بعض الأمور، منها:⁸⁶

أ- الشعور بأنّ عملهم له هدف مستقبلي: لكي يعرف الأشخاص أن الذي يفعلونه هو هدفهم للمستقبل، يجب أن يكون فعلهم على مستوى عالٍ من حيث النوعية والتقنية في الإنجاز، وفي إنجاز عمل فيه فائدة للآخرين؛ لأن هذا يعزز شعور العامل بالسعادة والفخر، وبالتالي تعزز ثقة العامل بنفسه.

ب- تحمل النتائج: يجب العمل على تعزيز فكرة أن العامل مسؤول عما يقوم به، حيث إنّ إتاحة الفرصة للعاملين لاتخاذ قراراتهم بأنفسهم يعزز من نشاطهم في العمل، وذلك لشعورهم بالمسئولية عن نتائج أعمالهم. فكلما ازداد مستوى المسؤولية عن نتائج العمل الذي يقومون به زاد ارتباطهم بالعمل أكثر فأكثر، وكلما زاد الارتباط زادت القدرة على إعطاء نتائج أفضل.

ج- إخبار العاملين بالنتائج وتقديم بعض النصائح لهم : مناقشة مشكلات العاملين بطريقة وأسلوب مرن ومرتب وبصورة مستمرة، و تقديم بعض الإرشادات والمعلومات عن الأهداف المستقبلية للمنظمة، وإيقاء الأشخاص على علم بما يجري، وذلك لأنها تزيد ثقتهم بأنفسهم و ثقتهم بما يقومون به. و بناء على ما تمّ الاطلاع عليه من الدراسات المتعلقة بالتمكين، فإنّ الدافعية في العمل هي من أهم الأبعاد التمكينية للعاملين داخل المنظمة التي تُسيّرهم للتطوير والتمكّن والإبداع في العمل.

رابعاً: الحوافز

الحافز هو عبارة عن وسيلة إشباع، أو الأداة التي تم بموجبها الإشباع. فالحوافز هي مجموعة الظروف التي تتوفر في جو العمل وتتبع رغبات الأفراد التي يسعون إلى إشباعها عن طريق العمل.⁸⁷ وتقسّم الحوافز إلى عدة أنواع ولكن أكثرها شيوعاً هو تقسيمها إلى: حوافز مادية وحوافز معنوية، ويقصد بالحوافز المادية: مجموعة الحوافز التي تشبع احتياجات العاملين المادية فقط دون غيرها، و من هذه

⁸⁶ الفقيه، شادي، (٢٠٠٥)، السلسلة الإدارية الحديثة، تحفيز العاملين، ط١، دار نوبليس، بيروت، لبنان.ص٢٥.
⁸⁷ ابن بشر، (٢٠٠٦) ندوة التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع الحكومي، القيادة الفعالة و المحفزة في القطاع الحكومي، القاهرة- مصر ١٩-٢٣ مارس ٢٠٠٦، مجالات التحفيز المعنوي في الإدارة الحكومية للجمهورية اليمنية.ص٧

الحوافز مثلاً: الأجور العادلة، ديمومة العمل التي تحفز الفرد على بذل مزيد من الجهد للحفاظ عليه. أما الحوافز المعنوية: فيقصد بها فلسفة التنظيم التي تُشكل مع غيرها بيئة العمل في المنظمة، ومنها فرص الترقية والتقدم في العمل، طبيعة العمل، طرق الإشراف في المنظمة، الجماعات و الأفراد في المنظمة، وفلسفة المنظمة.⁸⁸

وتعتبر الأجور والرواتب من أهم الحوافز المادية، بحيث إنها تلعب دوراً بارزاً في حياة الأفراد، لذلك فإن الاهتمام والعناية بوضع خطة وأجور عادلة وسليمة أمر في غاية الأهمية؛ لأن معظم الخلافات العمالية مع الإدارة سببها الأجر؛ لأن الأجر يتوقف عليه المستوى المعيشي والاجتماعي للعاملين.⁸⁹

وأوضحت الدراسات أنّ الحوافز تكون بشكل فردي أو بشكل جماعي، وبالرغم من أن الحوافز التي تبنى على عمل المنظمة ككل أو عمل الفريق ككل تكون فعالة، ولكنها لا تعطي الفرصه للفرد ليربط بين أدائه العالي وبين المكافآت التابعة لهذا الأداء، وبالتالي فإن الحوافز الفردية تعتبر أفضل، حيث إن الربط بين المكافآت والأداء عن طريق تعزيز الشعور بالكفاءة يزيد من الشعور بالتمكين.⁹⁰ بالإضافة الى النوعين السابقين الذكر، فإن هنالك نوعاً آخر من الحوافز، وهو ما يسمى بالتحفيز المتلازم، و يقصد به تقديم حوافز مادية وحوافز معنوية في وقت واحد بهدف دفع العاملين إلى بذل الجهود في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.⁹¹

ومن هنا يتضح أنّ الحوافز هي الأمور المتعلقة بالشخص والتي يمكن الحصول عليها واستخدامها لتحريك دوافعه نحو سلوك معين، فإذا كان الدافع عنصراً داخلياً في تكوين الفرد، فإن الحافز هو عنصر خارجي يخاطب الدافع ويوجهه باتجاه سلوك معين؛ لذلك يجب على الإدارة استثمار الدوافع وتقديم الحوافز لإشباع الدوافع و بالتالي الحصول على النتائج المرجوه.

⁸⁸ عبد الرحمن، بن عنتر، (٢٠٠٧)، الحوافز كنظام فعال في إدارة الموارد البشرية وتأثيره على أداء العمال في المؤسسة، الملتقى العربي الاول نظم الأجور والحوافز في الحكومة الرباط، المملكة المغربية. ص ٣٠

⁸⁹ ابو زايد، بسمه أحمد ابراهيم، (٢٠٠٨)، واقع إدارة و تنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين و سبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة. ص ٤٣.

⁹⁰ Drake. A, Wang. J, & Salter.S. (2007), Empowerment, motivation, and performance, examining the impact of feedback & incentives in nongovernment employees, **Behavioral Research in accounting**, Vol.19,p.75.

⁹¹ مرعي، محمد مرعي. (٢٠٠٣)، التحفيز المعنوي و كيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة- مصر. ص ٢١.

خامساً: التدريب وتنمية السلوك الإبداعي

التدريب:

هو تلك العملية المنظمة المستمرة التي تكسب الفرد معرفة أو مهارة أو قدره أو أفكاراً وأراءً لازمة لأداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد. أو بتعريف آخر فإنّ التدريب: هو الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الانسان على اداء عمل معين أو القيام بدور محدد في المنظمة التي يعمل بها.⁹²

وبما أنّ التدريب -كما ذكرنا- هو نوع من أنواع النشاط المقصود والمخطط في أي مؤسسة، فلا بد عند الشروع في تخطيط عملية التدريب وتنفيذها، أن تأخذ بعين الاعتبار جميع العناصر والقوى والعوامل التي تؤثر في تلك العملية، وأن يكون الهدف من التدريب واضحاً وقابلًا للتطبيق، إضافة إلى الاستمرارية في التدريب لتطوير العاملين وتمييزهم، وأن يشمل التدريب كافة المستويات الوظيفية، وأن يكون متدرجاً في المواضيع، فمثلاً يبدأ بالمواضيع البسيطة ثم الأكثر صعوبة، وأن يلبي احتياجات المتدربين الفعلية ويتناسب مع مستوياتهم.⁹³

إن الهدف من التدريب هو منح العامل مهارات متعددة، حتى يتمكن من العمل في مواقع مختلفة، وهذا بدوره يساهم في القضاء على الروتين في العمل، ويعطي فرصة أكبر ببقاء العامل في العمل وعدم الاستغناء عنه.⁹⁴ بالإضافة إلى أنه يعمل على تنمية اتجاهات العاملين الإيجابية نحو العمل، وزيادة قدرة الفرد على التفكير المبدع، ورفع مستوى أداء الفرد، وللوصول إلى هذه الأهداف يتعين ترجمة نتائج التدريب إلى واقع عملي، وبالتالي يجب أن يُمنح العامل بعد تدريبه السلطة، أو الفرصة لتطبيق ما توصل اليه من حلول عملية أو اقتراحات بناءة جديده في مجالات العمل بصفة عامة وفي نطاق عمله بصفة خاصة.⁹⁵

وخلاصة القول هي أن زيادة تدريب العاملين تعني زيادة معرفتهم، وزيادة معرفتهم تعني زيادة تمكينهم.

⁹² الطعاني، حسن احمد، (٢٠٠٧)، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الاردن. ص ١٦.

⁹³ الطعاني، حسن احمد، (٢٠٠٢)، التدريب مفهومه، فعالياته، بناء البرامج التدريبية و تقويمها، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، الاردن. ص ٣١

⁹⁴ ملحم، يحيى سليم، (٢٠٠٦)، التمكين كمفهوم اداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

⁹⁵ الطعاني، حسن احمد، (٢٠٠٢)، التدريب مفهومه، فعالياته، بناء البرامج التدريبية و تقويمها، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، الاردن. ص ٣١

تنمية السلوك الإبداعي:

يعتبر الإبداع من الأمور الهامة بالنسبة لجميع المنظمات التي تواجه بيئة تنافسية متغيرة، و قد أصبح الإبداع و الحث عليه في مقدمة الأهداف التي تسعى العديد من المنظمات إلى تحقيقها، إذ إن الإبداع والابتكار أصبحا أمرين غاية في الأهمية، فالمنظمات تعيش في اقتصاديات غير ملموسة، واقتصاديات المعلوماتية التي تعتمد على السرعة والخيال والمرونة والابتكار والإبداع . فالإبداع يدعم قوة أي منظمة في تمييزها عن المنظمات الأخرى، كما أن الإدارة التقليدية أصبحت غير ممكنة في الوقت الحالي لما لها من عواقب وخيمة، فهي تحول الأفراد العاملين إلى بيروقراطيين وتسلبهم قدرتهم على الإبداع والتفكير.⁹⁶

والإبداع هو القدرة على جمع المعلومات أو مشاركتها بطرق تطوير أفكار جديدة . فهو تطوير الأفكار الابتكارية التي تعكس الحاجات المدركة، وتأتي بالفرص في المنظمة، وهو يعتبر الخطوة الأولى للابتكار ويساهم في نجاح المنظمة على المدى الطويل،⁹⁷ و من المهم أن نميّزَ بين الابتكار Creative و الإبداع Innovation فالابتكار يشير إلى الأفكار المنتجة على مستوى الفرد، بينما يشير الإبداع إلى التنفيذ الناجح لهذه المنتجات على المستوى التنظيمي، و بالتالي فإن الأداء الابتكاري يركّز على توليد نتائج ابتكارية بوساطة العاملين وليس على تنفيذه. وانطلاقاً مما سبق يمكن القول بأن الابتكار يمثل نقطة البداية من أجل الإبداع، فالإبداع يحتاج إلى عوامل أخرى مثل الدعم والتأييد من الأفراد والمنظمة، و هكذا يعتبر الإبداع ابتكاراً اتبعه تصرف أو ردّ فعل إداري إلى النقطة التي يكون له فيها أثرٌ اقتصادي.⁹⁸

إن توفير مناخ تنظيمي صحي يعتبر عنصراً أساسياً من عناصر الإبداع حيث يتصف المناخ التنظيمي بالروح الديمقراطية، ويركز على الانفتاح والتعاون والانسجام والثقة بين كافة العاملين في مختلف المستويات الإدارية.⁹⁹ حيث إن طبيعة الهيكل التنظيمي ونظرة العاملين تؤثر على قدرتهم في المشاركة والإبداع. ونظراً لأهمية الإبداع و المبدعين لتحقيق أهداف المنظمة بأيسر الطرق وأقلها تكلفه، فإنه يجب تنمية الإبداع لدى

⁹⁶ عبد الرحيم، لينا عبد الحميد، (٢٠٠٩)، أثر النمط القيادي لمديرين المكتب الاقليمي بغزة (الاونروا) على تهيئة البيئة الإبداعية للعاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، ص٢٧.

⁹⁷ السكارنه، بلال، (٢٠٠٨)، الريادة و ادارة منظمات الاعمال، دار المسيرة للنشر و التوزيع، ط١، عمان، الاردن. ص٤٧.

⁹⁸ محمود، علاء الدين عبد الغني، (١٩٩٩)، دراسة تحليلية للمحددات التنظيمية المؤثرة في الاتجاه نحو التفكير الابتكاري لدى العاملين، مجلة الدراسات الماليه و التجاريه (العلوم الاداريه)، جامعة القاهرة، القاهرة، م(٩)، ع(٣)، ص١٥١.

⁹⁹ القريوتي، محمد، ٢٠٠٠، السلوك التنظيمي، مطبعة بنك البتراء، عمان، الاردن ص١٩.

¹⁰⁰ النفيعي، ضيف الله، (٢٠٠٣)، الإبداع من أجل التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد و الإدارة، م(١٧)، ع(١)، ص١٠.

العاملين فيها عن طريق تطوير إنتمائهم وتعزيزه، والتزامهم تجاه المنظمة التي يعملون بها، و ذلك من خلال التوظيف الفعال وتحديد الأعمال وتدريب العاملين الجدد وتنقيفهم وغرس ثقافة المنظمة وعاداتها و قيمها فيهم.¹⁰¹

أما عن علاقة التمكين بالإبداع، فإنّ الكثير من الدراسات تناولت التمكين بوصفه عملية إبداعية تكون فيه المنظمة مسؤولة عن تعزيز الابتكار من خلال تطوير كفاءات العاملين والتطوير التنظيمي.¹⁰² ومنه نرى أن التمكين لا ينفصل عن الإبداع، حيث ان الإبداع بُعد إداري مهم يظهر من خلال عملية التمكين.

سادساً: وضوح الأهداف

الهدف هو إنجاز شيء ما في تاريخ مستقبل لاحق، وهذا الهدف يكون افتراضياً أو ضمناً، كما قد يكون صريحاً. وبما أنّ القرارات تبنى دائماً في شكل علاقات مع الأهداف؛ فإنّ التعبير عن الأهداف يُعتبر شيئاً ضرورياً، ولذلك فإنّ الفشل في تحديد أهداف صريحة وواضحة ينتج عنه عدم الكفاءة في اتخاذ قرارات صحيحة؛ وذلك لأنّ عدم التحديد الصريح للأهداف يترتب عليه إعطاء تفسير مختلف لها في أوقات مختلفة، وبالتالي تسبب ضياع الجهد، وتحديد الأهداف يكون بتحديد أهداف المنظمة، وتحديد أهداف الأقسام، وتحديد الأهداف الفردية للعاملين.¹⁰³

إنّ الأهداف تعطي التوجه الصحيح للعاملين، إذ إنّ الهدف الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه وكذلك الاستراتيجيات التي تضعها المنظمة للوصول إلى هذا الهدف تكون كدليل للعاملين عن الشيء الذي يعملون من أجله، والأهداف تعمل على تحفيز العاملين خصوصاً إذا كانوا قد شاركوا في وضع هذه الأهداف.¹⁰⁴

ويقصد بالسياسات "مجموعة الإرشادات التوجيهية العامة التي تُوضّح الاتجاهات التي يجب أن تسلكها النشاطات الإدارية المختلفة في المنظمة"، وتوصف السياسات بأنها الطريق الذي يوصلنا إلى الهدف، وتكمن

¹⁰¹ العازمي، محمد بزيغ، (٢٠٠٦)، القيادة التحويلية و علاقتها بالإبداع الإداري دراسة مسحية على العاملين بديوان وزارة الداخلية، رسالة ماجستير في العلوم الامنية غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الامنية، الرياض، المملكة العربية السعودية. ص٧١.

¹⁰² Connor, A. & Ramos, J. (2006), Empowering Entrepreneurship Through Foresight and Innovation: on developing a theoretical framework for empowerment in enterprise programs, **Journal of Developmental Entrepreneurship** , 11(3), p.210

¹⁰³ الضلعين، علي، (٢٠٠٥)، اساسيات و مبادئ ادارة الاعمال، ط٤، مركز يزيد للنشر. الكرك، الاردن. ص١٠٥.

¹⁰⁴ عبوي، زيد، (٢٠٠٦)، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، ط١، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن. ص٢٥.

أهميتها بأنها تحدد المجال الذي سيتخذ القرار داخله، وتضمن أن القرار سيكون متماشياً مع الأهداف ومساهمياً في تحقيقها.^{١٠٥}

ومنه نرى ان التمكين لا يمكن إنجائه من دون وجود بُعد وضوح الهدف، ويكون وضوح الهدف بالنسبة لأهداف الجامعة ككل، وأهداف القسم الذي يعمل به العامل الإداري بشكل خاص، ووضوح السياسات والإجراءات داخل الجامعة.

سابعاً: الاعتراف و التقدير

الاعتراف Recognition هو أحد اقوى الطرق والأقل تكلفة لتمكين العاملين وتعزيزهم ومكافأتهم، إذ إنه عندما يتم الاعتراف بجهود العاملين، فإن ذلك يعزز من احترام الذات لديهم.^{١٠٦}

فمن الأشياء الهامة التي في حياة كل شخص شعوره باحترامه بين الناس، والعامل كإنسان يحتاج دائماً إلى الإحساس بأهميته في مجال عمله، واحترامه أيضاً بحيث يستطيع أن يقارن نفسه بزملائه بدون أن يشعر بالخجل، وقد ثبت من خلال بعض الدراسات أن العاملين يستجيبون استجابة طيبة عندما يشعرون بأهميتهم وقيمتهم الذاتية، وأنهم يقاومون كل التصرفات أو الأعمال التي تقلل من إحساسهم بالقيمة الشخصية، حتى لو أدى ذلك الى ترك العمل، وعلى القائد الناجح إدراك أهمية إشباع هذه الحاجة لدى عامله، و يتيح لهم المناخ الملائم الذي يوفر لهم الإحساس بتقّتهم بأنفسهم، و يمكنهم من الإحساس بأنّ ما يقومون به من عمل مرضي عنه من قبل مديرهم. و أيضاً على المدير الناجح أن يراعي في سلوكه القيادي نحوهم عدم المساس بكرامتهم التي قد تحدث مثلاً في خفض مكانة العامل بين زملائه من خلال نقله من مستوى إلى مستوى آخر لا يحظى بتقدير، أو عن طريق رفع مكانة احد العاملين بين زملائه.^{١٠٧} وبالتالي فإن القائد يجب أن يحافظ على كرامة عامله ومكانتهم عن طريق توزيع العمل بينهم بالشكل الذي يحافظ على مكانة كل عامل.

¹⁰⁵ الضلاعين، علي، (٢٠٠٥)، أساسيات و مبادئ ادارة الاعمال، ط٤، مركز يزيد للنشر. الكرك، الاردن.ص ١٠٥.

¹⁰⁶ Gkarezies,P. & Petridou,E.,(2008) **Employees psychlogical empowerment Via Intrinsic and Extrinxsic Rewards.**2008.AHCMJ, 4(1): P.24.

¹⁰⁷ كنعان،نواف،(٢٠٠٩)، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الاردن.ص٢٠٦.

ثامناً: الاتصالات الفعّالة

يعرف الاتصال بأنه تمرير (passing) بين فردين أو أكثر من أجل زيادة الفهم و تبادل و جهات النظر، أو لتنسيق المواقف الفكرية و السلوكية،¹⁰⁸ و بالتالي فإن كل وظيفة من وظائف الهيكل التنظيمي تعتبر مركز للاتصال، كما أنّ الهيكل التنظيمي نفسه يعتبر نظاماً لمراكز الاتصال، و بالتالي فإنّ عملية الاتصال هي أساس ترتكز عليه كافة عناصر العملية الإدارية.¹⁰⁹

و تبرز أهمية الاتصالات الإدارية في كونها الإطار الأساسي لكل علاقات العمل، فهي تعتبر أداة فعّالة للتأثير في السلوك الوظيفي للمرؤوسين و توجيه جهودهم في الأداء، فالاتصال الفعّال بين القائد و مرؤوسيه يرفع الروح المعنوية لدى العاملين، و ينمي لديهم روح الفريق و يقوي عندهم الشعور بالانتماء إلى التنظيم و الاندماج فيه، و هو من ناحية أخرى يُعرّف القائد بحاجات مرؤوسيه و أهدافهم و ردود الفعل لديهم تجاه أهداف التنظيم و سياسته، كما أنه بالاتصال يفسر القائد للمرؤوسين برامج العمل و يحميهم من الغايات الضارة.¹¹⁰

ومن الاتجاهات التنظيمية التي يمكن أن تصاحب مفهوم التمكين:¹¹¹

1. الهيكل التنظيمي المقلوب: الذي يقوم على مبدأ وضع الزبائن في أعلى الهيكل التنظيمي، و يتبعهم العاملون و من ثم تليهم المستويات الإدارية المختلفة وصولاً بالإدارة العليا و مجلس الإدارة.
2. تقلص المستويات الإدارية في التسلسل الرئاسي: فلسفة الأمر أو إصدار الأوامر هي علاقة بين المدير و المرؤوس من قمة المنظمة (المدير) ووجود سلسلة من الخطوات التي ترتبط ببقية مستويات الإدارة، حيث تتناسب هذه الخطوات باتجاه العاملين، و يتزايد عددها كلما كان المستوى أدنى، و هكذا فإن سلسلة الأمر تعني علاقة سلطوية، و يبرز دور المدير فيها كمصدر للأوامر، و بالتالي فهي سلسلة رسمية و اتصالات المدير بالمرؤوس هي اتصالات لممارسة الصلاحية أو السلطة.

¹⁰⁸ الكبيسي، عامر، (٢٠٠٤)، التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد و المعاصرة، الفكر التنظيمي سلسلة الرضا للمعلومات، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، ص ٩٤.

¹⁰⁹ عبوي، زيد، (٢٠٠٦)، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، ط١، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، ص ١١١.

¹¹⁰ كنعان، نواف، (٢٠٠٩)، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، ص ٢٠٤.

¹¹¹ الشماخ، خليل محمد، (٢٠٠٤)، مبادئ الإدارة، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الاردن، ص ١٨٥.

٣. نطاق إشراف واسع : يسميه بعضهم المدى الإداري و يقصد به عدد الأفراد المناسب الذي يمكن

للشخص الواحد أن يديره أو يرأسه¹¹²

و يجب أن يكون المدى المناسب (نطاق الإشراف) حسب قدرات المديرين وقابليتهم الشخصية والمهنية، وطبيعة عملهم وأساليب الأداء، ويؤدي تقليص عدد المستويات الإدارية إلى تسهيل الاتصال العمودي من خلال إزالة بعض المستويات الوسيطة التي قد تعيقه، كما أن توسيع النطاق قد يؤدي إلى رفع مستوى الدافعية لدى الأفراد، وتمكنهم من تحقيق ذاتهم، وتقليل القلق، وزيادة الرضا الناشئ من الاستقلالية، وبالتالي يرتفع مستوى الأداء.¹¹³ وقد أكد ملحم في كتابه "التمكين كمفهوم إداري معاصر" أن الاتجاه المعاصر في نطاق الإشراف هو التحول إلى نطاق الإشراف الواسع المصاحب لعملية اختصار العديد من المستويات الإدارية، وهي المصاحبة لعملية التمكين، ودفع مزيد من الثقة وتحمل المسؤولية للمستويات الدنيا في المؤسسة، بسبب قلة حاجة هذه المستويات للإشراف الذي كان سائدا في المنظمات التقليدية ونتيجة لزيادة مهاراتهم ومعرفتهم.¹¹⁴

تاسعاً: تدفق (انسياب) المعلومات

تعتبر المعلومات مورداً مهماً جداً من الموارد الحياتية، إذ لا تكون هناك حياة بدونها، لأن الحياة هي اتخاذ القرارات في شتى المناحي، ولقد أضحت المعلومات الركيزة الأساسية لصنع القرارات واختيار البدائل.¹¹⁵ أما البيانات فهي معطيات بكر (المادة الخام) وهي مجموعة من الحقائق أو المشاهدات أو التقديرات غير المنظمة،¹¹⁶ والمعلومات هي بيانات ترتبط ضمناً بسياق و هدف، أو هي التميز الذي يعطي تمايزاً أو يعطي إدراكاً، والمعرفة هي عبارة عن معلومات ممتزجة بالتجربة والحقائق والأحكام والقيم.¹¹⁷

¹¹² الكبيسي، عامر، (٢٠٠٤)، التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد و المعاصرة، الفكر التنظيمي سلسلة الرضا للمعلومات، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، ص 34.

¹¹³ الشماع، خليل محمد، (٢٠٠٤)، مبادئ الإدارة، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، ص ١٨٦.

¹¹⁴ ملحم، يحيى سليم، (٢٠٠٦)، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، ص ١٦٢.

¹¹⁵ حجازي، محمد حافظ، (٢٠٠٦)، دعم القرارات في المنظمات، ط ١، دار الوفاء لنشر الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، ص ٣١.

¹¹⁶ الحميدي، نجم، (٢٠٠٤)، نظم المعلومات الإدارية مدخل معاصر، ط ١، دار وائل لنشر، ص ٢٠.

¹¹⁷ ياسين، سعد، (٢٠٠٧)، إدارة المعرفة، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان- الأردن، ص ٢٥.

تعد المعلومات من مصادر القوة في المنظمة، بحيث انها تساهم في نقل المعرفة لكل العاملين في المنظمة وتشعرهم بأهمية عملهم من خلال السيطرة والتمكن في أداء وظائفهم.¹¹⁸ هذا بالإضافة إلى تزايد الاهتمام بالمعلومات من قبل العاملين في المنظمة، وذلك لأنها تعد في هذا الزمان سلاحاً قوياً للتميز والتفوق والقرار السديد، وهي متطلب أساسي و مهم للتمكنين¹¹⁹ فالتمكنين يقوم على المشاركة بالمعلومات عن كيفية أداء العمل ونتائجه في المنظمة، و المشاركة بالمعلومات الخاصة بالخطط، والأهداف، وبالاستراتيجيات، والمشاركة ايضا بالمعلومات التشغيلية الأساسية.¹²⁰

و من هنا تظهر علاقة التمكين بالمعلومات، فحتى يكون العامل ممكناً، فلا بد من حصوله على المعلومات التي تمكنه من المشاركة في تحمل مسؤولياته على اكمل وجه، و في المشاركة في اتخاذ القرار بشكل سليم، وفي تمكينه من خدمة الزبائن بشكل صحيح، وبتمكينه من القيام بعمله بشكل واضح وسليم.

عاشراً: المشاركة

تعني المشاركة دعوة القائد لمرؤوسيه والالتقاء بهم؛ لمناقشة المشاكل الإدارية التي تواجهه وتحليلها، ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، مما يساعد على زيادة الثقة لديهم لاشتراكهم مع القائد في وضع الحلول الملائمة للمشاكل الإدارية.¹²¹

إن مشاركة العاملين مفهوم واسع يمتد إلى أفق واسع من الممارسات، و يقصد بها ممارسة العاملين للتأثير في كيفية تنظيم عملهم وتنفيذه، فعلى الإدارة الاهتمام بمشاركة العاملين في عدة مستويات منها: المشاركة في التأثير، والمشاركة باتخاذ القرار، و المساعدة و الدعم، و المساهمة، و الاستشارة.¹²²

¹¹⁸ عباس، سهيلة محمد، (٢٠٠٦)، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، ط٢، عمان الأردن. ص ٢٦٠.

¹¹⁹ ملحم، يحيى سليم، (٢٠٠٦)، التمكين كمفهوم اداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر. ص ١٤٧
¹²⁰ Holt, Gary, D., (2000), Construction Empowerment: People, Process, Participation, and profit, 1st international Conference on system Thinking in Management, the built Environment Research Unit, University of Wolver Hampton. UK. P. 247

¹²¹ كنعان، نواف، (٢٠٠٩)، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن. ص ٢١٨.
¹²² اندراوس، رامي و معايقه، عادل (٢٠٠٨)، الإدارة بالثقفة والتمكين مدخل لتطوير المؤسسات، ط١، عالم الكتب الحديث، اربد، الأردن، ص ٤٢

إن درجة المشاركة في المنظمة تعتمد على نمط سلوك القائد، فمنهم القائد الذي يتيح الفرصة لمروسيه للمشاركة في عملية صنع القرار من خلال وضعه للمشاكل التي تواجهه أمام مروسيه، و بالتالي الطلب منهم مشاركته في إيجاد حلّ مناسب دون أن يغامر هو في اتخاذ قرار قد يكون غير مقبول منهم. ومنهم القائد الذي يضع حدودا معينة ويطلب من مروسيه باتخاذ القرار ضمن هذه الحدود. و منهم القائد الذي لا يتيح لمروسيه اتخاذ القرار، ولكن يهتم بأن يكون هذا القرار مقبولا عند مروسيه، وبالتالي يعلمهم بالظروف التي اقتضته لاتخاذ القرار و يمنحهم الفرصة لإثارة الأسئلة لمعرفة مدى قبولهم للقرار. ومنهم القائد الذي يتخذ القرار ويعطي مروسيه الفرصة في تقرير الطريقة التي سينفذ بها القرار. و النوع الأخير من القادة الذي يسمح لمروسيه بعملية صنع القرار بأنفسهم، وبعدها يقوم هو بالموافقة عليه.^{١٢٣}

ومنه نرى ان إشراك العاملين في وضع الخطط والسياسات والأهداف وإشراكهم في عملية صنع القرار، وإتاحة المجال لهم للتعبير عن آرائهم، يعمل على تقوية الدافعية لديهم للعمل بطريقة أفضل وأسرع.

٧.١.٢ مراحل التمكين

لا يدور التمكين حول جعل العاملين يفعلون ما يريد المدير، بل إنه يعني الخروج إلى مستوى جديد، وهو جعلهم يفعلون ما هو ضروري، و ما تحتاجه المنظمة فعلا، و يعرف معظم المديرين أن عملية إعادة الحيوية لمنظماتهم لا بد ان تحدث من الأدنى إلى الأعلى، و لكن المشكلة هي في كيفية نقل هذه الرسالة إلى العاملين دون استحضار ذلك النوع من الضغوط التي تجعلهم أقل إنتاجية، و حل هذه المشكلة يكون في التمكين.^{١٢٤}

و بما أن التمكين يمثل فلسفة إدارية هامة بالنسبة للمنظمة، فلا بد من تبنيها نظريا وعمليا ، لذلك فتطبيق التمكين بحاجة إلى وقت كافٍ ليتم بشكل تدريجي وعلى مراحل، ففي كثير من المنظمات يطبق التمكين بدرجات

¹²³ كنعان، نواف، (٢٠٠٩)، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، ص ٢٢٠
¹²⁴ أفندي، عطية حسين، (٢٠٠٣)، تمكين العاملين: مدخل للتحسين و التطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، ص ٣٧.

متفاوتة، ففي بعض المنظمات يعني التمكين تشجيع العاملين فيها على طرح الأفكار، لكن بدون مشاركة في اتخاذ القرار، والبعض يعني بالتمكين إعطاء العاملين حرية في طرح الأفكار وسلطة كاملة في اتخاذ القرار.¹²⁵ ومن المهم عند التحدث عن التمكين عدم قياسه بالسؤال عن وجوده أم عدم وجوده، بل يجب السؤال إلى أي درجة يمارس التمكين في المؤسسة، وقد أضاف الباحث Kendrick¹²⁶ 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: وفي هذه المرحلة يقوم الشخص بشكل اعتيادي باتخاذ القرارات بشأن بعض الأمور الثانوية التي تخص عملهم. وقد اطلق عليه *Significan minority* مصطلح يقصد به القيام باتخاذ القرارات من 25% - 45% من مجموع القرارات.

الدرجة الخامسة: الشخص يقوم باتخاذ قرارات تخص عمله تقدر ما بين 55% - 90%.

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

¹²⁵ 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، الاردن. ص ٢٣

¹²⁶ Kendrick, Michael J., (2004). Levels of Empowerment, *Planet Advocacy*. No.7,p.6

و قد حدد Pastor¹²⁷ مراحلَ أو مستويات التمكين الذي يعمل من خلاله المدير والفريق :

- (١) المرحلة الأولى: المدير يتخذ القرارات و يعلم الفريق بذلك.
- (٢) المرحلة الثانية: هنا يسأل المدير الفرق بتزويده بالاقتراحات.
- (٣) المرحلة الثالثة: يتناقش المدير و أعضاء الفريق الحالة باستفاضة.
- (٤) المرحلة الرابعة : في هذه المرحلة يتم اتخاذ القرار بشكل متعاون من الإدارة والفريق.
- (٥) المرحلة الخامسة: في هذه المرحلة المدير يمنح صنع القرارات للفريق، و يعمل الفريق بطريقه مستقلة بشكل كامل، و يتخذ الفريق القرارات الحاسمة حسب تقديراتهم، و يبلغ الفريق الإدارة بذلك.

وأشار أفندي^{١٢٨} إلى أنّ مستويات التمكين موضحة بخطوات أساسية منفصلة، هي: إعطاء المعلومات، الاستشارة، المشاركة، التفويض، ومن ثم التمكين. وإنّ هذه الخطوات ممكن أن تتم على مستوى الفرد نفسه أو على مستوى المجموعة أو على مستوى المؤسسة ككل، و أنه من الأفضل على المؤسسة أن تأخذ هذه العملية خطوة بخطوة حيث يسبق الاستشارة تزويد العاملين بالمعلومات و قبل المشاركة الاستشارة و قبل التفويض المشاركة و قبل التمكين التفويض.

ومن هنا يظهر لدينا أنّ المنظمات تطبق برامج التمكين بدرجات متفاوتة، فبعضها يشجع العاملين على طرح الأفكار دون السماح لهم بتنفيذها أو المشاركة في صناعة القرار بشأنها، و بعضها الآخر يعطي العاملين حرية أوسع وسلطة أكبر لاتخاذ القرارات و تنفيذها.

٨.٢.١ معوقات التمكين:

كما أنّ للتمكين متطلباتٍ لإنجاحه، فإنه لا يخلو من المعوقات التي تقف عائقاً أمام تطبيقه، ففي العادة هناك مقاومة للتغيير من قبل الرؤوساء والعاملين في المنظمة، فالعاملون عادة لا يقبلون التمكين خوفاً من زيادة المسؤولية على عاتقهم، وبالتالي المحاسبة عليها، والفهم الخاطئ للتمكين على أنه محاولة لاستغلالهم في العمل، بالإضافة إلى ملازمة تقليص حجم العمالة مع التمكين، وهذا بدوره يزيد من حذر العاملين ومعارضتهم للتمكين.

¹²⁷ Pastor, Joan (1996), Empowerment: what it is and what is not, **Empowerment in Organization**, MCB University Press, 4(2).p.6

والقادة أيضا يقاومون التمكين، فهم ينظرون إلى 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.¹²⁹

و هناك عائق آخر للتمكين في المنظمات، وهو وجود فجوة بين ما يتم طرحه و بين ما يتم ممارسته من الإدارات، فعندها 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 الإدارة الفهم أن التمكين ليس حيلة تهدف إلى تحفيز العاملين دون منحهم أية مسؤوليات أو سلطات حقيقية.¹³⁰

إن ثقافة المنظمة البيروقراطية التي تحتوي على عدة مستويات إدارية داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة تعتبر عائقاً أيضاً للتمكين، فإن هذه المنظمات البيروقراطية التي تعزز التوجيه من أعلى إلى أسفل، و فيها يكون التغيير قصير المدى، إضافة إلى عدم دعم الإدارة فيها لبرامج التمكين، و اتصافها بالصراعات بين العاملين والمديرين وبين العاملين أنفسهم أيضا فيها، تلك الصراعات تقضي على وسائل الوصول إلى أهداف المنظمة؛ لأنها تجعل اهتمام العاملين والمديرين في المنظمة محدودة في كيفية الدفاع عن أنفسهم فقط، وعدم التطلع لما هو أهم من ذلك.¹³¹

وأكد ذلك Holt¹³² في دراسته الصعوبات المحتملة لتطبيق التمكين، وهي حسب قوله: البيروقراطية في العمل ونقص الالتزام التنظيمي، وعدم تقدير أهمية التمكين، ومقاومة التغيير في السلوك التقليدي في العمل، و عدم تبني التعليم والتدريب المستمر، وعدم وجود اتصالات فعّالة.

وبشكل عام، فإنّ المعوقات في تطبيق التمكين تأتي من ضعف التزام الإدارة ودعمها للتمكين، حيث إنه يجب أن يكون التزام الإدارة في التمكين بشكل مستمر و حقيقي؛ لتفعيل تطبيق التمكين في المنظمات. فمثلا

¹²⁸ أفندي، عطية حسين،(٢٠٠٣)، تمكين العاملين: مدخل للتحسين و التطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.ص٤١.

¹²⁹ Greasley, k., Bryman, A., Dainty, A., Price, A., Soetanto, R., and King, N., (2005), Employee perception of empowerment, **Employee Relation**, 27(4). P.368

¹³⁰ Khan, Sharafat,(1997), The key to be a leader company: empowerment. **Jounal for Quality and participation**, 20(1).p.13

¹³¹ Quinn, Robert E; Spreitzer, Gretchen M;,(1997). The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider. **Organizational Dynamics**.26(2),p.43

استخدام المديرين التمكين كوسيلة لإبعاد المسؤولية الإدارية عن أنفسهم يعيق التمكين، وهذا بالطبع توجه غير صحيح؛ فالمديرون أو الرؤوساء ما زالوا مسؤولين عن واجباتهم في تعيين مسؤوليات الآخرين ومتابعة النجاح والخطأ من الآخرين، كذلك "فالتمكين الانتقائي" بمعنى وجود عاملين ممكنين للإبداع وحل المشاكل، وآخرين غير ممكنين داخل المنظمة نفسها، يعيق و يفشل جهود التمكين.

كما أنّ استخدام التمكين كعذر لعدم تطوير العاملين أو إعطائهم دورات تدريبية، وهذا خطأ فادح يعيق التمكين أيضاً؛ لأنه حتى يستمر التمكين يجب منح العاملين مهارات جديدة والعمل على بناء فرق العمل، و توفير الموارد والمعلومات لضمان نجاح مستمر في التمكين، وهناك معيق آخر وهو عدم إعطاء المديرين العاملين الدعم والتغذية العكسية عن الأداء، وعدم السماح لهم بإبداء رأيهم واقتراحاتهم، وعدم اعتراف الإدارة بإنجازات العاملين.¹³³

¹³² Holt, Gary, D., (2000), Construction Empowerment: People, Process, Participation, and profit, **1st international Conference on system Thinking in Management**, the built Environment Research Unit, University of Wolver Hampton. UK.p. 246

¹³³ Khan, Sharafat,(1997), The key to be a leader company: empowerment. **Jounal for Quality and participation**, 20(1).p.13

2.2 المبحث الثاني: الأبحاث السابقة ذات الصلة

أ- الأبحاث العربية:

١) بحث (الضمور، ٢٠٠٨) بعنوان "العوامل المؤثرة على التمكين الإداري: دراسة حالة، مركز

الوزارات الأردنية" ١٣٤

هدف البحث الى التعرف على أثر العوامل التنظيمية والعوامل الشخصية والوظيفية على التمكين الإداري. وقد استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد العينة المكونة من جميع مديري و مديرات مراكز الوزارات الأردنية، و قد تم توزيع (٣٣٣) استبانة وتم استرداد (٢٩٤) استبانة خضعت جميعها للتحليل الإحصائي. و قد توصل البحث إلى عدة نتائج من أهمها أنه لا توجد علاقة بين درجة ممارسة المديرين لمفهوم التمكين الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النالية) (الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة). بينما توجد علاقة بين درجة ممارستهم للتمكين الإداري ومتغير المؤهل العلمي، كما أوضحت النتائج أن هناك علاقة مهمة بين درجة ممارستهم للتمكين الإداري والعوامل التنظيمية في مراكز الوزارات الأردنية. وقد خلص البحث أيضا إلى عدة توصيات، من أهمها: المواظبة على تدريب العاملين ورفع كفاءتهم من خلال عقد دورات وندوات تثقيفية، وتشجيع العاملين نحو تقبل فكرة التمكين من خلال أساليب حديثة لإدارة الموارد البشرية، والانتقال من الهياكل التنظيمية الهرمية إلى الهياكل التنظيمية الأفقية التي تسمح بمزيد من المشاركة وحرية التصرف والاتجاه نحو اللامركزية. وبالنسبة الى علاقة بحث الضمور بالبحث الحالي فإن الباحثين يتفقان في عدم وجود فروق في اجابات المبحوثين تعزى الى متغير الجنس والعمر، بينما اختلفا في وجود فروق في اجابات عينة البحث الحالي بالنسبة للتمكين تعزى الى متغير سنوات الخبرة وكانت لصالح الأقل خبرة، ويختلف عنه ايضا في عدم وجود فروق في اجابات المبحوثين حول التمكين تعزى الى متغير المؤهل العملي بينما في بحث الضمور وجد أن هناك فروقا تعزى الى هذا المتغير، وربما يرجع ذلك إلى طبيعة عينة المبحوثين، حيث إن بحث الضمور تناول رأي المديرين، في حين تناول هذا البحث رأي العاملين الإداريين، وقد يرجع هذا إلى اختلاف مجتمع البحث.

¹³⁴ الضمور، صفاء (٢٠٠٨)، العوامل المؤثرة على التمكين الإداري: دراسة حالة، مراكز الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الاردن.

(٢) بحث (السيد، ٢٠٠٧) بعنوان "تأثير التمكين والإثراء الوظيفي على ولاء العاملين في ظل تخفيض حجم

العمالة" ١٣٥

بحث تطبيقي على شركات قطاع الأعمال العام الصناعي، وهي الشركات القابضة التي تتبع لوزارة قطاع الأعمال العام في القاهرة. هدف هذا البحث إلى اختبار العلاقة بين تمكين العاملين بالمنظمة وبين الإثراء الوظيفي وبين ولاء العاملين الذين يعملون في المنظمة في ظل مناخ تنظيمي يتجه نحو تخفيض حجم العمالة، اعتمد الباحث في توزيع الاستبانة أسلوب المعاينة العنقودية متعددة المراحل، نظرا لكبر حجم العينة وانتشارها الواسع، وتم اختيار عينة عشوائية تتكون من ثلاث شركات من الشركات القابضة. وبعدها تم اختيار ٣ شركات تابعة للشركات القابضة ومن ثم اختيار عينة العاملين (٤٥) مفردة بشكل عشوائي من كل شركة من الشركات التابعة، أي بمجموع (٤٠٥) مفردة، وكان من أهم نتائج البحث أن المتغيرات الديمغرافية لمفردات عينة البحث تؤثر جوهرياً على متغيرات البحث، حيث وجد تأثير جوهري لخصائص (العمر والجنس وعدد سنوات الخبرة) على هذه المتغيرات، في حين أنه لم يكن هنالك أي تأثير معنوي لخاصيتي (مستوى التعليم والمستوى الوظيفي) على المتغيرات باستثناء تأثير مستوى التعليم على الولاء وتأثير المستوى الوظيفي على التمكين فقط. إضافة إلى ذلك وجدت الباحثة عدم وجود أي اختلافات جوهرياً بين الشركات محل البحث، من حيث تأثير طبيعة النشاط على متغيري التمكين والإثراء الوظيفي، بينما تبين وجود تأثير جوهري لطبيعة النشاط على درجة ولاء العاملين، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاجابات بين الشركات من حيث الأبعاد الإدراكية لمفهوم التمكين، و التي تتضمن ما يلي: شعور العاملين بمعنى الوظيفة، القدرة على الأداء، الاستقلاليه، و التأثير. ويؤثر تمكين العاملين تأثيراً جوهرياً على سلوكيات العاملين التي تدل على ولائهم تجاه شركاتهم ويؤثر إثراء الوظائف تأثيراً جوهرياً على ولاء العاملين أيضاً، بحيث إن تأثير التمكين على الولاء يحدث بطريقة غير مباشرة ويتحقق من خلال الإثراء الوظيفي. واتفق بحث السيد مع البحث الحالي في اهتمامها برأي العاملين وليس برأي أصحاب القرار، واتفقا في أن هناك فروقاً في إجابات المبحوثين تعزى الى سنوات الخبرة، واتفقا ايضا على انه لا توجد فروق في اجابات المبحوثين تعزى الى لمتغير المؤهل العلمي (مستوى التعليم)، واختلف البحث الحالي عن بحث السيد في عدم وجود فروق في اجابات المبحوثين حول التمكين تعزى الى متغير الجنس والعمر بالنسبة للبحث

¹³⁵ السيد، محمود محمد، (٢٠٠٧)، تأثير التمكين و الإثراء الوظيفي على ولاء العاملين في ظل تخفيض حجم العمالة، المؤتمر العربي الأول عن الاتجاهات المعاصرة والحديثه في إدارة الموارد البشرية، ٢٩ ابريل- ٣ مايو ٢٠٠٧، شرم الشيخ، مصر.

الحالي، واتفق معاً في ان ادراك التمكين النفسي لا يختلف بالنسبة الى متغير الشركات وهذا ما أكده البحث الحالي في عدم وجود فروق في ادراك التمكين النفسي بالنسبة الى متغير الجامعات، بالرغم من اختلاف العينة بين الباحثين، وربما يرجع هذا حسب رأي الباحثة إلى أن إدراك التمكين لا يختلف باختلاف مكان العمل قدر تأثره ببيئة العمل.

٣) بحث (الطراونة، ٢٠٠٦) بعنوان "العلاقة بين التمكين الإداري و فاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى

مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن"¹³⁶

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) استبانته و تم استعادة (٢٨٦) استبانة من قبل المبحوثين الذين تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة. وقد توصل البحث إلى أن تصورات المديرين لأبعاد التمكين الإداري كان متوسطاً، وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية للجنس والمؤهل العلمي وسنوات خبره 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 إتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية. ويختلف بحثنا الحالي مع بحث الطراونه في عدم وجود فروق في إجابات المبحوثين بالنسبة للبحث الحالي لمتغير الجنس والمؤهل العلمي، بينما أكدت دراسة الطراونه وجود فروق في إجابات مديري المدارس تعزى الى المتغيرين السابقين، وتتفقان معا في أن هناك فروقاً في إجابات المبحوثين تعزى الى متغير سنوات الخبرة، ولكن في البحث الحالي كانت النتائج لصالح الأقل خبرة، وفي دراسة الطراونه 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 والسعى الى الحصول على المعلومات، والمشاركة في القرارات لإثبات أنفسهم، إضافة إلى أن العاملين قليلو

¹³⁶ الطراونه، احسين احمد، (٢٠٠٦)، العلاقة بين "التمكين الإداري" و فاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الاردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

الخبرة هم من الخريجين الجدد الذين ركزت دراستهم على الإدارة الحديثه التي تعتمد على المشاركة و الاندماج و غيرها من الأفكار الإدارية الجديدة.

٤) بحث (العساف، ٢٠٠٦) بعنوان "التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية

العامه وعلاقتها بالالتزام التنظيمي و الاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئتها التدريسية"^{١٣٧}

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: أن مستوى ممارسة التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة جاء متوسطاً، و أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية العامة جاء مرتفعاً، و أن درجة مستوى الاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية العامة جاء مرتفعاً أيضاً. وأظهرت دراسته 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 حل 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 إهتم 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

¹³⁷ العساف، حسين موسى (٢٠٠٦)، التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي و الاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئتها التدريسية، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان.

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

٥) بحث (أندراوس، ٢٠٠٦) بعنوان "درجة ممارسة مفاهيم الثقة و التمكين لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الاردنية"^{١٣٨}

هدف البحث التعرف على درجة ممارسة مفاهيم الثقة و التمكين 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 قائداً أكاديمياً. و قد تم توزيع ٤٣٣ استبانة و تم استرجاع ٣٩١ استبانة منها. و قد أكد البحث على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتحقق 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 مفهومي الثقة و التمكين ضمن درجة قوة "متوسطة". ويختلف بحث "أندراوس" عن البحث الحالي في أنّ العينة كانت من القادة الأكاديميين، أي أصحاب القرار، بينما ركز هذا البحث على أهمية أخذ وجهة نظر العاملين الذين يتم تمكينهم بالأصل. و قد أثبت بحث "أندراوس" أن هناك فروق في الاجابات تعزى الى متغير الجنس في آراء الباحثين الأكاديميين لصالح الإناث، بينما تبين في هذا البحث انه لا توجد فروق في إجابات الباحثين للتمكين يعزى الى متغير الجنس.

¹³⁸ اندراوس، رامي جمال، (٢٠٠٦)، درجة ممارسة مفاهيم الثقة بالتمكين لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية، عمان، الاردن.

٦) بحث (اليعقوب، ٢٠٠٤) بعنوان "ثقة العامل بالمدير ودورها في إدراكه للتمكين في القطاع الحكومي" ^{١٣٩} هدف البحث إلى محاولة اختبار العلاقة بين ثقة العامل بالمدير وإدراكه للتمكين، وقد تم اختبار التمكين من خلال عناصر التمكين النفسي وهي (المعنى، المقدرة، الاستقلالية، التأثير). وقد تكون مجتمع البحث من جميع عمالي وزارة الصناعة والتجارة والمؤسسات العامة التابعة لها، وقد وزعت ٢٤٩ استبانة، وقد خلصَ البحث إلى عدة نتائج كان من أهمها إلقاء الضوء على أهمية عنصر الثقة كنقطة مهمة في تمكين العاملين، وأهمية مفهوم التمكين النفسي بأبعاد الإدراكية الأربعة، وأكد البحث ضرورة توفير متطلبات سابقة لنجاح عملية التمكين كالدورات التدريبية وتطوير المهارات والقدرات الفردية وغيرها، وأكد أيضا وجود ارتباط وثيق بين إدراك التمكين والثقة بالمدير. ويتفق هذا البحث مع بحثنا الحالي في استخدام مقياس Spreitzer لقياس التمكين النفسي، حيث إن جميع الدراسات المذكورة أعلاه لم تُعرِّ أهمية للتمكين النفسي كمقياس مهم للتمكين، وهذا ما قدمته "اليعقوب" في دراستها، ولكنها لم تعتمد على قياس التمكين الهيكلي أو المتعدد الأبعاد الذي تم الاعتماد عليه أيضا في هذا البحث، والذي يتناول بيئة العمل كاملة، بالإضافة إلى مقياس إدراك التمكين (التمكين النفسي).

٧) بحث (العبيدين، ٢٠٠٤) بعنوان "العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الاسمنت الاردنية ومؤسسة الموائى الاردنية" ^{١٤٠}

هدف البحث التعرف إلى علاقة التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من الشركتين المذكورتين أعلاه، وقد استخدمت الباحثة العينة العشوائية الطبقية في توزيع أداة البحث "الاستبانة"، والمكونة من (٤٥٧) استبانة، منها (١٣٢) استبانة لشركة الإسمنت، و(٣٢٥) استبانة لمؤسسة الموائى. وتوصلت إلى مجموعة من النتائج، كان أبرزها ثبات صلاحية المتغيرات المستخدمة في قياس علاقة التمكين الإداري بخصائص الوظيفة، كما توصلَ البحث إلى أن مستوى إدراك أفراد عينة البحث للتمكين الإداري وأبعاده كان متوسطا في المنظمين المبحوثين بارتفاع قليل في شركة الإسمنت، وقد بيّنَ البحث وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كلتا المؤسساتين.

¹³⁹ اليعقوب، تمارا (٢٠٠٤)، ثقة العامل بالمدير ودورها في إدراكه للتمكين في القطاع الحكومي، دراسة ميدانية من وجهة نظر عاملين وزارة الصناعة والتجارة والمؤسسات التابعة لها. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعه اليرموك، إربد - الأردن

¹⁴⁰ العبيدين، بثينة (٢٠٠٤)، العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الاسمنت الاردنية ومؤسسة الموائى الاردنية. (دراسة مقارنة). رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة مؤتة، الكرك، الأردن

٨) بحث (ملحم، ٢٠٠٤) بعنوان "العلاقة بين العاملين و العملاء: تشخيص أثر قدرات العامل وتمكينه على رضا العملاء في البنوك الاردنية"^{١٤١}

هدف البحث التعرف إلى أثر التمكين على رضا العامل ودراسة مستويات الرضا لدى العملاء، و لاختبار 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 وتدفق المعلومات والشفافية كمقومات لعملية التمكين. وهذا يتفق مع البحث الحالي، حيث إعتد على نفس الابعاد السابقة الذكر في قياس التمكين الإداري، وأظهر أن الحوافز من أهم الأبعاد التي يجب الاهتمام بها بشكل عام؛ وذلك بناءً على إجابات الباحثين، إذ بينت الإحصائيات أن الحوافز حصلت على أقل درجة.

ب- الأبحاث الأجنبية

٩) بحث (Zhang & Bartol, 2010) بعنوان:

Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, And Creative Process Engagement.¹⁴²

هدف البحث دراسة العلاقة بين التمكين والابداع والقيادة، بحيث فحص نموذج نظري قام على اساس ربط تمكين القيادة بالابداع، وقد كان مجتمع البحث يتكون من جميع الموظفين الفنيين والمشرفين عليهم في شركة تكنولوجيا

141 ملحم، يحيى سليم (٢٠٠٤)، العلاقة بين العاملين و العملاء: تشخيص أثر قدرات العامل و تمكينه على رضا العملاء في البنوك الاردنية، المجلة العربية للإدارة، م(٢٤)، ع(٢)، ١٦٧-١٧٠

142 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.

المعلومات الكبيرة في الصين، وكانت أداة البحث الإستبانه، تم توزيع استبانته خاصه بالعاملين بواقع (٦٧٠) استبانته بوساطة البريد الالكتروني، وقد تم استرداد (٤٩٨) استبانته، وتم توزيع استبانته خاصه بالمشرفين بواقع (٢١٩) استبانته تم استرداد (١٦٤) استبانته. وقد أكدت نتائج البحث أن التمكين النفسي هو وسيط مهم يتوسط تمكّن القادة والإبداع عند العاملين، ومنه ان هناك علاقة ايجابية بين تمكين القادة وبين تمكين العاملين النفسي، وأكدت الدراسة أيضا أن التمكين النفسي على علاقة وثيقة بالدافعية الداخلية وبالاندماج في عملية الابداع أيضا، وهذا يوافق البحث الحالي في الحاجة الى الإهتمام بسلوك القادة عند عملية التمكين؛ لما له من دور مهم جداً في نجاح عملية التمكين الإداري وفي تعزيز شعور العاملين بالتمكين النفسي.

١٠) بحث (Carter, 2009) بعنوان "Managers empowering employees"^{١٤٣}

ركز البحث على سلوك المنظمة كعامل مهم جدا لتمكين العاملين؛ وذلك لأنه يسمح بالمشاركة بين العاملين والمديرين، إذ إنّ 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 الى التعرف على مدى إنتاجية العاملين في حال تم تمكينهم من الإدارة، و على أهمية تحسين أداء العاملين، و كيفية 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 يوّد المزيد من الإنتاجية،

¹⁴³ Carter, Tony, (2009), Managers Empowering Employees, *American Journal of Economics and Business Administration*, 1 (2), 39-44.

والروح المعنوية والالتزام. و أن التمكين يشجع الابتكار والإبداع والدافعية، و يغرس القيم المشتركة لتعزيز مناخ ملائم للتعلّم 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.

(١١) بحث (Stewart,2008) بعنوان:

Psychological Empowerment and Structural Empowerment Among Nurses Practitioners.¹⁴⁴

هدف البحث دراسة العلاقة بين التمكين الهيكلي بأبعاده (الحصول على المعلومات، والدعم، والمصادر، وفرص التعلم والنمو الوظيفي) وبين التمكين النفسي، وهو الإحساس بالدافعية للمرضين، وقد كانت الاستبانة أداة البحث، بحيث تم دراسة التمكين الهيكلي بناء على مقياس فاعلية العمل والتمكين النفسي عن طريق مقياس Spreitzer للتمكين تم الحصول على ٩٥ استبانة منها ٧٢ استبانة صالحة للتحليل الإحصائي من الممرضين في ولاية Connecticut الأمريكية. و كانت متغيرات البحث هي (الجنس، العمر، المستوى العلمي، سنوات الخبرة) وقد دلّت النتائج على أنّ هناك علاقة مهمة بين التمكين النفسي والهيكلي، إضافة إلى أنّ النتائج أظهرت إدراك المبحوثين بشكل كبير لمفاهيم التمكين الإداري والنفسي، بحيث تبين أنّ الممرضين يقيمون العمل الذي يقومون به. وهذا يوافق البحث الحالي، حيث إن البحث أثبت أنّ هناك علاقة متوسطة القوة بين التمكين الهيكلي والشعور بالتمكين النفسي.

(١٢) بحث (Jha & Nair, 2008) بعنوان:

Influence of Locus of control, Job Characteristics and Superior-Subordinate Relationship on Psychological Empowerment: A Study in Five Star Hotels¹⁴⁵

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

¹⁴⁴Stewart, Julie G.; McNulty, Rita; Griffin, Mary T. Quinn; Fitzpatrick, Joyce J.(2008). Psychological empowerment and structural empowerment among nurse practitioners, **Journal of the American Academy of Nurse Practitioners**,22(1), 27-34

سنتين على الأقل، وبالتالي تم اختيار ٩ فنادق من بين ١٢ فندقاً الموجودة في المدينة، وتضمنت عينة البحث ٣١٩ عاملاً من عاملي الخط الاول في فنادق الخمس نجوم في مدينة مومباي، وتم استخدام العينة العشوائية البسيطة لاختيار أفراد العينة (وزعت ٥٠٠ استبانة وتم استرجاع ٣١٩ استبانة). وتم استخدام الاستبانة كأداة لقياس المتغيرات المستقلة والتابعة في البحث، وقد استخدم البحث لتحليل البيانات (multiple و correlation) linear regression، 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: (١) 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. (٢) 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. (٣) 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 وخصياتهم عند تبني استراتيجيات التمكين؛ إذ إنّ العاملين الذين يعاملون بطريقة تتناسب 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 اكد البحث ان العلاقة الجيدة بين المدير والمرؤوس تؤدي إلى علاقات تعاونية جيدة ومشاركة مهمه بين الطرفين وهذا يعني أنّ 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

¹⁴⁵ 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),

الحالي عن باقي الابحاث السابقة في تناولها لجميع الأبعاد بحيث تتضمن سلوك المدير، بيئة العمل بشكل عام، و رغبة العاملين في تعزيز ذلك البعد.

(١٣) بحث (Dewettinck,2007) بعنوان:

Linking Leadership Empowerment Behavior to Employee Attitudes, and Behavioral Intentions: Testing the Mediating Role of Psychological Empowerment.¹⁴⁶

قام هذا البحث على دراسة ارتباط سلوك المشرفين بسلوك العاملين واتجاهاتهم للتمكين عن طريق تطوير نموذج يتوسط فيه التمكين النفسي سلوك القادة التمكيني وبين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، و قد كان مجتمع البحث مكوناً من عاملي (٤ شركات) تأمين موجودة في بلغاريا، وعددهم (٧٤٣) عاملاً تم توزيع الاستبانات عليهم جميعاً وتم استرداد ٤١٣ استبانة، وتم اعتماد (٣٨١) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، و تم إرسال الاستبانة للمبحوثين عن طريق البريد الإلكتروني، وتم قياس سلوك المشرفين في المواضيع التالية (المشاركة في صنع القرارات، التدريب، الاهتمام بالعاملين وتقديرهم، التفاعل مع فريق العمل)، أما التمكين النفسي، فقد تم قياسه بناءً على أبعاد مقياس (Spreitzer,1995) وهي (المعنى، المقدرة، الاستقلالية و التأثير). وقد أشارت النتائج بأن هناك علاقة مهمة وواضحة بين سلوك المشرفين التمكيني، وبين شعور أو إدراك العاملين للتمكين، وهذا مؤشر واضح على أن سلوك القادة له علاقة وثيقة في اتجاهات العاملين من خلال تأثير السلوك الإداري على الدافعية لدى العاملين، إضافة إلى أن السلوك القيادي يظهر بأنه له صلة قوية في نية العاملين في البقاء للعمل في المنظمة، وأكدت الدراسة أن التمكين النفسي يرتبط بشكل إيجابي مع الرضا الوظيفي ومع الالتزام التنظيمي، وأن كلاً من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي له علاقة مهمة في نية العاملين للبقاء في العمل. وتوافق هذا البحث مع البحث الحالي من حيث استخدام مقياس Spreitzer لقياس الأبعاد النفسية في كلتا

157-161

¹⁴⁶ Dewettinck, Koen,(2007), Linking Leadership Empowerment Behavior to Employee Attitudes and behavioral Intentions: Testing the Mediating Role of Psychological Empowerment, **Vlerick Leuven Gent Working Paper Series**, 21(D\2007\6482\27)

¹⁴⁶ 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),27-52

الدراستين، و قد تم تناول الأبعاد السلوكية المستخدمة هنا على أنها سلوكيات من المدير تجاه العاملين مثل التدريب، والتقدير، والمشاركة في صنع القرارات، والاهتمام بفرق العمل بالإضافة إلى تناول عدة أبعاد أخرى تعبر عن التمكين الإداري من عدة نواحٍ مختلفة في البيئة التنظيمية بشكل عام، منه سياسات المنظمة وسلوك المديرين واتجاهات العاملين أنفسهم، و تتفق مع البحث في أنّ هناك علاقة مهمة بين التمكين النفسي وسلوك المشرف التمكيني. فلا يحدث تمكين للعاملين بدون سلوك المشرفين الداعم للتمكين، إضافة إلى أنّ Dewettinck تناول التمكين الإداري كسلوك من القادة والذي يؤثر على التمكين النفسي، وهذه وجهة نظر مهمة، إذ إنّ هناك العديد من العلماء الذين تناولوا علاقة التمكين النفسي أحياناً كعامل مستقل وأحياناً أخرى كعامل تابع للتمكين الإداري.

(١٤) بحث (Siglar & Pearson, 2000) بعنوان:

Creating an Empowerment Culture: Examining the Relationship between the Organizational Culture and Perceptions of Empowerment¹⁴⁷

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 و عاملاً 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 استبيانة وُرعت 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 اثبات فرضيات البحث والوصول إلى عدة نتائج، أهمها: أنّ 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 أنّ التمكين يتوسط فقط العلاقة بين العمل الجماعي collectivism والالتزام التنظيمي، أما بُعد التوجيه وبُعد السلطة فلم

¹⁴⁷ 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),27-52

يكن لهما تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي. و هذا يوافق بحثنا الحالي في وجود علاقة قوية بين التمكين والعمل الجماعي والسلطة والأداء.

(١٥) بحث (Ugobora & Obeng,2000) بعنوان:

Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction, and Customer Satisfaction in (TQM) Organization.¹⁴⁸

و قد كان الهدف هو دراسة العلاقة بين كل من سلوك الإدارة العليا في المنظمة وكلا من: التمكين، والرضا الوظيفي، ورضا الزبائن. و قد كان مجتمع البحث مكون من جميع الشركات التي فازت بجائزة Malcolm Baldrige Award للجودة منذ إنشاء هذه الجائزة حتى وقت البحث، و قد صُممت الاستبيانه لاختبار فرضيات البحث، بحيث تم توزيع ٨٠٠ استبانة، وتم استرداد ٣٠٠ استبانة، منها ٢٥٠ استبانة قابلة للتحليل الإحصائي. وقد تم توزيع الاستبيان بشكل عشوائي على مسؤولي الجودة الشاملة في تلك الشركات، وبالنسبة لقياس التمكين فقد تم الاعتماد على ثلاث أبعاد هي: تفويض السلطة، والمشاركة في صنع القرارات، والحصول على المعلومات.

و مما سبق ذكره فإن من أهداف البحث اختبار دور النمط القيادي بالتمكين الإداري، وعلاقة التمكين بتحقيق الجودة الشاملة، وعلاقة التمكين بالرضا الوظيفي. و قد كانت النتائج إيجابية؛ إذ أظهر البحث علاقته بين كل من النمط الإداري والتمكين والرضا الوظيفي. وبالنسبة لعلاقة التمكين ببرنامج ادارة الجودة الشاملة TQM فإنها تعمل على تسهيل عملية تدفق المعلومات أفقيا وعموديا، و تدمج العاملين بشكل فعال في تحديد رؤية الجودة وأهدافها للمنظمة، إضافة إلى أن هذه البرامج تساعد العاملين في حل مشاكل الزبائن بسرعة و فعالية وتساعد العاملين على العمل الجماعي بشكل مستمر، وتمنحهم بالتالي مهارات حل المشاكل. و قد أكد البحث ما أكدته البحوث السابقة على أن هناك علاقة ايجابية بين تمكين العاملين والرضا الوظيفي ورضا الزبائن. وهذا يتفق مع البحث الحالي في أن لسلوك الإدارة العليا، ولتحديد رؤية المنظمة و أهدافها دور مهم في للتمكين.

¹⁴⁸ Ugoboro, I. & Obeng. K., (2000), Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction, and Customer Satisfaction in (TQM) Organization, **Journal of Quality Management**, 5(2000), 247- 272.

Psychological Empowerment in the workplace: Dimension, Measurement, and Validation.¹⁴⁹

كان البحث حول التمكين النفسي في بيئة العمل، وقد هدف البحث إلى إيجاد مقياس لقياس التمكين النفسي في بيئة العمل، وأكدت الباحثة في مبررات البحث أن الاهتمام بالتمكين النفسي جاء نتيجةً للمنافسة العالمية والحاجة إلى الإبداع والتميز. ولذلك قامت بمراجعة البحوث السابقة المتعلقة بالتمكين لاشتقاق مقياس التمكين، وقد اعتمدت في تصميمها للمقياس على عناصر التمكين الأربعة التي وضعها "توماس فلتهاوس" وهي: (المعنى، المقدر، الاستقلالية، حرية الاختيار، والتأثير). وقد أشارت إلى مقومات للتمكين وهي: نطاق السيطرة، واحترام الذات، والحصول على المعلومات، والمكافآت. ومن مخرجات التمكين أو من الأمور المتوقع حدوثها جراء التمكين هي: الإبداع، والفعالية الإدارية. وكجزء من نموذجها لاختبار التمكين فقد اختبرت الباحثة عينتين منفصلتين لإثبات الاتساق والثبات لنموذج القياس، تكونت العينة الأولى من ٣٩٣ مديراً تم اختيارهم من كل وحدات أفضل ٥٠ شركة صناعية في ذلك الوقت. والعينة الأخرى تكونت من ١٢٨ عاملاً تم اختيارهم على أساس عينة عشوائية طبقية من شركات التأمين. ومن المهم ذكره أن دراسة ومقياس Spreitzer للتمكين ثبتت فعاليته ومصداقيته من خلال اعتماد الباحثين على هذا المقياس لاحقاً، ولإشارة الباحثين إلى هذا المقياس كأكثر المقاييس فعالية في قياس التمكين النفسي. وقد تم الاعتماد على هذا المقياس في البحث الحالي لقياس التمكين النفسي.

الملخص

يتبين من الدراسات السابقة اهتمام الأدبيات الأجنبية أكثر بموضوع التمكين عنه في الدراسات العربية، وربما يرجع ذلك إلى سيادة بيئة العمل التقليدية والخوف من التجديد والتغيير في بيئة العمل العربية، ويتضح أيضاً من الدراسات السابقة إجماعهم على أهمية التمكين في المنظمات والجامعات وغيرها كمفهوم إداري جديد في المنظمات التي تسعى إلى التطور والإبداع، حيث تم الاتفاق على أهمية التمكين، وتم الاختلاف برابط التمكين

149 Spreitzer, Gretchen M.,(1995), Psychological Empowerment in the workplace: Dimension, Measurement, and Validation, *Academy of Management Journal*, 38(5),1442- 1465

بأبعاده المختلفة، إذ انه يلاحظ أن أغلبية الدراسات السابقة العربية تناولت التمكين إما من وجهة نظر نفسية (التمكين النفسي) أو هيكلية وسلوكية (التمكين الإداري)، و نادرا ما تم التطرق كدراستنا الحالية التي تبني وجهة النظر الحديثة في التمكين هذه النظرة التي أكدت على أهمية دراسة التمكين من منظوره النفسي و الإداري معا ودراسة علاقتهما معا حسب اطلاع الباحثة.

وهكذا نرى أن هذا البحث يختلف عن باقي الأبحاث السابقة، لأن الأبحاث السابقة تناولت التمكين اما على اساس المفهوم التحفيزي أو الإداري، ولم تلق الدراسات العربية الاهتمام بكلا البعدين النفسي والإداري، فنرى ان الباحثين الذين تناولوا التمكين كمفهوم إداري هم: (الضمور، ٢٠٠٨) ^{١٥٠} حيث انها تناولت التمكين على اساس البعد الإداري بحيث كان التمكين العامل التابع والعوامل التنظيمية هي العامل المستقل. وهذا ايضا ما اعتبره (الطراونه، ٢٠٠٦) ^{١٥١} في التمكين وربطة بفاعلية عملة اتخاذ القرارات، وهذا ما قام عليه (العساف، ٢٠٠٦) ^{١٥٢} في دراسته للتمكين بحيث تناول التمكين من وجهة النظر الإدارية و دراسة علاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي. و (اندرأوس، ٢٠٠٦) ^{١٥٣} ايضا تطلع إلى التمكين كمفهوم اداري و ليس نفسي وربطه بالثقة للتعرف على العلاقة بينهما، اما (العبيدين، ٢٠٠٤) ^{١٥٤} فتناولت التمكين ايضا من خلال المفهوم الإداري له وربطته بخصائص الوظيفة، وملح درس التمكين الإداري كعامل مستقل و ربطه برضا كلا من العاملين و العملاء. اما (اليعقوب، ٢٠٠٤) ^{١٥٥} فقامت بدراسة التمكين على الاساس النفسي وليس الإداري و اهتمت بدراسة علاقته بينه وبين الثقة من المرؤوس تجاه المدير. اما الدراسات الاجنبية فركزت على السلوك من قبل الرؤساء في العمل وعلاقته بالتمكين لدى العاملين ومنهم كلا من دراسة (Carter,2009) ¹⁵⁶ و دراسة (Dewettinck, ٢٠٠٧) ^{١٥٧}

150 الضمور، صفاء (٢٠٠٨)، العوامل المؤثرة على التمكين الإداري: دراسة حالة، مراكز الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الاردن

151 الطراونه، احسن 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، الاردن.

152 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

153 اندراوس، رامي جمال، (٢٠٠٦)، درجة ممارسة مفاهيم الثقة بالتمكين لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنيه، عمان، الاردن

154 العبيدين، بثينة (٢٠٠٤)، العلاقة بين التمكين الإداري و خصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الاسمنت الاردنية و مؤسسة الموائى الاردنية. (دراسة مقارنة). رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة مؤتة، الكرك، الاردن

155 اليعقوب، تمازا (٢٠٠٤)، ثقة العامل بالمدير و دورها في إدراكه للتمكين في القطاع الحكومي، دراسة ميدانية من وجة نظر عاملين وزارة الصناعة و لتجارة و المؤسسات التابعة لها. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعه اليرموك، إربد - الاردن

156 Carter, Tony, (2009), Managers Empowering Employees, **American Journal of Economics and Business Administration**, 1 (2), 39-44.

157 Dewettinck, Koen,(2007), Linking Leadership Empowerment Behavior to Employee Attitudes and behavioral Intentions: Testing the Mediating Role of Psychological Empowerment, **Vlerick Leuven Gent Working Paper Series**, 21(D\2007\6482\27)

ودراسة (Ugobora & Obeng,2000)¹⁵⁸، ودراسة (Jha & Nair,2008)¹⁵⁹ الذين ركزوا على التمكين من مفهومه النفسي، واهتمت دراسة (Siglar & Pearson,2000)¹⁶⁰ بعلاقة ثقافة المنظمة بالتمكين، أما (Stewart,2008)¹⁶¹ فقد ركزت دراسته على التمكين النفسي و التمكين الهيكلي و دراسة العلاقة بينهما وهذه يشابه ما قامت عليه هذا البحث بدراسة التمكين النفسي و الإداري أو (الهيكلي و السلوكي) ودراسة علاقته بينهما.

وقد تم الاستفادة من خلال استطلاع الباحثة للدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث من تحديد متغيرات البحث، وقد عززت هذه الدراسات لدى الباحثة الدافعية لدراسة واقع التمكين في ظل الثقافة التنظيمية السائدة لدى العاملين في جامعات الضفة الغربية.

¹⁵⁸ Ugoboro, I. & Obeng. K., (2000), Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction, and Customer Satisfaction in (TQM) Organization, **Journal of Quality Management**, 5(2000), 247- 272

¹⁵⁹ 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

¹⁶⁰ 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),27-52

¹⁶¹ Stewart, Julie G.; McNulty, Rita; Griffin, Mary T. Quinn; Fitzpatrick, Joyce J.(2008). Psychological empowerment and structural empowerment among nurse practitioners, **Journal of the American Academy of Nurse Practitioners**,22(1), 27-34

الفصل الثالث

منهجية البحث و إجراءاته

- منهج البحث
- مجتمع البحث
- عينة البحث
- أداة البحث
- صدق الأداة
- ثبات الأداة
- إجراءات البحث
- متغيرات البحث
- المعالجات الإحصائية

منهجية البحث و إجراءاته

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمنهج ومجتمع وعينة وأداة ودلالات الصدق والثبات المستخدمة في هذا البحث والمتغيرات والإجراءات والمعالجات الإحصائية لهذا البحث، وفيما يأتي بيان ذلك:

١.٣ منهجية البحث: لأغراض هذا البحث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي لجمع البيانات من مجتمع البحث والتعرف على خصائصه ولمعرفة واقع تمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين الإداريين وهذا الأسلوب يناسب أغراض البحث.

١.٣ مجتمع البحث: يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية (الذين طبيعة عملهم في الأقسام الإدارية في الجامعة فقط مع استثناء مديري الدوائر الإدارية)؛ وذلك لتحقيق أهداف البحث التي تتطلب لمعرفة واقع التمكين من وجهة نظر العاملين وليس الرؤساء؛ وذلك لأن التمكين يقع على العاملين و من باب أولى استطلاع آرائهم بموضوع التمكين من خلالهم بشكل مباشر، وقد بلغ عدد أفراد مجتمع البحث (٦٤٦) عاملاً إدارياً من ٦ جامعات عامة من جامعات الضفة الغربية. وفقاً لإحصائيات وزارة التربية والتعليم العالي ٢٠٠٧/١٢/٢٠٠٧. و يبين الجدول (١) توزيع أفراد مجتمع البحث

الجدول (١) توزيع أفراد مجتمع البحث

الجامعة	عدد العاملين الإداريين	عدد العينة المفروض الحصول عليه
الخليل	29	10
بوليتكنيك فلسطين	33	12
بيت لحم	40	14
القدس "ابو ديس"	183	64

بيرزيت	190	66
النجاح الوطني	171	60
العدد الكلي	646	226

يلاحظ من الجدول السابق أن عدد العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية كان متفاوتاً من جامعة الى أخرى، إذ ان الجامعة التي كان لها النصيب الأكبر من حيث عدد العاملين الإداريين هي جامعة بيرزيت، من ثم جامعة القدس "أبوديس"، من ثم جامعة النجاح الوطنية، فجامعة بيت لحم، فجامعة بوليتيكنك فلسطين، ومن ثم جامعة الخليل. وربما يرجع هذا الاختلاف الى ان تشكيل الوحدات الإدارية في الجامعات وتحديد أهدافها وتحديد تخصصاتها، تختلف من جامعة الى اخرى حسب رؤية وأهداف الجامعة.

٣.٣ عينة البحث: تم اختيار (٢٢٦) مفردة، و هو يشكل ما نسبته (٣٥%) من أفراد مجتمع البحث الأصلي وقد تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية الطبقية (حيث يتم تقسيم المجتمع إلى عدة طبقات، ومن ثم يتم سحب عينه من كل طبقة بطريقة عشوائية)، و في هذا البحث قامت الباحثة بتقسيم المجتمع إلى ٦ طبقات (و هي الجامعات محل البحث) و بناءً على عدد العاملين الإداريين في كل جامعة تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مع مراعاة التناسب بين الطبقات. و لقد تم استرداد ١٩٧ استبانة، و تم استبعاد إستبانة واحدة لعدم صلاحيتها في التحليل الاحصائي، فأصبح العدد النهائي من الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي ١٩٦ استبانة، أي ما نسبته ٨٧% من عينة البحث، ومن ثم تم اختيار مفردات العينة بعد تقسيم المجتمع إلى طبقات بطريقة العينة العشوائية البسيطة.

والجداول الآتية تبين توزيع عينة البحث حسب المتغيرات الديمغرافية لأفراد هذه العينة.

١.٣.٣ متغير الجنس

الجدول (٢) توزيع عينة البحث حسب متغير الجنس

المتغير	التكرارات	النسبة المئوية %
ذكر	100	51.0
انثى	96	49.0
المجموع	196	100

من الجدول رقم (٢) السابق نلاحظ أن 51% من العينة من فئة الذكور و 49% من الإناث.

٢.٣.٣ متغير العمر

الجدول (٣) توزيع عينة البحث حسب متغير العمر

المتغير	التكرارات	النسبة المئوية %
من 20 - أقل من 30 سنة	86	43.9
من 30 - أقل من 40 سنة	56	28.6
من 40 - أقل من 50 سنة	34	17.3
50 سنة فأكثر	20	10.2
المجموع	196	100

يتبين من الجدول السابق (٣) أن النسبة الكبرى من عينة البحث أعمارهم تتراوح ما بين ٢٠ إلى أقل من ٣٠

سنة، بنسبة 43.9% ، 28.6% ما بين ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة، 17.3% من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة ،

١٠.٢% ٥٠ سنة فأكثر .

٣.٣.٣ متغير المؤهل العلمي

الجدول (٤) توزيع عينة البحث حسب متغير المؤهل العلمي

المتغير	التكرارات	النسبة المئوية %
دبلوم	45	23.0
بكالوريوس	90	45.9
دراسات عليا	55	28.0
غير ذلك	5	2,6
لم يجب	1	0.5
المجموع	196	100

يتبين من الجدول (٤) السابق أن ٤٥.٩% من المبحوثين حاصلون على درجة البكالوريوس، و ٢٨.١% على شهادة الدراسات العليا، و ٢٣% على الدبلوم، و ٢.٦% غير ذلك .

٤.٣.٣ متغير عدد سنوات الخبرة في العمل

الجدول (٥) توزيع عينة البحث حسب متغير عدد سنوات الخبرة في العمل

المتغير	التكرارات	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	67	34.5
من ٥ إلى أقل من 10 سنوات	50	25.8
10 سنوات فأكثر	77	39.7
المجموع	194	100

يتبين من الجدول (٥) السابق أن ٣٩.٣% من عينة البحث عدد سنوات خبرتهم ١٠ سنوات فأكثر، و ٣٤.٢% أقل من ٥ سنوات و ٢٥.٥% سنوات خبرتهم ما بين ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات.

الجدول (٦) توزيع عينة البحث حسب متغير الجامعة

المتغير	التكرارات	النسبة المئوية %
جامعة الخليل	8	4.1
بوليتكنك فلسطين	12	6.1
بيت لحم	12	6.1
القدس	52	26.5
بيرزيت	56	28.6
النجاح الوطنية	54	27.6
لم يجب	2	1
المجموع	196	100

يتبين من الجدول (٦) السابق أن ٢٨.٦% من المبحوثين يعملون في جامعة بيرزيت، و ٢٧.٦% في جامعة النجاح الوطنية، و ٢٦.٥% في جامعة القدس، و ٦.١% يعملون في بوليتكنك فلسطين، و ٦.١% في بيت لحم، و ٤.١% من العينة تعمل في جامعة الخليل.

٤.٣ أداة البحث: قامت الباحثة بتطوير أداة البحث لجمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث حيث تكونت الاستبانة من:

مقدمة الاستبانة: تحتوي على مجموعة من العناصر التي تحدد هدف البحث ونوع البيانات والمعلومات التي تود الباحثه جمعها من أفراد عينة البحث، إضافة إلى فقرة تشجع المبحوثين على الإجابة بموضوعية وصراحة عن فقراتها، وطمأنة المبحوثين على سرية المعلومات، وأنها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

و قد تم تقسيم الاستبانة الى أربعة أقسام، هي:

القسم الاول: بيانات عامة (المتغيرات الديموغرافية)، التي دخلت كمتغيرات في البحث وهذه المتغيرات هي متغيرات (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في العمل والجامعة).

القسم الثاني: تكون من ٥٧ فقرة تتعلق بأبعاد تمكين العاملين حيث قسمت إلى ١١ بعداً وهي موضحة في

الجدول رقم (٧) التالي:

جدول (٧) أبعاد البحث وأرقام الفقرات التي مثلتها

رقم البعد	البعد	الفقرات التي مثلتها
١	التمكين النفسي ويشمل:- (المعنى من ١ إلى ٢) (المقدرة من ٣ إلى ٤) (الاستقلالية من ٥ إلى ٦) التأثير (الفقرة ٧)	من ١ إلى ٧
الأبعاد الإدارية		
٢	تفويض السلطة	من ٨ إلى ١٢
٣	العمل الجماعي	من ١٣ إلى ١٨
٤	وضوح الهدف	من ١٩ إلى ٢٣
٥	حرية التصرف و المشاركة في صنع القرارات	من ٢٤ إلى ٢٦
٦	انسياب المعلومات	من ٢٧ إلى ٣٢
٧	الاتصالات الفعالة	من ٣٣ إلى ٣٧
٨	الاعتراف و التقدير	من ٣٨ إلى ٤٤
٩	الحوافز	من ٤٥ إلى ٤٦
١٠	الدوافع	من ٤٧ إلى ٤٨
١١	التطوير و الإبداع	من ٤٩ إلى ٥٧

هذا وقد تم تصميم الفقرات على أساس مقياس ليكرت خماسي الأبعاد، وقد بينت الفقرات وأعطيت الأوزان كما يأتي:

موافق بشدة: خمس درجات

موافق: أربع درجات

محايد: ثلاث درجات

معارض: درجتان.

معارض بشدة: درجة واحدة

القسم الثالث : تمثل في ١٥ فقرة تتعلق بمعوقات تطبيق تمكين العاملين هذا وقد تم تصميم الفقرات على أساس مقياس ليكرت خماسي الأبعاد وقد بينت الفقرات وأعطيت الأوزان كما هو آت:

أهمية كبيرة جداً: خمس درجات

أهمية كبيرة: أربع درجات

أهمية متوسطة: ثلاث درجات

أهمية قليلة: درجتان.

أهمية قليلة جداً: درجة واحدة.

تفسير النتائج (معيار التقويم):

يتم تحويل المتوسطات الحسابية إلى نسب مئوية وتفسر النتائج على هذا الأساس وفق المعيار التالي للأهمية:

(٣٦% فأقل) منخفض جداً.

(أعلى من ٣٦% - ٥٢%) منخفض.

(أعلى من ٥٢% - ٦٨%) متوسط.

(أعلى من ٦٨% - ٨٤%) مرتفع.

(أعلى من ٨٤%) مرتفع جداً.

القسم الرابع: سؤال يتعلق بالرضا عن الوظيفة الحالية مع احتمالية الإجابة بنعم أو لا.

5.3 صدق أداة البحث

للتأكد من صدق أداة البحث تم توزيع الاستبانة على مجموعة من المحكّمين لإبداء ملاحظاتهم حول فقرات الاستبانة ولقد بلغ عدد المحكمين سبعة. و بعد الحصول على ملاحظات المحكّمين تم التعديل على بعض فقرات الاستبانة استنادا لملاحظاتهم، و بعدها تم بناء الاستبانة في صورتها النهائية، حيث تم توزيعها على ٢٠ مبحوثاً؛ للتأكد من ان فقرات الاستبانة كانت مناسبة وواضحة لأفراد العينة.

٦.٣ ثبات أداة البحث:

للتحقق من ثبات أداة البحث، تم استخدام معامل ثبات هذا البحث باستخدام معادلة كرونباخ الفا (Cronbach Alpha) وقد بلغت قيمة معامل الثبات (٩٥.٨٩%) وهو معامل ثبات عالٍ و مقبول، و يفي بأغراض البحث العلمي. وهذا المعامل يعني أن إمكانية الحصول على البيانات نفسها عند إعادة البحث بنفس الأداة و بنفس الظروف تكون بنسبة (٩٥.٨٩%).

٧.٣ إجراءات البحث :-

لقد تم إجراء البحث وفق الخطوات التالية:-

- إعداد أداة البحث بصورتها النهائية.
- تحديد أفراد عينة البحث.
- توزيع الاستبانة .
- تجميع الاستبانة من أفراد العينة وترميزها وإدخالها إلى الحاسوب ومعالجتها إحصائياً باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).
- تفرغ إجابات أفراد العينة .
- استخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها.

٨.٣ متغيرات البحث

١.٨.٣ المتغيرات المستقلة وتشتمل على:

- الجنس: وله مستويان: (ذكر، أنثى)
- العمر: وله أربعة مستويات: (من ٢٠ إلى أقل من ٣٠، من ٣٠ إلى أقل من ٤٠، من ٤٠ إلى أقل من ٥٠، و ٥٠ سنة فأكثر).

*لم تخضع الفئة أقل من ٢٠ للاختبار؛ وذلك لوجود تكرار واحد لهذه الفئة.

- سنوات الخبرة في العمل: ولها ثلاثة مستويات: (أقل من ٥ سنوات، من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات، من ١٠ سنوات فأكثر)
- المؤهل العلمي: وله أربعة مستويات: (دبلوم، بكالوريوس، دراسات عليا، غير ذلك)
- الجامعة، ولها ستة مستويات هي: (جامعة القدس، جامعة بوليتكنيك فلسطين، جامعة الخليل، جامعة بيت لحم، جامعة بيرزيت، وجامعة النجاح الوطنية).

٢.٨.٣ المتغيرات التابعة: وتشتمل أبعاد التمكين ببعديه، النفسي (المعنى، المقدرة، الاستقلالية، التأثير)، والإداري (التفويض، العمل الجماعي، وضوح الهدف، المشاركة في صنع القرارات، انسياب المعلومات، الاتصالات الفعالة، الاعتراف والتقدير، الحوافز، الدوافع، التطوير والإبداع).

٩.٣ المعالجات الإحصائية:-

من أجل معالجة البيانات استخدم برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

١. التكرارات والنسب المئوية.
٢. الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية.
٣. اختبار (ت) الاحادي (t-test).
٤. اختبارات للمتغيرات المستقلة (Independent Sample t-test).

٥. اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA.
٦. اختبار LSD للمقارنات البعدية.
٧. معامل ارتباط بيرسون (pearson's correlation coefficient).
٨. معامل كرومباخ الفا (Chronback Alpha).

الفصل الرابع

تحليل نتائج البحث

وتقتضي طبيعية هذا الفصل تقسيمه الى مبحثين، هما:

الأول: النتائج المتعلقة بأسئلة البحث.

الثاني: النتائج المتعلقة بفروض البحث.

نتائج البحث

هدف هذا البحث التعرف إلى واقع تمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين الإداريين كما هدف إلى دراسة دور المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخبرة والجامعة) في عملية التمكين، ولتحقيق هدف البحث تم تطوير استبانة، وتم التأكد من معامل ثباتها، وبعد عملية جمع الاستبانات تم ترميزها وإدخالها إلى الحاسوب ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وفيما يلي نتائج البحث تبعا لتسلسل أسئلتها وفرضياتها.

١.٤ المبحث الأول: النتائج المتعلقة بأسئلة البحث

وهي واقع تمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين الإداريين. حيث تم استخراج التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لفقرات البحث وأبعادها، ومن ثم ترتيبها تنازلياً وفق المتوسط الحسابي واعتمدت الباحثة المستويات الآتية للموافقة (الأهمية):-

(٣٦% فأقل) منخفض جداً.

(أعلى من ٣٦% - ٥٢%) منخفض.

(أعلى من ٥٢% - ٦٨%) متوسط.

(أعلى من ٦٨% - ٨٤%) مرتفع.

(أعلى من ٨٤%) مرتفع جداً.

وفيما يلي جداول تبين هذه النتائج:-

أولاً: التمكين النفسي

سوف يتم التوضيح و التعليق على الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لبعث التمكين النفسي الكلي، ومن ثم سيوضح كل بعد من أبعاد التمكين النفسي على حده.

جدول رقم (٨) يمثل الجدول الآتي الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، والنسبة المئوية ودرجة الموافقة

لأبعاد التمكين النفسي

المجال	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسب المئوية	درجة الموافقة
المعنى	.638	4.52	90.4 %	مرتفعه جداً
المقدرة	.505	4.70	94.1 %	مرتفعه جداً
الاستقلالية	.985	3.98	79.7 %	مرتفعه
التأثير	1.036	3.99	79.8%	مرتفعه
التمكين النفسي	.532	4.30	87%	مرتفعه جداً

يتبين من الجدول رقم (٨) السابق:

إن اتجاهات عينة البحث نحو التمكين النفسي جاءت نحو درجة موافقة "مرتفعه جداً" حيث حصلت على نسبة موافقة (٨٧%)، وقد حصلت المقدرة على المرتبة الأولى بواقع (٩٤.١%) و كان هناك درجة موافقة "مرتفعه جداً" لبعد المعنى أي معنى العمل الذي يقومون به بواقع (٩٠.٤%). وهذا يدل على مقدرة العاملين الإداريين في الجامعات محل البحث، و على شعورهم بمعنى و قيمة العمل الذي يقومون به. وتلاه درجة موافقه "مرتفعه" في أراء المبحوثين حول قدرتهم على التأثير بواقع (٧٩.٨%)، تلاه الاستقلالية في العمل أو بمعنى آخر حرية الاختيار بفرق بسيط (٧٩.٧%). وهذا يدل على أنه بالرغم من أن العاملين الإداريين في الجامعات محل البحث يشعرون بالمقدرة و بمعنى العمل الذي يقومون به الا انهم لا يشعرون بدرجة كافيته بالاستقلالية والتأثير في العمل؛ ويرجع ذلك حسب رأي الباحثة إلى وعي العاملين وإدراكهم بأهمية الاعمال التي يقومون بها وبتقنتهم وإيمانهم بقدرتهم على القيام بمهام عملهم، وإيمانهم بتوفر المهارات الأساسية التي تتيح لهم القيام بعملهم، و لكن لا تتوفر لديهم حرية الاختيار أو التقرير بأنفسهم كيف يؤدون اعمالهم ، و عدم شعورهم بدورهم الحقيقي في مكان عملهم بدرجة تماثل إيمانهم بقدرتهم وإيمانهم بأهمية ومعنى العمل.

وهذا يختلف مع ما توصلت اليه دراسة (اليقوب، ٢٠٠٤)^{١٦٢} بحيث كان ترتيب الأبعاد هي المقدرة،

المعنى، الإستقلالية، و أخيرا التأثير و يتفق معها، بحصول المقدرة و المعنى على درجات عالية نسبيا بالمقارنه

162 اليقوب، تمارا (٢٠٠٤)، ثقة العامل بالمدير و دورها في إبرة للتمكين في القطاع الحكومي، دراسة ميدانية من وجهة نظر عاملين وزارة الصناعة و التجارة و المؤسسات التابعة لها. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك، إربد - الأردن، ص ٨٩.

مع ما حققه بعد الاستقلاليه والتأثير. أما بالنسبة لدراسة (Sigler & Pearson,2000)¹⁶³ فقد أشارت إلى الترتيب التالي لأبعاد التمكين النفسي و هي: (المقدرة، المعنى، التأثير من ثم الإستقلالية)، و هذا يطابق الترتيب الذي حصلت عليه هذه الدراسات، أما بالنسبة لدراسة (Jha & Nair,2008)¹⁶⁴ فقد كان ترتيب ابعاد التمكين النفسي كالتالي: المعنى، المقدرة، الاستقلالية، من ثم التأثير. أما (Stewart.2008)¹⁶⁵ فقد كان ترتيب ابعاد التمكين النفسي كالتالي: المعنى، الإستقلاليه، المقدرة، من ثم التأثير.

وفيما يلي تفصيل فقرات هذه الابعاد:

البعد الاول: المعنى

جدول رقم (٩) يمثل الجدول الاتي الاوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، النسب المئوية ودرجة الموافقة لمعنى التمكين النفسي مرتبة تنازليا وفق المتوسط الحسابي.

الترتيب	رقمها بالاستبانة	الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	درجة الموافقة
١	١	عملي مهم جدا بالنسبة لي	.704	4.62	92.3 %	مرتفعه جداً
٢	٢	النشاطات التي يتضمنها عملي مهمه وذات معنى بالنسبه لي	.757	4.41	88.6 %	مرتفعه جداً
		الدرجة الكلية لمعنى التمكين النفسي	.664	4.52	90.4 %	مرتفعه جداً

يتبين من الجدول رقم (٩) السابق أن اتجاهات عينة البحث نحو بعد معنى العمل كأحد ابعاد "التمكين النفسي" كانت نحو درجة الموافقة المرتفعه جداً، بحيث حصلت على نسبة موافقة ٩٠.٤%، وحصلت الفقرة المتعلقة بأهمية العمل من وجهة نظرالعاملين الإداريين على ٩٢.٣% و هي درجة موافقة مرتفعه جداً، أما بالنسبة للفقرة المتعلقة بأهمية نشاطات العمل حصلت على ٨٨.٦% و هي تأخذ درجة موافقة كبيرة و لكن بمتوسط حسابي أقل

163 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),p45

164 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),p159.

165 Stewart, Julie G.; McNulty, Rita; Griffin, Mary T. Quinn; Fitzpatrick, Joyce J.(2008). Psychological empowerment and structural empowerment among nurse practitioners, **Journal of the American Academy of Nurse Practitioners**,22(1),p.31.

و تشتت أعلى، و قد تم ترتيب الفقرات على التوالي وهي: أهمية العمل بالنسبة للعاملين الإداريين في الجامعات محل البحث، ثم أهمية معنى النشاطات التي يتضمنها العمل بالنسبة للفئة المبحوثة.

البعد الثاني: المقدرة

جدول رقم (١٠) يمثل الجدول الآتي الاوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، النسب المئوية، ودرجة الموافقة للمقدرة مرتبة تنازليا وفق المتوسط الحسابي.

الترتيب	رقمها بالاستبانة	الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	درجة الموافقة
١	٣	أنا واثق من قدرتي على القيام بعملتي	.518	4.78	95.5 %	مرتفعة
٢	٤	تتوفر لدي المهارات الضرورية للقيام بمهام وظيفتي	.613	4.63	92.8 %	مرتفعة جداً
الدرجة الكلية للمقدرة						
			.505	4.71	94.1 %	مرتفعة جداً

يبين من الجدول رقم (١٠) السابق أن اتجاهات عينة البحث للمقدرة كانت نحو درجة "الموافقة المرتفعة جداً" حيث حصلت على نسبة موافقة (٩٤.١%) وحصلت الفقرة التي تدل على ثقة العاملين الإداريين بقدرتهم على القيام بالعمل في الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية على (٩٥.٥%) و هي درجة مرتفعة جداً، كما تم الحصول على درجة موافقة مرتفعة جداً بمقدار (٩٢.٨%) للفقرة التي تدل على موافقة عينه المبحوثة بأن لديهم المهارات الضرورية للقيام بمهام الوظيفة التي يقومون بها.

البعد الثالث: الاستقلالية

جدول رقم (١١) يمثل الجدول الآتي الاوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، النسب المئوية، ودرجة الموافقة للاستقلالية مرتبة تنازليا وفق المتوسط الحسابي.

الترتيب	رقمها بالاستبانة	الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	درجة الموافقة
١	٦	أنا قادر على التقرير بنفسى كفاءة أداء عملي	1.035	4.08	81.6 %	مرتفعه جدا

مرتفعه	78.6 %	3.93	1.051	لدي الاستقلالية لتحديد كيفية أداء عملي	٥	٢
مرتفعه	79.7 %	3.9٨	.985	الدرجة الكلية للاستقلالية		

يتبين من الجدول رقم (١١) السابق أن اتجاهات عينة البحث للاستقلالية جاءت أقل من البعدين السابقين وهي نحو درجة موافقة "مرتفعه" بشكل عام، حيث حصلت على نسبة موافقة (٧٩.٧%). و حصلت الفقرة التي تدل على قدرة العاملين التقرير بأنفسهم كيفية اداء عملهم بدرجة موافقه "مرتفعه جدا" من أفراد العينه (٨١.٦%)، بينما حصلت الفقرة المتعلقة بالاستقلالية و حرية الاختيار لتحديد كيفية أداء العمل على نسبة مئوية (٧٨.٦%).

البعد الرابع: التأثير

جدول رقم (١٢) يمثل الجدول الاتي الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسبة المئوية، ودرجة الموافقة للتأثير

رقمها بالاستبانة	الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	درجة الموافقة
٧	لدي دور لما يحدث للدائرة التي أنتمي اليها	1.036	3.9٩	79.8%	مرتفعه

إن اتجاهات عينة البحث نحو بعد "التأثير" جاءت بدرجة موافقه مرتفعه حيث حصلت على درجة موافقة تبلغ (٧٩.٨%).

ثانياً: التمكين الإداري

السؤال الثاني: ما واقع التمكين الإداري للعاملين الإداريين بأبعاده (تفويض السلطة، العمل الجماعي، وضوح الهدف، حرية التصرف و المشاركة في صنع القرار، انسياب المعلومات، الاتصالات الفعالة، الاعتراف والتقدير، الحوافز، الدوافع، التطوير و الإبداع) في الجامعات محل البحث؟

البعد الاول: تفويض السلطة

جدول رقم (١٣) يمثل الجدول الاتي الانحرافات المعيارية ، الاوساط الحسابية والنسب المئوية ودرجة الموافقة لفقرات تفويض السلطة مرتبة تنازليا وفق المتوسط.

الترتيب	رقمها بالاستبانة	الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	درجة الموافقة
١	١٢	تزويدي بقدر واسع من الصلاحيات يعزز انتمائي لمكان عملي	.85٣	4.42	88.5 %	مرتفعه جدا
٢	١٠	تثق إدارتي بمقدرتي على إنجاز المهام الموكلة إلي	.916	4.23	84.5 %	مرتفعه جدا
٣	٩	توفر لي إدارتي الصلاحيات للتصرف في المهام الموكلة إلي	.994	3.91	78.3 %	مرتفعه
٤	٨	تقوم الإدارة بتفويض سلطات كافية لإنجاز المهام الواجب علي انجازها	.998	3.85	76.9 %	مرتفعه
٥	١١	لا يمارس رؤسائي السلطة التي قاموا بتفويضها لي خلال فترة التفويض	1.016	3.62	72.3 %	مرتفعه
		الدرجة الكلية لبعد تفويض السلطة	.728	4.01	80.2 %	مرتفعه

يتبين من الجدول السابق أن الدرجة الكلية لبعد تفويض السلطة للعاملين الإداريين في جامعات الضفة "مرتفعه" حيث بلغت النسبة المئوية للموافقة (٨٠.٢%). ويظهر أيضا أن الفقرة المتعلقة بتزويد العاملين قدرا واسعا من الصلاحيات يعزز الانتماء إلى الجامعة التي يعمل فيها، حيث حصلت على الترتيب الأول بحيث بلغت درجة الموافقة عليها (٨٨.٥%)، ومن ثم حصلت على الترتيب الثاني الفقرة المتعلقة بتقّة الإدارة بمقدرة العاملين على إنجاز المهام الموكلة إليهم بدرجة موافقة "مرتفعه جدا" بلغت (٨٤.٥%)، و بعدها جاءت باقي الفقرات بدرجة موافقه مرتفعه فقط و هي على الترتيب الآتي:

توفير الصلاحيات للعاملين من إدارتهم للقيام بالمهام الموكلة إليهم بدرجة (٧٨.٣%)

قيام الإدارة بتفويض سلطات كافيته لإنجاز المهام الواجب على العاملين إنجازها بدرجة (٧٦.٩%) ويليه الفقرة المتعلقة بعدم ممارسة الرؤساء للسلطة التي قاموا بتفويضها للعاملين خلال فترة التفويض (٧٢.٣%). ولوحظ ان الانحراف المعياري للفقرة المتعلقة بعدم ممارسة الرؤساء للسلطة التي قاموا بتفويضها للعاملين (١.٠١٥٦٣) وهذا يدل على أن اتجاهات افراد العينه للإجابة عن هذه الفقرة ذات تشتت مرتفع. وترى الباحثة أن ذلك يدل على ان الجامعات لا تقوم بتفويض السلطة بشكل كافٍ، وان الرؤساء المانحين لهذا التفويض يمارسون نفس السلطة خلال فترة التفويض، وهذا يدل على أن هناك نسبة لا بأس بها تقوم بممارسة التفويض بطريقة غير سليمة و تتنافى مع اساليب التفويض الفعّال التي تؤكد ضرورة عدم ممارسة السلطة المفوضة من الرؤساء خلال فترة التفويض.

البعد الثاني: العمل الجماعي

جدول رقم (١٤) يمثل الجدول الآتي الانحرافات المعيارية، الاوساط الحسابية، النسب المئوية، ودرجة الموافقة ل فقرات بعد العمل الجماعي مرتبة تنازليا وفق المتوسط.

الترتيب	رقمها بالاستبانة	الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	درجة الموافقة
١	١٨	اقدر واحترم آراء زملائي في العمل	.632	4.3٧	87.4 %	مرتفعه جدا
٢	١٥	تتسم علاقتي مع رؤسائي بانها علاقات تعاونية تسودها الثقة	.979	4.10	82.1 %	مرتفعه
٣	١٧	أتشاور مع زملائي في المهام الموكلة إلي	.860	4.05	81.0 %	مرتفعه
٤	١٣	يعمل الأفراد بروح الفريق الواحد	1.00	3.96	79.2 %	مرتفعه
٥	١٤	تشجع الجامعة العمل الجماعي وتحرص على بناء الفريق	1.00	3.73	74.6 %	مرتفعه
٦	١٦	الاجتماعات الدورية في دائرتي تساعدني في اداء عملي بفعالية كبيره	1.07	3.65	73.0 %	مرتفعه
الدرجة الكلية لبعد العمل الجماعي						
			.68٣	3.98	79.6 %	مرتفعه

يتبين من الجدول رقم (١٤) السابق أن درجة الموافقة الكلية لجميع فقرات بعد العمل الجماعي جاءت بدرجة "مرتفعه" حيث بلغت النسبة المئوية (٧٩.٦%)، وقد حصلت الفقرة أ قدر و أحترم زملائي في العمل على أعلى درجة (٨٧.٤%) بينما حصلت الفقرة المتعلقة بالاجتماعات الدورية في دائرتي تساعدني على أداء عملي بفاعلية كبيرة على أقل درجة (٧٣%). و من الواضح أن الفقرات التي حصلت على اعلى درجات الموافقة هي الفقرات المتعلقة بالفرد نفسه والزملاء بالعمل و هذا دليل على واقع العمل الجماعي كبعد من ابعاد التمكين، وهو ان علاقات العاملين في الجامعات محل البحث قوية و مهمه جدا بالنسبة لهم حيث إن هناك احتراماً و تقديراً لآراء الزملاء في العمل، وقد أبدوا أن هناك توجهاً قوياً لمشاورة الزملاء في العمل إضافة إلى ان هناك علاقات جيدة مع الرؤساء، وهذا كله يبدي استعداداً مهماً و جيداً لتفعيل قاعدة العمل الجماعي أو لتطبيق فرق العمل، ولكن أظهرت الفقرات المتعلقة بالعمل كفريق بالوقت الراهن وبتشجيع الجامعه على بناء فرق العمل وعلى وجود الاجتماعات الدورية للمساعدة في اداء العمل على درجة موافقه أقل من الفقرات السابقة، وانحراف معياري اكبر من الفقرات الثلاث الاولى و هذا يدل على ان وجود العمل الجماعي أو فرق العمل في الجامعات ليس بالدرجة التي يتوق اليها الأفراد، ولهذا توصي الباحثة بضرورة الاهتمام بنشر ثقافة العمل الجماعي بين العاملين في الجامعات لما ابداه العاملون من رغبة في ذلك.

البعد الثالث: وضوح الهدف

جدول رقم (١٥) يمثل الجدول الآتي الانحرافات المعيارية، الاوساط الحسابية، النسب المئوية، ودرجة الموافقة لفقرات بعد وضوح الهدف مرتبة تنازليا وفق المتوسط.

الترتيب	رقمها بالاستبانة	الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	درجة الموافقة
١	٢٠	اعرف بوضوح الهدف من العمل الذي أقوم به	.67	4.42	88.4 %	مرتفعه جدا
٢	٢١	اعرف تماما النتائج المتوقعة مني للقيام بعملية	.75	4.36	87.2 %	مرتفعه جدا
٣	١٩	أهداف الجامعة واضحة بالنسبة لي	.94	4.09	81.7 %	مرتفعه
٤	٢٢	السياسات المتبعة في جامعتي واضحة بالنسبة لي	1.00	3.77	75.3 %	مرتفعه
٥	٢٣	السياسات المعمول بها في جامعتي	1.03	3.45	69.1 %	مرتفعه

				كافية لتحقيق أهداف الجامعة		
مرتفعه	80.3 %	4.01	.683	الدرجة الكلية لبعء وضوح الهدف		

يتبين من الجدول رقم (١٥) السابق أن الدرجة الكلية لجميع فقرات بعء وضوح الهدف "مرتفعه" حيث بلغت النسبة المئوية (٨٠.٣%)، و يتبين ان الفقرات التي حصلت على موافقة "مرتفعه جداً" هي الفقرات التي تتضمن معرفة العاملين الإداريين الهدف من وراء العمل الذي يقومون به بشكل واضح (٨٨.٤%)، وبمعرفة العاملين النتائج المتوقعه منهم عند القيام بعملهم (٨٧.٢%)، من ثم تأتي الفقرة المتعلقة بوضوح اهداف الجامعة للعاملين بشكل عام (٨١.٧%)، وتأتي بعدها الفقرة المتعلقة بوضوح السياسات المتبعة في الجامعة التي يعملون فيها (٧٥.٣%)، من ثم تأتي الفقرة المتعلقة بكفاية السياسات المتبعة في الجامعة لتحقيق أهدافها، فقد حصلت على درجة أقل (٦٩.١%)، وهذه يدل على أن بعء وضوح هدف العمل أو مكان العمل موجود بشكل كبير، وأما السياسات المتبعة سواءً من ناحية وضوحها أو تحقيقها للأهداف التي هي عبارة عن طرق لإيصال الجامعة لتحقيق أهدافها، فهي تأتي بدرجة أقل من درجة وضوح الهدف، ومنه ترى الباحثة وجوب العمل في الجامعات على توضيح هذه السياسات للعاملين و السماح لهم بالمشاركة بوضع هذه السياسات بما يتماشى مع تحقيق أهداف الجامعة.

البعء الرابع: حرية التصرف والمشاركة في صنع القرارات

جدول رقم (١٦) يمثل الجدول الآتي الانحرافات المعيارية، الأوساط الحسابية، النسب المئوية ودرجة الموافقة لفقرات بعء حرية التصرف والمشاركة مرتبة تنازلياً وفق المتوسط.

الترتيب	رقمها بالاستبانة	الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	درجة الموافقة
١	٢٤	يسمح لي مديري بإبداء رأيي فيما يخص عملي بحريه	1.07	4.07	81.3 %	مرتفع
٢	٢٦	أعمل في نظام اداري يسمح لي بالمشاركة في صنع القرارات	1.05	3.69	73.9 %	مرتفع
٣	٢٥	اعمل في نظام اداري يوفر لي المرونة المناسبة للتصرف في عملي	1.12	3.46	69.3 %	مرتفع
		الدرجة الكلية لحرية التصرف والمشاركة في صنع القرار	.959	3.74	74.9 %	مرتفع

يتبين من الجدول رقم (١٦) السابق أن الدرجة الكلية لجميع فقرات بعد حرية التصرف والمشاركة في صنع القرارات جاءت بدرجة "مرتفعه" حيث بلغت النسبة المئوية (٧٤.٩%)، وأن الفقرة التي حصلت على المرتبة الأولى هي سماح المدير للعاملين بإبداء آرائهم فيما يخص عملهم بحرية، حيث بلغت النسبة المئوية لتلك الفقرة (٨١.٣) %، وتبعها الفقرة التي تنص على ان النظام الإداري الذي يعمل فيه العاملون الإداريون في الجامعات يسمح لهم بالمشاركة في صنع القرارات حيث حصلت على درجة (٧٣.٩%)، و قد حصلت الفقرة المتعلقة بتوفير المرونه من النظام الإداري للتصرف بالعمل على أقل درجة موافقة وهي (٦٩.٣%)، وهذا يدل على ان هناك علاقات جيدة نوعا ما بالمديرين و بالتالي يُسمح لهم بإبداء آرائهم فيما يخص عملهم بحرية، ولكن فيما يتعلق بما هو أكثر من ذلك، وهو التصرف بما يراه العامل الإداري مناسباً فيما يخص عمله فقد حصلت على نسبة موافقة أقل.

البعد الخامس: انسياب المعلومات

جدول رقم (١٧) يمثل الجدول الاتي الانحرافات المعيارية، الاوساط الحسابية، النسب المئوية، ودرجة الموافقة لفقرات انسياب المعلومات مرتبة تنازليا وفق المتوسط.

الترتيب	رقمها بالاستبانة	الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	درجة الموافقة
١	٢٨	أشارك الآخرين من زملائي بالمعلومات والبيانات بمنتهى الدقة والسرعة	.759	4.19	83.7 %	مرتفعه
٢	٣٠	أستطيع الحصول على المعلومات التي أريدها من أجل القيام بعملتي	.862	3.98	79.7 %	مرتفعه
٣	٣١	يتم تزويدي من قبل مديري بأي معلومات جديدة عن عملي	1.067	3.98	79.6 %	مرتفعه
٤	٣٢	يتقاسم مديري معي المعلومات المتوفرة من اجل إنجاز العمل	1.009	3.94	78.9 %	مرتفعه
٥	٢٧	احصل على الموارد المطلوبة لأداء عملي	.946	3.87	77.4 %	مرتفعه
٦	٢٩	يتم تبادل المعلومات بدرجة من الشفافية	1.01	3.80	76.0 %	مرتفعه

الدرجة الكلية لانسياب المعلومات	.75232	3.9٦	79.2 %	مرتفعه
---------------------------------	--------	------	--------	--------

يتبين من الجدول رقم (١٧) السابق أن الدرجة الكلية لجميع فقرات بعد انسياب المعلومات "مرتفعه" حيث بلغت النسبة المئوية (٧٩.٢%)، وتفصيلاً لهذا فقد حصلت الفقرة التي تنص على مشاركة العاملين زملائهم بالمعلومات والبيانات بمنتهى الدقة والسرعة حيث بلغت النسبة المئوية لتلك الفقرة (٨٣.٧)%. تليها الفقرة التي تنص على حصول العاملين الإداريين في الجامعات محل البحث على المعلومات التي يحتاجونها للقيام بالعمل (٧٩.٧%)، تليها تزويد العاملين الإداريين بالمعلومات الجديدة التي تخص عملهم من قبل مديريهم (٧٩.٦%)، تليها تقاسم المديرين بالمعلومات المتوفرة من أجل انجاز العمل (٧٨.٩%)، اما بالنسبة للحصول على الموارد لأداء العمل (٧٧.٤%) و تبادل المعلومات بدرجة من الشفافية (٧٦%) فقد حصلنا على درجة موافقه "مرتفعه" ولكن أقل من الفقرات السابقة الذكر، وهذا يدل على ان الحصول على المعلومات جاء بدرجة أعلى من الحصول على الموارد، ولكن بالنسبة لشفافية المعلومات التي تم الحصول عليها، فقد تبين انها حصلت على أدنى درجة موافقه، و يقصد بالشفافية "الوضوح وعدم تشويه المعلومات المتبادلة"، وهذا يدل على ان المعلومات التي يتم تبادلها هي معلومات غير واضحة، أو انها لا تتم من خلال أكثر من طرف، أو انها تتم من خلال طرق غير صحيحة ومشوهه، وهذا بدوره يقلل من تمكين العاملين حيث انه كما ذكر في الدراسات يعتبر توافر المعلومات و سهولة تبادلها بشفافية من المقومات المهمه جداً لتمكين العاملين.

البعد السادس: الاتصالات الفعالة

جدول رقم (١٨) يمثل الجدول الاتي الانحرافات المعيارية، الاوساط الحسابية، النسب المئوية ودرجة الموافقة لفقرات الاتصالات الفعالة مرتبة تنازلياً وفق المتوسط.

الترتيب	رقمها بالاستبانة	الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	درجة الموافقة
١	٣٣	الاتصالات سهلة بين الوحدات الإدارية في الجامعة	1.11	3.70	74.1 %	مرتفعه
٢	٣٥	يتسم نظام الاتصالات بين المستويات الإدارية بالفعالية	1.04	3.49	69.8 %	مرتفعه
٣	٣٧	يتميز الهيكل التنظيمي بوضوح نطاق الإشراف	1.06	3.48	69.7 %	مرتفعه

متوسطه	63.0 %	3.15	1.06	يتسم الهيكل التنظيمي في جامعتي بأنه هيكل مسطح	٣٦	٤
متوسطه	61.4 %	3.06	1.18	الاتصالات غير سريعة بين الوحدات الإدارية في الجامعة	٣٤	٥
متوسطه	68.0 %	3.39	.72	الدرجة الكلية للاتصالات الفعالة		

يتبين من الجدول رقم (١٨) السابق أن الدرجة الكلية لجميع فقرات بعد الاتصالات الفعالة جاءت بدرجة "متوسطه" حيث بلغت النسبة المئوية (٦٨%)، وقد حصلت الفقرة التالية على أعلى مرتبة وهي ان الاتصالات سهلة بين الوحدات الإدارية في الجامعة (٧٤.١%)، وتبعها في ترتيب درجة الموافقة فعالية نظام الاتصال بين الوحدات الإدارية (٦٩.٨%) ، ومن ثم وضوح نطاق الإشراف (٦٩.٧%) ، وتلاها اتسام الهيكل التنظيمي بأنه هيكل مسطح (٦٣%)، أما الفقرة المتعلقة بأن الاتصالات غير سريعة بين الوحدات الإدارية (٦١.٤%)، حصلت على أقل درجة موافقة وهي بالطبع فقرة عكسية، أي أنّ الاتصالات تتسم بالسرعة نوعاً ما بين الوحدات الإدارية في الجامعات، وهذا بالطبع مؤشر جيد على ان بيئة العمل تدعم بعد الاتصالات الفعالة التي هي إحدى أبعاد التمكين.

البعد السابع: الاعتراف والتقدير

جدول رقم (١٩) يمثل الجدول الاتي الانحرافات المعيارية، الاوساط الحسابية، النسب المئوية ودرجة الموافقة لفقرات الاعتراف والتقدير مرتبة تنازلياً وفق المتوسط.

الترتيب	رقمها بالاستبانة	الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	درجة الموافقة
١	٤٣	اشعر بتقدير واحترام زملائي لي في العمل	.744	4.26	85.2 %	مرتفعه جدا
٢	٤٤	اشعر بتقدير واحترام مدرائي لي في جامعتي	.996	3.97	79.4 %	مرتفعه
٣	٣٨	عادة يعترف مديري بالإنجازات التي أقوم بها	1.184	3.83	76.6 %	مرتفعه
٤	٤٠	يشعرني مديري بأهمية وظيفتي ومكانتها كجزء حيوي بالنسبة للجامعة	1.112	3.80	76.0 %	مرتفعه

مرتفعه	70.2 %	3.51	1.196	عادة ما يقيم أدائي ويخصص له مردود معنوي مباشر من قبل مديري	٤١	٥
منخفض	51.3 %	2.57	1.291	عادة لا يقدر مديري الإنجازات التي أقوم بها	٣٩	٦
منخفض	47.5 %	2.38	٧1.06	لا تتوقع إدارتي مني النتائج والأعمال الجيدة باستمرار	٤٢	٧
مرتفع	69.5 %	3.48	.591	الدرجة الكلية للإعتراف والتقدير		

يتبين من الجدول رقم (١٩) السابق أن الدرجة الكلية لفقرات الإعتراف والتقدير جاءت بدرجة "مرتفعه" حيث بلغت النسبة المئوية (٦٩.٥%)، وقد كانت الفقرة المتعلقة بشعور العاملين الإداريين بتقدير واحترام زملائهم لهم في العمل على أعلى درجة موافقة حيث حصلت على نسبة ٨٥.٢%. وهذا يدل على ان الاعتراف و التقدير من الزملاء لبعضهم كبيرة جدا بينما تلتها الفقرات التاليه بدرجة موافقة "مرتفعه" و هي شعور العاملين بتقدير مديريهم في العمل (٧٩.٤%) تليها اعتراف المديرين بالانجازات التي يقوم بها العاملون (٧٦.٦%) تليها قيام المديرين بالتعبير عن أهمية وظيفة العامل الإداري في الجامعة (٧٦.٠%)، تلاها الفقرة المتعلقة بتقييم الاداء الفردي وتخصيص مردود معنوي مباشر من المديرين للعاملين الادريين فقد حصل على درجة موافقه "مرتفعه" بلغت (٧٠.٢%). أما بالنسبه للفقرات السلبية فقد حصلت على درجة موافقه "متوسطة" وهي ان المديرين عادة لا يقدرن الجهد الذي يقوم به العاملون بواقع (٥١.٣%) وهي درجة منخفضة، و تليها فقره السلبيه الاخرى و هي ان الادارة في الجامعات محل البحث لا تتوقع النتائج و الاعمال الجيدة باستمرار من العاملين الإداريين فقد حصلت على درجة موافقه (٤٧.٥%) وهي درجه منخفضه.

البعد الثامن: الحوافز

جدول رقم (٢٠) يمثل الجدول الاتي الانحرافات المعيارية، الاوساط الحسابية، النسب المئوية ودرجة الموافقة لفقرات الحوافز مرتبة تنازليا وفق المتوسط.

الترتيب	رقمها بالاستبانة	الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	درجة الموافقة
١	٤٥	يقوم رؤسائي بتحفيزي على تحمل مسؤوليات اكبر	1.18٨	3.55	71.1 %	مرتفعه
٢	٤٦	نظام الحوافز المعمول به يحقق العدالة للجميع	1.222	2.56	51.3 %	منخفضه
الدرجة الكلية للحوافز						
			1.011	3.07	61.4 %	متوسط

يتبين من الجدول رقم(٢٠) السابق أن الدرجة الكلية لفقرات الحوافز جاءت بدرجة "متوسطة" بلغت (٦١.٤%) بشكل عام، حيث حصلت الفقره التي تدل على قيام المديرين بتحفيز العاملين للقيام بتحمل مسؤوليات أكبر بدرجة موافقه" مرتفعه " بلغت ٧١.١%، أما بالنسبة لعدالة نظام الحوافز المعمول به للجميع فقد حصل على درجة موافقة "منخفضه" بلغت (٥١.٣%).

البعد التاسع: الدوافع

جدول رقم (٢١) يمثل الجدول الاتي الانحرافات المعيارية، الاوساط الحسابية، النسب المئوية ودرجة الموافقة لفقرات الدوافع مرتبة تنازليا وفق المتوسط.

الترتيب	رقمها بالاستبانة	الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	درجة الموافقة
١	٤٧	توجد لدي الدافعية لتحمل مسؤوليات جديدة	.928	4.17	83.5 %	مرتفعه
٢	٤٨	ثقة الإدارة بي تدفعني للقيام بعملتي بطريقة أفضل	1.107	3.97	79.4 %	مرتفعه
الدرجة الكلية للدوافع						
			.908	4.07	81.4 %	مرتفعه

يتبين من الجدول رقم (٢١) السابق ان الدرجة الكلية لفقرات الدوافع "مرتفعه" جدا حيث بلغت النسبة المئوية (٨١.٤%)، و تبين ان هناك دافعية قوية لدى افراد العينة لتحمل مسؤوليات جديده، حيث بلغت درجة الموافقه (٨٣.٥%) و هي درجة موافقه "مرتفعه". أما بالنسبه للدافعيه المستمدة من ثقة الادارة بالعاملين، فحصلت على درجة موافقه "مرتفعه" ايضاً بواقع ٧٩.٤%.

البعد العاشر: التطوير والابداع

جدول رقم (٢٢) يمثل الجدول الاتي الانحرافات المعيارية، الاوساط الحسابية،النسب المئوية، ودرجة الموافقة لفقرات التطوير والابداع مرتبة تنازليا وفق المتوسط.

الترتيب	رقمها بالاستبانة	الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	درجة الموافقة
١	٥٢	حصولي على برامج تدريبية جديده تزيد من قدرتي على تحمل المسؤولية	.964	4.06	81.1 %	مرتفعه
٢	٥٧	يسمح لي مديري بتطبيق أفكار جديدة في عملي	1.145	3.74	74.8 %	مرتفعه
٣	٥٤	تستخدم جامعتي اساليب تكنولوجيا حديثة لتطوير العمل	1.042	3.68	73.5 %	مرتفعه
٤	٥٦	يشجعني مديري على تبني أفكار جديدة في العمل	1.121	3.67	73.5 %	مرتفعه
٥	٤٩	يقوم مديري بالعمل على نقل خبراته إليّ	1.143	3.60	72.0 %	مرتفعه
٦	٥٥	يوضح مديري لنا الأهداف من وراء عمليات التطوير في اساليب الإدارة	1.049	3.495	69.9 %	مرتفعه
٧	٥٠	الفرصة متاحة أمام جميع العاملين في الجامعة للتدريب واكتساب مهارات جديده	1.213	3.26	65.2 %	متوسطه
٨	٥٣	تتعدد فرص التطوير وتنمية المسار الوظيفي لنا في الجامعة	1.154	3.12	62.4 %	متوسطه
٩	٥١	يتم تحديد احتياجات العاملين لبرامج تدريبية جديدة بشكل مستمر	1.190	2.98	59.6 %	متوسطه
الدرجة الكلية للتطوير والابداع						
			.82377	3.51	70.3 %	مرتفعه

يتبين من الجدول رقم (٢٠) السابق أن الدرجة الكلية ل فقرات التطوير والإبداع "مرتفعه" حيث بلغت النسبة المئوية (٧٠.٣%) بشكل عام، و تفصيلا لذلك فقد حصلت الفقرة التي تؤكد ان الحصول على برامج تدريبية جديدة تزيد من قدرة العاملين الإداريين في الجامعات على تحمل المسؤولية حيث حصلت على نسبة ٨١.١% وهي أعلى مرتبة في جميع الفقرات المتعلقة بهذا البعد، تليها الفقرات المتعلقة بما يلي: السماح بتطبيق أفكار جديدة في العمل (٧٤.٨%)، واستخدام الجامعة لأساليب تكنولوجيا جديدة في العمل (٧٣.٥%)، وتشجيع المديرين على تبني أفكار جديدة في العمل (٧٣.٥%)، يليها نقل الخبرات من المديرين إلى العاملين (٧٢%)، و توضيح الأهداف من المديرين للعاملين بأسباب عمليات التطوير في اساليب الادارة في الجامعه (٦٩.٩%). وإتاحه الفرصة امام جميع العاملين في الجامعة للتدريب ولإكتساب مهارات جديدة (٦٥.٢%)، وتلاها فرصة التطور الوظيفي بالجامعة للعاملين فيها بواقع (٦٢.٤%). أما بالنسبة للفقرة التي حصلت على أقل مرتبه فهي تحديد احتياجات العاملين لبرامج تدريبية جديدة بشكل مستمر فقد حصلت على (٥٩.٦%)، و هي أقل درجة موافقه بالنسبة لبعد التطوير و الابداع، ومنه ترى الباحثة انه يجب الاهتمام بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بشكل متواصل ومستمر لخدمة أهداف التمكين خصوصا ان العاملين أبدوا إستعداداً و رغبه مهمه في الحصول على برامج تدريبية جديدة لأنها تزيد من قدرتهم على تحمل المسؤولية.

المخلص: نتائج أبعاد البحث والدرجة الكلية لواقع تمكين العاملين

جدول رقم (٢٣) يمثل الجدول الاتي الانحرافات المعيارية، الاوساط الحسابية ،النسب المئوية ودرجة الموافقة لأبعاد البحث والدرجة الكلية للتمكين

الترتيب	الأبعاد	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	درجة الموافقة
1	القدرة	.506	4.70	94.1 %	مرتفعه جدا
2	المعنى	.664	4.52	90.4 %	مرتفعه جدا
3	التأثير	1.036	3.99	79.8 %	مرتفعه
4	الاستقلالية	.985	3.98	79.7 %	مرتفعه
	التمكين النفسي (المعنى والقدرة والاستقلالية والتأثير)	.532	4.35	87.0 %	مرتفعه جدا
1	الدوافع	.908	4.07	81.4 %	مرتفعه

2	وضوح الهدف	.684	4.02	80.3 %	مرتفعه
3	تفويض السلطة	.728	4.01	80.2 %	مرتفعه
4	العمل الجماعي	.683	3.98	79.6 %	مرتفعه
5	انسياب المعلومات	.752	3.96	79.2 %	مرتفعه
6	حرية التصرف والمشاركة في صنع القرار	.959	3.75	74.9 %	مرتفعه
7	التطوير والإبداع	.824	3.51	70.3 %	مرتفعه
8	الاعتراف والتقدير	.591	3.48	69.5 %	مرتفعه
9	الاتصالات الفعالة	.715	3.98	68.0 %	متوسطه
10	الحوافز	1.011	3.07	61.4 %	متوسطه
	الأبعاد الإدارية	.603	3.73	74.5 %	مرتفعه
	الدرجة الكلية لواقع تمكين العاملين	.572	3.80	76.0 %	مرتفعه

بشكل عام يُلاحظ ان التمكين حصل على درجة ٧٦% فقط و هي نسبة لا بأس بها و لكن يجب العمل لزيادة هذه النسبة لدى العاملين، و يلاحظ من الجدول ان التمكين النفسي حصل على درجة ٨٧% ، أما التمكين الإداري حصل على (٧٤.٥%)؛ وهذا يدل على ان هناك تمكين نفسي مرتفع للعاملين بينما بيئة العمل التي تساعد على التمكين او ما يسمى " بالتمكين الإداري" فهو أقل منها، وبالتالي يجب العمل على بذل المزيد من الجهود للتوصل الى تمكين أعلى لدى العاملين. و يظهر جليا ان بعد الدوافع و وضوح الهدف و تفويض السلطة جاءت كأعلى درجات بالترتيب تنازليا وكان اعلاها الدوافع (٨٧%). و أعطيت أقل درجة موافقة لبعده الحوافز (٦١.٤%) بدرجة متوسطه. فحصول الدافعية أعلى درجة، في حين ان الحوافز المتوفرة في بيئة العمل التي تخص الجامعات الفلسطينية العامة حصلت على أقل درجة، هذا يدل على أن هناك فجوة كبيرة بين الدوافع و الحوافز مما يعني ان الدافعية موجودة و لكن لا يتم إشباعها بالحوافز، وهذا بالطبع أمر غير صحي حيث انه لظالما كانت الدوافع و الحوافز مرتبطين معا؛ حيث ان الحافز يخاطب الدافع و يوجهه باتجاه سلوك معين. و بالتالي النقص في الحوافز بأنواعها المختلفه سوف يؤدي الى خفض الدافعية لدى الأفراد. هذا و يجب الاهتمام بعناصر الاتصال في الجامعات، حيث دلت النتائج على انها حصلت على درجة موافقة متوسطه بالنسبة لباقي الأبعاد و هذا يدل على ان هناك ضعف في التواصل في جميع أرجاء الجامعة، سواء بين العاملين فيها أو بين الاقسام الإدارية فيها، إضافة الى أن الإعترا ف و التقدير من قبل الإدارة بجهود العاملين حصلت على درجة منخفضة بالنسبة لباقي الأبعاد. أما بالنسبة للدراسات السابقة فقد تبين من دراسة (الطراونة، ٢٠٠٦) أن التمكين الإداري

حصل على درجة موافقة متوسطه و كان ترتيب الابعاد كالأتي: حصل التحفيز الذاتي على المرتبة الأولى، يليه، ثم العمل الجماعي، تفويض السلطة، السلوك الإبداعي، وأخيراً تطوير الشخصية، وهذا يختلف مع الدراسة الحالية حيث أظهرت ان التحفيز حصل على أقل درجة موافقة. وأبدت دراسة (العساف، ٢٠٠٦) أن التمكين جاء بدرجة موافقة متوسطه وقد كان الترتيب تنازلياً كالأتي: التفويض، منح حرية التصرف، تطوير الشخصية، الإحساس بالأمان و الشعور بالاستقرار، التحفيز و التدريب، المشاركة في صنع القرارات، العمل الجماعي، وأخيراً توفير المعلومات، بينما أظهرت الدراسة الحالية ان بعدي العمل الجماعي و انسياب المعلومات جاء بدرجة موافقه كبيرة، ويتفق مع الدراسة الحالية في حصول بعد التفويض على درجة موافقة "مرتفعه"، وأظهرت دراسة (jha & Nair,2008) ان الفقرات المتعلقة ببعد التغذية العكسية و تنوع المهارات حصلت على أقل مرتبة ولكن حصلت في الدراسة الحالية على درجة اهمية "مرتفعه". أما دراسة (Ugobora & Obeng,2000) أظهرت الدراسة ان تحديد الرؤية والأهداف، و الإعتراف والتقدير حصلوا على أقل مرتبه من باقي أبعاد التمكين، بينما أظهرت الدراسة الحالية ان بعد تحديد الأهداف جاء بدرجة موافقة مرتفعه و حصلت على ثاني أعلى مرتبه من بين الأبعاد جميعاً، أما بالنسبة لبعد الإعتراف والتقدير فقد أتفقت الدراستان في حصول هذا البعد على مرتبة قليلة ففي الدراسة الحالية أكدت ان بعد الإعتراف والتقدير حصل على المرتبة الثامنة من بين الأبعاد العشرة الأخرى وهي تعتبر مرتبة قليلة.

نتائج القسم الثالث : معوقات تطبيق تمكين العاملين

جدول رقم (٢٤) يمثل الجدول الآتي والانحرافات المعيارية، الاوساط الحسابية، النسب المئوية ودرجة الأهمية لفقرات معوقات تطبيق تمكين العاملين مرتبة تنازلياً وفق المتوسط.

الترتيب	الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	درجة الأهمية
١	خوف مديري من فقدان وظائفهم أو من فقدان السلطة	1.379	3.6923	73.8 %	مرتفعه
٢	المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات	1.312	3.62	72.3 %	مرتفعه
٣	خوف الإدارة العليا من فقدان السيطرة	1.697	3.37	67.3 %	متوسطه
٤	عدم تحديد المهام والصلاحيات بدقة للعاملين	1.312	3.168	63.4 %	متوسطه
٥	الاسلوب الإداري التقليدي الذي لا يشجع التطوير	1.329	3.169	63.4 %	متوسطه

متوسطه	61.6 %	3.08	1.325	ضعف نظام التحفيز للعاملين لتقبل مسؤوليات اكبر عن طريق المكافآت والترقيات	٦
متوسطه	60.4 %	3.02	1.421	خوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية	٧
متوسطه	58.4 %	2.92	1.505	عدم وضع العامل المناسب بناء على مؤهلاته وقدراته في المكان المناسب	٨
متوسطه	57.4 %	2.87	1.166	سرية المعلومات وصعوبة تبادلها بين الادارة والعاملين	٩
متوسطه	57.2 %	2.86	1.219	ضعف التدريب والتطوير الذاتي للعاملين من خلال عقد دورات تدريبية وتنقيبية	١٠
متوسطه	56.7 %	2.83	1.587	عدم عقد لقاءات واجتماعات دورية من قبل الادارة لمساعدة العامل على حل مشاكله	١١
متوسطه	55.1 %	2.76	1.437	عدم وجود ثقة متبادلة بين المدير والمرؤوس	١٢
متوسطه	54.4 %	2.72	1.315	وجود اختلاف في اهداف كل من الادارة والعاملين	١٣
متوسطه	53.0 %	2.65	1.356	الهيكل التنظيمي المتعدد المستويات الإدارية	١٤
منخفضه	52.1 %	2.60	1.413	الأنظمة والاجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والابتكار	١٥

يتبين من الجدول رقم (٢٤) السابق أن أهم المعوقات التي تحد من تطبيق التمكين بدرجة كبيرة هي: خوف المديرين من فقدان الوظيفة و فقدان السلطة، تليها المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات، من ثم خوف الادارة العليا من فقدان السيطرة، وعدم تحديد المهام والصلاحيات بدقة للعاملين، والاسلوب الإداري التقليدي الذي لا يشجع التطوير و الإبداع، و ضعف نظام التحفيز للعاملين لتقبل مسؤوليات اكبر عن طريق المكافآت والترقيات، و خوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية. ومنه نرى ان من أكثر الأسباب إعاقة للتمكين هو خوف المديرين من فقدان السلطة و الوظيفة و هذا بالطبع يتنافى مع مفهوم التمكين، فالتمكين لا يعني إهمال دور المديرين، فدور المديرين ما زال مهما ولكنه أصبح مدرباً و معلماً للعاملين، وليس كرئيس لا يهتم إلا بإصدار الأوامر و تنفيذ ما يأمر به.

نتائج القسم الرابع: الرضا عن الوظيفة الحالية

الجدول (٢٥) التكرارات والنسب المئوية للرضا عن الوظيفة الحالية

المتغير	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	151	77.0
لا	36	18.4
لم يجب	٩	٤.٦
المجموع	١٩٦	١٠٠

يتبين من الجدول (٢٥) السابق أن ٧٧% من المبحوثين يوجد لديهم رضا عن عملهم الحالي بينما ١٨.٤% لا يوجد لديهم رضا، وهذا دليل على أن أغلب العاملين الإداريين في الجامعات محل البحث راضون عن عملهم الحالي، و لكن بالرغم من هذا فإنه يجب النظر الى ان نسبة ١٨.٤% غير راضيين عن عملهم، مما يوحي بأن هناك تهديداً قائماً من العاملين لترك العمل، و هذا ما يوجب على الإدارة الجامعية الاهتمام به و النظر إليه بعين ثاقبة وعادلة للتعرف على أهم الأسباب التي تعوق هذا الرضا الوظيفي، وتحديد ما هو المطلوب من الإدارة تنفيذه لإبقاء عاملها على درجة عالية من الرضا الوظيفي.

٢.٤ المبحث الثاني: النتائج المتعلقة بفروضيات البحث

١.٢.٤ نتائج الفرضية الاولى

من أجل دراسة صحة الفرضية القائلة بأنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)، من حيث واقع تمكين العاملين في جامعات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين الإداريين تعزى الى متغير الجنس"، استخدم اختبار (ت) للمتغيرات المستقلة وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول رقم (٢٦) التالي:-

الجدول (٢٦) نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق من حيث واقع تمكين العاملين في جامعات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين الإداريين تعزى الى متغير الجنس

الأبعاد	الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة (sig)
التمكين النفسي	ذكر	100	4.36	.593	١٩٤	٠.٢٠٧	٠.٨٣٦
	انثى	96	4.34	.463			
التمكين الإداري	ذكر	100	3.76	.629	١٩٤	٠.٧١٤	٠.٤٧٦
	انثى	96	3.69	.580			
الكلية	ذكر	100	3.83	.606	١٩٤	٠.٦٨٨	٠.٤٩٢
	انثى	96	3.77	.536			

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$).

تبين من الجدول رقم (٢٦) السابق، أن قيم مستوى الدلالة هي ٠.٨٣٦، ٠.٤٧٦، ٠.٤٩٢ على التوالي وهذه القيم أكبر من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05)، ولذلك فإننا نقبل صحة الفرضية ونقول بأنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)، من حيث واقع تمكين العاملين في جامعات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين الإداريين تعزى الى متغير الجنس."

ويلاحظ من الجدول السابق أنّ المتوسطات الحسابية في بعد التمكين النفسي لفئة الذكور (٤.٣٦) وفئة الإناث (٤.٣٤) وهي متقاربة وهي تدل على اتجاه عينة البحث من الذكور و الإناث إلى الموافقة بشكل كبير جدا على أسئلة البحث المتعلقة ببعد التمكين النفسي.

ويتضح أيضا أنّ المتوسطات الحسابية في أبعاد التمكين الإداري لفئة الذكور (٣.٧٦) وفئة الإناث (٣.٦٩) وهي متقاربة، وهي تدل على اتجاه عينة البحث من الذكور و الإناث إلى الموافقة بشكل كبير على أسئلة البحث المتعلقة بالإبعاد الإدارية.

وبالنظر إلى الأوساط الحسابية لفئة الذكور والإناث في إجاباتهم عن اسئلة البحث الكلية بأنها متقاربة وهي على التوالي (٣.٨٢) و (٣.٧٧) وهي تميل إلى الموافقة بشكل كبير على أسئلة البحث بوجه عام. وهذا دليل على أنّ اتجاهات العاملين الإداريين نحو الإجابة عن فقرات أبعاد التمكين بشكل عام لم يكن فيها اختلاف يعزى إلى متغير الجنس. وهذا يتفق مع دراسة (الضمور، ٢٠٠٨)^{١٦٦} في انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الجنس في اجابات المبحوثين، بينما يختلف مع دراسة (الطراونة، ٢٠٠٦)^{١٦٧} و دراسة (السيد، ٢٠٠٧)^{١٦٨} ودراسة (اندرأوس، ٢٠٠٦)^{١٦٩} في ذلك حيث أشارت دراسة كل منهم على وجود فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين حول التمكين تعزى لمتغير الجنس.

٢.٢.٤ نتائج الفرضية الثانية

من أجل فحص صحة الفرضية القائلة بأنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)، من حيث واقع تمكين العاملين في جامعات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين الإداريين تعزى الى متغير العمر" استخدمت المتوسطات الحسابية و اختبار (One Way ANOVA) للعينات المستقلة وكانت النتائج كما هو مبين في الجدولين رقم (٢٨،٢٧) التاليين:-

¹⁶⁶ الضمور، صفاء (٢٠٠٨)، العوامل المؤثرة على التمكين الإداري: دراسة حالة، مراكز الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الاردن. ص٩٢.

¹⁶⁷ الطراونة، 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، الاردن. ص١١٣

¹⁶⁸ السيد، محمود محمد، (٢٠٠٧)، تأثير التمكين و الإثراء الوظيفي على ولاء العاملين في ظل تخفيض حجم العمالة، المؤتمر العربي الأول عن الاتجاهات المعاصرة والحديثه في إدارة الموارد البشرية، ٢٩ ابريل- ٣ مايو ٢٠٠٧، شرم الشيخ، مصر.ص٧

¹⁶⁹ اندرأوس، رامي جمال، (٢٠٠٦)، درجة ممارسة مفاهيم الثقة بالتمكين لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنيه، عمان، الاردن. ص٧٣

جدول (٢٧) المتوسطات لواقع تمكين العاملين في جامعات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين الإداريين
تعزى لمتغير العمر

الأبعاد	من 20 - أقل من 30 سنة	من 30 - أقل من 40 سنة	من 40 - أقل من 50 سنة	50 سنة فأكثر
التمكين النفسي	4.29	4.48	4.28	4.37
التمكين الإداري	3.77	3.79	3.51	3.73
الكلية	3.83	3.87	3.81	3.60

يتضح من خلال الجدول (٢٧) ان هناك فروقاً بين الأوساط الحسابية لفئات متغير العمر، وللتحقق من كون الفروق في المتوسطات الحسابية هي فروقاً جوهرية استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي والجدول (٢٨) يوضح ذلك:

الجدول (٢٨) نتائج اختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق من حيث واقع تمكين العاملين في جامعات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين الإداريين تعزى لمتغير العمر

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة (P)
التمكين النفسي	الانحدار	1.446	3	.482	1.719	.164
	المتبقي	53.834	192	.280		
	المجموع	55.280	195			
التمكين الإداري	الانحدار	2.040	3	.680	1.893	.132
	المتبقي	68.971	192	.359		
	المجموع	71.011	195			
الكلية	الانحدار	1.784	3	.595	1.842	.141
	المتبقي	61.994	192	.323		
	المجموع	63.778	195			

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 > \alpha$)

تبين من الجدول رقم (٢٨) أن قيم مستويات الدلالة (٠.١٦٤، ٠.١٣٢ و ٠.١٤١) وهذه القيم أكبر من القيمة المحددة في الفرضية وهي (٠.٠٥)، ولذلك فإننا نقبل صحة الفرضية ونقول بأنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$)"، من حيث واقع تمكين العاملين في جامعات الضفة الغربية من وجهة

نظر العاملين الإداريين تعزى الى متغير العمر" وهذا يتفق مع دراسة (الضمور، ٢٠٠٨) ^{١٧٠}، ويختلف مع دراسة (السيد، ٢٠٠٧) ^{١٧١} و دراسة (ليعقوب، ٢٠٠٤) ^{١٧٢} حيث إنها أكدت وجود علاقة بين التمكين النفسي و متغير العمر.

٣.٢.٤ نتائج الفرضية الثالثة

من أجل دراسة صحة الفرضية القائلة بأنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha > 0.05$)، من حيث واقع تمكين العاملين في جامعات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين الإداريين تعزى لمتغير المؤهل العلمي " استخدمت المتوسطات الحسابية واختبار التباين الاحادي (One Way ANOVA) للعينات المستقلة وكانت النتائج كما هو مبين في الجدولين رقم (٢٩، ٣٠) التاليين:

جدول (٢٩) المتوسطات لواقع تمكين العاملين في جامعات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين الإداريين

تعزى الى متغير المؤهل العلمي

الأبعاد	دبلوم	بكالوريوس	دراسات عليا	غير ذلك
التمكين النفسي	4.35	4.35	4.33	4.54
التمكين الإداري	3.65	3.73	3.78	3.95
الكلي	3.74	3.80	3.85	4.02

يتضح من خلال الجدول (٢٩) ان هناك فروقاً بين الأوساط الحسابية لفئات متغير المؤهل العلمي، وللتحقق ما إذا كانت الفروق في المتوسطات الحسابية قد وصلت إلى مستوى الدلالة الإحصائية فقد استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي والجدول (٣٠) يوضح ذلك:

الجدول (٣٠) نتائج اختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق من حيث واقع تمكين العاملين في جامعات الضفة

الغربية من وجهة نظر العاملين الإداريين تعزى لمتغير المؤهل العلمي

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة (P)
التمكين النفسي	الانحدار	.201	3	.067	.233	.873

¹⁷⁰ الضمور، صفاء (٢٠٠٨)، العوامل المؤثرة على التمكين الإداري: دراسة حالة، مراكز الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الاردن. ص ٩٣

¹⁷¹ السيد، محمود محمد، (٢٠٠٧)، تأثير التمكين و الإثراء الوظيفي على ولاء العاملين في ظل تخفيض حجم العمالة، المؤتمر العربي الأول عن الاتجاهات المعاصرة والحديثه في إدارة الموارد البشرية، ٢٩ ابريل- ٣ مايو ٢٠٠٧، شرم الشيخ، مصر. ص ٧

¹⁷² اليعقوب، تمارا (٢٠٠٤)، ثقة العامل بالمدير و دورها في إدراكه للتمكين في القطاع الحكومي، دراسة ميدانية من وجهة نظر عاملين وزارة الصناعة و التجارة و المؤسسات التابعة لها. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعه اليرموك، إربد - الاردن ص ٨١

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة (P)
	المتبقي	55.056	191	.288		
	المجموع	55.258	194			
التمكين الإداري	الانحدار	.648	3	.216	.590	.622
	المتبقي	69.835	191	.366		
	المجموع	70.483	194			
الكلية	الانحدار	.545	3	.182	.552	.647
	المتبقي	62.820	191	.329		
	المجموع	63.365	194			

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 > \alpha$)

تبين من الجدول رقم (٣٠) إن قيم مستويات الدلالة ٠.٠٨٧٣، ٠.٦٢٢ و ٠.٦٤٧ وهذه القيم أكبر من القيمة المحددة في الفرضية وهي (٠.٠٥)، ولذلك فإننا نقبل صحة الفرضية ونقول بأنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 > \alpha$)، من حيث واقع تمكين العاملين في جامعات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين الإداريين تعزى لمتغير المؤهل العلمي". أي ان اتجاهات اجابات المبحوثين لأبعاد التمكين لم تتأثر بمتغير المؤهل العلمي. و هذا يأتي بالتناقض مع دراسة (الطراونه، ٢٠٠٦)¹⁷³ ودراسة (الضمور، ٢٠٠٨)¹⁷⁴ حيث كان هناك فروق في إجابات المبحوثين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

٤.٢.٤ نتائج الفرضية الرابعة

من أجل دراسة صحة الفرضية القائلة بأنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 > \alpha$)، من حيث واقع تمكين العاملين في جامعات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين الإداريين تعزى الى متغير سنوات الخبرة" استخدمت المتوسطات الحسابية واختبار التباين الاحادي (One Way ANOVA) للعينات المستقلة وكانت النتائج كما هو مبين في الجدولين رقم (٣١، ٣٢) التاليين:-

¹⁷³ 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، الاردن. ص ١١٧
¹⁷⁴ الضمور، صفاء (٢٠٠٨)، العوامل المؤثرة على التمكين الإداري: دراسة حالة، مراكز الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الاردن. ص ٩٥

جدول (٣١) المتوسطات لواقع تمكين العاملين في جامعات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين الإداريين
تعزى لمتغير سنوات الخبرة

الأبعاد	أقل من ٥ سنوات	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	١٠ سنوات فأكثر
التمكين النفسي	4.28	4.45	4.43
التمكين الإداري	3.80	3.86	3.57
الكلية	3.86	3.93	3.67

يتضح من خلال الجدول (٣١) ان هناك فروقاً بين الأوساط الحسابية لفئات متغير سنوات الخبرة، وللتحقق ما اذا كانت الفروق في المتوسطات الحسابية هي فروق جوهرية استخدم اختبار تحليل التباين الاحادي والجدول (٣٢) يوضح ذلك:

الجدول (٣٢) نتائج اختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق من حيث واقع تمكين العاملين في جامعات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين الإداريين تعزى لمتغير سنوات الخبرة

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة (P)
التمكين النفسي	الانحدار	.901	2	.451	1.599	.205
	المتبقي	53.820	191	.282		
	المجموع	54.721	193			
التمكين الإداري	الانحدار	2.979	2	1.490	4.186	.017
	المتبقي	67.974	191	.356		
	المجموع	70.953	193			
الكلية	الانحدار	2.432	2	1.216	3.791	.024
	المتبقي	61.266	191	.321		
	المجموع	63.698	193			

*دال إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)

تبين من الجدول رقم (٣٢) إن قيمة مستوى الدلالة لبعث التمكين النفسي تساوي ٠.٢٠٥ وهذه القيمة أكبر من القيمة المحددة في الفرضية وهي (٠.٠٥)، ولذلك فإننا نقبل صحة الفرضية ونقول بأنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)، من حيث واقع تمكين العاملين النفسي في جامعات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين الإداريين تعزى لمتغير سنوات الخبرة".

بينما كان مستوى الدلالة لبعء التمكين الإداري ٠.٠١٧ وهذه القيمة أصغر من القيمة المحددة في الفرضية وهي (٠.٠٥)، ولذلك فإننا نقبل صحة الفرضية ونقول بأنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)، من حيث واقع تمكين العاملين الإداري في جامعات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين الإداريين تعزى لمتغير سنوات الخبرة"

ومستوى الدلالة للدرجة الكلية لأسئلة البحث تساوي ٠.٠٢٤ وهذه القيمة أصغر من القيمة المحددة في الفرضية وهي (٠.٠٥)، ولذلك فإننا نرفض صحة الفرضية ونقول بأنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)، من حيث واقع تمكين العاملين في جامعات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين الإداريين تعزى لمتغير سنوات الخبرة". وللتحقق لصالح من الفئات كانت الفروق ذات الدلالة الإحصائية استخدم اختبار LSD للمقارنات البعدية وفيما يلي جدول رقم (٣٣) و (٣٤) يوضحان ذلك:

جدول (٣٣) نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية لدلالة الفروق من حيث واقع التمكين الإداري للعاملين في جامعات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين الإداريين تعزى لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	١٠ سنوات فأكثر
أقل من ٥ سنوات		-٠.٠٦٢٦-	*٠.٢٢١٧
من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات			*٠.٢٨٤٣
١٠ سنوات فأكثر			

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)

يتضح من خلال الجدول (٣٣) ان هناك فروق ذات دلالة إحصائية من حيث واقع التمكين الإداري للعاملين في جامعات الضفة الغربية بين فئات سنوات الخبرة التالية:

-بين سنوات الخبرة أقل من ٥ سنوات و ١٠ سنوات فأكثر لصالح الفئة أقل من ٥ سنوات.

-بين سنوات الخبرة ما بين ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات و ١٠ سنوات فأكثر لصالح الفئة ما بين ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات.

جدول (٣٤) نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية لدلالة الفروق من حيث واقع تمكين العاملين في جامعات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين الإداريين تعزى لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	١٠ سنوات فأكثر
أقل من ٥ سنوات		-0.0757	*0.1887
من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات			*0.2644
١٠ سنوات فأكثر			

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 > \alpha$)

يتضح من خلال الجدول (٣٤) ان هناك فروق ذات دلالة إحصائية من حيث واقع التمكين للعاملين في جامعات الضفة الغربية بين فئات سنوات الخبرة التالية:

- بين سنوات الخبرة أقل من ٥ سنوات و ١٠ سنوات فأكثر لصالح الفئة أقل من ٥ سنوات.
- بين سنوات الخبرة ما بين ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات و ١٠ سنوات فأكثر لصالح الفئة ما بين ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات.

و نرى ان هذه النتائج جاءت متفقه مع بحث (الطراونه، ٢٠٠٦) ^{١٧٥} في وجود فروق في اجابات المبحوثين حول ابعاد التمكين الإداري يعزى لمتغير سنوات الخبرة، في حين يختلف البحث الحالي عن بحث الطراونه في انان الفرق كان لصالح الفئة ذات الأقل خبرة، بينما في دراسة الطراونه كانت لصالح الفئة الأكثر خبرة. وترى الباحثه أن ذلك الفرق يأتي من أن المبحوثين في البحث الحالي هم العاملون العاديون، وكما هو معروف فإن اصحاب سنوات الخبرة القليلة يحاولون دائما إثبات أنفسهم داخل بيئة العمل؛ ليصلوا إلى مستوى عالٍ من الاداء، وإعطاء جهد كبير منهم للحصول على المعلومات وعلى الموارد التي تساعدهم في اداء ما هو مطلوب منهم. أما في دراسة "الطراونه" السابقة الذكر فإن المبحوثين كانوا أصحاب القرار أنفسهم (المديرين) وهذا يدل على ان أصحاب الخبرة الواسعه من المديرين كانوا يعلمون أكثر بأهمية التمكين بأبعاده المختلفه، وذلك يعزى للخبره الواسعه لهم في مجال الادارة بأن قيامهم بتمكين الافراد يعطي نتائج ايجابية ولا يتخلله أي مخاطرة ترجع بشكل

¹⁷⁵ 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، الاردن. ص ١١٨

عكسي على المديرين. وتختلف مع (الضمور، ٢٠٠٨)١٧٦ حيث اكدت دراستها بأن هناك علاقة بين التمكين وسنوات الخبرة.

٥.٢.٤ نتائج الفرضية الخامسة

من أجل دراسة صحة الفرضية القائلة بأنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha > 0.05$)، من حيث واقع تمكين العاملين في جامعات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين الإداريين تعزى الى متغير "الجامعة" استخدمت المتوسطات الحسابية واختبار التباين الاحادي (One Way ANOVA) للعينات المستقلة وكانت النتائج كما هو مبين في الجدولين رقم (٣٥) و(٣٦) التاليين:-

جدول (٣٥) المتوسطات لواقع تمكين العاملين في جامعات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين الإداريين تعزى الى متغير الجامعة

الأبعاد	الخليل	بوليتكنيك فلسطين	بيت لحم	القدس	بيرزيت	النجاح الوطنية
التمكين النفسي	4.30	٣4.4	4.43	4.45	4.35	4.23
التمكين الإداري	3.41	3.61	3.94	3.92	3.80	3.48
الكلي	3.52	3.71	4.00	3.98	3.87	3.57

يتضح من خلال الجدول (٣٥) أن هناك فروقاً بين الأوساط الحسابية لفئات متغير الجامعة وللتحقق مما إذا كانت الفروق في المتوسطات الحسابية قد وصلت إلى مستوى الدلالة الإحصائية فقد استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي والجدول (٣٦) يوضح ذلك:

176 الضمور، صفاء (٢٠٠٨)، العوامل المؤثرة على التمكين الإداري: دراسة حالة، مراكز الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الاردن. ص٩٧

الجدول (٣٦) نتائج اختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق من حيث واقع التمكين النفسي للعاملين في جامعات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين الإداريين تعزى لمتغير الجامعة

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة (P)
التمكين النفسي	الانحدار	1.362	5	.272	.950	.450
	المتبقي	53.908	188	.287		
	المجموع	55.270	193			
التمكين الإداري	الانحدار	6.949	5	1.390	4.087	.002
	المتبقي	63.936	188	.340		
	المجموع	70.886	193			
الكلية	الانحدار	5.998	5	1.200	3.910	.002
	المتبقي	57.678	188	.307		
	المجموع	63.676	193			

*دال إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 > \alpha$)

تبين من الجدول رقم (٣٦) أن قيمة مستوى الدلالة لبعث التمكين النفسي تساوي ٠.٤٥٠ وهذه القيمة أكبر من القيمة المحددة في الفرضية وهي (٠.٠٥)، ولذلك فإننا نقبل صحة الفرضية ونقول بأنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 > \alpha$)، من حيث واقع التمكين النفسي للعاملين في جامعات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين الإداريين تعزى إلى متغير الجامعة"

بينما مستوى الدلالة لبعث التمكين الإداري ٠.٠٠٢ وهذه القيمة أصغر من القيمة المحددة في الفرضية وهي (٠.٠٥)، ولذلك فإننا نقبل صحة الفرضية ونقول بأنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 > \alpha$)، من حيث واقع تمكين الإداري للعاملين في جامعات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين الإداريين تعزى إلى متغير الجامعة".

ومستوى الدلالة للدرجة الكلية لأسئلة البحث تساوي ٠.٠٠٢ وهذه القيمة أصغر من القيمة المحددة في الفرضية وهي (٠.٠٥)، ولذلك فإننا نرفض صحة الفرضية ونقول بأنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى دلالة ($\alpha > 0.05$)، من حيث واقع تمكين العاملين في جامعات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين

الإداريين تعزى الى متغير الجامعة"

وللتحقق لصالح من من الفئات كانت الفروق ذات الدلالة الإحصائية، استخدم اختبار LSD للمقارنات البعدية

وفيما يلي الجدول رقم (٣٧) و(٣٨) يوضحان ذلك:

جدول (٣٧) نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية لدلالة الفروق من حيث واقع التمكين الإداري العاملين في

جامعات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين الإداريين تعزى لمتغير الجامعة

الجامعة	الخليل	بوليتكنيك فلسطين	بيت لحم	القدس	بيرزيت	النجاح الوطنية
جامعة الخليل		-0.1928	-0.5311*	-0.5048*	-0.3857	-0.0690
فلسطين بوليتكنيك			-0.3384	-0.3120	-0.1929	0.1237
بيت لحم				0.0264	0.1455	0.4621*
القدس					0.1191	0.4357*
بيرزيت						0.3167*
جامعة النجاح الوطنية						

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha > 0.05$)

يتضح من خلال الجدول (٣٧) أنّ هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية من حيث واقع التمكين الإداري للعاملين في

جامعات الضفة الغربية بين فئات الجامعة التالية:

- بين جامعة القدس والخليل ولصالح جامعة القدس.
- بين جامعة بيت لحم والخليل ولصالح جامعة بيت لحم.
- بين جامعة بيت لحم والنجاح الوطنية ولصالح جامعة بيت لحم.
- بين جامعة القدس والنجاح الوطنية ولصالح جامعة القدس.
- بين جامعة بيرزيت والنجاح الوطنية ولصالح جامعة بيرزيت.

جدول (٣٨) نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية لدلالة الفروق من حيث واقع تمكين العاملين في جامعات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين الإداريين تعزى لمتغير الجامعة

الجامعة	جامعة الخليل	فلسطين بوليتكنيك	بيت لحم	القدس	بيرزيت	جامعة النجاح الوطنية
جامعة الخليل		-0.1819	-0.4797	-0.4582*	-0.3412	-0.0475
فلسطين بوليتكنيك			0.1819	-0.2978	-0.2763	-0.1593
بيت لحم				0.0215	0.1385	0.4322*
القدس					0.1170	0.4107*
بيرزيت						0.2937*
جامعة النجاح الوطنية						

*دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)

يتضح من خلال الجدول (٣٨) ان هناك فروق ذات دلالة إحصائية من حيث واقع التمكين للعاملين في جامعات الضفة الغربية بين فئات الجامعة التالية:

- بين جامعة القدس والخليل ولصالح جامعة القدس.
- بين جامعة بيت لحم والنجاح الوطنية ولصالح جامعة بيت لحم.
- بين جامعة القدس والنجاح الوطنية ولصالح جامعة القدس.
- بين جامعة بيرزيت والنجاح الوطنية ولصالح جامعة بيرزيت.

فيما يلي جدول يبين مستويات الدلالة لأبعاد البحث تعزى إلى متغيراتها

جدول (٣٩) مستويات الدلالة لأبعاد تمكين العاملين ومتغيرات البحث الديموغرافية

الجامعة	سنوات الخبرة	المؤهل العلمي	العمر	الجنس	الأبعاد
.556	.398	.232	.203	.526	المعنى
.300	.004*	.499	.005*	.591	القدرة
.176	.086	.520	.393	.742	الاستقلالية
.005*	0.087	0.853	0.057	888.	التأثير
.450	.205	.873	.164	.836	التمكين النفسي
.034*	.133	.650	.127	.708	تفويض السلطة
.004*	.041*	.490	.087	.591	العمل الجماعي
.337	.379	.614	.688	.339	وضوح الهدف
.030*	.015*	.212	.181	.096	حرية التصرف والمشاركة في صنع القرار
.094	.003*	.879	.051	.930	انسياب المعلومات
.528	.060	.588	.983	.250	الاتصالات الفعالة
.000*	.019*	.830	.076	.263	الاعتراف والتقدير
.000*	.042*	.429	.332	.411	الحوافز
.000*	.084	.770	.017*	.990	الدوافع
.000*	.076	.304	.168	.605	التطوير والإبداع
.002*	.017*	.622	.132	.476	الأبعاد الإدارية
.002*	.024*	.647	.141	.492	الدرجة الكلية لواقع تمكين العاملين

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)

٦.٢.٤ نتائج الفرضية السادسة

للتعرف على طبيعة العلاقات بين التمكين النفسي للعاملين الإداريين في جامعات الضفة الغربية والتمكين الإداري للعاملين الإداريين في جامعات الضفة الغربية تم استخدام اختبار بيرسون وفيما يلي جدول يبين نتائج هذا الاختبار:-

جدول (٤٠) نتائج اختبار بيرسون بين التمكين النفسي للعاملين في جامعات الضفة الغربية والتمكين الإداري

للعاملين الإداريين في جامعات الضفة الغربية

التمكين الإداري	التمكين النفسي		
.599	1	Pearson Correlation	التمكين النفسي
.000	.	Sig. (2-tailed)	
196	196	N	
1	.599	Pearson Correlation	التمكين الإداري
	.000	Sig. (2-tailed)	
196	196	N	

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$).

يتبين من الجدول (٤٠) السابق أن قيمة مستوى الدلالة بين التمكين النفسي للعاملين الإداريين في جامعات الضفة الغربية والتمكين الإداري للعاملين الإداريين في جامعات الضفة الغربية تساوي ٠.٠٠٠٠٠ وهذه القيمة أصغر من القيمة المحددة في الفرضية وهي (٠.٠٠٥)، ولذلك فإننا نرفض صحة الفرضية ونقول بأنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)، بين التمكين النفسي للعاملين في جامعات الضفة الغربية والتمكين الإداري للعاملين الإداريين في جامعات الضفة الغربية "

ويتبين من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط (معامل بيرسون) تساوي ٠.٥٩٩ وهي تدل على وجود ارتباط متوسط القوة وموجب (٥٩.٩%) بين التمكين النفسي للعاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية والتمكين الإداري لهم. وهذا يوافق بحث (Stewart, 2010)^{١٧٧} حيث أكد في بحثه وجود علاقة مهمة بين التمكين الإداري والتمكين النفسي، وأظهر البحث أن هناك علاقة إيجابية بين جميع الأبعاد الهيكلية بجميع الأبعاد (الفرص، الحصول على المعلومات، توفر المصادر أو الموارد، الدعم، القوة الرسمية، و القوة غير الرسمية)، ماعدا بُعد الحصول على الموارد، فلم تظهر علاقة بينه وبين كل من (الفرص، و القوة غير الرسمية، والحصول على المعلومات). وأظهرت أيضاً أن هناك علاقة مهمة بين التأثير كبعد نفسي وبين كل أبعاد التمكين الهيكلية خاصة (الفرص، المعلومات، و القوة الرسمية). وأظهر أيضاً بحث

¹⁷⁷ Stewart, Julie G.; McNulty, Rita; Griffin, Mary T. Quinn; Fitzpatrick, Joyce J. (2008). Psychological empowerment and structural empowerment among nurse practitioners, **Journal of the American Academy of Nurse Practitioners**, 22(1), p.32

(Dewettinck,2007)¹⁷⁸ علاقة مهمة بين التمكين النفسي وسلوك المديرين خاصة (المشاركة في صنع القرارات، التدريب، إظهار الاهتمام والتقدير، التعاون مع الفريق، و توفير المعلومات). وتم من خلال البحث الحالي دراسة علاقة كلاً من أبعاد التمكين النفسي وأبعاد التمكين الإداري الواضح في الجدول رقم (٤١)، ومنه نرى ان هناك علاقة قوية بين أبعاد التمكين الإداري بشكل عام و بين بعد التأثير (كبعد نفسي) كأقوى علاقة، من ثم بعد الاستقلالية، ومن ثم بعد المعنى، ومن ثم بعد المقدرة التي جاءت بقوة علاقة أقل من باقي الأبعاد النفسية. وبالنسبة الى قوة العلاقة بين جميع الابعاد فيتضح أنه:

- ◆ توجد علاقة قوية جدا بين بعد المعنى وكل من وضوح الهدف، و التطوير و الإبداع، و تفويض السلطة.
- ◆ توجد علاقة قوية جدا بين بعد القدرة وكل من تفويض السلطة، العمل الجماعي، وضوح الهدف وانسياب المعلومات.
- ◆ توجد علاقة قوية بين بعد الاستقلالية وكل من تفويض السلطة، والتصرف والاعتراف، والتقدير، ووضوح الهدف، والدافعية.
- ◆ توجد علاقة قوية بين بعد التأثير وكل من: تفويض السلطة، ووضوح الهدف، وانسياب المعلومات، والاعتراف والتقدير.

¹⁷⁸ Dewettinck, Koen,(2007), Linking Leadership Empowerment Behavior to Employee Attitudes and behavioral Intentions: Testing the Mediating Role of Psychological Empowerment, **Vlerick Leuven Gent Working Paper Series**, 21(D\2007\6482\27).

جدول (٤١) نتائج اختبار بيرسون بين أبعاد البحث المختلفة

Correlations															
العلاقة	التطوير والابداع	الدافع	الحوافز	الاعتراف والتقدير	الاتصالات الفعالة	النسب والمعلومات	التصرف	وضوح الهدف	العمل الجماعي	تفويض السلطة	التحكيم النفسي	الاستقلال	القدرة	المعنى	
															معامل بيرسون
	,471(**)	,403(**)	,354(**)	,342(**)	,342(**)	,255(**)	,383(**)	,363(**)	,520(**)	,376(**)	,404(**)	,619(**)	,240(**)	,320(**)	1
	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,
	196	196	195	195	196	196	196	196	196	196	196	196	196	196	196
															معامل بيرسون
	,220(**)	,119	,123	,007	,153(*)	,162(*)	,226(**)	,104	,280(**)	,230(**)	,283(**)	,610(**)	,301(**)	1	,320(**)
	,002	,095	,086	,926	,033	,024	,001	,145	,000	,001	,000	,000	,000	,	,000
	196	196	195	195	196	196	196	196	196	196	196	196	196	196	196
															معامل بيرسون
	,475(**)	,325(**)	,409(**)	,156(*)	,431(**)	,266(**)	,394(**)	,435(**)	,415(**)	,399(**)	,547(**)	,826(**)	1	,301(**)	,240(**)
	,000	,000	,000	,030	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,	,000	,001
	196	196	195	195	196	196	196	196	196	196	196	196	196	196	196
															معامل بيرسون
	,599(**)	,438(**)	,479(**)	,271(**)	,505(**)	,334(**)	,508(**)	,481(**)	,567(**)	,518(**)	,637(**)	1	,826(**)	,610(**)	,619(**)
	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,	,000	,000	,000
	196	196	195	195	196	196	196	196	196	196	196	196	196	196	196
															معامل بيرسون
	,770(**)	,548(**)	,541(**)	,432(**)	,605(**)	,443(**)	,678(**)	,699(**)	,529(**)	,646(**)	1	,637(**)	,547(**)	,283(**)	,404(**)
	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,	,000	,000	,000	,000
	196	196	195	195	196	196	196	196	196	196	196	196	196	196	196
															معامل بيرسون
	,835(**)	,679(**)	,519(**)	,517(**)	,653(**)	,524(**)	,729(**)	,656(**)	,560(**)	1	,646(**)	,518(**)	,399(**)	,230(**)	,376(**)
	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,	,000	,000	,000	,001	,000
	196	196	195	195	196	196	196	196	196	196	196	196	196	196	196
															معامل بيرسون
	,748(**)	,585(**)	,479(**)	,497(**)	,557(**)	,527(**)	,631(**)	,563(**)	1	,560(**)	,529(**)	,567(**)	,415(**)	,280(**)	,520(**)
	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	196	196	195	195	196	196	196	196	196	196	196	196	196	196	196
															معامل بيرسون
	,829(**)	,662(**)	,507(**)	,529(**)	,654(**)	,599(**)	,714(**)	1	,563(**)	,656(**)	,699(**)	,481(**)	,435(**)	,104	,363(**)

,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,	,000	,000	,000	,000	,000	,145	,000	مستوى الدلالة
196	196	195	195	196	196	196	196	196	196	196	196	196	196	196	N
,858(**)	,654(**)	,568(**)	,535(**)	,657(**)	,565(**)	1	,714(**)	,631(**)	,729(**)	,678(**)	,508(**)	,394(**)	,226(**)	,383(**)	معامل بيرسون
,000	,000	,000	,000	,000	,000	,	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	مستوى الدلالة
196	196	195	195	196	196	196	196	196	196	196	196	196	196	196	N
,705(**)	,532(**)	,364(**)	,399(**)	,623(**)	1	,565(**)	,599(**)	,527(**)	,524(**)	,443(**)	,334(**)	,266(**)	,162(*)	,255(**)	معامل بيرسون
,000	,000	,000	,000	,000	,	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,024	,000	مستوى الدلالة
196	196	195	195	196	196	196	196	196	196	196	196	196	196	196	N
,847(**)	,725(**)	,543(**)	,608(**)	1	,623(**)	,657(**)	,654(**)	,557(**)	,653(**)	,605(**)	,505(**)	,431(**)	,153(*)	,342(**)	معامل بيرسون
,000	,000	,000	,000	,	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,033	,000	مستوى الدلالة
196	196	195	195	196	196	196	196	196	196	196	196	196	196	196	N
,700(**)	,647(**)	,536(**)	1	,608(**)	,399(**)	,535(**)	,529(**)	,497(**)	,517(**)	,432(**)	,271(**)	,156(*)	,007	,342(**)	معامل بيرسون
,000	,000	,000	,	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,030	,926	,000	مستوى الدلالة
195	195	194	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	N
,671(**)	,538(**)	1	,536(**)	,543(**)	,364(**)	,568(**)	,507(**)	,479(**)	,519(**)	,541(**)	,479(**)	,409(**)	,123	,354(**)	معامل بيرسون
,000	,000	,	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,086	,000	مستوى الدلالة
195	195	195	194	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	N
,871(**)	1	,538(**)	,647(**)	,725(**)	,532(**)	,654(**)	,662(**)	,585(**)	,679(**)	,548(**)	,438(**)	,325(**)	,119	,403(**)	معامل بيرسون
,000	,	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,095	,000	مستوى الدلالة
196	196	195	195	196	196	196	196	196	196	196	196	196	196	196	N
1	,871(**)	,671(**)	,700(**)	,847(**)	,705(**)	,858(**)	,829(**)	,748(**)	,835(**)	,770(**)	,599(**)	,475(**)	,220(**)	,471(**)	معامل بيرسون
,	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,002	,000	مستوى الدلالة
196	196	195	195	196	196	196	196	196	196	196	196	196	196	196	N
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).															
* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).															

الفصل الخامس

النتائج و التوصيات

وسوف يقسم هذا الفصل الى مبحثين، هما:

المبحث الأول: النتائج

المبحث الثاني: التوصيات

١.٥ المبحث الأول: ملخص النتائج:

١.١.٥ نتائج أسئلة البحث:

١. أوضح البحث أن نسبة العاملين الإداريين الذكور أكبر من نسبة الإناث في الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية.
٢. أظهر البحث أن الفئة العمرية للعاملين الإداريين من (٢٠ سنة - أقل من ٣٠ سنة) حصلت على النسبة الأكبر من عينة البحث، من ثم تلتها الفئة العمرية من (٣٠ سنة - أقل من ٤٠ سنة)، من ثم تلتها الفئة العمرية من (٤٠ سنة - أقل من ٥٠ سنة)، من ثم تلتها الفئة العمرية (٥٠ سنة فأكثر).
٣. تبين أن النسبة الأكبر من عينة البحث هم من حملة شهادة البكالوريوس بنسبة (٤٥.٩%)، فحملة شهادة الدراسات العليا بنسبة (٢٨.١%).
٤. تبين أيضاً أن النسبة الأكبر من عينة البحث حسب متغير "سنوات الخبرة" كانت للفئة (١٠ سنوات فأكثر)، من ثم الفئة (أقل من ٥ سنوات)، أما بالنسبة للفئة (من ٥ سنوات - أقل من ١٠ سنوات) فصلت على أقل نسبة من عينة البحث.
٥. إتضح أن النسبة الأكبر من عينة البحث كانت من العاملين في جامعة "بيرزيت" بنسبة (٢٨.٦%)، من ثم العاملين في جامعة "النجاح الوطنية" بنسبة (٢٧.٦%)، يليه العاملين في جامعة القدس "ابو ديس" بنسبة (٢٦.٥%)، وحصلت جامعتي "بيت لحم" و"بوليتكنك فلسطين" على نفس النسبة من عينة البحث (٦.١%)، وكانت نسبة العاملين في جامعة الخليل هي النسبة الأقل من عينة البحث بواقع (٤.١%).
٦. أوضحت نتائج البحث ان درجة التمكين الكلي لدى العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية جاءت بدرجة بلغت (٧٦%).
٧. أظهرت نتائج البحث أيضاً أن التمكين النفسي للعاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية العامة جاء بدرجة مرتفعة جداً بلغت (٨٧%)، وكانت درجات الموافقة على أبعاد التمكين النفسي متفاوتة؛ بحيث بلغت درجة بُعد "المقدرة" على أعلى درجة موافقة (٩٤.١%)، تليه درجة بُعد "المعنى" بواقع

(%٩٠.٤)، تليه درجة بُعد "التأثير" (%٧٩.٨)، وحصل بُعد الاستقلاليه على أقل درجة موافقة بلغت (%٧٩.٧).

٨. بينت النتائج أن التمكين الإداري جاء بدرجة موافقة "مرتفعة" بلغت (%٧٤.٥). وبينت النتائج أيضا أن هناك تفاوت في درجات الموافقة بين أبعاد التمكين الإداري، بحيث كانت الأبعاد مرتبة حسب درجة الموافقة "تنازلياً" على النحو التالي: 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)، الإعراف والتقدير (%٦٩.٥)، ومن ثم الإتصالات الفعالة (%٦٨) وأخيرا حصلت الحوافز على أقل درجة موافقه بلغت (%٦١.٤).

٩. بينت النتائج المتعلقة ببُعد "الدوافع" أن الفقرة التي حصلت على أعلى درجة موافقة هي الفقرة التي تؤكد وجود الدافعية لدى العاملين الإداريين لتحمل مسؤوليات جديدة بواقع (%٨٣.٥).

١٠. بينت النتائج المتعلقة ببُعد "وضوح الهدف" أن العاملين الإداريين في الجامعات يعرفون الهدف من العمل الذي يقومون به بواقع (%٨٨.٤) وهي درجة مرتفعة جداً، تلاها معرفتهم للنتائج المتوقع القيام بها (%٨٧.٢)، في حين حصلت الفقرة المتعلقة بأن السياسات المعمول بها في الجامعة كافية لتحقيق أهداف الجامعة على أقل درجة موافقة بالنسبة لهذا البُعد بلغت (%٦٩.٣).

١١. قد أوضحت نتائج بُعد "تفويض السلطة" أن الفقرة التي حصلت على أعلى درجة موافقة هي الفقرة التي تنص على أن تزويد العاملين بقدرٍ واسعٍ من المسؤولية يعزز انتمائهم للجامعة التي يعملون بها بواقع (%٨٨.٥) وهي درجة مرتفعه جداً، بينما حصلت الفقرة المتعلقة بممارسة المديرين للسلطة التي قاموا بتفويضها الى العاملين خلال فترة التفويض على درجة (%٧٢.٣) وهي أقل درجة موافقة.

١٢. أشارت النتائج الخاصة ببُعد "العمل الجماعي" على أن الفقرة المتعلقة بتقدير العاملين لآراء زملائهم في العمل على أعلى درجة موافقة مرتفعة جداً بلغت (%٨٧.٤)، بينما حصلت الفقرتان حرص وتشجيع الجامعة على العمل الجماعي على درجة موافقة بلغت (%٧٤.٦)، ومساعدة الاجتماعات الدورية العاملين في اداء العمل بفاعلية كبيرة (%٧٣) على أقل درجة موافقة من كل فقرات بُعد العمل الجماعي.

١٣. أكدت النتائج الخاصة بـبعد "انسياب المعلومات" أنّ هناك توجه قوي من قبل العاملين الإداريين في الجامعات لمشاركة زملائهم بالمعلومات والبيانات التي تخص عملهم بدقة و مصداقياً حيث بلغت درجة الموافقة (٨٣.٧%)، بينما حصلت الفقرة المتعلقة بتبادل المعلومات بدرجة من الشفافية على أقل درجة موافقة بين باقي فقرات بعد انسياب المعلومات بواقع (٧٦%).

١٤. أشارت نتائج بُعد "حرية التصرف والمشاركة في صنع القرارات" أن الفقرة التي تنص على إعطاء المدير العامل الفرصة لإبداء رأيه فيما يخص عمله بحرية حصلت على أعلى درجة موافقة بواقع (٨١.٣%)، بينما حصلت الفقرة المتعلقة بأن طبيعة النظام الإداري يسمح للعاملين المشاركة في صنع القرارات على درجة موافقة أقل بلغت (٧٣.٩%)، في حين ان الفقرة التي حصلت على أقل درجة موافقة هي الفقرة التي تنص على أن النظام الإداري يوفر المرونة المناسبة بالنسبة للعاملين للتصرف في عملهم بحرية حيث بلغت درجة الموافقة (٦٩%).

١٥. أشارت النتائج في بُعد "التطوير والإبداع" على أن الفقرات التالية حصلت على درجة موافقة متوسطة من بين باقي فقرات بُعد التطوير والإبداع، وهي أن الفرصة متاحة أمام جميع العاملين في الجامعة للتدريب واكتساب مهارات جديدة (٦٥.٢%)، من ثم تتعدد فرص التطوير وتنمية المسار الوظيفي في الجامعة (٥٦.٢%)، من ثم يتم تحديد إحتياجات العاملين لبرامج تدريبية جديدة بشكل مستمر بحيث حصلت على أقل درجة موافقة بلغت (٥٩.٦%).

١٦. بينت نتائج بُعد "الإعتراف والتقدير" أن شعور العاملين باحترام الزملاء وتقديرهم لهم جاء بدرجة موافقة مرتفعه جداً بلغت (٨٥.٢%)، تلاه شعورهم باحترام وتقدير مديريهم لهم في العمل بدرجة موافقة مرتفعه بلغت (٧٩.٤%)، وحصلت فقرة إعتراف المدير بانجازات التي يقوم بها العاملون على درجة مرتفعه بلغت (٧٦.٦%)، بينما حصلت الفقرة المتعلقة بتقييم أداء العاملين وتخصيص مردود معنوي مباشر له من قبل المديرين على درجة موافقة أقل بلغت (٧٠.٢%).

١٧. وبينت النتائج الخاصة بـبعد "الاتصالات الفعالة" أن الفقرات التي حصلت على درجة موافقة متوسطة هي الفقرات التي تنص على ان الهيكل التنظيمي في الجامعة التي يعملون فيها هو هيكل مسطح بدرجة

موافقة متوسطة بلغت (٦٣%)، وحصلت الفقرة التي تنص على أن الاتصالات غير سريعة بين الوحدات الإدارية في الجامعات على درجة موافقة متوسطة أيضا بلغت (٦١.٤%).

١٨. أوضحت نتائج البحث المتعلقة بـ"الحوافز" أن الرؤساء يقومون بتحفيز العاملين لتحمل مسؤوليات أكبر حيث بلغت درجة الموافقة (٧١.١%) و هي درجة موافقة مرتفعة، في حين الفقرة التي تنص على عدالة نظام الحوافز المعمول بع في الجامعات للجميع على أقل درجة موافقة بلغت (٥١.٣%) وهي درجة موافقة منخفضة.

١٩. أشارت نتائج البحث الى اكثر المعوقات التي تعوق تطبيق تمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية من وجهة نظر عاملها الإداريين وتأتي في مقدمتها: خوف المدراء من فقدان وظائفهم أو من فقدان السيطرة (٧٣.٨%)، تلاها المركزية الشديدة في سلطة إتخاذ القرارات (٧٢.٣%)، من ثم خوف الإدارة العليا من فقدان السيطرة (٦٧.٣%)، عدم تحديد المهام والصلاحيات بدقة للموظفين (٦٣.٤%)، الاسلوب الاداري التقليدي الذي لا يشجع على التطوير (٦٣.٤%)، ضعف نظام التحفيز للعاملين لتقبل مسؤوليات أكبر عن طريق المكافآت والترقيات (٦١.٦%)، خوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية (٦٠.٤%).

٢٠. 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.

٢.١.٥ نتائج فرضيات البحث

١. بينت نتائج الدراسة انه لا توجد فروق في واقع تمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين الإداريين تعزى الى متغير "الجنس".
٢. بينت نتائج الدراسة انه لا توجد فروق في واقع تمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين الإداريين تعزى الى متغير "العمر".
٣. بينت نتائج الدراسة انه لا توجد فروق في واقع تمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين الإداريين تعزى الى متغير "المؤهل العلمي".

٤. بينت نتائج الدراسة انه لا توجد فروق في واقع تمكين العاملين النفسي في الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية من وجهة نظر عاملها الإداريين تعزى الى متغير "سنوات الخبرة"، بينما توجد فروق في واقع التمكين الإداري تعزى الى نفس المتغير "سنوات الخبرة" في الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية من وجهة نظر عاملها الإداريين، وقد كانت الفروق لصالح فئة العاملين ذات سنوات الخبرة الأقل من ٥ سنوات.

٥. بينت نتائج الدراسة انه لا توجد فروق في واقع تمكين العاملين النفسي في الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين الإداريين تعزى الى متغير "الجامعة" التي يعمل بها، بينما وجد أن هناك فروق في واقع التمكين الإداري في الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية لنفس المتغير وهو "الجامعة" التي يعمل بها، وقد كانت النتائج لصالح جامعة بيرزيت بالمقارنة مع جامعة النجاح، ولصالح جامعة القدس بالمقارنة مع جامعة النجاح الوطنية، و لصالح جامعة بيت لحم بالمقارنة مع جامعة النجاح الوطنية، ولصالح جامعة بيت لحم بالمقارنة مع جامعة الخليل.

٦. أكدت الدراسة على ان هناك علاقة متوسطة القوة وموجبة بين التمكين النفسي والتمكين الإداري للعاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية بلغت (٥٩.٩%)

٢.٥ المبحث الثاني: التوصيات و المقترحات

١.٢.٥ التوصيات:

و على ضوء النتائج السابقة فإن الباحثة توصي بضرورة توفير بيئة تنظيمية داعمة للتمكين فكرياً وعملياً من خلال :

١. إعادة النظر في نظام الحوافز بكافة أنواعها وتنظيمها ومنحها بشكل عادل لما له من تأثير هام على تمكين العاملين ولما أظهرته النتائج من انخفاض مستوى الحوافز في الجامعات محل البحث؛ حيث كانت درجة بعد الحوافز الأقل بين جميع الأبعاد الإدارية الأخرى التي تمت دراستها، و يكون ذلك عن طريق الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية للأفراد بشكل عام في الجامعات، ويمكن تطبيق ذلك من خلال:

▪ اعتماد أسلوب المكافآت الفردية المرتبط بمؤشرات الأداء الجيد؛ لما أكدته الأبحاث من أهمية إعطاء العاملين حوافز مرتبطة بأدائهم الفردي المتميز، وهذا يعطي معنىً مهماً للعامل نفسه بشكل أفضل من المكافآت الجماعية.

▪ اعتماد الحوافز المعنوية كطريقة رئيسية في التحفيز؛ لمناسبتها لطبيعة المؤسسات التعليمية بشكل عام والجامعات بشكل خاص ويكون ذلك بإعتراف وتقدير المديرين الأداء المتميز للعامل الإداري، أو من خلال الإشادة بالجهود المبذولة، الحرص على تأكيد أهمية العمل الذي يقوم به العاملون بالنسبة للجامعة بشكل مستمر، الاحتفال بنجاحات الجامعة مع كل العاملين فيها، والإشادة بجهود العاملين فيها للوصول الى هذا النجاح.

▪ السماح للعاملين بالتطور الوظيفي في الجامعة، والعمل على إيجاد مسميات تعطي للموظفين حسب الأداء، مثل "موظف الشهر"، إضافة الى إتاحة الفرص لهم لإكمال دراستهم العليا مادياً وذلك بتغطية جزء من تكاليف الدراسة، أو بمساعدتهم في الحصول على منح دراسية في الخارج. أو بمساندتهم بذلك معنوياً؛ ويكون ذلك مثلاً: بتسهيل تنظيم أوقات الدوام بما يتناسب مع أوقات المحاضرات أو الدورات وغيرها.

٢. العمل على إزالة المخاوف من التغيير والتطوير التنظيمي في الجامعات، ويمكن تطبيق ذلك:

- بتكثيف دورات تدريبية خاصة بتطوير العمل الذي يقوم به العامل الإداري، بحيث يستطيع العامل أداء عمله بطرق متطورة أكثر وأسرع، مثلاً باستخدام برامج مُحوسبة جديدة،
- إعطاء العاملين دورات تدريبية وتنقيفية أخرى متنوعة تتعلق بأساليب أداء العمل بشكل عام، أو متعلقه بأداء مهام محددة بشكل خاص، وبذلك تضمن الجامعة أن العاملين تم إثراؤهم وظيفياً، وأن باستطاعة العاملين القيام بمهام أخرى غير مهامهم التي يقومون بها أصلاً، وهكذا تستطيع الإدارة في الجامعة التعامل مع الظروف الطارئة بطريقة أكثر ليونة.

٣. إتاحة الفرصة لكافة العاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات، مما يساعد في تقريب الإدارة من العاملين أكثر وتشجيعهم في الإبداع، وبث روح الحماسة فيهم، سواء تم تطبيقه بتعزيز فكرة إبداء الرأي، أو من خلال الاستشارة، أو من خلال إتاحة الفرصة للعاملين بالإعترض، أو من خلال قيام العامل بإتخاذ القرار بنفسه فيما يخص عمله الذي يقوم به.

٤. على الإدارة الجامعية تكثيف الجهود للاعتماد على فرق العمل في إنجاز الأعمال بدلاً من الأفراد أنفسهم، مما يساعد في بث روح الجماعة والفريق و تقويتها في العمل، و منه تحسين مستوى الأداء وتحقيق مستوى أعلى من التمكين على مستوى الجامعة ككل وعلى مستوى الأفراد بشكل خاص، ويتم تطبيق ذلك من خلال: العمل على تبادل الأدوار بين مختلف الدوائر الوظيفية، وعدم الاهتمام بدوائر على حساب دوائر أخرى، والحرص على أن يكون في المدير خصائص سلوكية و إنسانية تؤدي إلى ثقة العاملين به وبالتالي يكون تقبل التغيير لتشكيل فرق عمل بشكل أسرع، وأن يكون لدى المدير الثقة بقدرات العاملين أيضاً ليستطيع تشكيل فرق عمل متخصصة وذاتية الإدارة، و تقبله لفكرة العمل كشريك في المسؤولية مع العاملين، لأن دور المدير مهم جداً في عملية التمكين خاصة في عملية تكوين فرق عمل.

٥. الاهتمام بالعاملين ذوي سنوات الخبرة الأكثر من ١٠ سنوات؛ وذلك لأن نتائج البحث بينت أنه كلما زادت سنوات الخبرة لدى العاملين كان معدل التمكين لديهم أقل. وربما يرجع ذلك الى ان العاملين ذوي السنوات الأكثر يميلون إلى العمل التقليدي و يخافون من المخاطرة بالعمل، و يقاومون التغيير في كيفية أداء العمل، ولا يسعون في العادة الى تطوير أنفسهم، ولذلك يجب على الإدارة الجامعية الاهتمام

بتدريب تلك الفئة اي ذوي سنوات الخبرة الأكثر، وذلك لتحفيزهم على تقبل التغييرات ولتحفيزهم على الإبداع في العمل اكثر الذي لا يحث بدوره دون إتخاذ المخاطرة. وهذا بالطبع يرجع بالفائدة العظيمة على الجامعة، حيث إنّ لدى هؤلاء العاملين ذوي سنوات الخبرة الكبرى قاعدة مهمه من المعلومات والمعارف والخبرات التي ربما لا يسمح لهم بإظهارها، أو لا يجدون الفرصة للتعبير عنها.

٦. زيادة سرعة وسهولة انسياب المعلومات حيث أنها عامل مهم جدا اتفق عليه جميع الدارسين للتمكين، ولم يصل إلى المستوى المطلوب في إجابات العاملين، حيث تم استيضاح أن نسبه كبيرة منهم لا تحصل على المعلومات بسرعة، وأن المعلومات المتناقلة تنقصها الشفافية وذلك بالطبع لأنها لا تنتقل بقنوات اتصال رسمية. هذا و يجب التأكيد على أنه كلما زادت المعلومات عن العمل وعن أهداف ونتائج الأداء في مكان العمل زاد انتماء العاملين للجامعة، وبالتالي يجب على الإدارة الجامعية العمل على تطوير الاتصال بالجامعة عن طريق ايجاد طرق للتواصل بشكل اسهل لتوصيل معلومات صحيحة وتنشيط عملية صنع الإشاعات بالجامعة، ويمكن إتمام ذلك مثلاً: عن طريق عمل لقاءات دورية تضم كلا من الإدارة الجامعية بمستوياتها المختلفة والعاملين فيها؛ وذلك لإعلام العاملين بأي تطورات أو أخبار جديدة تخص عمل الجامعة، و لمناقشة أي أمر يريد العاملون مناقشته مع الإدارة سواء لإبداء رغبة أو لإبداء رفض في ذلك الأمر. ويمكن أيضا تطبيقه من خلال ايجاد شبكة داخلية "الإنترنت" إذ انه من اسهل الطرق الحديثة في التواصل مع العاملين، بحيث تحتوي هذه الشبكة الداخلية معلومات خاصة بالعمل والعاملين، ومنه يتم تقوية طريقة تبادل المعلومات بتزويد العاملين بكل ما هو حديث في الجامعة.

٧. يجب أن تشمل جهود وبرامج التمكين جميع العاملين وجميع المستويات في الجامعة، فلا يمكن التحدث عن تمكين عاملين دون آخرين داخل الجامعة، فالتمكين هو عملية متكاملة تشمل ثقافة المنظمة كليا، ويجب التأكيد على أن يكون التمكين عملية مستمرة؛ فلا يمكن أن يقوم التمكين في وقت معين فقط، فالتمكين يعتمد على تغيير ثقافة المنظمة بشكل متدرج.

٨. العمل على دعم إحساس العاملين في الجامعة بالأمان، ويتم ذلك عن طريق إشعار العاملين بالدعم من قبل رؤسائهم وزملائهم في العمل، وذلك يكون عن طريق تعزيز الشعور بأن جهود المبادرة واتخاذ

المخاطرة أمر مهم في الجامعة، وهنا يأتي دور دائرة الموارد البشرية لبث فكرة المبادرة بأنها جزء من ثقافة الجامعة، وذلك يكون بالاهتمام بالمرونة عند وضع الإجراءات الداخلية والسياسات بحيث يتم الاكتفاء بالحد الأدنى من السياسات والإجراءات وجعلها بسيطة التنفيذ، وبعيدة عن التعقيد، والعمل على نشر ثقافة "ملكية الوظيفة" إي شعور العامل بأنه يعمل في ملكه الخاص، كل ذلك تساعد على خلق بيئة عمل تدعم التمكين.

٢.٢.٥ مقترحات البحث:

في ضوء نتائج البحث فإن الباحثة تقترح إجراء الأبحاث الآتية:

١. القيام بدراسة لإمكانية تطبيق التمكين من وجهة نظر الإدارة العليا في الجامعات وربطه مع البحث الحالي.
٢. القيام بدراسة التمكين من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين في جامعات الضفة الغربية.
٣. القيام بدراسة مقارنة بين التمكين في جامعات الضفة الغربية الخاصة و العامة و الحكومية.
٤. القيام بدراسة لإلقاء الضوء بشكل أكبر على معوقات تطبيق التمكين في الجامعات
٥. القيام بعدة بحوث مستقبلية تختص بالتمكين الإداري والنفسي للعاملين في المؤسسات الخاصة في الضفة الغربية .

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

الكتب والمؤلفات العامة

١. القرآن الكريم، سورة يوسف، الآية ٥٦.
٢. ابو النصر، مدحت محمد، (٢٠٠٧)، إدارة منظمات المجتمع المدني، ط١، ايتراك للنشو والتوزيع، القاهرة
٣. أفندي، عطية حسين، (٢٠٠٣)، تمكين العاملين: مدخل للتحسين و التطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر
٤. اندراوس، رامي و معايقه، عادل (٢٠٠٨)، الإدارة بالثقة والتمكين مدخل لتطوير المؤسسات، ط١، عالم الكتب الحديث، اربد، الأردن
٥. حجازي، محمد حافظ، (٢٠٠٦)، دعم القرارات في المنظمات، ط١، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر
٦. الحميدي، نجم، (٢٠٠٤)، نظم المعلومات الإدارية مدخل معاصر، ط١، دار وائل لنشر.
٧. الخطيب، احمد و معايقه، عادل، (٢٠٠٩)، الادارة الحديثة: نظريات و استراتيجيات و نماذج حديثة، جدارا للكتاب الحديث و عالم الكتب الحديث، عمان، الاردن
٨. الدوري، زكريا وصالح، احمد، (٢٠٠٩)، إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة في منظمات اعمال الالفية الثالثة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
٩. السكارنه، بلال، (٢٠٠٨)، الريادة و ادارة منظمات الاعمال، دار المسيرة للنشر و التوزيع، ط١، عمان، الاردن
١٠. الشماع، خليل محمد، (٢٠٠٤)، مبادئ الإدارة، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الاردن.
١١. الصريفي، محمد عبد الفتاح، (٢٠٠٣)، مفاهيم ادارية حديثه، دار الثقافه للنشر و التوزيع، عمان، الأردن
١٢. الضلاعين، علي، (٢٠٠٥)، اساسيات و مبادئ ادارة الاعمال، ط٤، مركز يزيد للنشر. الكرك، الاردن.
١٣. الطعاني، حسن احمد، (٢٠٠٧)، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الاردن.

١٤. الطعاني، حسن احمد، (٢٠٠٢)، التدريب مفهومه، فعالياته، بناء البرامج التدريبية و تقويمها، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، الاردن

١٥. عباس، سهيلة محمد، (٢٠٠٦)، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، ط٢، عمان الاردن

١٦. عبوي، زيد، (٢٠٠٦)، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، ط١، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن

١٧. الفقيه، شادي، (٢٠٠٥)، السلسلة الإدارية الحديثة، تحفيز العاملين، ط١، دار نوبليس، بيروت، لبنان.

١٨. القريوتي، محمد، ٢٠٠٠، السلوك التنظيمي، مطبعة بنك البتراء، عمان، الاردن.

١٩. الكبيسي، عامر، (٢٠٠٤)، التنظيم الاداري الحكومي بين التقليد و المعاصرة، الفكر التنظيمي سلسلة الرضا للمعلومات، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا

٢٠. كنعان، نواف، (٢٠٠٩)، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

٢١. اللوزي، موسى، (١٩٩٩)، التطوير التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة، دار وائل للطباعة والنشر، ط١، عمان، الاردن.

٢٢. مخيمر، عبد العزيز جميل، (٢٠٠٠)، قياس الاداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، لقاء الخبراء حول قياس الاداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر

٢٣. مرعي، محمد مرعي. (٢٠٠٣)، التحفيز المعنوي و كيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة- مصر

٢٤. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (٢٠٠٧)، المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، ط١، المكتبة العصرية - القاهرة.

٢٥. ملحم، يحيى سليم، (٢٠٠٦)، التمكين كمفهوم اداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

٢٦. ياسين، سعد، (٢٠٠٧)، إدارة المعرفة، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان- الاردن

الرسائل والأطروحات الجامعية

٢٧. ابو زايد، بسمه أحمد ابراهيم، (٢٠٠٨)، واقع إدارة و تنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين و سبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة
٢٨. اندراوس، رامي جمال، (٢٠٠٦)، درجة ممارسة مفاهيم الثقة بالتمكين لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية، عمان، الاردن
٢٩. الضمور، صفاء (٢٠٠٨)، العوامل المؤثرة على التمكين الإداري: دراسة حالة، مراكز الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الاردن
٣٠. 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، الاردن.
٣١. العازمي، محمد بزيغ، (٢٠٠٦)، القيادة التحويلية و علاقتها بالإبداع الإداري دراسة مسحية على العاملين بديوان وزارة الداخلية، رسالة ماجستير في العلوم الامنيه غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الامنيه، الرياض، المملكة العربية السعودية
٣٢. عبد الرحيم، لينا عبد الحميد، (٢٠٠٩)، أثر النمط القيادي لمديرين المكتب الاقليمي بغزة (الاونروا) على تهيئة البيئة الابداعية للعاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة
٣٣. العبيدين، بثينه (٢٠٠٤)، العلاقة بين التمكين الإداري و خصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الاسمنت الاردنية و مؤسسة الموائئ الاردنية. (دراسة مقارنه). رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة مؤتة، الكرك، الاردن
٣٤. 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
٣٥. العكش، علاء خليل محمد، (٢٠٠٧)، نظام الحوافز والمكافآت و أثره في تحسين الاداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال من الجامعة الاسلامية، غزة

٣٦. القاروط، صادق سميح، (٢٠٠٦)، الجدية في العمل و علاقتها بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنييه- نابلس.

٣٧. اليعقوب، تمارا (٢٠٠٤)، ثقة العامل بالمدير و دورها في إدراة للتمكين في القطاع الحكومي، دراسة ميدانية من وجهة نظر عاملين وزارة الصناعة و لتجارة و المؤسسات التابعة لها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعه اليرموك، إربد - الاردن

المجلات والدوريات

٣٨. عبد الامير، أثير و عبد الرسول، حسين، (٢٠٠٨)، استراتيجية التمكين وأثرها في فاعلية فرق العمل، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية، م(١٠)، ع(٣). ص (٥٠ - ٦٤).

٣٩. عبد الحميد، ابراهيم، (٢٠٠٣)، الدافعية للإجاز و علاقتها بكل من توكيد الذات و بعض المتغيرات الديمغرافية لدى عينه من شاغلي الوظائف المكتبية، المجلة العربية للإدارة ، م(٢٣)، ع(١٤)، يونيو حزيران ٢٠٠٣.

٤٠. العوامله، نائل عبد الحفيظ، (١٩٩٤)، دراسة ميدانية لمفهوم تفويض السلطة في المؤسسات الاردنية العامة و الخاصه، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد و الادارة، م٧، ص ٦٣ - ٩٣

٤١. محمود، علاء الدين عبد الغني، (١٩٩٩)، دراسة تحليلية للمحددات الانتظيمية المؤثرة في الاتجاه نحو التفكير الابتكاري لدى العاملين، مجله الدراسات الماليه و التجاريه (العلوم الإداريه)، جامعة القاهرة، القاهرة، م(٩)، ع(٣)، ص ١٤١ - ١٧٩

٤٢. ملحم، يحيى سليم (٢٠٠٤)،العلاقة بين العاملين و العملاء: تشخيص أثر قدرات العامل و تمكينه على رضا العملاء في البنوك الاردنيه، المجلة العربية للإدارة، م(٢٤)، ع(٢)، ١٦٧-١٧٠

٤٣. النفيعي، ضيف الله، (٢٠٠٣)، الابداع من أجل التطوير الإداري في الاجهزة الحكومية بمدينة الرياض، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد و الادارة، م(١٧)، ع(١)، ص ٣-٣٧.

المؤتمرات

٤٤. ابن بشر، (٢٠٠٦)، القيادة الفعالة والمحفزة في القطاع الحكومي، ندوة التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع الحكومي، القاهرة- مصر ١٩-٢٣ مارس ٢٠٠٦، مجالات التحفيز المعنوي في الإدارة الحكومية للجمهورية اليمنية.
٤٥. السيد، محمود محمد، (٢٠٠٧)، تأثير التمكين و الإثراء الوظيفي على ولاء العاملين في ظل تخفيض حجم العمالة، المؤتمر العربي الأول عن الاتجاهات المعاصرة والحديثه في إدارة الموارد البشرية، ٢٩ ابريل- ٣ مايو ٢٠٠٧، شرم الشيخ، مصر.
٤٦. الشقاوي، عبد الرحمن، (٢٠٠٢)، نحو أداء افضل في القطاع الحكومي، ندوة النظرة المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى عام ١٤٤٠ هجري، محور الشراكة بين القطاعين العام و الخاص، الرياض، المملكة العربية السعودية.
٤٧. العالي، ابتهاج، (٢٠٠٤)، دور المرأة لتنموي في الخليج العربي الواقع و الطموح، ١٦-١٩ فبراير، ٢٠٠٤، المنظمة العربية للعلوم الإدارية.
٤٨. عبد الرحمن، بن عنتر، (٢٠٠٧)، الحوافز كنظام فعال في إدارة الموارد البشرية وتأثيره على أداء العمال في المؤسسة، الملتقى العربي الاول نظم الأجور والحوافز في الحكومة الرباط ، المملكة المغربية.
٤٩. العتيبي، سعد بن مرزوق، (٢٠٠٤)، تمكين العاملين: كإستراتيجية للتطوير الإداري، الاجتماع الاقليمي الثاني عشر للشبكة لإدارة وتنمية الموارد البشرية، مسقط - سلطنة عمان، ١١-١٣ ديسمبر ٢٠٠٤
٥٠. العتيبي، سعد بن مرزوق، (٢٠٠٤)، أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإبداع و التجديد: دور المدير العربي في الابداع و التميز، شرم الشيخ، مصر، ٢٧-٢٩ تشرين الثاني ٢٠٠٤.
٥١. مصطفى، احمد سيد، (٢٠٠٤)، تمكين العاملين.. السمات المميزة.. والمقاييس المؤشرة، المؤتمر الدولي الرابع عشر للتدريب و التنمية، ٢٠-٢٢ ابريل ٢٠٠٤ القاهرة، مصر.
٥٢. النجار، فريد راغب (٢٠٠٦)، التمكين و التفويض ودورهما في تحفيز العاملين، ندوة التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام، ٩-٢٣ مارس ٢٠٠٦، القاهرة، مصر.

التقارير

٥٣. وزارة التربية والتعليم العالي. الدليل الإحصائي السنوي ٢٠٠٧/٢٠٠٨، لمؤسسات التعليم العالي

اللسطيني. رام الله، فلسطين.

القوانين واللوائح والأنظمة

٥٤. قانون التعليم العالي، رقم ١١، المادة ١٥، ١٩٩٨

ثانياً: المراجع باللغة الانجليزية

1. Brown, Donald & Harvey, Don., (2005), **An Experiential Approach To Organization Development**. 7th edition. Pearson Prentice Hall. New Jersey, USA.
2. Carter, Tony, (2009), Managers Empowering Employees, **American Journal of Economics and Business Administration**, 1 (2), 39-44
3. Conger, Jay A., & Kanungo, Rabindra N., (1988), "The Empowerment Process: Integrating Theory And Practice" **Academy Of Management Review**, Vol.3, No.13, 471-482
4. Conger, Jay A.,(1989), Leadership: The Art Of Empowering Others. **The Academy of Management Executive**, 3(1),17-24
5. Connor, A. & Ramos, J. (2006), Empowering Entrepreneurship Through Foresight and Innovation: on – developing a theoretical framework for empowerment in enterprise programs, **Journal of Developmental Entrepreneurship** , 11(3), 207–231
6. Cready, C., Yeatts D., Gosdin, M. et al.,(2008). CNA Empowerment: Effects on Job Performance and Work Attitudes, **Journal of Gerontological Nursing**, March 2008, 34(3),26–35
7. Dewettinck, Koen,(2007), Linking Leadership Empowerment Behavior to Employee Attitudes and behavioral Intentions: Testing the Mediating Role of Psychological Empowerment, **Vlerick Leuven Gent Working Paper Series**, 21(D\2007\6482\27)

8. Doughty, Howard. (2004). Employee Empowerment: Democracy or Delusion?, **The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal**, **9(1)**.
9. Drake. A, Wang. J, & Salter.S. (2007), Empowerment, motivation, and performance, examining the impact of feedback & incentives in nongovernment employees, **Behavioral Research in accounting**, Vol.19, 71- 89.
10. Foster-Fishman, Pennie G.; Keys, Christopher B.(1995). The Inserted Pyramid: How A Well Meaning Attempt To Initiate Employee Empowerment Ran Afoul Of The Culture Of A Public Bureaucracy. **Academy of Management Best Papers Proceedings**, 364-368.
11. Fox, John, (1998), **Employee Empowerment: An Apprenticeship Model**. Barney School of Business University of Hartford,
12. Gkarezies,P. & Petridou,E.,(2008) **Employees psychological empowerment Via Intrinsic and Extrinxsic Rewards**.2008.AHCMJ, 4(1), 17-38.
13. Greasley, k., Bryman, A., Dainty, A., Price, A.,Soetanto, R., and King, N., (2005), Employee perception of empowerment, **Employee Relation**, 27(4) 354-368.
14. Greenberg, Jerald & Baron, Robert. (2003). **Behavior in organizations: understanding and managing the human side of work**. 8th edition. Pearson Education.
15. Holt, Gary, D., (2000), Construction Empowerment: People, Process, Participation, and profit, **1st international Conference on system Thinking in Management**, the built Environment Research Unit, University of Wolver Hampton. UK. 245-249
16. Ian, Brooks.(2006). **Organizational Behavior,Individual, Groups and Organization**. Prentice Hall. Financial Times. 3rd edition.
17. 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
18. Kappelman, Leon & Richards, Thomas. (1996). Training, empowerment, and creating a culture for change. **MCB university press**. 4(3), 26-29

19. Kendrick, Michael J., (2004). Levels of Empowerment, **Planet Advocacy**. No.7, Page 6-7
20. Khan, Sharafat,(1997), The key to be a leader company: empowerment. **Journal for Quality and participation**, 20(1).
21. Lee, Mushin and Koh, Joon. (2001). Is empowerment really a new concept? **International Journal of Human Resource Management**, 12(4), 684 – 695
22. Mayle, David. (2006), **Managing Innovation and change**, 3rd edition, Sage Publications Inc. London, UK
23. Menon, Sanjay T. (2001). Employee empowerment: an Integrative Psychological Approach, **Applied Psychology: an International Review**, 50(1), 153-180
24. 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),143-153
25. Pastor, Joan (1996), Empowerment: what it is and what is not, **Empowerment in Organization**, MCB University Press, 4(2), 5-7
26. Petter, John; Byrnes, Patricia; char, Do-lim; Fegan, Frank; Meller, Randy. (2002).Dimension and pattern of employee empowerment. **Journal of Public Administration Research and Theory**, 12(3), 377-400
27. Quinn, Robert E; Spreitzer, Gretchen M;,(1997). The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider. **Organizational Dynamics**.26(2), 37-49
28. Samad, Sarminah. (2007).Structural Characteristics and Employee Empowerment: The Role of Proactive Personality. *International Review of Business Research Paper*. 3(4).254-264
29. 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),27-52
30. 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).
31. Spreitzer, Gretchen M.,(1995), Psychological Empowerment in the workplace: Dimension, Measurement, and Validation, **Academy of Management Journal**, 38(5),1442- 1465

32. Spreitzer, Gretchen, (2007), **Taking Stock: A review of More than Twenty Years Research on Empowerment at Work**, in the handbook of organization behavior, C. Cooper and J. Barling. Sage publication. Available online: www.webuser.bus.umich.edu/spreitze/empowerment
33. Stewart, Julie G.; McNulty, Rita; Griffin, Mary T. Quinn; Fitzpatrick, Joyce J.(2008). Psychological empowerment and structural empowerment among nurse practitioners, **Journal of the American Academy of Nurse Practitioners**,22(1), 27-34
34. Turk, Wayne, (2009), Effective Delegation, *Defence AT & L*, 38(6), p54-56.
35. Ugoboro, I. & Obeng. K., (2000), Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction, and Customer Satisfaction in (TQM) Organization, **Journal of Quality Management**, 5(2000), 247- 272.
36. Yukel & Becker,(2006),Effective empowerment in organization, **Organization management journal**, 3(3). doi:10.1057/omj.2006.20.(۲۳۱-۲۱۰).
37. 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

الملحق (١)

أسماء لجنة تحكيم الاستبيان لدراسة" واقع تمكين العاملين في جامعات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين

الإداريين فيها" مرتبين أبجدياً

الوصف الوظيفي	الاسم	الرقم
أستاذ مساعد/ عضو هيئة تدريس في كلية التمويل والإدارة - جامعة الخليل	الأستاذ الدكتور راتب الجعبري	١
القائم بأعمال محافظ محافظة الخليل - محافظة الخليل	الأستاذ الدكتور سمير أبو زنيد	٢
مدير دائرة العلاقات العامة والتخطيط والتطوير - جامعة بوليتكنك فلسطين	الأستاذ الدكتور سهيل سلطان	٣
عميد كلية التمويل والإدارة - جامعة الخليل	الأستاذ الدكتور شريف أبوكرش	٤
عميد كلية العلوم المالية ونظم المعلومات - جامعة بوليتكنك فلسطين	الأستاذ الدكتور محمد حسونه	٥
عضو هيئة تدريس في كلية التمويل والإدارة - جامعة الخليل	الأستاذ منذر علقم	٦
عضو هيئة تدريس في كلية التمويل والإدارة - جامعة الخليل	الأستاذ يحيى الرفاعي	٧

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

حضرة الأخ الفاضل\ الأخت الفاضلة.....

تحية طيبة، و بعد:

تقوم الباحثة بإعداد دراسة بعنوان "واقع تمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين الإداريين" و ذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الخليل.

الرجاء التكرم بقراءة فقرات الاستبانة بعناية و دقة و اختيار الإجابة التي تعكس رأيك الحقيقي في كل فقرة، علماً بأن المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستعامل بسرية تامة و ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

أشكر لكم حسن تعاونكم....

الباحثة

دعاء عبد العزيز الجعبري

إشراف

د. مروان جلعود

يرجى التكرم بالإجابة عن الفقرات التالية في الأجزاء التالية و ذلك بوضع إشارة (X) في الخانة التي تناسب إجابتك.

الجزء الأول:المعلومات العامة

الجنس	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى		
العمر	<input type="checkbox"/> أقل من ٢٠ سنة	<input type="checkbox"/> من ٢٠ – أقل من ٣٠ سنة	<input type="checkbox"/> من ٣٠- أقل من ٤٠ سنة	
	<input type="checkbox"/> من ٤٠- أقل من ٥٠ سنة	<input type="checkbox"/> ٥٠ سنة فأكثر		
المؤهل العلمي	<input type="checkbox"/> دبلوم	<input type="checkbox"/> بكالوريوس	<input type="checkbox"/> دراسات عليا	<input type="checkbox"/> غير ذلك
سنوات الخبرة	<input type="checkbox"/> أقل من ٥ سنوات	<input type="checkbox"/> من ٥- أقل من ١٠ سنوات	<input type="checkbox"/> ١٠ سنوات فأكثر	
الجامعة	<input type="checkbox"/> جامعة الخليل	<input type="checkbox"/> بوليتيكنك فلسطين	<input type="checkbox"/> بيت لحم	
	<input type="checkbox"/> القدس	<input type="checkbox"/> بيرزيت	<input type="checkbox"/> النجاح الوطنية	

الجزء الثاني : الفقرات المتعلقة بأبعاد تمكين العاملين

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	
التمكين النفسي						
المعنى						
					عملي مهم جدا بالنسبة لي	(١)
					النشاطات التي يتضمنها عملي مهمة و ذات معنى بالنسبة لي	(٢)
المقدرة						
					أنا واثق من قدرتي على القيام بعملتي	(٣)
					تتوفر لدي المهارات الضرورية للقيام بمهام وظيفتي	(٤)
الاستقلالية						
					لدي الاستقلالية لتحديد كيفية أداء عملي	(٥)
					أنا قادر على التقرير بنفسى كيفية أداء عملي	(٦)
التأثير						
					لدي دور لما يحدث للدائرة التي انتمى إليها	(٧)
تفويض السلطة						
					تقوم الإدارة بتفويض سلطات كافيها لانجاز المهام الواجب علي انجازها	(٨)
					توفر لي إدارتي الصلاحيات للتصرف في المهام الموكلة إلي	(٩)
					تثق إدارتي بمقدرتي على انجاز المهام الموكلة إلي.	(١٠)
					لا يمارس رؤسائي السلطة التي قاموا بتفويضها لي خلال فتره التفويض	(١١)
					تزويدي بقدرأ واسعاً من الصلاحيات يعزز انتمائي لمكان عملي	(١٢)
العمل الجماعي						
					يعمل الأفراد بروح الفريق الواحد	(١٣)
					تشجع جامعتي العمل الجماعي و تحرص على بناء الفريق	(١٤)
					تتسم علاقاتي مع رؤسائي بانها علاقات تعاونيه تسودها الثقة	(١٥)
					الاجتماعات الدورية في دائرتي تساعدني على اداء عملي بفعالية كبيره	(١٦)
					اتشاور مع زملائي في المهام الموكلة إلي	(١٧)

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	
					اقدر و احترم اراء زملائي في العمل	(١٨)
وضوح الهدف						
					أهداف الجامعة واضحة بالنسبة لي	(١٩)
					اعرف بوضوح الهدف من العمل الذي أقوم به	(٢٠)
					اعرف تماما النتائج المتوقعة مني للقيام بعمل	(٢١)
					السياسات المتبعة في جامعتي واضحة بالنسبة لي	(٢٢)
					السياسات المعمول بها في جامعتي كافية لتحقيق أهداف الجامعة	(٢٣)
حرية التصرف و المشاركة في صنع القرارات						
					يسمح لي مديري بإبداء رأيي فيما يخص عملي بحريه	(٢٤)
					أعمل في نظام إداري يسمح لي بالمشاركة في صنع القرارات	(٢٥)
					اعمل في نظام إداري يوفر لي المرونة المناسبة للتصرف في عملي	(٢٦)
انسياب المعلومات						
					احصل على الموارد المطلوبة لأداء عملي	(٢٧)
					أشارك الآخرين من زملائي بالمعلومات و البيانات بمنتهى الدقة و السرعة	(٢٨)
					يتم تبادل المعلومات بدرجة من الشفافية	(٢٩)
					أستطيع الحصول على المعلومات التي أريدها من اجل القيام بعمل	(٣٠)
					يتم تزويدي من قبل مديري بأي معلومات جديدة عن عملي	(٣١)
					ينقسم مديري معي المعلومات المتوفرة من اجل انجاز العمل	(٣٢)
الاتصالات الفعالة						
					الاتصالات سهلة بين الوحدات الادارية في الجامعة	(٣٣)
					الاتصالات غير سريعة بين الوحدات الادارية في الجامعة	(٣٤)
					يتسم نظام الاتصالات بين المستويات الادارية بالفعالية	(٣٥)
					يتسم الهيكل التنظيمي في جامعتي بأنه هيكلي مسطح	(٣٦)
					يتميز الهيكل التنظيمي بوضوح نطاق الاشراف	(٣٧)
الاعتراف و التقدير						
					عادة يعترف مديري بالانجازات التي أقوم بها	(٣٨)
					عادة لا يقدر مديري الانجازات التي أقوم بها	(٣٩)
					يشعرنى مديري بأهمية وظيفتي و مكانتها كجزء	(٤٠)

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	
					حيوي بالنسبة للجامعة	
					عادة ما يقيم أدائي و يخصص له مردود معنوي مباشر من قبل مديري	(٤١)
					لا تتوقع إدارتي مني النتائج و الأعمال الجيدة باستمرار	(٤٢)
					اشعر بتقدير و احترام زملائي لي في العمل	(٤٣)
					اشعر بتقدير و احترام مدرائي لي في جامعتي	(٤٤)
الحوافز						
					يقوم رؤسائي بتحفيزي على تحمل مسؤوليات اكبر	(٤٥)
					نظام الحوافز المعول به يحقق العدالة للجميع	(٤٦)
الدوافع						
					توجد لدي الدافعية لتحمل مسؤوليات جديدة	(٤٧)
					ثقة الإدارة بي تدفني للقيام بعمله بطريقة أفضل	(٤٨)
التطوير و الإبداع						
					يقوم مديري بالعمل على نقل خبراته اليّ	(٤٩)
					الفرصة متاحة إمام جميع العاملين في الجامعة للتدريب و اكتساب مهارات جديده	(٥٠)
					يتم تحديد احتياجات العاملين لبرامج تدريبه جديده بشكل مستمر	(٥١)
					حصولي على برامج تدريبه جديده تزيد من قدرتي على تحمل المسؤولية	(٥٢)
					تتعدد فرص التطوير و تنمية المسار الوظيفي لنا في الجامعة	(٥٣)
					تستخدم جامعتي اساليب تكنولوجيا حديثة لتطوير العمل	(٥٤)
					يوضح مديري لنا الأهداف من وراء عمليات التطوير في اساليب الادارة	(٥٥)
					يشجعني مديري على تبني أفكار جديدة في العمل	(٥٦)
					يسمح لي مديري بتطبيق أفكار جديدة في عملي	(٥٧)

الجزء الثالث: معوقات تطبيق تمكين العاملين

إذا كان التمكين يعني " إعطاء اتخاذ القرارات و المشاركة الفعلية من قبل العاملين في إدارة المنظمات التي يعملون فيها و حل مشكلاتها و التفكير الإبداعي و تحمل المسؤولية و الرقابة ".
اختر من القائمة التالية (٥) فقرات من وجهة نظرك تعيق تطبيق هذا النظام في مكان عملك و رتبها تنازلياً (من الأعلى إلى الأقل درجة) بحيث يعني الرقم (٥) الأكثر أهمية و الرقم (١) الأقل أهمية.

الدرجة					الفقرة
٥	٤	٣	٢	١	
					خوف الإدارة العليا من فقدان السيطرة
					خوف مدرائي من فقدان وظائفهم أو من فقدان السلطة
					خوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية
					الهيكل التنظيمي المتعدد المستويات الإدارية
					المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات
					الأسلوب الإداري التقليدي الذي لا يشجع التطوير
					الأنظمة و الإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة و الابتكار
					عدم وجود ثقة متبادلة بين المدير و المرؤوس
					سرية المعلومات و صعوبة تبادلها بين الإدارة و العاملين
					ضعف التدريب و التطوير الذاتي للعاملين من خلال عقد دورات تدريبية و تثقيفية.
					ضعف نظام التحفيز للعاملين لتقبل مسؤوليات أكبر عن طريق المكافآت و الترقيات
					عدم تحديد المهام و الصلاحيات بدقة للعاملين
					وجود اختلاف في أهداف كلا من الإدارة و العاملين.
					عدم وضع العامل المناسب بناءً على مؤهلاته و قدراته في المكان المناسب
					عدم عقد لقاءات و اجتماعات دورية من قبل الإدارة لمساعدة العامل على حل مشاكله

غير ذلك :-

الجزء الخامس:

هل أنت راضٍ أراضية عن وظيفتك الحالية نعم لا

أي معلومات أخرى ترغب ا ترغيبين في إضافتها

.....
.....

انتهت فقرات الاستبانة

شكراً لتعاونكم

الباحثة

