

## التمكين الإداري للعاملين في منظمات التعليم العالي الناشئة-تطبيقا على جامعة الجوف

عبد الناصر عبد الله محمد عيسى<sup>(1)</sup>

**المخلص:** تهدف هذه الدراسة إلى تقييم الواقع الراهن للتمكين الإداري بجامعة الجوف بغرض تحديد نقاط القوة لتعزيزها، وتحديد نقاط الضعف لمعالجتها، وتقديم مقترحات تساعد في خلق بيئة إبداعية، وقادرة على تحقيق أهداف المؤسسة، ولغرض تحقيق هذا الهدف تم صياغة فرضيتين هما: تعاني المنظمة محل الدراسة من ضعف مستوى التمكين النفسي، وتعاني المنظمة محل الدراسة من ضعف مستوى التمكين الهيكلي. وقد تم اختيار جامعة الجوف مجتمعا للبحث ممثلا في (404) فردا يشغلون المناصب الإدارية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج منها: أن المنظمة لا تعاني من ضعف مستوى التمكين النفسي وكذا الهيكلي. وأن أفراد عينة الدراسة يقيمون إحساسهم بأن المؤسسة تشعرهم بقيمتهم وأهمية العمل الذي يقومون به بدرجة منخفضة. وخلصت الدراسة إلى تقديم مجموعة من التوصيات منها:- رفع مستوى الاهتمام المعنوي بالعاملين ليرتفع مستوى أهمية العمل الذي يقومون به، تبني السياسات اللازمة لرفع مستوى التحفيز والتشجيع لدى العاملين بالمنظمة، وتشجيع العاملين على تبادل الخبرات والمهارات فيما بينهم لرفع مستوى التمكين الهيكلي.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، مؤسسات التعليم العالي.

## Workers empowerment in the arising out higher education organizations: Applied to Al-Jouf University

Abdelnaser A.M. Eisa

**Abstract:** The purpose of this study is to evaluate current situation of administrative empowerment at Al-Jouf University. It seeks to identify the strengths and weaknesses of the administrative empowerment program. The study also intends to provide suggestions which can help in establishing a conducive working environment so as to achieve the organization goals. The researcher has formulated two hypotheses: a. The examined organization is suffering from a decrease in psychological empowerment level. b. The examined organization is suffering from a decrease in structural empowerment level. The administrative staff at Al-Jouf University has been selected to be the research sample which consisted of 404 persons. The results of the study indicate that the organization is neither suffering from a decrease in psychological empowerment level nor is it suffering from a decrease in structural empowerment level. In addition, the sample members feel that the levels of appreciation and the importance of the achieved tasks in the organization are very low. The study concluded with a set of recommendations which include paying more attention to the workers' moral side in higher levels so that the importance levels of the achieved tasks will increase, adopting required policies to enhance the levels of motivation and encouragement among the organization workers and encouraging employees to exchange experiences and skills among themselves to raise the structural empowerment level.

**Keywords:** empowerment, higher education organizations.

<sup>(1)</sup> أستاذ إدارة الأعمال المساعد، كلية العلوم الإدارية والإنسانية - جامعة الجوف - المملكة العربية السعودية،  
kasamoor@gmail.com ، kasamoor@yahoo.com

## أولاً: الإطار العام للدراسة:-

### 1. مقدمة:-

تعتمد الإدارة في أي منشأة على العنصر البشري ولهذا السبب فإن الإدارة في الأساس هي تنظيم إنساني بائن، وبما أن النجاح الإداري يعتمد على فاعلية وكفاءة وإخلاص العاملين فقد استلزم ذلك ضرورة الاهتمام بسلوك العاملين في المنشأة ومدى تأثير سلوكهم على العمل الإداري. ومن مما سبق إيضاحه كان لا بد من الاهتمام بمفهوم تمكين العاملين يعتبر تمكين العاملين (بنوعيه: التمكين النفسي والتمكين الهيكلي) من الشواهد التي تمثل أمراً فارقاً بالنسبة للمنظمات بغض النظر عن نشاطها حيث يكثر النقاش والجدال حول مفهوم التمكين لأهميته، وذلك نابع من محور التمكين حول المورد البشري بالمنظمة، وارتباطه بكل من السلوك الإداري للرؤساء، وبالتدريب المستمر للموظفين وإكسابهم المهارات المناسبة لعملهم وتنمية الإحساس بالمسؤولية لديهم والثقة في أنفسهم والقدرة على اتخاذ القرارات التي تقع ضمن نطاق صلاحياتهم، إضافة إلى ذلك فإن تلبية احتياجات العاملين الوظيفية والشخصية من شأنها تعزيز أواصر الألفة والانتماء لديهم نحو منظماتهم.

ويلاحظ تزايد الاهتمام في المنظمات الرائدة بتمكين العنصر البشري لما له من تأثير جوهري على الكفاءة والفعالية. وذلك بغرض تمكين المنظمات على اختلافها من الاستغلال الأمثل لطاقت الموارد البشرية المتاحة في سبيل تحقيق أهداف المنظمة المعنية بأقل التكاليف وأفضل أنواع الأداء في ظل بيئة شديدة التنافسية على المستوى المحلي والدولي.

وفي هذه الدراسة سيتم توضيح موضوع التمكين في الإدارة والتركيز على استكشاف القدر المتوافر منه ومستواه في المنظمة محل الدراسة حيث أنه أداة إدارية جديدة للتعامل مع العنصر البشري وإدارته بصورة توجد التميز والنجاح للمنظمة، بالإضافة إلى أنه أسلوب يتماشى مع العلم والمعرفة والثروة المعلوماتية وارتقاء السلوك البشري واحترام الإنسان فهو يعتمد على الرقابة الذاتية بالتعاون مع القائد على أنه موجه ومساعد ومدرب نحو تحقيق الأهداف المشتركة للجميع، فاحترام الفرد والتعامل مع الإنسان على أنه بالغ وعقل وراشد يشكل مصدراً مهماً وأساسياً من مصادر تحقيق التميز والتفوق. هذا بالإضافة لارتباط موضوع التمكين بمجموعة قضايا مهمة على رأسها اللامركزية الإدارية والجودة الشاملة وروح الفريق لقوة الصلة بين هذه المفاهيم وموضوع التمكين، مع العلم بان التمكين يتجه لان يصير احد أهم المداخل الرئيسية للإصلاح في كافة المنشآت المحلية والدولية، كما انه يعتبر ابتكاراً إدارياً تردّد أخيراً في إطار تطوير الفكر الإداري بعد تحول الاهتمام من نموذج منظمة التحكم والأوامر إلى ما يسمى بالمنظمة الممكنة، (النوبقة، 2014).

### 2. مشكلة الدراسة:-

تعاني الكثير من المنظمات من الإدارات البيروقراطية لارتكازها على مركزية القرار ما يؤدي إلى التأخير في انجاز الأعمال وذلك لكثرة المراحل التي يتم بها انجاز الموافقات المتعلقة بالعمل والذي يمكن أن تكون له نتائج سلبية على كافة المستويات، لذا تنحصر مشكلة البحث في التعرف على مدى وجود تمكين للعاملين من قبل الإدارة على تطور المنظمات خصوصاً في الأعمال التي يؤديونها وإتخاذهم لبعض القرارات التي تساعد على انجاز العمل بسرعة دون الرجوع للإدارة العليا إلا في الحالات الضرورية جداً، تجنباً للروتين الذي يؤدي إلى تأخير انجاز المعاملات المتعلقة بالمتعاملين مع المنظمة، وهذا يتوقف على مدى تفهم الإدارات للتطور الحاصل في علم الإدارة الحديثة وتطبيقاتها خصوصاً عند القناعة بأهمية تفويض بعض الصلاحيات التي تمكن العاملين من انجاز أعمالهم بالسرعة اللازمة، وهو ما يعكس ثقة الرؤساء بالمرؤوسين والذي ينعكس بدوره على انجاز الأعمال في المنظمة، وعليه نطرح الإشكالية التالية:- ما هو واقع ومستوى تمكين العاملين في المنظمة محل الدراسة؟

**3. فرضيات الدراسة**

1. تعاني المنظمة محل الدراسة من ضعف مستوى التمكين النفسي.
  2. تعاني المنظمة محل الدراسة من ضعف مستوى التمكين الهيكلي.
- ومن خلال هذه الدراسة يحاول الباحث الإجابة عن تساؤلين رئيسيين هما:

**4. أسئلة الدراسة:-**

**السؤال الأول:** ما مستوى التمكين النفسي للعاملين في المنظمة محل الدراسة؟ ويندرج تحته كل من: (البعد المعنوي لدى العاملين تجاه المنظمة، إحساس العاملين في المنظمة بالقدرة على الإنجاز، مستوى الحرية لدى العاملين في المنظمة، مستوى إحساس العاملين في المنظمة بالقدرة على التأثير).

**السؤال الثاني:** ما مستوى التمكين الهيكلي للعاملين في المنظمة محل الدراسة؟ ويندرج تحته كل من: (مستوى التفويض الممنوح للعاملين بالمنظمة، مستوى إحساس العاملين في المنظمة بالمشاركة الجوهرية في أعمال المنظمة، دور فرق العمل في المنظمة، دور المعلومات والاتصال في المنظمة، مستوى التحفيز والتشجيع للعاملين بالمنظمة، مستوى التدريب والتعليم في المنظمة).

**5. أهداف الدراسة:-** تهدف هذه الدراسة إلى استجلاء الواقع الراهن للتمكين الإداري سعياً لمعرفة الثغرات المطلوب علاجها وتقديم مقترحات تساعد في خلق بيئة إبداعية تطويرية تتواءم مع متطلبات العصر، وقادرة على تحقيق الأهداف وتلبية الطموحات وذلك من خلال.

- التعرف بمفهوم تمكين العاملين وتسليط الضوء عليه، وكيفية تحقيقه.
- إبراز موضوع تمكين العاملين باعتبار أن له دور أساسي في تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة
- التعرف على مستوى التمكين الإداري في المنظمات محل الدراسة.
- التعرف على معوقات تطبيق التمكين الإداري في المنظمات محل الدراسة
- دعم الإدارات الفاعلة في المنظمات محل الدراسة بالمقترحات الإيجابية لتطوير العمل.
- تقديم المقترحات والتوصيات لإدارة المنظمة المبحوثة فيما يخص الاهتمام بتمكين العاملين لغرض تحفيزهم نحو الإنجاز المتميز.

**6. أهمية الدراسة:-** تنبثق أهمية هذه الدراسة من ثانياً أهمية تمكين العاملين بما له من أهمية في تعميق الممارسة الإدارية، وما يزيد من أهمية هذه الدراسة هو سعيها لاستكشاف الحالة الراهنة لتمكين العاملين بالمنظمات محل الدراسة وتقديم مقترحات لدعم عملية التمكين.

**7. حدود الدراسة:-**

الحدود الزمنية والمكانية: أجريت هذه الدراسة في جامعة الجوف بمنطقة الجوف شمال المملكة العربية السعودية في الفترة ما بين 2013-2015

**8. مصطلحات الدراسة:-**

❖ **التمكين:** انه نقل طوعي لملكية الأعمال أو الحالات والظروف إلى مجموعة أو أفراد لديهم القدرة على التعامل مع الحالة المناسبة في محيط ممكن، ويمتلكون السلطة والمسؤولية والمهارة والقدرة والفهم لمتطلبات العمل والدافعية والالتزام والثقة والإدارة الصادقة في محيط لا يمنع العمل المناسب والإتاحة الكافية لهم لإطلاق إبداعاتهم وطاقتهم (محمد، 2012، 165).

- ❖ تمكين العاملين: يمثل تمكين العاملين تلك العملية التي يسمح من خلالها للعاملين بالمشاركة في المعلومات، وفي التدريب والتنمية، والتخطيط والرقابة على مهام وظائفهم بغية الوصول إلى النتائج الإيجابية في العمل وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية، (المغربي، 2001، 3)
- ❖ التفويض: التفويض عندما يقرر المدير أن يحول بعض صلاحيات عمله لشخص آخر لأسباب محددة (العتيبي، 3، 2004)
- ❖ المنظمة محل الدراسة: جامعة الجوف، وهي جامعة سعودية تقع بين مدينتي سكاكا ودومة الجندل بمنطقة الجوف بالمملكة العربية السعودية وهي تحت إشراف وزارة التعليم العالي السعودية. (ويكيبيديا)

### ثانياً: الإطار النظري

تموقع مفهوم التمكين في الفكر الإداري منذ تسعينات القرن العشرين كما يؤكد ملحم حيث "لم يظهر فكر التمكين بشكل مفاجئ، وإنما ظهر نتيجة تراكمية وتطورية عبر ما يزيد عن مائة عام من التطور في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة بشكل عام، وبالمفاهيم التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية وإدارة العلاقات مع الإنسان داخل المؤسسة (العاملين) أو خارج المؤسسة (الزبائن)" (ملحم، 2006، 24).

فالتمكين في حقيقته نوع من تفويض السلطة والقوة بين إدارات وأجزاء بنية المنظمة التنظيمية وبعضها البعض. كما تعني أيضاً: أن التمكين هو عبارة عن قدرة المنظمة على إتاحة الفرص للمستفيدين في خدماتها في المشاركة الجديدة في إدارة شؤونها ولعل الخطوة الأولى هنا تتمثل في تبني المنظمة لمفهوم الشراكة والقوة أو السلطة من الداخل (ناجي، 2014، 205-206)، ويرى القحطاني أن التمكين هو زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم وإثراء كمية المعلومات التي تعطى لهم، وتوسيع فرص المبادرة والمبادأة لاتخاذ قراراتهم، ومواجهة مشاكلهم التي تعترض أدائهم (القحطاني، 9، 2011)، وقد جاء في المجلة الأردنية لإدارة الأعمال أن التمكين الإداري: هو إستراتيجية تنظيمية تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم من غير تدخل مباشر من الإدارة، مع توفير الموارد كافة وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا وسلوكياً لأداء العمل مع الثقة التامة بهم (المعاني وأخو أرشيدة، 236، 2009). ويقصد به: إعطاء العاملين صلاحية وحرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها العامل حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة من ناحية، ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة وإبداء الرأي في أمور خارج الوظيفة (بودرهم، 18، 2013)، وفي نفس السياق يقصد بالتمكين التنظيمي: تهيئة المناخ التنظيمي لتمكين العاملين من خلال ممارسات المنظمة التي تستهدف المشاركة في القوة وصنع القرارات. (منصور وحسب الله، 2013)، كما ويقصد به أيضاً: تعزيز القدرات للعاملين من حيث إعطاؤهم موارد وقوة لصنع القرارات مع منحهم حرية التصرف وتنفيذ الحلول التي يقررونها دون الحاجة للرجوع إلى رؤسائهم (الفايدي، 13، 2013)، في حين يعرف بأنه: عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة، وتحمل المسؤولية، وفي استخدام قدراتهم، من خلال تشجيعهم على استخدام القرار (المببضين، والطراونة، 2011)، ومثلها أنه: منح السلطة للأفراد ومشاركتهم في صنع القرارات وتزويدهم بالمعلومات اللازمة من خلال الإستراتيجية الإدارية المتمثلة بفرق التدريب والعمل (العصيمي، 16، 2013)، ويمكننا القول أن التمكين يشير إلى حصول كل فرد على القوة التي كانت متمركزة في يد المدير التقليدي حتى يمكن أداء العمل بفعالية، فالقيمة التي يركز عليها التمكين هنا أن المشاركة في القوة تؤدي إلى المزيد من القوة (الضمور، 82، 2009). وعموماً يهتم مفهوم التمكين الذي يعني إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات، وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة بشكل رئيس بتوثيق العلاقة بين الإدارة والعاملين، والمساعدة على تحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار، وكسر الجمود الإداري،

والتنظيمي الداخلي بين الإدارة والعاملين، وهو ما يجعل الاهتمام بمبدأ تمكين العاملين عنصراً أساسياً لنجاح المنظمات (فلاق وبن نافلة، 2011، 2). وبناء على ما ورد أعلاه فإن باستطاعتنا القول: أن تمكين العاملين "هو المفهوم الذي من خلاله تتاح الفرصة للعاملين لامتلاك القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والثقة بالنفس والقناعة بالإمكانات الذاتية والمعرفية التي تدعم في عملية اتخاذ القرار بالصورة التي تجعلهم قادرين على المبادرة بالمقترحات التي ستؤثر في نجاحهم الشخصي وبالتالي نجاح المنظمات التي يعملون فيها. وقد ذكر العتيبي للتمكين اتجاهين هما: 1/الاتجاه الاتصالي: وهو العملية التي تتم من أعلى إلى أسفل ويعتقد أن التمكين يتم عندما تشترك المستويات العليا في الهيكل التنظيمي مع المستويات الدنيا في السلطة، وبالتالي يتضمن التمكين ممارسات هي: الإثراء الوظيفي وفرق الإدارة الذاتية. 2/الاتجاه التحريضي، ويركز على اتجاه العاملين الذي يظهر كلاً من: الكفاءة، القدرة على أداء المهام والشعور بمعنى العمل (العتيبي، 6، 2005)، حيث إن اتجاهات التمكين بالطبع محاولة لتبسيط الأمر على من يرغب بتمكين أفراد داخل المنظمة.

### أبعاد التمكين :

- يرى العتيبي (2005) أن هنالك أبعاداً للتمكين لابد أن تؤخذ بعين الاعتبار من أجل الوصول إلى التمكين بشكل علمي وصحيح حتى يؤتي التمكين أكله بلا ضرر للمنظمة وتتمثل تلك الأبعاد في:
- 1- الموضوعية: بمعنى اختيار الشخص الممكن أو مجموعة الأشخاص الممكنين بدقة وموضوعية لأجل تفعيل التمكين بالشكل الصحيح من دون أي تحيز ويكون الاختيار حسب الكفاءة.
  - 2- المحدودية: ضرورة أن يكون أحد الأبعاد المراعاة هو محدودية التمكين كي لا يتعدى الممكن حدود تمكينه أو يستخدم هذه الصلاحيات لمصالحه الشخصية.
  - بالإضافة إلى أن (لاشلي وماكقولدرك) قد حددا للتمكين عدة أبعاد لتمكين من توفير وسيلة لوصف هيئة التمكين المستخدم في أي منظمة وفيما يلي عرضاً لهذه الأبعاد :
  - 3- المهمة (task) : يعتمد هذا البعد على عدة عناصر: تتمثل في: حرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهمة التي مكن من أجلها، مدى السماح للفرد من تغيير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المنظمة كرضا العاملين على سبيل المثال.
  - 4- تحديد المهمة (Location \ task) : يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار كلاً من: مدى استقلالية العاملين للقيام بمهامهم، مدى توجيه العاملين أو التدخل بعملهم أثناء تمكينهم، مدى التضارب بين مسؤولية العاملين ومسؤولية المديرين.
  - 5- القوة (power): يتخذ هذا البعد عن مدى المهام التي يقوم بها الممكن ومدى قوته في اتخاذ القرارات، إلي أي مدى تكون سلطة الفرد؟ هل هي محدودة في المهمة الموكلة إليه أم تتعداها؟.
  - 6- الالتزام (Commitment)، ويأخذ هذا البعد بعين الاعتبار اكتشاف الافتراضات عن مصادر التزام الأفراد والإذعان التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين. ويتصل بعد الالتزام بالمواضيع المتصلة بزيادة تحفيز الأفراد من خلال توفير احتياجات الفرد للقوة والاحتياجات الاجتماعية وزيادة الثقة بالنفس.
  - 7- الثقافة (Culture) حيث يبحث هذا البعد في مدى قدرة ثقافة المنظمة على تعزيز الشعور بالتمكين. وإلى أي مدى يمكن وصف الثقافة كبيروقراطية، موجهة للمهمة، الأدوار، أو التحكم. فالثقافة التنظيمية التي توصف بالقوة والتحكم من غير المحتمل أن توفر بيئة ملائمة لنجاح التمكين. بل على الأرجح قد تشكل عائقاً لبيئة التمكين. (الفتامي، 2009، م، 12)

### المفاهيم المحددة لاستراتيجيات التمكين:

أشار (Nixon) إلى التمكين بوصفه إستراتيجية إدارية لحث الأفراد العاملين وتشجيعهم بما فيهم المدراء لغرض توفير مهارتهم الخاصة وخبراتهم على نحو أفضل وذلك عن طريق منحهم المزيد من القوة والحرية في التصرف لأداء أعمالهم إلى جانب الموارد والامتيازات الأخرى ليكونوا

قادرين على العمل بفاعلية خدمة لأهداف المنظمة وغاياتها، كما بين (الشربيني) أن استراتيجيات التمكين هي عبارة عن تطور الفكر الإداري للتمكين وذلك بسبب التغيرات العنيفة في البيئة المحيطة بنشاط المنظمة والتي هي الدافع الرئيس لهذا التطور الجوهرى في هذا الفكر النظري والتطبيقي على حد سواء والحقيقة أن العاملين هم أفضل من غيرهم في إدراك المشاكل والمعرفة بها عندما تحدث في مواقع العمل لذا يتم منحهم فرصة إجراء التحسينات وتنفيذ الحلول لتلك المشاكل لذا فان (Cook) قد بين أن إستراتيجية التمكين تتحدد في :

1-تحديد الرؤية،2-تحديد القيم،3-اعتماد العمل الفرق،4-اعتماد الإدارة لدور المسهل لضمان التنسيق والتكامل والدعم التجريبي وتحسين العمليات.ثم أشار (Long) إلى ثلاثة مفاهيم رئيسية تتحدد من خلالها إستراتيجية التمكين هي:1-خطة إستراتيجية سنوية،2-تقييمات إدارية سنوية،3-التدريب والتطوير.(علي واحمد،166،2013)

### متطلبات تمكين العاملين وأهم عوامل نجاحه:

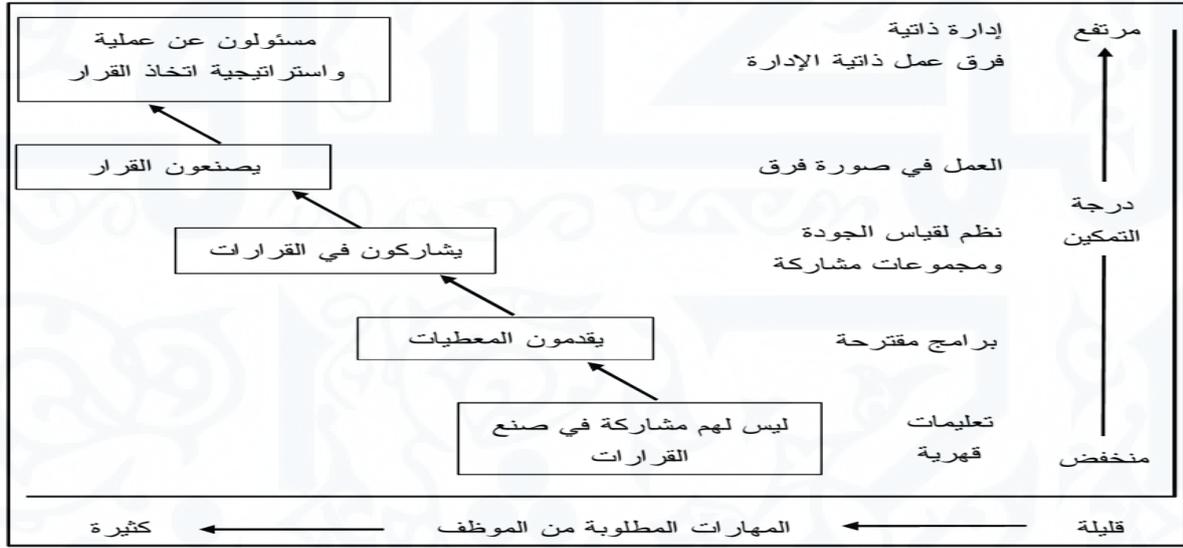
يرى صالح(6،2009) أن هنالك مقومات وركائز أساسية لتمكين العاملين تتمثل في:1-العلم والمعرفة والمهارة وذلك لزيادة قدرته على تأدية مهام عمله بكفاءة واقتدار واستقلالية أكبر،2-الاتصال وتدقيق المعلومات وذلك لخلق الشعور بالتمكين وحرية التصرف والشعور بالملكية والانتماء ويتكون لدى العاملين الحماس الذاتي من أجل تحسين الأداء،3-الثقة بين القائد والمرؤوسين من خلال الاهتمام بالعاملين ومشاركتهم والصدق والصراحة معهم،4- الحوافز المادية والمعنوية لرفع مستوى المنافسة بين الممكنين نحو تحمل أفضل للمسئولية والكفاءة والإبداع والتفكير الخلاق.

يعتبر تمكين العاملين جزء من خطوة كلية لإحراز تقدم منظم في مجالات الفاعلية الإنتاجية وإدارة الجودة الشاملة وخدمة العميل واستمرارية التطوير، والمنظمة الممكنة تحتاج إلى أهداف واضحة وإدارة حاسمة وتعتبر المنظمة ممكنة عندما يحصل الأفراد على المعلومات التي يحتاجونها لصنع قرارات تتعلق بسير العمل الذي يقومون به، ولإنجاح عملية التمكين هنالك عوامل يمكن تلخيصها في: مدى رغبة الرؤساء إشعار الأفراد بأنهم يعملون بمنظمة انجازاتها أو تقدمها يعود عليهم بالنفع، ويجب أن يكون الفرد المُمكن على دراية كاملة بكل تفاصيل المنظمة مما يعود بالنفع أو يجعله ينفذ المطلوب بالشكل الصحيح(رزان،2007،16)، بالإضافة إلى مدى رغبة الرؤساء: بتحويل الصلاحيات للمرؤوسين، الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين، فعالية نظام الاتصالات والتغذية العكسية في المنظمة، وجود نظام موضوعي لتقييم الأداء، وجود نظام عادل للتعين قائم على توظيف المؤهلين الذين يمتلكون مهارات عالية في مجال عملهم، ربط الأداء بالحوافز المادية والمعنوية، تدريب المرؤوسين على تحمل المسؤولية والقيام بالأعباء الموكلة إليهم. (جودة،2012،138).

### معوقات وتسلسل تطبيق عملية تمكين العاملين :

تواجه المنظمات بعض المعوقات التي قد تحد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين، وتتمثل تلك المعوقات في: البناء التنظيمي الهرمي، المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات، خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة، عدم الرغبة في التغيير، خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفها وسلطتها، خوف العاملين من تحمل المسؤولية، الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والابتكار، السرية في تبادل المعلومات، ضعف نظام التحفيز، تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية، ضعف التدريب والتطوير الذاتي. (عفانة،19،2013)، ويمكن أيضا إضافة كلاً من: ضعف الوازع الديني عند بعض أصحاب السلطة، استئثارهم بالسلطة وعدم تمكين العاملين، وقلة الوعي عند أغلب أصحاب السلطة بأهمية التمكين وفوائده، حيث يبين الشكل التالي تسلسل مستويات عملية تمكين العاملين

## شكل رقم (1) تسلسل مستويات عملية تمكين العاملين



المصدر: (احمد 2007-2008م)

## فوائد تمكين العاملين :

يساهم التمكين في تحسين نوعية المنتجات المراد تقديمها للزبائن من خلال تصميم المنتجات والعمليات وفق متطلباتهم وحاجاتهم وتعزيز سرعة الاستجابة لحاجات الزبائن، السماح للأشخاص بحرية التصرف واستقلالية التفكير مما يترتب عليه بذل الجهد المضاعف وبكفاءة أكبر تخدم أهداف المنظمة وتوجهاتها، تفعيل الفاعلية المنظمة جراء تحمل جميع الأشخاص العاملين المسؤولية في تحقيق ذلك والتأكد من فاعلية الأداء المنجز، إيجاد مواقع عمل تمتاز بتوافر الممارسات الديمقراطية فيها وإزالة القيود البيروقراطية في الأداء جراء انتقال سلطة صنع القرارات واتخاذها من مواقعها التقليدية إلى مواقع أدنى وذلك من شأنه تسريع الإنجاز الكفاء والفاعل، تطبيق التمكين يؤدي إلى تعزيز المواقف السلوكية الإيجابية للعاملين كالرضا والولاء والالتزام ودافعيتهم للإنجاز وبذلك يعطي للعمليات المنجزة بعداً أشمل في التطوير والتحسين، تعزيز الثقة بالقدرات الذاتية للأشخاص وتقليل الأخطاء الناتجة عن العمل وتخفيف الكلف ويكون القرار المتخذ من قبل العاملين أكثر تأثيراً على الزبائن وسيما أن التصاقهم وحاجتهم المتنامية أكبر من الأداء (المنظمة العربية، 2013، 72-73). ويندرج في هذه الفوائد أيضاً: تخفيض تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية الغير ضرورية، زيادة تركيز واهتمام الإدارة بالقضايا الإستراتيجية وترك الأمور اليومية للصف الثاني من الإداريين، إشباع حاجات العاملين من تقدير وإثبات الذات، وارتفاع مقاومتهم لضغط العمل، وتنمية شعورهم بالمسؤولية وربط مصالحهم مع مصالح المنظمة، توفر إستراتيجية تمكين العاملين مناخ تنظيمي إيجابي لتنفيذ الإستراتيجيات الإدارية الحديثة مثل إدارة الجودة الشاملة وغيرها. (رزان احمد، 2007، 28) وتعتبر أهم نتائج الفوائد الخاصة بالموظف هي: زيادة الشعور بالانتماء للمنظمة التي يعمل بها ولفرقة العمل الذي ينتمي إليه وللمهام التي يقوم بها، رفع مستوى المشاركة الفاعلة والإيجابية لتحقيق أهداف المنظمة، تحسين وتطوير مستوى أداءه، اهتمامه بالدورات التدريبية والمؤتمرات والندوات وورش العمل لاكتساب المعرفة والمهارات المطلوبة، تمسك المنظمة به والمحافظة عليه بعد تطوير كفاءته وقدراته ومهاراته ومعارفه، يدرك قيمة عمله (وظيفته) من خلال سيطرته على مهام العمل، ورؤيته للأمور بنظرة شاملة يرى فيها أن ما يقوم به حلقة من حلقات أخرى تصب جميعها في تحقيق أهداف المنظمة، تحقيق الرضا الوظيفي بما يحق له التمكين من تنمية لقدراته وتحقيق ذاته والشعور باحترام الإدارة له (صالح، 2009، 11).

**الدراسات السابقة:-**

1. **دراسة: (الشمري، 2013) معوقات تطبيق التمكين الإداري في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس:** وقد هدفت الدراسة إلى معرفة معوقات تطبيق التمكين الإداري في الجامعات السعودية. وقد توصلت الدراسة إلى: أن هناك درجة عالية من معوقات تطبيق التمكين الإداري في الجامعات السعودية في جميع المجالات المتعلقة بالمعوقات الذاتية والقيادية والتكنولوجية والتنظيمية، وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق التمكين الإداري في الجامعات السعودية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق التمكين الإداري في الجامعات السعودية وفقاً لمتغير الجنس والتخصص العلمي والتربية العلمية، وممارسة العمل الإداري.

2. **دراسة (زين العابدين، 2012) أثر تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين في تحسين أداء المؤسسة،** حيث هدفت الدراسة إلى: توضيح أهم المفاهيم المتعلقة بإستراتيجية تمكين العاملين، إيجاد العلاقة بين تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين وأثر هذه العلاقة على قدرة الشركة في تطوير الأداء. وقد توصلت إلى: العمل على تفويض المزيد من السلطة والصلاحيات للعاملين بالمديرية للشركة الجزائرية للتأمين عنابه، حيث توصلنا من خلال نتائج الدراسة أن العاملين بالشركة يحبون العمل الجماعي ويجدون فيه تعاون، الاهتمام بتقديم الحوافز المادية والمعنوية للعمال نظراً لأثرها الإيجابي على معنويات العاملين وزيادة دافعيتهم نحو العمل وبالتالي تحسين أدائهم باستمرار، الاهتمام بتطوير العاملين عن طريق منحهم برامج تدريبية لتحسين قدراتهم ومعارفهم ومهاراتهم في العمل مما يعود على المؤسسة بالفائدة، الاهتمام بتحسين ظروف العمل المختلفة قدر الإمكان لئلا يؤثر ذلك سلباً على أداء العاملين، العمل على تحقيق مبدأ العدالة في الترقية.

3. **دراسة (السلمي، 2011 م) أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي:** هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي في إدارة جوازات محافظة جدة. وتوصلت الدراسة إلى: أن التمكين الإداري المتمثل بمقوماته في (المعرفة والمهارات، الاتصال وتدقيق المعلومات، الثقافة التنظيمية، الحوافز، المشاركة والتفويض) يؤثر على الأداء الوظيفي لموظفي إدارة جوازات محافظة جدة. ومن خلال ما تم التوصل إليه من نتائج فقد اقترح الباحث عدة توصيات من أهمها: ضرورة الاهتمام بموضوع التمكين الإداري من حيث أنه يسهم في حل بعض المشاكل المتعلقة بالأداء الوظيفي والمنظمات العامة. وتوضيح مفهوم التمكين الإداري كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة والمهمة التي ينبغي الإلمام بها. وكذلك العمل على تعزيز وتنمية وتطوير مقومات التمكين الإداري المتاحة حالياً في المنظمات العامة، وهي المعرفة والمهارة، الاتصال وتدقيق المعلومات، الثقة التنظيمية، الحوافز، الثقافة التنظيمية، المشاركة، التفويض.

4. **دراسة (الليحيدان، 2011) دور التمكين في عملية اتخاذ القرارات:** هدفت الدراسة إلى: التعرف على مدى إلمام العاملين بجوازات منطقة القصيم بمفهوم التمكين وأساليبه، الووقوف على مستوى التمكين الذي يمارسه العاملون بجوازات منطقة القصيم في اتخاذ القرارات وتنفيذها، تشخيص المعوقات التي تحول دون تمكين العاملين بجوازات منطقة القصيم من اتخاذ القرارات وتنفيذها وسبلاتها. وتوصلت إلى: أن الأساليب المهمة التي تعبر عن إلمام العاملين بجوازات منطقة القصيم بمفاهيم التمكين هي: يتحقق التمكين بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات لمواجهة مشكلات العمل، والتشاور مع العاملين قبل اتخاذ القرارات التي تمس مستقبل العمل، لدى مفردات مجتمع الدراسة رؤية متشابهة نحو دور التمكين في عملية اتخاذ القرارات وتنفيذها مهما اختلفت مؤهلاتهم التعليمية، وأوصت بتهيئة المناخ التنظيمي الملائم لتطبيق أساليب التمكين ومداخله حسب طبيعة عمل المنظمة.

5. **دراسة (علوان وعبد الرحمن، 2011) التمكين الإداري في المنظمات الخدمية:** هدفت الدراسة إلى: تقييم إطار نظري يوضح مفهوم التمكين الإداري وعوامله والمتطلبات التنظيمية اللازمة

لتطبيقه في المنظمات المبحوثة، تشخيص عوامل التمكين الإداري للتعرف على مستويات التمكين التي تتميز بها المنظمات الخدمية العامة وتلك التي تتميز بها مثيلاتها الخاصة، تمثلت نتائج وتوصيات الدراسة في: عوامل التمكين الإداري في المنظمات الخدمية في القطاع العام من حيث تسلسل الأهمية كالآتي: 1- فرق العمل 2- المعلومات 3- المشاركة 4- التدريب والتطوير 5- كفاية الصلاحيات. وترسيخ فكرة الشعور بالمسؤولية والالتزام تجاه الوظيفة وذلك بمنح الثقة بالأفراد العاملين وإحساسهم بأنهم جزء أساسي في المنظمة ولا يمكن العمل من دونهم

**6. دراسة (الرشودي، 2010) مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية: التساؤل الرئيس:** ما درجة أهمية مقومات تمكين العاملين في المنظمات التعليمية الأمنية وما مدى جاهزيتها لتطبيقه؟. حيث كانت أهم النتائج هي: بينت الدراسة أن أهم مقومات التمكين من وجهة نظر أفراد الدراسة تتمثل في دعم الإدارة العليا وقناعتها بجدوى التمكين، بينما كانت أهم توصياتها: الاهتمام بتدعيم المقومات التي تزيد من إمكانية تطبيق التمكين في المنظمات التعليمية الأمنية، زيادة الثقة في المرؤوسين وفي قدراتهم ومهاراتهم وتهيئة بيئة العمل المناسبة بما يساعد على تطبيق التمكين، الاهتمام بجانب التحفيز المادي والمعنوي في المنظمات التعليمية الأمنية.

#### علاقة نتائج الدراسة بالدراسات السابقة :

من خلال النتائج المتوصل إليها، يتضح أن هذه النتائج، تتفق وتختلف مع نتائج الدراسات السابقة، والتي تم الإعتماد عليها في هذه الدراسة حيث نجد اتفاق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة زين العابدين في جانب، حب العمل الجماعي والتعاون، ومع دراسة اللحيدان في تحقق التمكين بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات لمواجهة مشكلات العمل والتشاور مع العاملين قبل اتخاذ القرارات التي تمس مستقبل العمل، ومع دراسة علوان وعبد الرحمن في منح الثقة بالأفراد العاملين وإحساسهم بأنهم جزء أساسي في المنظمة ولا يمكن العمل من دونهم، ومع نتائج دراسة الرشودي، في ضعف الحوافز. وتتفق مع دراسة الشمري في أن حقل الدراسات كان هو المجال الجامعي. في حين نجد إختلاف حقل هذه الدراسة (منظمة تعليمية) مع كل من دراسات زين العابدين، السلمي، اللحيدان وعلوان وعبد الرحمن حيث ان جميعها في حقل خدمي غير تعليمي. وتفردت هذه الدراسة على غيرها من الدراسات الأخرى في مجال التمكين الإداري بأنها الدراسة الأولى من نوعها جامعة الجوف التي تسعى لقراءة واستكشاف واقع التمكين الإداري في هذه الجامعة حديثة النشوء.

#### منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهجين الوصفي والتحليلي، من خلال استعراض الأدب الإداري المتعلق بالتمكين، وبالرجوع إلى الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، وقد تمثل مجتمع وعينة الدراسة في العاملين بجامعة الجوف، حيث بلغ (مجتمع الدراسة)، عدد العاملين بهذه الجامعة (2293 عضواً)، ووزعت إستبانة الدراسة علي (770 فرد) منهم واسترد منها (450) إستبانة، واستبعدت (46) إستبانة لعدم صلاحيتها للتحليل، وبذلك بلغت عينة الدراسة (404) عضواً والجدول رقم (1) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة. كما تم تحليل البيانات التي تم جمعها لاختبار فرضيات الدراسة، والإجابة عن تساؤلاتها، والوصول إلى نتائج تسهم في تقديم مجموعة من التوصيات الهادفة إلى تفعيل دور التمكين في المنظمات محل الدراسة، وذلك بالاعتماد على إستبانة (أداة الدراسة) استخدمت لتحقيق أغراض هذه الدراسة حيث تكونت إستبانة البحث من الأقسام الرئيسية التالية: تمثل القسم الأول: بالبيانات الشخصية للمبحوث والتي تمثلت في (الجنس، العمر، المستوى التعليمي). في حين تمثل القسم الثاني: بالبيانات الوظيفية (سنوات الخبرة، طبيعة العمل). كما تمثل القسم الثالث بالتمكين النفسي مقسم على أربعة أبعاد تمثل المحور الأول وهي: (المعنى، المقدرة، الحرية، التأثير). أما القسم الرابع فتمثل بالتمكين الهيكلي مقسم على ست

أبعاد تمثل المحور الثاني وهي: (التفويض، المشاركة، فرق العمل، المعلومات والاتصال، التحفيز والتشجيع، التدريب والتعليم) حيث يتم تحليل البيانات الأساسية ومن ثم محاور الإستبانة للوصول إلى إجابة على تساؤلات الدراسة، لنجد أن جميع عبارات محاور الدراسة الرئيسية تمت صياغة الإستجابات لها وفقاً للمقياس المتدرج الخماسي لـ (ليكرت)، وعليه سوف نبدأ بالبيانات الأساسية كما يلي:

### خصائص مجتمع الدراسة (البيانات الأساسية)

تم تصنيف مجتمع الدراسة وفقاً لمتغيرات هي: النوع، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، طبيعة العمل. وفي ما يلي توضيح لخصائص أفراد الدراسة في ضوء هذه المتغيرات: جدول (1) وصف خصائص مجتمع الدراسة (ن = 404)

توزيع أفراد العينة وفقاً للجنس		
النسبة	التكرار	الجنس
63.40%	256	ذكر
36.60%	148	أنثى
التوزيع العمري		
4.50%	18	أقل من 25 سنة
85.90%	347	من 25 وأقل من 40 سنة
7.20%	29	من 40 وأقل من 55 سنة
2.50%	10	من 55 سنة فأكثر
المستوى التعليمي		
27.00%	109	ثانوي أو تقني
57.20%	231	بكالوريوس
10.10%	41	ماجستير
5.70%	23	دكتوراه
عدد سنوات الخبرة		
27.70%	112	أقل من 5 سنوات
43.10%	174	من 5 إلى 10 سنوات
20.80%	84	من 11 إلى 20 سنة
5.70%	23	من 21 إلى 30 سنة
2.70%	11	من 31 سنة فأكثر
طبيعة العمل		
75.20%	304	إدارية
8.70%	35	تقنية
16.10%	65	مختلطة: إدارية/تقنية

توضح النتائج الواردة بالجدول (1) أن أعداد الذكور كانت (256) بنسبة بلغت (63.4%) بينما كان عدد الإناث (148) بنسبة بلغت (36.60%)، ويلاحظ أن نسبة الإناث في عينة البحث (36.60%) جاءت شبه متناسبة مع نسبة الإناث العاملات في الجامعة وهي (37% تقريباً). وقد جاء التوزيع العمري بعدد (18) للفئة أقل من 25 سنة بما نسبته (4.50%)، و(237) للفئة 25 سنة - 39 سنة بما نسبته (85.9%)، و(29) للفئة 40 سنة - 54 سنة بما نسبته (7.2%) أما أقل النسب (2.50%) فقد جاءت للفئة العمرية 55 سنة فأكثر بعدد (10 أفراد). وفيما يخص المستوى التعليمي

فقد جاءت أعداد الفئة (ثانوي أو تقني) 109 فردا بما نسبته (27%)، في حين جاء عدد الفئة بكالوريوس 231 فردا بما نسبته (57.2%)، وجاء عدد حملة الماجستير من المشاركين في الاستبيان (41 فردا) بما نسبته (10.1%)، وذلك في الوقت الذي جاء فيه عدد حملة الدكتوراه المشاركين في الاستبيان (23 فردا) بما نسبته (5.7%). وبالنظر لسنوات خبرة المشاركين بالاستبيان فقد كان عدد فئة اقل من 5 سنوات (112 فردا) بما نسبته (27.7%)، وجاء عدد الفئة من 5 سنوات و اقل من 10 سنة (174 فردا) بما نسبته (43.10%)، وجاء عدد الفئة من 10 سنوات و اقل من 20 سنة (84 فردا) بما نسبته (20.80%)، في حين جاء مجموع العدد في الفئتين (20 سنة و اقل من 30 سنة) و(30 فأكثر) 34 فردا بما نسبته (8.40%)، وقد كان عدد المشاركين في الاستبيان ذوو طبيعة العمل الإدارية (304 فردا) بما نسبته (75.20%)، بينما كان عدد المشاركين ذوو طبيعة العمل التقنية 35 فردا بما نسبته (8.70%)، في حين أن أصحاب طبيعة العمل المختلطة إدارية وتقنية جاء عددهم (65 فردا) بما نسبته (16.10%).

### صدق وثبات أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بطريقة صدق المحكمين حيث تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين (ملحق رقم 1) من 7 أعضاء من الهيئة التدريسية متخصصين في المحاسبة والإدارة والاقتصاد وقد استجاب الباحث لآراء السادة المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم بعد تسجيلها في نموذج تم إعداده لهذا الغرض، وللتأكد من ثبات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة وأنها قادرة على قياس الظاهرة محل الدراسة بقدر مقبول من الثبات، تم حساب معامل كرونباخ ألفا للمحاور كل على حده وللأداة ككل والجدول (2) يستعرض النتائج.

جدول (2) ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا

المحور	عدد العبارات	معامل كرونباخ ألفا
التمكين النفسي	12	0.73
التمكين الهيكلي	24	0.90
جميع العبارات	36	0.89

توضح النتائج الواردة بالجدول (2) قيم معاملات كرونباخ ألفا للمحاور والأداة ككل، ونقرأ على النتائج أن قيمة معامل كرونباخ ألفا لمحور التمكين النفسي بلغت (0.73) وحيث أنها تزيد عن القيمة المعيارية (0.70) فهي توضح قدرا مقبولا من الاستقرار الداخلي لعبارات هذا المحور، وتوضح قيمة معامل كرونباخ ألفا لمحور التمكين الهيكلي (0.90) أن المحور يتوفر له قدرا مقبولا من الثبات، في حين بلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا (0.89) وهي أيضا توضح قدر معقول من الاستقرار الداخلي لعبارات أداة الدراسة. عليه خلص الباحث إلى أن أداة الدراسة تتمتع بقدر مقبول من الثبات بما يمكن من تطبيق كافة الإجراءات الإحصائية على البيانات.

### مناقشة نتائج الدراسة

#### أسئلة الدراسة:

من خلال هذه الدراسة يحاول الباحث الإجابة عن تساؤلين رئيسيين هما:

**السؤال الرئيسي الأول:** ما مستوى التمكين النفسي للعاملين في المنظمة محل الدراسة؟

**السؤال الرئيسي الثاني:** ما مستوى التمكين الهيكلي للعاملين في المنظمات محل الدراسة ؟

وللإجابة عن هذه التساؤلات نجد أن جميع عبارات محاور الدراسة الرئيسية تمت صياغة الإستجابات لها وفقا للمقياس المتدرج الخماسي لـ (ليكرت) حيث تم تدرج الإجابات لها وفقا للتالي: بدء بالخيار "غير موافق بشدة" حيث رصد له الرمز (1)، والخيار "غير موافق" رصد له الرمز (2)، وللخيار "إلى حد ما" تم رصد الرمز (3)، وللخيار "رصد" الرمز (4)، ورصد للخيار "موافق بشدة" الرمز (5). ولبناء الفئات للحكم على المتوسط الحسابي الموزون لاستجابات

كل عبارة، تم حساب المدى لرموز المقياس الخماسي (4=1-5)، وللحصول على طول الفئة تم تقسيم المدى على عدد الفئات (4=5÷0.8)، وبناء على طول الفئة تم بناء فئات الحكم وفقاً لما في الجدول (3).

جدول (3) الفئات المعيارية للحكم على المتوسطات وفقاً للمقياس المتدرج الخماسي

الفئة	درجة الموافقة/الاتجاه
1.00 إلى 1.80	منخفضة جداً
1.81 إلى 2.60	منخفضة
2.61 إلى 3.40	متوسطة
3.41 إلى 4.20	مرتفعة
4.21 إلى 5.00	مرتفعة جداً

السؤال الرئيسي الأول: ما مستوى التمكين النفسي للعاملين في المنظمة محل الدراسة؟

ويندرج تحته أربعة أسئلة وللإجابة عن جميع الأسئلة، تم ترتيب عبارات كل بُعد بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجات الاستجابات، كما تم حساب المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري لدرجات الاستجابات لكل بُعد، وفيما يلي استعراض النتائج جدول (4) ترتيب عبارات البُعد المعنوي وفقاً للمتوسط الحسابي

ترتيب العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رقم العبارة	الدرجة
1	أفتخر بالجهود التي أبدتها في عملي.	4.58	0.56	2	مرتفعة جداً
2	عملي مهم وذو معنى بالنسبة لي.	4.50	0.63	1	مرتفعة جداً
3	لا أشعرني المؤسسة بقيمتي وبأهمية العمل الذي أقوم به.	1.84	1.02	3	منخفضة
المتوسط العام					مرتفعة
		3.64	0.73		

توضح النتائج الواردة بالجدول (4) أن المتوسط العام لعبارات البُعد المعنوي قد بلغت (3.64) لتوضح درجة مرتفعة من الموافقة لأفراد عينة الدراسة حول مستوى البُعد المعنوي لدى العاملين بالمنظمة، وتوضح قيمة الانحراف المعياري (0.73) قدر متوسط من التجانس بين أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لمستوى البُعد المعنوي لدى العاملين بالمنظمة. وتوضح دراسة نتائج عبارات البُعد أن العبارة (2) حازت على الترتيب الأول بمتوسط بلغ (4.58) ودرجة مرتفعة جداً من التقدير لأفراد عينة الدراسة على أنهم يفتخرون بالجهود التي يبذلونها في عملهم. بينما جاءت العبارة (1) في الترتيب الثاني بمتوسط بلغ (4.50) ليوضح أن أفراد عينة الدراسة يقيمون بدرجة مرتفعة جداً معنى عملهم بالمنظمة بالنسبة لهم. في حين جاءت العبارة (3) في الترتيب الثالث بمتوسط بلغ (1.84) ليوضح أن أفراد عينة الدراسة يقيمون بدرجة منخفضة إحساسهم بأن المؤسسة تشعرهم بقيمتهم وأهمية العمل الذي يقومون به.

جدول (5) ترتيب عبارات بُعد المقدرة وفقاً للمتوسط الحسابي

ترتيب العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رقم العبارة	الدرجة
1	أثق في قدرتي على إنجاز عملي بالشكل المطلوب.	4.64	0.53	1	مرتفعة جداً
2	أتمتع بالخبرة والمهارة الكافية لأداء عملي.	4.27	0.89	2	مرتفعة جداً
3	أستطيع التكيف بسهولة مع المستجدات والظروف الطارئة في عملي.	4.04	0.88	3	مرتفعة
المتوسط العام					مرتفعة جداً
		4.32	0.77		

توضح النتائج الواردة بالجدول (5) أن المتوسط العام لعبارات بُعد المقدرة بلغت (4.32) توضح درجة مرتفعة جداً من الموافقة لأفراد عينة الدراسة حول مستوى بُعد المقدرة لدى العاملين بالمنظمة، وتوضح قيمة الانحراف المعياري (0.77) قدر متوسط من التجانس بين أفراد عينة

الدراسة في تقديرهم لمستوى بُعد المقدر لدى العاملين بالمنظمة. وتوضح دراسة نتائج عبارات البُعد أن العبارة (1) حازت على الترتيب الأول بمتوسط بلغ (4.64) ودرجة مرتفعة جدا من التقدير لأفراد عينة الدراسة على أنهم يثقون في قدراتهم على إنجاز العمل بالشكل المطلوب. وجاءت العبارة (2) في الترتيب الثاني بمتوسط بلغ (4.27) ليوضح أن أفراد عينة الدراسة يقيمون بدرجة مرتفعة جدا تمتعهم بالخبرة والمهارة الكافية لأداء عملهم. وجاءت العبارة (3) في الترتيب الثالث بمتوسط بلغ (4.04) ليوضح أن أفراد عينة الدراسة يقيمون بدرجة مرتفعة، إستطاعتهم التكيف بسهولة مع المستجدات والظروف الطارئة في عملهم.

جدول (6): ترتيب عبارات بُعد الحرية وفقا للمتوسط الحسابي

ترتيب العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رقم العبارة	الدرجة
1	أخذُ بنفسى الطريقة المناسبة لتنفيذ عملي.	3.89	0.98	1	مرتفعة
2	أتمتع بحرية كافية في وضع الجداول الزمنية الخاصة بعملتي.	3.33	1.07	2	متوسطة
3	لا أستطيع أن أرفض الأعمال التي لا أَرغب في إنجازها.	1.62	0.91	3	منخفضة جدا
المتوسط العام		2.95	0.98	متوسطة	

توضح النتائج الواردة بالجدول (6) أن المتوسط العام لعبارات بُعد الحرية قد بلغت (2.95) لتوضح درجة متوسطة من الموافقة لأفراد عينة الدراسة حول مستوى بُعد الحرية لدى العاملين بالمنظمة، وتوضح دراسة نتائج عبارات البُعد أن العبارة (1) حازت على الترتيب الأول بمتوسط بلغ (3.89) ودرجة مرتفعة من التقدير لأفراد عينة الدراسة على أنهم يَحَدِّثُون بأنفسهم الطريقة المناسبة لتنفيذ أعمالهم. وجاءت العبارة (2) في الترتيب الثاني بمتوسط بلغ (3.33) ليوضح أن أفراد عينة الدراسة يقيمون بدرجة متوسطة تمتعهم بحرية كافية في وضع الجداول الزمنية الخاصة بعملهم. وجاءت العبارة (3) في الترتيب الثالث بمتوسط بلغ (1.62) ليوضح أن أفراد عينة الدراسة يقيمون بدرجة منخفضة جداً عجزهم عن رفض الأعمال التي لا يرغبون في إنجازها.

جدول (7): ترتيب عبارات بُعد التأثير وفقا للمتوسط الحسابي

ترتيب العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رقم العبارة	الدرجة
1	تؤدي نتائج عملي إلى تسهيل أعمال الآخرين.	4.20	0.68	2	مرتفعة
2	تُحَقِّقُ مساهماتي الأثر الإيجابي في تطوير المؤسسة.	4.05	0.88	3	مرتفعة
3	أشعر بأن لي تأثيرا كبيرا على كل ما يحدث في الدائرة التي أعمل فيها.	3.86	0.97	1	مرتفعة
المتوسط العام		4.04	0.85	مرتفعة	

توضح النتائج الواردة بالجدول (7) أن المتوسط العام لعبارات بُعد التأثير قد بلغت (4.04) لتوضح درجة مرتفعة من الموافقة لأفراد عينة الدراسة حول مستوى بُعد التأثير لدى العاملين بالمنظمة. وتوضح دراسة نتائج عبارات البُعد أن كل العبارات (تؤدي نتائج عملي إلى تسهيل أعمال الآخرين- تُحَقِّقُ مساهماتي الأثر الإيجابي في تطوير المؤسسة- أشعر بأن لي تأثيرا كبيرا على كل ما يحدث في الدائرة التي أعمل فيها) قد حازت على درجة مرتفعة من التقدير لأفراد عينة الدراسة (4.20-3.86-4.05) على أنهم مؤثرون في عملهم.

**السؤال الرئيسي الثاني: ما مستوى التمكين الهيكلي للعاملين في المنظمات محل الدراسة ؟**  
ويندرج تحته ستة أسئلة فرعية وللإجابة عن هذه الأسئلة الستة، تم ترتيب عبارات كل بُعد بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجات الاستجابات، كما تم حساب المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري لدرجات الاستجابات لكل بُعد، وفيما يلي استعراض النتائج.  
جدول (8): ترتيب عبارات بُعد التفويض وفقاً للمتوسط الحسابي

ترتيب العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رقم العبارة	الدرجة
1	يثق رؤسائي في قدرتي على الإنجاز.	4.28	0.90	1	مرتفعة جداً
2	يُفوض إليّ رئيسي المباشر بعض المهام من أجل القيام بها.	4.27	0.80	2	مرتفعة جداً
3	أعتمد على نفسي في أداء المهام المُفوضَة إليّ دون الرجوع إلى رئيسي المباشر.	3.85	1.055	4	مرتفعة
4	تناسب مسؤولياتي مع حجم السلطة الممنوحة لي.	3.78	1.03	3	مرتفعة
المتوسط العام					مرتفعة

توضح النتائج الواردة بالجدول (8) أن المتوسط العام لعبارات بُعد التفويض قد بلغت (4.05) لتوضح درجة مرتفعة من الموافقة لأفراد عينة الدراسة حول مستوى بُعد التفويض لدى العاملين بالمنظمة، وتوضح دراسة نتائج عبارات البُعد أن العبارة (1 و2) حازتا على الترتيب الأول والثاني بمتوسط بلغ (4.27 و4.28) على التوالي وبدرجة مرتفعة جداً من التقدير لأفراد عينة الدراسة على أن رؤسائهم يثقون في قدرتهم على الإنجاز. ويفوضون إليهم بعض المهام لانجازها. وجاءت العبارتان (3 و4) في الترتيب الرابع والثالث على التوالي بمتوسط بلغ (3.78) للرابعة ذات الترتيب 3- و(3.85) للثالثة ذات الترتيب 4) ليوضح أن أفراد عينة الدراسة يقيمون بدرجة مرتفعة كلاً من: (تناسب مسؤولياتهم مع حجم السلطة الممنوحة لهم، واعتمادهم على أنفسهم في أداء المهام المُفوضَة إليهم دون الرجوع للرئيس المباشر).

جدول (9): ترتيب عبارات بُعد المشاركة وفقاً للمتوسط الحسابي

ترتيب العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رقم العبارة	الدرجة
1	يتعاون العاملون في دائرتي على حل مشاكل العمل.	3.51	1.24	4	مرتفعة
2	لا أشعر بأنني أساهم بالقدر الكافي في تحقيق أهداف مؤسستي.	3.49	1.22	2	مرتفعة
3	تشجع المؤسسة على المشاركة والتشاور بين الرؤساء والعاملين.	3.41	1.22	1	مرتفعة
4	يأخذ رئيسي المباشر بآرائتي ومقترحاتي عند اتخاذ قرارات العمل.	3.35	1.14	3	متوسطة
المتوسط العام					مرتفعة

توضح النتائج الواردة بالجدول (9) أن المتوسط العام لعبارات بُعد المشاركة قد بلغت (3.44) لتوضح درجة مرتفعة من الموافقة لأفراد عينة الدراسة حول مستوى بُعد المشاركة لدى العاملين بالمنظمة. بينما توضح دراسة نتائج عبارات البُعد أن العبارات (1-2-4) حازت على الترتيب (1-2-3) بمتوسط بلغ (3.41-3.49-3.51) ودرجة مرتفعة من التقدير لأفراد عينة الدراسة على أن (العاملين في دائرتهم متعاونون لحل مشاكل العمل. وعدم الشعور بالمساهمة بالقدر الكافي في تحقيق أهداف المؤسسة. وان المؤسسة تشجع على المشاركة والتشاور بين الرؤساء والعاملين) على التوالي. بينما جاءت العبارة (4) في الترتيب الثالث بمتوسط بلغ (3.35) ليوضح أن أفراد عينة الدراسة يقيمون بدرجة متوسطة أخذ رئيسهم المباشر بآرائهم ومقترحاتهم عند اتخاذ قرارات العمل.

جدول (10): ترتيب عبارات بُعد فرق العمل وفقاً للمتوسط الحسابي

ترتيب العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رقم العبارة	الدرجة
1	تشجع المؤسسة على العمل الجماعي من خلال فرق العمل.	3.72	1.12	1	مرتفعة
2	في دائرتي يتم العمل بروح الفريق الواحد.	3.55	1.27	3	مرتفعة
3	تُدعم المؤسسة فرق العمل بكافة الصلاحيات والتسهيلات اللازمة.	3.49	1.13	2	مرتفعة
4	تشجع المؤسسة العاملين على تبادل الخبرات والمهارات فيما بينهم.	3.37	1.16	4	متوسطة
المتوسط العام					مرتفعة
		3.53	1.17		

توضح النتائج الواردة بالجدول (10) أن المتوسط العام لعبارات بُعد فرق العمل قد بلغت (3.53) لتوضح درجة مرتفعة من الموافقة لأفراد عينة الدراسة حول مستوى بُعد فرق العمل لدى العاملين بالمنظمة. وتبين دراسة نتائج عبارات البُعد أن العبارة (1) حازت على الترتيب الأول بمتوسط بلغ (3.72) ودرجة مرتفعة من التقدير لأفراد عينة الدراسة على أن المؤسسة تشجعهم على العمل الجماعي من خلال فرق العمل. وجاءت العبارتان (2 و3) في الترتيب الثالث والثاني بالترتيب وبمتوسط بلغ (3.55) للعبارة 2 ذات الترتيب الثالث، و(3.49) للعبارة 3 ذات الترتيب الثاني ليوضح أن (أفراد عينة الدراسة يقيمون بدرجة مرتفعة ان العمل بدائرتهم يتم بروح الفريق الواحد، وان المؤسسة تُدعم فرق العمل بكافة الصلاحيات والتسهيلات اللازمة). وجاءت العبارة (4) في الترتيب الرابع بمتوسط بلغ (3.37) ليوضح أن أفراد عينة الدراسة يقيمون بدرجة متوسطة إدراكهم بأن المؤسسة تشجع العاملين على تبادل الخبرات والمهارات فيما بينهم.

جدول (11): ترتيب عبارات بُعد المعلومات والاتصال وفقاً للمتوسط الحسابي

ترتيب العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رقم العبارة	الدرجة
1	لا أستطيع التواصل بسهولة مع زملائي ورؤسائي في العمل.	3.72	1.14	1	مرتفعة
2	تشجع المؤسسة على تبادل معلومات العمل باستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال (الانترنت، الشبكات الداخلية، المكالمات الهاتفية...الخ).	3.55	1.082	4	مرتفعة
3	تتميز التعليمات والإجراءات في المؤسسة بدرجة عالية من الوضوح.	3.52	1.029	3	مرتفعة
4	أحصل على المعلومات اللازمة للقيام بعمل في الوقت المناسب.	3.48	0.99	2	مرتفعة
المتوسط العام					مرتفعة
		3.57	1.06		

توضح النتائج الواردة بالجدول (11) أن المتوسط العام لعبارات بُعد المعلومات والاتصال قد بلغت (3.57) لتوضح درجة مرتفعة من الموافقة لأفراد عينة الدراسة حول مستوى بُعد المعلومات والاتصال لدى العاملين بالمنظمة، وتبين دراسة نتائج عبارات البُعد أن العبارة (1) حازت على الترتيب الأول بمتوسط بلغ (3.72) ودرجة مرتفعة من التقدير لأفراد عينة الدراسة على أنهم لا يستطيعون التواصل بسهولة مع زملائهم ورؤسائهم في العمل. كما جاءت العبارات (2-3-4) في الترتيب الرابع والثالث والثاني على التوالي ومتقاربة في متوسطاتها (3.48-3.52-3.55) بالترتيب ليوضح ذلك أن أفراد عينة الدراسة يقيمون بدرجة مرتفعة كلاً من العبارات: (تشجع المؤسسة على تبادل معلومات العمل باستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال (الانترنت، الشبكات

الداخلية، المكالمات الهاتفية... الخ). تتميز التعليمات والإجراءات في المؤسسة بدرجة عالية من الوضوح. - أحصل على المعلومات اللازمة للقيام بعمل في الوقت المناسب).  
جدول (12): ترتيب عبارات بُعد التحفيز والتشجيع وفقاً للمتوسط الحسابي

الدرجة	رقم العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	ترتيب العبارة
متوسطة	2	1.21	3.32	يتم التركيز في المؤسسة على تشجيع الناجحين أكثر من التركيز على معاقبة المقصرين.	1
متوسطة	1	1.17	3.06	أُتِّقِيَ الدعم والتشجيع الكافي من رؤسائي وزملائي.	2
متوسطة	3	1.30	3.05	يُنَسِّمُ نظام الترقيات في المؤسسة بالعدالة والموضوعية.	3
متوسطة	4	1.34	2.76	أُتِّقِيَ الدعم والتشجيع الكافي من رؤسائي وزملائي.	4
المتوسط العام					
	متوسطة	1.26	3.05		

توضح النتائج الواردة بالجدول (12) أن المتوسط العام لعبارات بُعد التحفيز والتشجيع قد بلغت (3.05) لتوضح درجة متوسطة من الموافقة لأفراد عينة الدراسة حول مستوى بُعد التحفيز والتشجيع لدى العاملين بالمنظمة. في حين توضح دراسة نتائج عبارات البُعد أن جميع العبارات (يتم التركيز في المؤسسة على تشجيع الناجحين أكثر من التركيز على معاقبة المقصرين).-أُتِّقِيَ الدعم والتشجيع الكافي من رؤسائي وزملائي. -يُنَسِّمُ نظام الترقيات في المؤسسة بالعدالة والموضوعية.-أُتِّقِيَ الدعم والتشجيع الكافي من رؤسائي وزملائي.) قد حازت على الدرجة المتوسطة حيث بلغت (3.32-3.06-3.05-2.76) على التوالي.

جدول (13): ترتيب عبارات بُعد التدريب والتعليم وفقاً للمتوسط الحسابي

الدرجة	رقم العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	ترتيب العبارة
مرتفعة	4	1.33	3.59	لا تشجع المؤسسة العاملين على التعليم والتطوير المستمر.	1
متوسطة	1	1.20	3.28	يُشارِكُ الموظفون الجدد في دورات تدريبية خاصة قبل البدء في العمل.	2
متوسطة	2	1.32	3.00	تُوفَّرُ لي المؤسسة فُرَصَ المشاركة في الدورات التدريبية ذات العلاقة بعملتي.	3
متوسطة	3	1.29	2.91	تُنِيحُ المؤسسة فُرَصًا متساوية للجميع من أجل التدريب والتعليم.	4
المتوسط العام					
	متوسطة	1.28	3.20		

توضح النتائج الواردة بالجدول (13) أن المتوسط العام لعبارات بُعد التدريب والتعليم قد بلغت (3.20) لتوضح درجة متوسطة من الموافقة لأفراد عينة الدراسة حول مستوى بُعد التدريب والتعليم لدى العاملين بالمنظمة. وتبين دراسة نتائج عبارات البُعد أن العبارة (4) حازت على الترتيب الأول بمتوسط بلغ (3.59) ودرجة مرتفعة من التقدير لأفراد عينة الدراسة على أن المؤسسة لا تشجع العاملين على التعليم والتطوير المستمر. وجاءت العبارة (1) في الترتيب الثاني بمتوسط بلغ (3.28) ليوضح أن أفراد عينة الدراسة يقيمون بدرجة متوسطة أنالموظفون الجدد يُشارِكُون في دورات تدريبية خاصة قبل البدء في العمل. بينما جاءت العبارة (2) في الترتيب الثالث بمتوسط بلغ (3.00) ليوضح أن أفراد عينة الدراسة يقيمون بدرجة متوسطة أنالمؤسسة تُوفِّرُ لهم فُرَصَ المشاركة في الدورات التدريبية ذات العلاقة بعملهم. في حين جاءت العبارة (3) في الترتيب الرابع بمتوسط بلغ (2.91) ليوضح أن أفراد عينة الدراسة يقيمون بدرجة متوسطة أنالمؤسسة تُنِيحُ فُرَصًا متساوية للجميع من أجل التدريب والتعليم.

**نتائج فرضيات الدراسة**

حاول الباحث من خلال هذا الدراسة التحقق من صحة فرضيتين باستخدام اختبار (ت) للعينة الواحدة، لإختبار معنوية الفرق بين متوسط درجات الاستجابات لعبارات كل محور والمتوسط الفرضي للاستجابات لكل محور وفيما يلي استعراض النتائج.

جدول (14): معنوية الفرق بين متوسط الاستجابات والمتوسط الفرضي باستخدام اختبار (ت) لعينة واحدة

المتغير	الوسط الفرضي	متوسط الاستجابات	قيمة (ت)	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية عند مستوى (0.05)
التمكين النفسي	36	44.82	41.33	0.00	دالة
التمكين الهيكلي	72	83.31	14.07	0.00	دالة

**الفرضية الأولى:** تعاني المنظمة محل الدراسة من ضعف مستوى التمكين النفسي للتأكد من صحة الفرضية الأولى تم اختبار معنوية الفرق بين الوسط الفرضي لرموز الاستجابات (36)، ومتوسط درجات استجابات أفراد عينة الدراسة (44.82) كما على الجدول (14)، حيث بلغت قيمة إحصاء الاختبار ( $t=41.33, p < 0.05$ ) لتوضح وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) لصالح متوسط درجات استجابات أفراد عينة الدراسة. عليه خلص الباحث إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن المنظمة لا تعاني من ضعف مستوى التمكين النفسي وفقاً للاستجابات.

**الفرضية الثانية:** تعاني المنظمة محل الدراسة من ضعف مستوى التمكين الهيكلي من أجل التأكد من صحة الفرضية الثانية تم اختبار معنوية الفرق بين الوسط الفرضي لرموز الاستجابات (72)، ومتوسط درجات استجابات أفراد عينة الدراسة (83.31) أنظر الجدول (14)، حيث بلغت قيمة إحصاء الاختبار ( $t=14.08, p < 0.05$ ) لتبين وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) لصالح متوسط درجات استجابات أفراد عينة الدراسة. وبذلك توصل الباحث إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن المنظمة لا تعاني من ضعف مستوى التمكين الهيكلي وفقاً لاستجابات أفراد عينة الدراسة.

**الاستنتاجات والتوصيات****أولاً:- الاستنتاجات**

تأتي هذه الدراسة في مجال لم يتم التطرق إليه كثيراً من أهل التخصص (إدارة الأعمال والإدارة العامة) في المنطقة العربية عموماً وفي المملكة العربية السعودية خصوصاً، وقد سعت الدراسة إلى استجلاء الواقع الراهن للتمكين الإداري سعياً لمعرفة الثغرات المطلوب علاجها وتقديم مقترحات تساعد في خلق بيئة تطويرية تتواءم مع متطلبات العصر، وقادرة على تحقيق الأهداف، فإلى نتائج الدراسة.

1. يرى أفراد عينة الدراسة أن المنظمة في الإجمال لا تعاني من ضعف مستوى التمكين النفسي.
2. اتضح إن أفراد عينة الدراسة يفتخرون بالجهود التي يبذلونها في عملهم
3. أن أفراد عينة الدراسة يقيمون إحساسهم، بأن المؤسسة تشعرهم بقيمتهم وأهمية العمل الذي يقومون به بدرجة منخفضة.
4. يرى أفراد عينة الدراسة أن المنظمة عموماً لا تعاني من ضعف التمكين الهيكلي النفسي.
5. حاز تفويض العاملين بالمهام المباشرة من رؤسائهم على درجة مرتفعة جداً بلغت (4.27).
6. حازت ثقة الرؤساء في قدرة المرؤوسين على الإنجاز على درجة مرتفعة جداً بلغت (4.28).
7. هنالك ضعف واضح في تقييد حرية العاملين بفرض الأعمال التي لا يرغبون في إنجازها (1.62).

8. أن المتوسط العام لعبارات بُعد التحفيز والتشجيع قد بلغت (3.05) ورغم أن ذلك فوق مستوى الوسط الفرضي (3) قليلا إلا أنه يعطي مؤشرا واضحا تجاه ثغرة الضعف في بُعد التحفيز والتشجيع لدى العاملين بالمنظمة.

### ثانياً:- التوصيات

بناء على الدراسة النظرية والنتائج التي توصل إليها البحث يمكن تقديم بعض التوصيات والتي يمكن أن تكون محط اهتمام المنظمة المبحوثة ومنها الآتي :-

1. رفع مستوى الاهتمام المعنوي بالعاملين ليرتفع مستوى أهمية العمل الذي يقومون به.
2. النظر إلى العاملين كراس مال بشري ثمين يحتاج التطوير والارتقاء عبر حسن الاستثمار بالتدريب والتحفيز وحسن التوجه القيادي وليس مجرد تكلفة رواتب وإجازات وغيرها.
3. لأجل رفع مستوى التمكين الهيكلي بإمكان المنظمة المبحوثة (جامعة الجوف) تبني السياسات اللازمة لرفع مستوى التحفيز والتشجيع لدى العاملين بالمنظمة.
4. ابتكار آليات تساعد في ردم فجوة الشعور بضعف المساهمة بالقدر الكافي في تحقيق أهداف المؤسسة لرفع مستوى التمكين الهيكلي
5. ابتكار آليات تساعد رفع مستوى القرار التشاركي حتى يدرك الرئيس المباشر أهمية آراء ومقترحات المرؤوسين عند اتخاذ قرارات العمل لرفع مستوى التمكين الهيكلي
6. تشجيع العاملين على تبادل الخبرات والمهارات فيما بينهم لرفع مستوى التمكين الهيكلي.
7. تطوير نظام الاتصالات بالمنظمة المبحوثة بحيث يمكن من سهولة وانسيابية تدفق المعلومات للعاملين.
8. عمل مزيد من الدراسات المتعمقة للمورد البشري بجامعة الجوف للوصول إلى مستوى رفيع من إدراك الاحتياجات التي إن توفرت، فسوف تؤدي إلى تعميق مفهوم التمكين ومن ثم تحسين مستوى الأداء الكلي لهذه المنظمة.

### مراجع الدراسة:

1. أحمد، رزان (2007-2008). حلقة بحث بعنوان، *إدارة التمكين*، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا.
2. الرشودي، خالد سليمان (2009). *مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه: دراسة مسحية على ضباط كلية الملك فهد الأمنية وكلية الملك خالد العسكرية*. رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
3. السلمي، سمير سمران (2011). *أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي "دراسة ميدانية على موظفي جوازات محافظة جدة"*. رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية.
4. الشمري، محمد فهد اللوقان (2013). *معوقات تطبيق التمكين الإداري في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس "دراسة تطبيقية على جامعة حائل"*
5. الضمور، صفاء يوسف (2009). *العوامل المؤثرة على التمكين الإداري "تصورات العاملين في مراكز الوزارات الأردنية" مجلة دراسات- العلوم الإدارية*، 36(1)، 78-94، عمان، الأردن.
6. العتيبي، سعد مرزوق (2005). *جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي*. الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، الخبر، المملكة العربية السعودية، زيارة 2 أغسطس، 2015، على شبكة الانترنت: <http://bit.ly/1hmHC1M>
7. العتيبي، سعد مرزوق (27، 2004-29 نوفمبر). *أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية. المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة: الإبداع والتجديد، دور المدير العربي في الإبداع والتميز*. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، شرم الشيخ، جمهورية مصر العربية، زيارة 23 يناير، 2016، على شبكة الانترنت: <http://bit.ly/1S3J9cS>

8. العصيمي، محمد عبد الرحمن(2013).*دور التمكين في تطوير أداء القيادات الوسطى في المديرية العامة للدفاع المدني من وجهة نظر القيادات الوسطى بالمديرية العامة للدفاع المدني بالرياض*، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية. <http://bit.ly/1URsxTS>
9. الفايد، أروى عيد (2013). *واقع التمكين التنظيمي وسبل تعزيزه في مستشفى قوى الأمن بالرياض من وجهة نظر العاملين*. رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
10. القحطاني، شائع سعد مبارك(2011). *التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية*، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
11. القحطاني، مصعب بن عبد الهادي(2009). *التمكين النفسي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين بمستشفى قوى الأمن بمدينة الرياض*، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
12. اللحيان، عبد الله عبد الرحمن محمد (2011). *دور التمكين في عملية اتخاذ القرارات وتنفيذها لدى العاملين بجوازات منطقة القصيم*، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية. زيارة 2 مايو، 2015، على شبكة الانترنت: <http://bit.ly/1MBtwpX>
13. المبيضين، محمد ذيب والطراونة، محمد أحمد(2011). *أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية:مجلة دراسات- العلوم الإدارية*، 38(2)، 480-505، عمان، الأردن. <http://bit.ly/1JgDryy>
14. المعاني، أيمن عوده وأخو رشيدة، عبد الحكيم عقلة(2009). *التمكين الإداري وأثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية:دراسة ميدانية تحليلية.المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 5(2)، 234-259، عمان، الأردن.
15. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (2001). *تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص: دراسة تطبيقية علي المنظمات العاملة بمحافظة دمياط. المجلة العلمية التجارة والتمويل*، 2(1)، جامعة طنطا. زيارة 23 يناير، 2016، على شبكة الانترنت <http://bit.ly/20mKb4y>
16. النويقة، عطا الله بشير(2014)، *أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الطائف: دراسة تطبيقية،المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 10(3)، 426-452، عمان، الأردن. <http://bit.ly/1MBtFK3>
17. بودرهم، هجيرة(2014). *أثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري لدى العاملين،دراسة حالة:مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-برناوي عمر-بسكرة-CRSTRA-*، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة، الجزائر. <http://bit.ly/1JpaG4N>
18. جودة، محفوظ أحمد (2012). *إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)*. دار وائل، الطبعة السادسة
19. راضي، جواد محسن(2010). *التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العامليندراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد.مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 12(1)، 62-84.
20. زين العابدین، راهب محمد(2013). *أثر تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين في تحسين أداء المؤسسة: دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للتأمين SAA فرع عنابه*. رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة. تم الاسترداد من <http://bit.ly/1JpaJxt>
21. سلامة، سلمان (بدون تاريخ) *إدارة تمكين العاملين ماجستير إدارة الأعمال كلية الاقتصاد جامعة دمشق.الجمهورية العربية السورية*. <http://bit.ly/1KugK6D>
22. صالح، جمال(2009)، *تمكين العاملين مدخل معاصر للإصلاح الإداري- ورقة عمل الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة - دراسات وأبحاث*، مصر.
23. عفانة، حسن مروان(2013). *التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل:في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة*. رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر- غزة.

24. علوان، شذى احمد وعبد الرحمن، عبد الرحمن عبد الله (2011). التمكين الإداري في المنظمات الخدمية " دراسة تطبيقية مقارنة بين القطاعين العام والخاص في محافظة البصرة، قسم الإدارة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، *مجلة العلوم الاقتصادية*، 7 (27)، 102-139، العراق.
25. علي، عالية جواد محمد واحمد، سيف الدين عماد (2013). اثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد وكلية اقتصاديات الأعمال، جامعة النهريين، *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد السادس والثلاثون، زيارة 2 أغسطس، 2015*، على شبكة الانترنت:  
<http://bit.ly/1NimlDg>
26. فلاق محمد وبن نافلة قدور (2011، 18-19 مايو). أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين "دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية" (Orange). *الملتقى الدولي للإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية*، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر.
27. محمد، صفاء تايه (2012). اعتماد التمكين المنظمي لتحقيق إستراتيجية التمايز: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 8 (22)، 161-178، جامعة الكوفة، الكوفة، العراق.
28. ملحم، يحيى سليم (2006). التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
29. منصور، المجذوب ناصر مفتاح وحسب الله، عبد الحفيظ علي (2012). دور المشاركة المعرفية وتمكين العاملين في الأداء الوظيفي "دراسة علي عينة من الشركات العاملة في مجال البترول بالسودان". *مجلة العلوم الاقتصادية*، 13 (2)، 16-31. الخرطوم، السودان. <http://bit.ly/1Nimq9Y>
30. ناجي، احمد عبد الفتاح (2014). *تمكين الفئات المهمشة من منظور الخدمة الاجتماعية أسس ومبادئ- أساليب واتجاهات*، الطبعة الأولى، المكتب الجامعي الحديث.
31. ويكيبيديا، زيارة 23 يناير، 2016، على شبكة الانترنت: <https://goo.gl/5qp01P>

\*\*\*\*\*