

التمكين الإداري وأثره على جودة الأداء الوظيفي (دراسة حالة جامعة الرباط الوطني - السودان)

قسم إدارة الأعمال - كلية العلوم الإدارية جامعة
نجران - المملكة العربية السعودية

د. أماني سليمان أحمد

المستخلص:

تناولت الدراسة التمكين الإداري وأثره على جودة الأداء الوظيفي بالتطبيق على جامعة الرباط الوطني، وتتمثل مشكلة الدراسة في تقييم طبيعة التمكين الإداري السائد في جامعة الرباط الوطني وأثره على جودة الأداء الوظيفي وتشكيل الأنماط السلوكية الإيجابية أو السلبية للعاملين في جامعة الرباط الوطني. وهدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري في جامعة الرباط الوطني من وجهة نظر العاملين فيها. ودراسة وتحليل اثر التمكين الإداري وجودة الأداء الوظيفي العاملين في جامعة الرباط الوطني. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال تجميع البيانات عن طريق الاستبانة والمعلومات والإحصاءات المتعلقة بموضوع الدراسة ومن الكتب والتقارير والدوريات وشبكة المعلومات الدولية وتبويبها على هيئة جداول ومؤشرات ورسوم بيانية وذلك باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية الإحصائية. وكانت نتائج الدراسة أهمها أن وجود علاقة موجبة طردية بين المجالات الفرعية لمقياس التمكين الوظيفي وبين الدرجة الكلية للالتزام الوظيفي. وأن اتجاهات عينة الدراسة نحو كل من التمكين الوظيفي والالتزام التنظيمي كانت بدرجة جيدة.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، جودة الأداء الوظيفي.

Abstract:

The study dealt with administrative empowerment and its impact on the quality of job performance by applying to the National Ribat University, and the problem of the study is to evaluate the nature of administrative empowerment prevailing at the National Ribat University and its impact on the quality of job performance and the formation of positive or negative behavioral patterns for employees at the National Ribat University. The study aimed to identify the level of administrative empowerment at the University of National Ribat University from the point of view of its employees. A study and analysis of the impact of ad-

ministrative empowerment and job performance quality at the National Ribat University. The study used the descriptive analytical method by collecting data through a questionnaire, information and statistics related to the subject of the study and from books, reports, periodicals and the international information network, and categorizing them in the form of tables, indicators and graphs, using statistical packages for the statistical social sciences. The most important results of the study were that there is a positive direct relationship between the sub-domains of the job empowerment scale and the total degree of job commitment. And that the trends of the study sample towards both functional empowerment and organizational commitment were to a good degree.

Keywords: administrative empowerment, quality of job performance.

المقدمة:

تعد إدارة المؤسسات التعليمية من أهم الأنشطة الانسانية في المجتمعات على اختلاف مراحل تطورها. لما لها من تأثير في حياة الشعوب والامم اجتماعيا، واقتصاديا، وسياسيا. فالتعليم استثمار ناجح يؤتي اكله في كل جيل صاعد، ويتطلب ذلك سعيا جادا من المسؤولين في الحقل التعليمي البحث في سبيل تطوير ادائهم من خلال تطبيق نظريات الادارة الحديثة بالمؤسسات التعليمية وتعمل على المحافظة عليها، وتسعى للرقى بها تجويداً واداءً وصولاً الى التميز وهو الغاية المنشودة التي يطمح لها الجميع للوصول اليها، امثالاً لتعاليم ديننا الحنيف وتطبيقاً لسنة النبي محمد صلى الله عليه وسلم، ويقول الله تعالى: «صنع الله الذي اتقن كل شيء» (النمل اية 88)، أي صنع الله البديع الذي احكم كل شيء خلقه وادع فيه من الحكمة ما اودع، ويقول صلى الله عليه وسلم «ان الله يحب اذا عمل احدكم عملا ان يتقنه» (الألباني، 106).

يعد التمكين الوظيفي من المفاهيم الجديدة في حقل الادارة وهو الصيحة التي تتردد في مجال تطور الفكر الإداري الحديث بعد ان تحول الاهتمام تماما من نموذج منظمة التحكم الى ما يسمى الآن بالمنظمة الممكنة وما يتيح ذلك من تغيير اسس التنظيم من هرمى متعدد المستويات الى تنظيم قليل المستويات. لذلك من الحكمة دراسة موضوع التمكين الوظيفي الذي يسهم في تفويض العاملين بالمزيد من الصلاحيات التي تمكن من اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم وتشجيعهم على المبادأة والابداع وتفسح في نهاية المجال بالاضطلاع بكم اكبر من المسؤوليات بجانب شعورهم بحتمية جودة الاداء في مهامهم ووظائفهم.

المشكلة:

يعتبر موضوعا التمكين الإداري وجودة الاداء الوظيفي مصدر اهتمام بالنسبة لكثير من المنظمات لما لهما من دور بارز على الظواهر السلوكية الايجابية والسلبية للفرد او تلك الظواهر الخاصة بالمنظمة.

وتشير بعض الدراسات الى ان التمكين الوظيفي له دور في تحقيق جودة الاداء الوظيفي للأفراد اذ يعد الافراد المنتمون لعملهم مصدر قوة ويقومون بدور فاعل في تحقيق اهداف المنظمة. ومن هنا فان هذه الدراسة تحاول تقييم طبيعة التمكين الإداري السائد في جامعة الرباط الوطني واثره على جودة الاداء الوظيفي وتشكيل الانماط السلوكية الايجابية او السلبية للعاملين في جامعة الرباط الوطني. وبعبارة اخرى تحاول الدراسة الاجابة عن السؤال الرئيس المتعلق بمتغيرات الدراسة وابعادها وهو ما هو اثر التمكين الإداري على جودة الاداء الوظيفي للعاملين في جامعة الرباط الوطني وذلك من خلال الاجابة عن التساؤلات الفرعية التالية:

ما اتجاهات العاملين في جامعة جامعة الرباط الوطني نحو مجمل التمكين الوظيفي السائد ؟
ما اتجاهات العاملين في جامعة جامعة الرباط الوطني نحو مفهوم جودة الاداء؟

الأهداف:

ترمي هذه الدراسة الى تحقيق الآتي :

1. الغاء الضوء على مفهوم التمكين الإداري وذلك من خلال ادبيات الموضوع.
2. الغاء الضوء على مفهوم جودة الاداء الوظيفي العاملين وذلك من خلال مراجعة ادبيات الموضع.
3. التعرف على مستوى التمكين الإداري في جامعة جامعة الرباط الوطني من وجهة نظر العاملين فيها .
4. دراسة وتحليل اثر التمكين الإداري وجودة الاداء الوظيفي العاملين في جامعة الرباط الوطني.
5. تقديم التوصيات والمقترحات المناسبة للأكاديميين والعاملين الى تحسين مستوى التمكين الإداري وجودة الاداء الوظيفي في جامعة الرباط الوطني والاستفادة منها في الجامعات المشابهة.

منهج الدراسة:

سيتم اتباع الأسلوب الوصفي التحليلي وذلك من خلال تجميع البيانات عن طريق الاستبانة والمعلومات والإحصاءات المتعلقة بموضوع الدراسة ومن الكتب والتقارير والدوريات وشبكة المعلومات الدولية وتبويبها على هيئة جداول ومؤشرات ورسم بيانية وذلك باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية الاحصائية.

مفهوم التمكين الإداري:

التمكين الاداري من أبرز المفاهيم المعاصرة في الفكر الإداري بشكل عام، وقد ظهر مفهوم التمكين في نهاية الثمانينات، ولاقى هذا المفهوم شيوعا ورواجا في فترة التسعينات⁽¹⁾.

التمكين الإداري هو منح العاملين القدرة و الاستقلالية في صنع القرارات وامكانية التصرف بوصفهم شركاء في العمل مع التركيز على المستويات الإدارية الدنيا ولا يعني فقط تفويض العاملين بصلاحيات صنع القرار و لكنه وضع الأهداف والسماح للعاملين بالمشاركة. وزيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم وإثراء كمية المعلومات التي تعطى لهم، وتوسيع فرص المبادرة والمبادأة لاتخاذ قراراتهم ومواجهة مشكلاتهم التي تعترض ادائهم⁽²⁾. وتعددت وجهات نظر الباحثين في مفهوم التمكين الإداري فعرفه

البعض بأنه منهج لإدارة الافراد يسمح لأعضاء الفريق بأن يمارس صنع القرار في ما يتعلق بشؤونهم اليومية في العمل. وكذلك هو عملية اكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والإسهام في وضع الخطط خاصة تلك التي تمس وظيفة الفرد واستخدام الخبرة الموجودة لدى الأفراد لتحسين أداء المنظمة⁽³⁾.

ينظر الى التمكين الإداري انه منح العاملين حرية التصرف، وتحقيق فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات ويساهم الى حد كبير في ايجاد مناخ تنظيمي مناسب يؤثر الى حد بعيد في جودة الاداء الوظيفي على للعاملين⁽⁴⁾.

يمكن ايجاز مفهوم تمكين العاملين في أنه «القوة التي يكتسب الأفراد من خلالها القدرة وتزيد ثقتهم ويرتفع مستوى انتمائهم وولائهم لتحمل المسؤولية و القدرة على التصرف لتحسين الأنشطة والعمليات والتفاعل في العمل من أجل إشباع المتطلبات الأساسية للعلاء في مختلف المجالات بهدف تحقيق قيم وغايات المنظمة. فجوهر التمكين يتمركز حول منح المرؤوس حرية في أداء العمل ومشاركة أوسع في تحمل المسؤولية ووعي أكبر بمعنى العمل الذي يقوم به⁽⁵⁾.

أنواع تمكين العاملين:

هنالك ثلاثة انواع لتمكين العاملين:

1. التمكين الظاهري: ويشير الى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها. وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرار هي المكون الجوهرى لعملية التمكين الظاهري.
2. التمكين السلوكي: ويشير الى القدرة علي العمل في مجموعه من اجل التصدي للمشكلات تعريفها وتحديد لها وكذلك جميع البيانات عن مشاكل العمل و مقترحات حلها.
3. تمكين العمل المتعلق بنتائج: ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها، وكذلك قدرته على إجراء تحسين و التغيير في طرق في أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة⁽⁶⁾.

أبعاد تمكين العاملين:

البعد المهارى:

يقصد به اكتساب العاملين مهارات العمل الجماعي من خلال التدريب وخاصة مهارات التوافق و النزاع والقيادة وبناء الثقة⁽⁷⁾.

البعد الإداري:

و يقصد به إعطاء حرية وصلاحيه اتخاذ القرار لكل اعضاء المنظمة.

بعد التأثير:

ويتعلق بتطوير العمل والتقدم في الأداء. حيث تكون مهمة الفرد ذات اثر إيجابي على عملية التمكين الوظيفي، كما تولد لديه قناعه تحدث تغيير إيجابي في وضعه الوظيفي⁽⁸⁾.

مبادئ التمكين:

إن للتمكين الوظيفي مبادئ أساسية أهمها⁽⁹⁾:

1. تعليم العاملين: ينبغي تعليم كل فرد في المنظمة ، حيث انه يؤدي الى فعالية العاملين فيها، الامر الذي يؤدي الى نجاحها.
2. الدافعية: على الادارة التخطيط لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين وبيان دورهم الحيوي في انجاح المؤسسة من خلال برامج التوعية.
3. وضوح الهدف: لكي تكلل جهود التمكين الوظيفي لابد ان يكون كل فرد في المنظمة لديه الفهم والتصور التام لفلسفة ومهمة اهداف المنظمة.

أساليب التمكين:

هناك عدة اتجاهات وأساليب في التمكين منها⁽¹⁰⁾:

1. أسلوب القيادة: وهو تمكين المرؤوسين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فعالية المؤسسة و هذا الأسلوب يقوم على دور القائد او المدير في تمكين الموظفين كما يشير إلى أن المؤسسة الممكنة هي التي تتضمن نطاق إشراف واسع بمعنى نسبة الموظفين للمديرين نسبة عالية بالقياس مع المؤسسات التقليدية ويتضمن منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات او السلطات من اعلى الى اسفل.
2. أسلوب تمكين الأفراد: يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى «تمكين الذات». ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه الى قبول المسؤولية الاستقلالية في اتخاذ القرار.
3. أسلوب تمكين الفريق الجماعي: قد بدأت فكرة تمكين المجموعة او الفريق مع مبادرة رواد الجودة في السبعينات والثمانينات من القرن الماضي والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويره وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معا من ما يؤدي الى تطوير القدرات وتعزيز الأداء المؤسسي فتمكين الفريقين ينسجم مع التغيرات الهيكلية في المنظمات من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول الى المنظمة الأفقية بدلا من التنظيم الهرمي تمكين الفريق وادي لتحسين مستويات الأداء⁽¹¹⁾.

مبررات و معوقات التمكين:

أكد الباحثون على ان هناك عدد من المبررات لتطبيق استراتيجية التمكين منها ما أشار إليها الباحث ايكلس وهي⁽¹²⁾:

1. يعد التمكين استجابة لحاجة بيئة الأعمال في ظروف التنافس التي تتطلب استخدام قدرات المنظمة وخاصة البشرية منها في تحقيق المنظمة لأهدافها.
2. يعد التمكين استجابة لـ ثورة المعلومات وتقناتها وذلك من خلال ما توفره من المعلومات للجميع.

3. توافر الموارد البشرية التي تمتاز في الخبرات العالية والمهارات الفائقة الممكنة الاستخدام على نحو فاعل لتحقيق الأهداف المنظمة.

كما اشار الباحث دافت على أهم مبررات التمكين هي الاستجابة لمتطلبات ادارة الجودة الشاملة و سرعة الاستجابة في رغبات الزبائن و التمكين وسيلة لتحقيق التعلم الفردي و الجماعي⁽¹³⁾.

البعض يشير الى مبررات التمكين في تحسين جودة الخدمات المراد تقديمها الى المستهلكين من خلال تصميم المنتجات و العمليات وفق متطلبات المستهلكين وحاجتهم، والتأكد من فاعلية الأداء المنجز، بالإضافة إلى أن العاملون يتحققون من إنجاز أعمالهم وفق رؤيه المستهلكين وليس من خلال الإدارة، وإزالة القيود و البيروقراطية في الأداء من شأنها أن تساهم في تسريع الإنجاز الكفاء والفعال، ومن ثم ان التزام العاملين ودافعيتهم للإنجاز يعطي للعمليات المنجزة بعد اشم في التطوير والتحسين.

معوقات التمكين:

من أهم المعوقات التي تكون ضد تطبيق التمكين هاختيار كلف الاختيار و التعيين وكذلك بطئ التدريب ارتفاع كلفته.

كما تطرق الباحث بروكتر لمعوقات التمكين فيضعف الثقة بالنفس- التدريب والتأهيل- ضعف الدافعية اتجاه العمل عدم تطابق قيم التمكين مع القيم الشخصية⁽¹⁴⁾.

مفهوم جودة الأداء الوظيفي:

إن جودة الأداء تعتمد بصوره اساسيه على توفر افراد ذوي كفاية قادرين على انجاز الوظيفة بدرجة عالية من الجودة أن كمية، ونوعية الإنتاج الصناعي والخدمات في من المؤشرات المهمة التي تبين ذلك⁽¹⁵⁾.

يشير مفهوم جودة الأداء الى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وإنجاز ما يسند إليه من مهمات بكفاية وفعالية ويعتبر أحد المؤشرات الدالة على كفاءة العاملين و بلوغهم مستوى الإنجاز المطلوب. فجوده الأداء تعتمد بصورة أساسية على توفر أفراد ذوي كفاية قادرين على إنفاذ مهام الوظيفة بدرجة جودة عالية. ويعبر عن الاثر الصافي لجهود الفرد التي تبدا بالقدرات وادراك الدور او المهام. والذي يشير الى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد⁽¹⁶⁾.

فهوترجمة المعارف النظرية الى مهارات من خلال الممارسة العملية والتطبيقية لهذه النظريات وبواسطة الخبرات المكتسبة في مجال العمل، والأداء لا يتحدد بناء على توفر أو نقص بعض المحددات، بل هو نتيجة محصلة التفاعل بين ثلاث محددات رئيسية هالدافعية الفردية ومناخ او بيئة العمل، والقدرة على إنجاز العمل. وعليه من المفاهيم المختلفة نخلص بأن جودة الأداء هو مستوى قيام الفرد بالعمل، وهو عبارة عن جهد يهدف الى تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المخرجات⁽¹⁷⁾.

عناصر تقييم جودة الأداء الوظيفي:

تتمثل في عنصرين رئيسيين هما⁽¹⁸⁾:

1. الفاعلية: وهي مدى قدرة المؤسسة على انجاز اهدافها.
2. الكفاءة: وهى الاستخدام الامثل للموارد المتاحة بأكبر صورة ممكنه، مع مراعاة التكاليف والوقت اضافة الى رضا العاملين.

العوامل المؤثرة على جودة الأداء :

يمكن إجمال العوامل المؤثرة على الأداء بعاملين وهما⁽¹⁹⁾:

1. عوامل فنية: وتشمل التقدم التكنولوجي- المواد الخام- الهيكل التنظيمي للعمل و طرق واساليب العمل.
2. عوامل إنسانية وتشمل القدرة على الأداء الفعلي للعمل وتحدد بالآتي بالمعرفة والتعليم والخبرة، بالإضافة إلى التدريب، والمهارة والقدرة الشخصية، كما تشمل الرغبة في العمل وتحدد بظروف العمل المادية، وظروف العمل الاجتماعية حاجات ورغبات الفرد.

تحسين جودة الأداء الوظيفي:

- يرى بعض الباحثين ان هناك ثلاثة مستويات أو مداخل لتحسين الاداء أهمها كما يلي⁽²⁰⁾:
- المدخل الأول: تحسين أداء الموظف: هو أكثر العوامل صعوبة في التغيير وإذا تم التأكد بعد تحليل الأداء بأن الموظف بحاجة الى تغيير أو تحسين في الاداء فهناك عدة وسائل التحسين وهي⁽²¹⁾:
1. التركيز على نواحي القوه لدى الموظف: وهو ما يمتلك الموظف من مهارات وقيم واتجاهات ودوافع.
 2. التركيز على التوازن من خلال إحداث نوع من التوازن بين ما يرغب الفرد في عمله و بين ما يؤديه.
 3. الربط بالأهداف الشخصية من خلال ربط مجهودات تحسين الأداء مع اهتمامات وأهداف الموظف.

المدخل الثاني:

تحسين الوظيفة:

يوفر تغيير الوظيفة فرصا لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة في تدني مستوى الاداء اذا كانت مملة أو مثبطة للهمم او اذا كانت تفوق قدرات الموظف او تحتوي على مهاره غير مناسبة أو غير ضرورية.

المدخل الثالث:

بيئة العمل:

يعتبر الموقف او البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة، فرصة للتغيير الذي يؤدي الى تحسين الاداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية، والطريقة التي يتم بها تنظيم المؤسسة و مدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال او المسؤولية وفعالية التفاعل المتبادل مع الدوائر و مع المستفيدين من الخدمة⁽²²⁾.

الدراسة الميدانية:

تكون مجتمع الدراسة لهذا البحث من الإداريين بجامعة الرباط الوطني المحدودة ، حيث قامت الباحثة بتوزيع عدد (58) استمارة استبيان على المبحوثين باستخدام أسلوب العينة العشوائية بنسبة بلغت أكثر من (52%) من مجتمع الدراسة، وقد استجاب عدد (50) اداري. وتم عرض التكرارات والنسب المئوية

للعبارات التي وردت في قائمة الاستبيان التي تحمل صفة البيانات الأساسية، إبتداءاً من عبارات المتغير المستقل بمحاورة المحور الأول: التمكين الوظيفي ، المحور الثاني: الاستقلالية وحرية التعبير، وكذلك عبارات المتغير التابع: جودة الاداء.والهدف من تحليل البيانات الأساسية التمكن من معرفة مدى تصور مجتمع الدراسة للعبارة التي وردت، وسوف تقدم الباحثة إحصاءاً وصفاً للبيانات الأساسية لأفراد مجتمع الدراسة بجداولتوضح قيم كل متغير. وفيما يلي تحليل للبيانات الشخصية لأفراد مجتمع البحث حسب خصائصهم المختلفة.

جدول رقم (1)

التوزيع التكراري لأفراد مجتمع الدراسة وفق متغير النوع

النوع	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	19	38.0
أنثى	31	62.0
المجموع	50	100.0

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2021م

يبين الجدول رقم (1) أن (38%) من مجتمع الدراسة هم من الذكور، حيث بلغ عددهم (19) ، وبلغ عدد الإناث (31) بنسبة (62%) من المجتمع الكلي.

جدول رقم (2)

التوزيع التكراري لأفراد مجتمع الدراسة وفق متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	9	18.0
من 25-35 سنة	23	46.0
من 35-45	14	28.0
45-55 سنة	2	4.0
أكبر من 55 سنة	2	4.0
المجموع	50	100.0

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2021م

يبين الجدول رقم (2) أن (18%) من أفراد مجتمع الدراسة هم من الفئة العمرية من (أقل من 25) سنة، أما الأفراد الذين هم من (25-35) سنة فقد بلغ عددهم (23) فرداً ، بينما أفراد مجتمع الدراسة الذين هم من (35-45) سنة فعددهم (14) فرداً ، أما الفئة العمرية (45-55) فنسبتهم (4%)، وهنالك عدد (2) أفراد يتجاوز عمرهم 55 سنة.

جدول رقم (3)

التوزيع التكراري لأفراد مجتمع الدراسة وفق متغير الحالة الاجتماعية

النوع	التكرار	النسبة المئوية
متزوج	18	36.0
عازب	27	54.0
مطلق	4	8.0
أرمل	1	2.0
المجموع	50	100.0

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2021م

يبين الجدول رقم (3) أن (36%) من أفراد مجتمع الدراسة متزوجون، إذ بلغ عددهم في المجتمع (18) فرداً، بينما غير المتزوجين فقد بلغ عددهم في المجتمع (27) فرد وبنسبة (54%)، والمطلقين بلغ عددهم (4) ومن فئة الأرامل بلغ عددهم (1)

جدول رقم (4)

التوزيع التكراري لأفراد مجتمع الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي

النوع	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	3	6.0
جامعي	27	54.0
فوق الجامعي	20	40.0
المجموع	50	100.0

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2021م

يظهر الجدول رقم (4) أن (6%) من أفراد مجتمع الدراسة متحصلون على الشهادة الثانوية، بينما (54%) منهم جامعيون، كما تضمن مجتمع الدراسة على (20) فرد وبنسبة (40%) متحصلون على شهادات علمية فوق الجامعية.

جدول رقم (5)

التوزيع التكراري لأفراد مجتمع الدراسة وفق متغير الدرجة الوظيفية

النوع	التكرار	النسبة المئوية
إدارة تنفيذية	23	46.0
إدارة وسطى	24	48.0
إدارة عليا	3	6.0
المجموع	50	100.0

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2021م

يظهر الجدول رقم (5) أن الدرجة الوظيفية لـ (46 %) من أفراد مجتمع الدراسة هي «الإدارة التنفيذية»، بينما الأفراد من الدرجة الوظيفية «الإدارة الوسطى» فبلغ عددهم (24) بنسبة (48%)، بينما أفراد مجتمع الدراسة من «الإدارة العليا» فبلغت نسبتهم (6%).

جدول رقم (6)

التوزيع التكراري لأفراد مجتمع الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

النوع	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	20	40.0
من 5- وأقل من 10 سنوات	16	32.0
أكثر من 10 سنوات	14	28.0
المجموع	50	100.0

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2021م

يبين الجدول رقم (6) أن عدد 20 من أفراد مجتمع الدراسة سنوات خبرتهم أقل من خمس سنوات، وعدد 16 خبرتهم من (5- 10)، ، في حين أن من تعدت خبرتهم العشرة سنة فبلغ عددهم 11 فردا.

جدول (7) الإحصاءات الوصفية لعبارات التمكين الوظيفي

العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط	الدلالة	الترتيب
من السهولة الحصول علي المعلومات المطلوبة بمكان عملي	1.143	4.00	أوافق	١
امتلك المعطيات الفنية والإدارية اللازمة للحصول علي المعلومات وتبادلها	962.	3.82	أوافق	٤

الترتيب	الدالة	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
٣	أوافق	3.86	1.125	المعلومات المتوفرة في دائرة اختصاصي بالجامعة تمكنني من الإجابة علي جميع الأسئلة والتصدي للمشاكل التي تواجهها في العمل
٨	أوافق	3.04	1.414	أحرص علي أن يطلع الآخر ونعلي المعلومات الخاصة بالعمل ولا أجيبها عنهم
٢	أوافق	3.98	958.	أثقب قابليات الأفراد العاملين معي تقديمهم للمعلومات الصحيحة واستعدادهم لتحمل مسؤولية ذلك
٥	أوافق	3.72	1.051	يتصرف الآخر ونمعي بحرية انطلاق امن شعورهم بالمسؤولية من توفر المعلومات التي لديهم
٦	أوافق	3.56	1.280	أحيانا يحدد تصرفي بحكم المعلومات التي امتلكها بحل المشكلات واتخاذ القرارات دون الرجوع آليا لرئيس المباشر
٧	أوافق	3.50	1.313	يحدد الهيكل التنظيمي بالجامعة بوضوح المهام وأبعاد المسؤولية

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2021م

بلغ الانحراف المعياري للعبارة « من السهولة الحصول علي المعلومات المطلوبة بمكان عملي » (1.143) ومتوسط قدره (4.0)، وهذا يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على هذه العبارة، وقد أخذت هذه العبارة الرتبة (الأولى) بين عبارات هذا المحور.

بلغ الانحراف المعياري للعبارة « امتلكا لمعطيات الفنية والإدارية اللازمة للحصول علي المعلومات وتبادلها » (0.962) ومتوسط قدره (3.82)، وهذا يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على هذه العبارة، وقد أخذت هذه العبارة الرتبة (الرابع) بين عبارات هذا المحور.

بلغ الانحراف المعياري للعبارة « المعلومات المتوفرة في دائرة اختصاصي بالجامعة تمكنني من الإجابة علي جميع الأسئلة والتصدي للمشاكل التي تواجهها في العمل » (1.125) ومتوسط قدره (3.86)، وهذا يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على هذه العبارة، وقد أخذت هذه العبارة الرتبة (الثالثة) بين عبارات هذا المحور.

بلغ الانحراف المعياري للعبارة « احرص علي أن يطلع الآخرون علي المعلومات الخاصة بالعمل ولا احجبها عنهم » (1.414) ومتوسط قدره (3.04)، وهذا يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على هذه العبارة، وقد أخذت هذه العبارة الرتبة (الثامنة) بين عبارات هذا المحور.

بلغ الانحراف المعياري للعبارة «أثقب قابليات الأفراد العاملين مع في تقديمهم للمعلومات الصحيحة واستعدادهم لتحمل مسؤولية ذلك » (0.958) ومتوسط قدره (3.98)، وهذا يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على هذه العبارة، وقد أخذت هذه العبارة الرتبة (الثانية) بين عبارات هذا المحور. بلغ الانحراف المعياري للعبارة « يتصرف الآخرون معي بحرية انطلاقا من شعورهم بالمسؤولية من توفر المعلومات التي لديهم » (1.051) ومتوسط قدره (3.72)، وهذا يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على هذه العبارة، وقد أخذت هذه العبارة الرتبة (الخامسة) بين عبارات هذا المحور.

بلغ الانحراف المعياري للعبارة «أحيانا يحدد تصرفي بحكم المعلومات التي امتلكها لحل المشكلات واتخاذ القرارات دون الرجوع أليا لرئيس المباشر » (1.280) ومتوسط قدره (3.56)، وهذا يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على هذه العبارة، وقد أخذت هذه العبارة الرتبة (السادسة) بين عبارات هذا المحور.

بلغ الانحراف المعياري للعبارة « يحدد الهيكل التنظيمي بالجامعة بوضوح المهام وأبعاد المسؤولية » (1.313) ومتوسط قدره (3.50)، وهذا يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على هذه العبارة، وقد أخذت هذه العبارة الرتبة (الثامنة) بين عبارات هذا المحور.

جدول (8) اختبار الفروق لعبارات التمكين الوظيفي (مربع كاي)

العبارات	قيمة كاي	مستوى المعنوية	الدلالة
من السهولة الحصول علي المعلومات المطلوبة بمكان عملي	34.4	0.000	قبول
امتلك المعطيات الفنية والإدارية اللازمة للحصول علي المعلومات وتبادلها	15.44	0.001	قبول
المعلومات المتوفرة في دائرة اختصاصي بالجامعة تمكنني من الإجابة علي جميع الأسئلة والتصدي للمشاكل التي تواجهنا في العمل	19.4	0.001	قبول
احرص علي أن يطلع الآخرون علي المعلومات الخاصة بالعمل ولا احجبها عنهم	11.2	0.024	قبول

العبارات	قيمة كاي	مستوى المعنوية	الدلالة
أثقب قابليات الأفراد العاملين مع في تقديمهم للمعلومات الصحيحة واستعدادهم لتحمل مسؤولية ذلك	31.4	0.000	قبول
يتصرف الآخرون معي بحرية انطلاق امن شعورهم بالمسؤولية من توفر المعلومات التي لديهم	29.8	0.000	قبول
أحيانا يحدد تصرفي بحكم المعلومات التي امتلكها بحلالمشكلات واتخاذ القرارات دون الرجوع آليا لرئيس المباشر	22.6	0.000	قبول
يحدد الهيكل التنظيمي بالجامعة بوضوح المهام وأبعاد المسؤولية	20.6	0.000	قبول

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2021م

بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات المبحوثين المختلفة على العبارة الأولى (34.4) تحت مستوى المعنوية (5 %) ودرجات حرية (7) ، تشير هذه النتيجة إلى وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين حول هذه الفقرة ولصالح المبحوثين الذين يوافقون بشدة على العبارة « منالسهولةالحصول لعليامعلوماتالمطلوبةبمكانيعملي »، ويؤكد ذلك قيمة Sig. وهي (0.000).

بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات المبحوثين المختلفة على العبارة الثانية (15.44) تحت مستوى المعنوية (5 %) ودرجات حرية (7) ، تشير هذه النتيجة إلى وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين حول هذه الفقرة ولصالح المبحوثين الذين يوافقون بشدة على العبارة « امتلكالمعطياتالفنيةوالإداريةاللازمةللحصوللعليامعلوماتوتبادلها »، ويؤكد ذلك قيمة Sig. وهي (0.001).

بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات المبحوثين المختلفة على العبارة الثالثة (19.4) تحت مستوى المعنوية (5 %) ودرجات حرية (7) ، تشير هذه النتيجة إلى وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين حول هذه الفقرة ولصالح المبحوثين الذين يوافقون بشدة على العبارة « المعلومات المتوفرة في دائرة اختصاصي بالجامعة تمكنني من الإجابة علي جميع الأسئلة والتصدي للمشاكل التي تواجهنا في العمل »، ويؤكد ذلك قيمة Sig. وهي (0.001).

بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات المبحوثين المختلفة على العبارة الثالثة (11.2) تحت مستوى المعنوية (5 %) ودرجات حرية (7) ، تشير هذه النتيجة إلى وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين حول هذه الفقرة ولصالح المبحوثين الذين يوافقون بشدة على العبارة « احرصعليأنيط لعالآخرونعليامعلوماتالخاصةبالعملولاحجبهاعنهم »، ويؤكد ذلك قيمة Sig. وهي (0.001).

بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات المبحوثين المختلفة على العبارة الخامسة (31.2) تحت مستوى المعنوية (5%) ودرجات حرية (7)، تشير هذه النتيجة إلى وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين حول هذه الفقرة ولصالح المبحوثين الذين يوافقون بشدة على العبارة « أثق بآليات الأفراد العاملين معي لتقديم المعلومات الصحيحة واستعدادهم لمسؤولية ذلك »، ويؤكد ذلك قيمة Sig. وهي (0.000).

بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات المبحوثين المختلفة على العبارة السادسة (29.8) تحت مستوى المعنوية (5%) ودرجات حرية (7)، تشير هذه النتيجة إلى وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين حول هذه الفقرة ولصالح المبحوثين الذين يوافقون بشدة على العبارة « يتصرف الآخرون عيبيحرة انطلاقاً من شعورهم بالمسؤولية منتفون بالمعلومات التي لديهم »، ويؤكد ذلك قيمة Sig. وهي (0.000).

بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات المبحوثين المختلفة على العبارة السابعة (22.6) تحت مستوى المعنوية (5%) ودرجات حرية (7)، تشير هذه النتيجة إلى وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين حول هذه الفقرة ولصالح المبحوثين الذين يوافقون بشدة على العبارة « أح يا نا يحدد تصرفي بحكم المعلومات التي امتلكها بحل المشكلات واتخاذ القرارات دون الرجوع إلى الرئيس المباشر »، ويؤكد ذلك قيمة Sig. وهي (0.000).

بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات المبحوثين المختلفة على العبارة الثامنة (20.6) تحت مستوى المعنوية (5%) ودرجات حرية (7)، تشير هذه النتيجة إلى وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين حول هذه الفقرة ولصالح المبحوثين الذين يوافقون بشدة على العبارة « يحدد الهيكل التنظيمي بالجامعة بوضوح المهام وأبعاد المسؤولية »، ويؤكد ذلك قيمة Sig. وهي (0.001).

جدول (9) الإحصاءات الوصفية لعبارات الاستغلالية وحرية التصرف

الترتيب	الدلالة	المتوسط	الانحراف المعياري	
4	أوافق	3.70	1.093	أساهم في وضع خطط واستراتيجيات المنظمة التي تحقق أهدافها
7	أوافق	3.46	1.034	يسمح لي بحرية أداء الأعمال المحاطة بي ومناقشة أفكار مع الإدارة العليا
8	أوافق	3.24	1.302	امتلك صلاحيات تصحيح الانحرافات عند وقوعها دون الرجوع إلى الرئيس المباشر
1	أوافق	3.74	1.306	لا أراغب بانتماز سيطرة شديدة ومباشرة من الأعلى بحيث تحد من قدراتي الإبداعية

6	أوافق	3.60	1.245	إبادر بمعالجة المشاكل التي تواجهني دون الرجوع الى رئيسي المباشر
2	أوافق	3.70	1.233	يعطيني مديري الفرصة الكافية لإبداء رأيي في أمور عملي
3	أوافق	3.70	1.182	يوفر لي مديري صلاحيات متعددة للتصرف بالمهام المؤكدة إلى
5	أوافق	3.68	1.096	يشارك موظف والجامعة في اتخاذ القرارات المتعلقة بطبيعية أدائهم

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2021م

بلغ الانحراف المعياري للعبارة «أساهم في وضع خطط واستراتيجيات المنظمة التي تحقق أهدافها» (1.093) ومتوسط قدره (3.70)، وهذا يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون على هذه العبارة، وقد أخذت هذه العبارة الرتبة (الأولى) بين عبارات هذا المحور.

بلغ الانحراف المعياري للعبارة «يسمح لبيب حرية أداء الأعمال المحاطة بي ومناقشة أفكاره مع الإدارة العليا» (1.034) ومتوسط قدره (3.46)، وهذا يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على هذه العبارة، وقد أخذت هذه العبارة الرتبة (السابعة) بين عبارات هذا المحور.

بلغ الانحراف المعياري للعبارة «امتلك صلاحيات تصحيح الانحرافات عند وقوعها دون الرجوع الى الرئيس المباشر» (1.302) ومتوسط قدره (3.24)، وهذا يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على هذه العبارة، وقد أخذت هذه العبارة الرتبة (الثامنة) بين عبارات هذا المحور.

بلغ الانحراف المعياري للعبارة «لا أرغب بان تمارس علي رقابة شديدة ومباشرة من الأعلى بحيث تحد من قدراتي الإبداعية» (1.306) ومتوسط قدره (3.74)، وهذا يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على هذه العبارة، وقد أخذت هذه العبارة الرتبة (الأولى) بين عبارات هذا المحور.

بلغ الانحراف المعياري للعبارة «إبادر بمعالجة المشاكل التي تواجهني دون الرجوع الى رئيسي المباشر» (1.245) ومتوسط قدره (3.60)، وهذا يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على هذه العبارة، وقد أخذت هذه العبارة الرتبة (السادسة) بين عبارات هذا المحور.

بلغ الانحراف المعياري للعبارة «يعطيني مديري الفرصة الكافية لإبداء رأيي في أمور عملي» (1.233) ومتوسط قدره (3.70)، وهذا يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على هذه العبارة، وقد أخذت هذه العبارة الرتبة (الثانية) بين عبارات هذا المحور.

بلغ الانحراف المعياري للعبارة «يوفر لي مديري صلاحيات متعددة للتصرف بالمهام المؤكدة إلي» (1.182) ومتوسط قدره (3.70)، وهذا يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على هذه العبارة، وقد أخذت هذه العبارة الرتبة (الثالثة) بين عبارات هذا المحور.

بلغ الانحراف المعياري للعبارة «يشارك موظفو الجامعة في اتخاذ القرارات المتعلقة بطبيعية أدائهم» (1.096) ومتوسط قدره (3.7680)، وهذا يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على هذه

العبرة، وقد أخذت هذه العبرة الرتبة (الخامسة) بين عبارات هذا المحور.
جدول (10) اختبار الفروق لعبارات الاستغالية وحرية التصرف (مربع كاي)

العبارات	قيمة كاي	مستوى المعنوية	الدلالة
أسهام في وضع خطط واستراتيجيات المنظمة التي تحقق أهدافها	17.6	0.001	قبول
يسمح لي بحرية أداء الأعمال المحاطة بي ومناقشة أفكار مع الإدارة العليا	35.0	0.000	قبول
امتلك صلاحيات تصحيح الانحرافات عند وقوعها دون الرجوع الى الرئيس المباشر	12.4	0.15	رفض
لا ارجب بان تمارس علي رقابة شديدة ومباشرة من الأعلى بحيث تحدمن قدراتي الإبداعية	23.8	0.000	قبول
أبادر بمعالجة المشاكل التي تواجهني دون الرجوع الى رئيسي المباشر	18.4	0.001	قبول
يعطيني مديري الفرصة الكافية لإبداء رأيي في أمور عملي	18.4	0.001	قبول
يوفر لي مديري صلاحيات متعددة للتصرف بالمهام المؤكدة إلى	23.0	0.000	قبول
يشارك موظفو الجامعة في اتخاذ القرارات المتعلقة بطبيعية أدائهم	23.0	0.000	قبول

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2021م

بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات المبحوثين المختلفة على العبارة الأولى (17.6) تحت مستوى المعنوية (5 %) ودرجات حرية (7) ، تشير هذه النتيجة إلى وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين حول هذه الفقرة ولصالح المبحوثين الذين يوافقون بشدة على العبارة « أسهام في وضع خطط طواستراتيجيات المنظمة التي تحقق أهدافها » ، ويؤكد ذلك قيمة Sig. وهي (0.000).

بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات المبحوثين المختلفة على العبارة الثانية (35.0) تحت مستوى المعنوية (5 %) ودرجات حرية (7) ، تشير هذه النتيجة إلى وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين حول هذه الفقرة ولصالح المبحوثين الذين يوافقون بشدة على العبارة « يسمح لي بحرية أداء الأعمال المحاطة بيومناقشة أفكار مع الإدارة العليا » ، ويؤكد ذلك قيمة Sig. وهي (0.001).

بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات المبحوثين المختلفة على العبارة الثالثة (12.4) تحت مستوى المعنوية (5 %) ودرجات حرية (7) ، تشير هذه النتيجة إلى عدم وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين حول هذه الفقرة ولصالح المبحوثين الذين يوافقون بشدة على العبارة « امتلك

صلاحيات تصحيح الانحرافات عند وقوعها دون الرجوع الى الرئيس المباشر «، ويؤكد ذلك قيمة Sig. وهي (0.15).

بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات المبحوثين المختلفة على العبارة الثالثة (23.8) تحت مستوى المعنوية (5 %) ودرجات حرية (7) ، تشير هذه النتيجة إلى وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين حول هذه الفقرة ولصالح المبحوثين الذين يوافقون بشدة على العبارة « لاارغببانتمارسعلي رقابة شديدة ومباشرة من الأعلى بحيث تحد من قدراتي الإبداعية «، ويؤكد ذلك قيمة Sig. وهي (0.000).

بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات المبحوثين المختلفة على العبارة الخامسة (18.4) تحت مستوى المعنوية (5 %) ودرجات حرية (7) ، تشير هذه النتيجة إلى وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين حول هذه الفقرة ولصالح المبحوثين الذين يوافقون بشدة على العبارة « بأدابرب معالجة المشاكلا لتي تواجهنيدونالرجوعا ليرئيسيا مباشر «، ويؤكد ذلك قيمة Sig. وهي (0.000).

بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات المبحوثين المختلفة على العبارة السادسة (23.0) تحت مستوى المعنوية (5 %) ودرجات حرية (7) ، تشير هذه النتيجة إلى وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين حول هذه الفقرة ولصالح المبحوثين الذين يوافقون بشدة على العبارة « يوفرب مديريصلاحياتمتعددة للتصرفيا ملهاما المؤكدة إلى «، ويؤكد ذلك قيمة Sig. وهي (0.000).

بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات المبحوثين المختلفة على العبارة السادسة (18.4) تحت مستوى المعنوية (5 %) ودرجات حرية (7) ، تشير هذه النتيجة إلى وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين حول هذه الفقرة ولصالح المبحوثين الذين يوافقون بشدة على العبارة « يعط ينيمديريالفرصة الكافية لإبداءرائيافيا مور عملي Sig. وهي (0.000).

بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات المبحوثين المختلفة على العبارة السابعة (23.0) تحت مستوى المعنوية (5 %) ودرجات حرية (7) ، تشير هذه النتيجة إلى وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين حول هذه الفقرة ولصالح المبحوثين الذين يوافقون بشدة على العبارة « يشارككموظفو الجامعة في اتخاذالقرارات المتعلقة بطبيعيةأدائهم «، ويؤكد ذلك قيمة Sig. وهي (0.000).

جدول (11) اختبار الفروق لعبارات جودة الأداء الوظيفي (مربع كاي)

العبارات	قيمة كاي	مستوى المعنوية	الدلالة
اتفرغ بشكل كامل بمهامي الوظيفية	56.6	0.000	قبول
اعمل على تقديم مقترحاتي حول تطوير العمل	45.2	0.000	قبول
احرص على الاحتفاظ بعلاقات طيبة مع الزملاء والطلاب	61.9	0.000	قبول
ابذل مجهود اكبر في تحقيق أهداف الجامعة	52.4	0.000	قبول
أ تبادل الخبرات مع زملائي داخل وخارج الجامعة	32.4	0.000	قبول
ارغب دائما في امتلاك مهارات مميزة في العمل	64.8	0.000	قبول
أشارك في دورات تدريبية تلبي حاجاتي المهنية	48.6	0.000	قبول

العبارات	قيمة كاي	مستوى المعنوية	الدلالة
تتوافر في مجال عملي الإمكانات المادية لتطبيق الأفكار الريادية الجديدة	17.4	0.002	قبول
أتعاون مع الزملاء في حل المشكلات التي تواجهها في العمل	40.8	0.000	قبول
تساهم السياسات والإجراءات المتبعة في الجامعة في أداء الأعمال بكفاءة وفعالية	21.8	0.000	قبول

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2021م

بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات المبحوثين المختلفة على العبارة الأولى (56.6) تحت مستوى المعنوية (5 %) ودرجات حرية (9) ، تشير هذه النتيجة إلى وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين حول هذه الفقرة ولصالح المبحوثين الذين يوافقون بشدة على العبارة» انفرغيشكلكاملمبهمايالموظيفية «، ويؤكد ذلك قيمة Sig. وهي (0.000).

بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات المبحوثين المختلفة على العبارة الثانية (56.6) تحت مستوى المعنوية (5 %) ودرجات حرية (9) ، تشير هذه النتيجة إلى وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين حول هذه الفقرة ولصالح المبحوثين الذين يوافقون بشدة على العبارة» اعملعليتقديم مقترحاتحولتطويرالعمل «، ويؤكد ذلك قيمة Sig. وهي (0.000).

بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات المبحوثين المختلفة على العبارة الثالثة (61.9) تحت مستوى المعنوية (5%) ودرجات حرية (9) ، تشير هذه النتيجة إلى وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين حول هذه الفقرة ولصالح المبحوثين الذين يوافقون بشدة على العبارة» احرصعليلالاحت فاطبعلاقناططيةمعالزملاءوالطلاب «، ويؤكد ذلك قيمة Sig. وهي (0.000).

بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات المبحوثين المختلفة على العبارة الرابعة (52.4) تحت مستوى المعنوية (5%) ودرجات حرية (9) ، تشير هذه النتيجة إلى وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين حول هذه الفقرة ولصالح المبحوثين الذين يوافقون بشدة على العبارة» ابذلجهوداكبر فيتحقيقأهدافالجامعة «، ويؤكد ذلك قيمة Sig. وهي (0.000).

بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات المبحوثين المختلفة على العبارة الخامسة (32.4) تحت مستوى المعنوية (5 %) ودرجات حرية (9) ، تشير هذه النتيجة إلى وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين حول هذه الفقرة ولصالح المبحوثين الذين يوافقون بشدة على العبارة» أتبادل الخبراتهمعزملائيداخلوارجالجامعة «، ويؤكد ذلك قيمة Sig. وهي (0.000).

بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات المبحوثين المختلفة على العبارة السادسة (64.8) تحت مستوى المعنوية (5 %) ودرجات حرية (9) ، تشير هذه النتيجة إلى وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين حول هذه الفقرة ولصالح المبحوثين الذين يوافقون بشدة على العبارة» ارغب انمافياامتلاكيمهاراتهمميزةفيالعمل «، ويؤكد ذلك قيمة Sig. وهي (0.000).

بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات المبحوثين المختلفة على العبارة السادسة (48.6) تحت مستوى المعنوية (5%) ودرجات حرية (9) ، تشير هذه النتيجة إلى وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين حول هذه الفقرة ولصالح المبحوثين الذين يوافقون بشدة على العبارة «أشارك في دورات تدريبية تلبي حاجاتي المهنية ويؤكد ذلك قيمة Sig. وهي (0.000).

بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات المبحوثين المختلفة على العبارة الثامنة (17.4) تحت مستوى المعنوية (5%) ودرجات حرية (9) ، تشير هذه النتيجة إلى وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين حول هذه الفقرة ولصالح المبحوثين الذين يوافقون بشدة على العبارة «تتوافر في مجال عملي الإمكانيات المادية لتطبيق الأفكار الريادية الجديدة ويؤكد ذلك قيمة Sig. وهي (0.000).

بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات المبحوثين المختلفة على العبارة التاسعة (40.8) تحت مستوى المعنوية (5%) ودرجات حرية (9) ، تشير هذه النتيجة إلى وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين حول هذه الفقرة ولصالح المبحوثين الذين يوافقون بشدة على العبارة «أتعاون مع الزملاء في حل المشكلات التي تواجهنا في العمل» ، ويؤكد ذلك قيمة Sig. وهي (0.000).

بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات المبحوثين المختلفة على العبارة العاشرة (21.8) تحت مستوى المعنوية (5%) ودرجات حرية (9) ، تشير هذه النتيجة إلى وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين حول هذه الفقرة ولصالح المبحوثين الذين يوافقون بشدة على العبارة «تساهم السياسات والإجراءات المتبعة في الجامعة في أداء الأعمال بكفاءة وفعالية» ، ويؤكد ذلك قيمة Sig. وهي (0.000).

الخاتمة:

إن التمكين الإداري يمثل مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات واعطائهم المزيد من الحرية في العمل والتصرف والرقابة الذاتية مع دعم قدراتهم ومهاراتهم بتوفير الموارد الكافية والمناخ الملائم وتأهيلهم فنياً وسلوكياً والثقة، من خلال اطلاق حرية الموظف، وهو من اهم المفاهيم المعاصرة في الفكر الإداري بشكل عام والإداري التربوي بشكل خاص ، مما يؤكد ان مزيد التمكين الإداري يؤدي الى مزيد من النجاح الإداري. أما الجودة والتي صارت في وقتنا الحاضر موضع اهتمام المنتجين والمستفيدين على حد سواء فأصبح الاهتمام بها في تزايد مستمر، فهي ترمي الى درجة انجاز ما يسند للفرد من مهمات بكفاية وفعالية تسهم فيها الدافعية الفردية وبيئة العمل والقدرة على انجاز العمل، وتؤثر فيها عوامل انسانية كالمعرفة والتدريب والخبرة والمهارة، وتؤثر فيها عوامل فنية كالبناء الهيكلي للعمل واساليب العمل وتوافر مدخلات العمل (المواد الخام) ومدى التطور التكنولوجي للمنظمة.

ختاماً يمكن القول ان اهتمام المنظمة (كمنتج) بتوفير مدخلات الجودة لابد ان يكون مرتبطاً باتباعها اسس واساليب التمكين الإداري التي تعزز وتقوى من مساهمة ومشاركة العاملين في تحقيق الجودة المثلى التي تسعى اليها المنظمة لنيل رضا المستفيدين من خدماتها.

النتائج:

من خلال الدراسة النظرية والميدانية توصل البحث للنتائج التالية:

1. وجود علاقة موجبة طردية بين المجالات الفرعية لمقياس التمكين الوظيفي وبين الدرجة الكلية للالتزام الوظيفي.
2. يؤثر تدريب العاملين على تطوير الأداء الوظيفي بصورة عامة.
3. تخصيص الرئيس لواجبات معينة للمرؤوسين يؤثر إيجاباً فتطوير الأداء الوظيفي.
4. إلتزام المسؤولية من قبل المرؤوسين تجاه الرئيس يفعل من الأداء الوظيفي.
5. إن تفويض السلطة له تأثير إيجابي على تدعيم وتحسين العلاقات الإنسانية بين الأفراد.
6. اتجاهات عينة الدراسة نحو كل من التمكين الوظيفي والالتزام التنظيمي كانت بدرجة جيدة.
7. إن استخدام فرق العمل في شكل تعاوون لأداء الأعمال يحرك المواهب والقدرات الكامنة لكافة العاملين.

التوصيات:

بناءً على النتائج السابقة توصي الباحثة بالتالي:

1. ضرورة تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة لدى إدارة جامعة الرباط الوطني مثل تفعيل مبدأ المشاركة وتشكيل فرق العمل والعمل الجماعي وصنع القرار الإداري بما يشجع الإبداع وتهيئة بيئة العمل بجامعة الرباط الوطني بما يدعم التمكين.
2. العمل على تبني التعاون والتنسيق بين الإدارات والأقسام والجماعات والأفراد والكليات، وتبادل المعلومات وتحسين الاتصالات، وذلك لتفادي الصراعات والمنافسات الفردية.
3. العمل على استخدام أساليب تفويض السلطة للمساهمة في تطوير الأداء الوظيفي.
4. التركيز على تدريب العاملين على أساليب التمكين الإداري من خلال تخصيص واجبات معينة لعدد من المرؤوسين.
5. أهمية إلتزام المسؤولية من قبل المرؤوسين تجاه الرئيس مما يساهم في تطوير الأداء الوظيفي في الجامعات.

المصادر والمراجع:

- (1) محمد جمال ابو المجد، التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية، القاهرة، دار ابن حزم للنشر والتوزيع، 2008م، ص 11.
- (2) موسي اللوزي، حمود سلامة، كاظم خضير، مبادئ ادارة الاعمال، عمان، اسراء للنشر والتوزيع، 2008م، ص 28.
- (3) جل السعد الملوک، أثر استراتيجية التمكين في تعزيز الابداع المنظمي، رسالة دكتوراه منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2006م، ص 43.
- (4) محمود أحمد عبد الله الفياض، تمكين العاملين كمدخل إداري وأثره على القدرة التنافسية للمنظمة، رسالة دكتوراه من شورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2005م، ص 75.
- (5) جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد الأول، 2010م، ص 349.
- (6) محمد جمال أبو المجد، مرجع سابق، ص 351.
- (7) محمد أحمد عبد الله الفياض، مرجع سابق، ص 88.
- (8) إبراهيم جمال الدين عقال، التمكين الإداري، بيروت، دار الراية للنشر والتوزيع، 2002م، ص 64.
- (9) أنس البارودي، التمكين الإداري، الإسكندرية، منشأة المعارف للنشر، 2002م، ص 39.
- (10) جميلة كمال فواز، التمكين من النواحي النظرية والتطبيقية، بيروت، دار صفاء للنشر، 2004م، ص 52.
- (11) محمد المصباح، أساليب التمكين الإداري، عمان، دار الميسرة للنشر، 2005م، ص 109.
- (12) المرجع السابق، ص 113.
- (13) مصطفى عبد الودود، التمكين ونقل المسؤولية والسلطة، عمان، دار وائل للنشر، 2002م، ص 67.
- (14) سمر كمال السواكنة، التطوير التنظيمي والإداري، عمان، دار المسيرة للنشر، 2002م، ص 48.
- (15) عبد الرحمن هلال سلطان، التمكين الإداري في المؤسسات الحكومية، عمان، دار الحامد للنشر، 2009م، ص 128.
- (16) جميلة كمال فواز، مرجع سابق، ص 73.
- (17) مصطفى عبد الودود، مرجع سابق، ص 89.
- (18) مأمون الدار دكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2009م، ص 29.
- (19) إبراهيم المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، عمان، دار جرير للنشر والتوزيع، 2013م، ص 114.

- (20) زهير الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين-منحنى منظمي، عمان، دار وائل لنشر، 2008م، ص 99.
- (21) رشدي طعيمة، الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2006م، ص 38.
- (22) محمد سلطان، السلوك التنظيمي، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2004م، 82.