

[أثر التمكين الوظيفي للموظفة على الأداء الوظيفي]

(دراسة تطبيقية على إداريات جامعة الملك عبد العزيز بجدة فرع السلیمانية)

إعداد الباحثة:

[عبير بنت عبد الله المطيري]

بحث مقدم كمتطلب للحصول على درجة الماجستير التنفيذي في الإدارة العامة

كلية الاقتصاد والإدارة، قسم الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز

إشراف:

[د. أريج بنت عبد الرحمن الشماسي]

أستاذ مساعد بقسم الإدارة العامة

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التمكين الوظيفي للموظفة الإدارية على الأداء الوظيفي بجامعة الملك عبد العزيز بفرع السلیمانية بجدة. ولتحقيق هذا الهدف اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، التي تم توجيهها إلى مجتمع الدراسة من موظفات الجامعة بفرع السلیمانية البالغ عددهن (1758) موظفة، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة عددهن (315) مفردة. وقد تم تقسيم أداة الدراسة إلى ثلاث محاور وهي محور مستوى التمكين، ومستوى متطلبات التمكين، أثر التمكين على الاداء، وسيتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة البيانات الأولية التي تم جمعها.

و من خلال القراءة في موضوع التمكين و الاطلاع على عدد المجلات العلمية من البحوث والدراسات السابقة في هذا المجال، ومن خلال الواقع الفعلي و الخبرة العملية في جامعة الملك عبد العزيز أنه من المتوقع الحصول على النتائج التالية:

أن مستوى الالتزام بتطبيق التمكين الإداري للموظفة الإدارية من المحتمل أن سيكون بدرجة متوسطة، ويتفق ذلك مع دراسة القحطاني (2014)، ودراسة القحطاني (2013)، كما تتفق مع دراسة الطراونة (2007).

ومن المتوقع أن اثر التمكين الوظيفي على الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز، فرع السلیمانية سيكون بمستوى مرتفع حيث تحرص ادارة الجامعة على الارتقاء بالأداء الوظيفي لجميع موظفي الجامعة، وأن للتمكين الوظيفي أثر ايجابي على مستوى الأداء الوظيفي ويتفق ذلك مع دراسة (القحطاني 2014) حيث أن هنالك علاقة طردية قوية بين تمكين العاملين والابداع الإداري، وتتفق مع دراسة الشمري (2014) أن هنالك علاقة طردية قوية دالة احصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل، وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت الباحثة بما يلي:

ايجاد مناخ تنظيمي يساعد على تطبيق مفهوم التمكين، تقدير الموظفين والايامان بإمكاناتهم والثقة في قدراتهم، ايجاد قيادة ادارية مؤهلة وفعالة تدرك أهمية التمكين الاداري، وتوفير متطلباته كما أوصت الباحثة بأهمية التوسع في أبحاث أخرى تتعلق بالبحث في علاقة التمكين الاداري للموظفة بجوانب إدارية أخرى مثل (دور التمكين في اطلاق القدرات الابداعية للموظفة، أثر التمكين الوظيفي للموظفة على الانتاجية، أثر التمكين على الالتزام).

[The influence of empowerment on employees job performance]

(Applied study on administrators of King Abdul Aziz University in Jeddah branch)

Researcher:

[ABEER Abdullah Almutairi]

A research proposal submitted for the requirement of the executive Master's degree in public Administration

Public Administration King Abdulaziz University

[Supervised By]

Dr. Areej Abdulrahman Alshemasy

Assistant Professor, Department of public administration

ABSTRACT:

The aims of this study is to knowledge the influence of occupational empowerment on employees job performance at king Abdulaziz university, sulaymaniyah branch in Jeddah. The researcher adopted for descriptive an me analytical method to achieve this aims. Als she used the questionnaire as a tool to study. The community of study have been directed by employees at university sulaymaniyah branch. their number reach 1758 employees. The simple random sample was chosen from community of study as have been splitting tool into three axes which is, the level of empowerment requirements on performance.

The statistical package for social sciences program (spss) will be used to treatment the preliminary data that have been collected. Through this reading on the subject of empowerment and viewing the number of the scientific journals of research and the previous studies in this field. Also through the actual reality and scientific expertise at king Abdulaziz university, its expected to get the following results: the level of obligation is implementation to the administrative employee probably would be moderately and consistent with Al-qahtanis study (2014) and Alqahtanis study (2013). In addition it consistent with ALtarawnah study (2007). It expected that the influence of occupational empowerment on employees job performance of administrators at king Abdulaziz university, suleymanyah branch. The level will be high because the university administration is keep on to upgrading job performance for all university employees. The influence of occupational empowerment is positive n the level of job performance. In addition it consistent with AL-qahtani s study (2014) where it is a strong direct correlation between empowerment employees and the administration creativity. Also it consistent with Al-shamari study (2014) where is it a strong directed correlation statistically significance (0.05) or less

In the light of the results of the study the researcher recommended the following :finding a regulatory climate it helps to apply the concept of empowerment . Assess employees and faith on their potential .Trust in their abilities .Finding eligible administrative leadership and effective, that recognize the importance of empowerment of administrative ,provide requirements . The importance of expansion in another research related to search in a assess the empowerment administrative employee. Aother administrative aspects such as (the role of empowerment in the creative launch capabilities of the employee. The influence productivity of empowerment on employee job . The influence on the empowerment commitment).

الفصل الأول

مدخل إلى الدراسة

الفصل الأول: مدخل الى الدراسة

المقدمة

يشكل تمكين العاملين أحد المفاهيم الادارية الحديثة ، التي لاقت اهتماما بحثياً كبيراً نظراً لأثاره الايجابية على أداء المنظمة .

التمكين مصطلح اداري حديث يتماشى مع الفكر الحديث للإدارة ،ويلقى قبولا لدى القيادات الشابة ،ويتماشى مع التوجه الحديث للحكومة (الحكومة)، بالرغم من وجود عدد من الرؤساء الذين لا يؤمنون بهذا المبدأ الا أن تبني الادارات لأسلوب الشفافية ،يعزز كثيرا من الأخذ بأسلوب التمكين ،وقد يدفع هؤلاء الرؤساء الى تغيير الأساليب التقليدية في الادارة ،والبحث عن مفاهيم ادارية حديثة تمكنها من تحقيق أهدافها وخططها المستقبلية الاستراتيجية .

ومنذ العصور القديمة تولت المرأة مناصب قيادية عليا ونجحت في قيادتها نتيجة لتمكنها الإداري ومن الأمثلة على ذلك الملكة بلقيس ملكة سبأ قال تعالى : (إِنِّي وَجَدْتُ امْرَأَةً تَمْلِكُهُمْ وَأُوتِيَتْ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ وَلَهَا عَرْشٌ عَظِيمٌ) .

ولقد كرم الإسلام المرأة وضمن لها حقوقها ورفع شأنها وأعلى من قيمتها ،وساوى الإسلام بين المرأة والرجل في الكسب والطاعة ،وأعطاهما حرية التصرف في مالها وعملها .

ويوجد العديد من الامثلة لنساء مسلمات كان لهن مواقف مختلفة مع الرسول صلى الله عليه وسلم ،أثبتن دورهن القيادي في مجالات مختلفة ،ومن الأمثلة على ذلك السيدة خديجة رضي الله عنها والسيدة عائشة رضي الله عنها ،وأسماء بنت يزيد خطيبة النساء .

وفي عصرنا الحالي أتيح التعليم للمرأة في السعودية حتى وصلت لأعلى الدرجات في التعليم ،ومختلف مجالات الوظيفة ،وتقلدت مناصب عليا ،وأثبتت المرأة كفاءتها في مختلف الأعمال . ويوجد أمثلة للعديد من القيادات السعوديات اللاتي نجحن في القيادة الإدارية ،وأثبتن قدرتهن وتمكنهن من الأعمال التي وكلت لهن ومن الأمثلة على ذلك على سبيل الذكر لا الحصر، الدكتورة نورة الفايز أول امرأة سعودية تتقلد منصب نائبة وزير التربية والتعليم ومنحت الدكتوراه الفخرية من جامعة بوتا بأمریکا تقديرا لجهودها في مجال التعليم .

الدكتورة ثريا عبيد تقلدت منصب المديرية التنفيذية لصندوق الأمم المتحدة برتبة وكيلة الأمين العام للأمم المتحدة، وأدخلت برنامجاً خاصاً حول الثقافة والمرأة وحقوق الإنسان .

ولقد حرصت القيادة الرشيدة بالمملكة العربية السعودية على أهمية الأخذ برأي المرأة حيث مُكنت من الدخول لمجلس الشورى كعضوه في عهد الملك عبد الله بن عبد العزيز رحمه الله وإبداء رأيها والمشاركة في صنع القرارات.

ورغم ذلك لم تزل الحاجة قائمة لوجود إدارة نسائية أكثر استقلالية وعدم الاعتماد على الإدارات الرجالية في اتخاذ القرارات حتى يتم سرعة انجاز الأعمال في الوقت المحدد ، وبالتالي تحتاج المرأة للثقة بقدراتها وتمكينها في مختلف الاعمال حتى تؤدي عملها على أفضل وجه ، وكذلك الحاجة الى موظفات قادرات على انجاز مهامهن الوظيفية ، على أكمل وجه .

ولتمكين الموظفة الادارية آثار منها سرعة انجاز الأعمال الموكلة إليها ، وهو حافز معنوي لها لمواصلة نجاحاتها ، واستثمار للموارد البشرية النسائية المؤهلة والاستفادة من خبرة الموظفة ، وإطلاق طاقاتها الإبداعية ، وإعطاء مزيد من الثقة للموظفة في أداء مهام العمل وهذه الثقة ترتقي بأدائها الوظيفي ، ويدفعها لمزيد من التطوير والتدريب . ومن آثارها أيضاً الحاجة الى عدم انشغال الرؤساء بالقرارات اليومية والتفرغ لما هو أكبر من ذلك من القرارات الهامة .

مشكلة الدراسة:

أثبتت الموظفة الادارية في الوقت الحالي كفاءتها في أداء معظم الأعمال الموكلة اليها ، لذلك هي تحتاج الى الثقة بقدراتها على انجاز جميع الأعمال الموكلة اليها ، وإعطائها مزيد من الصلاحيات .

لقد لاحظت الباحثة أن العديد من الإدارات في جامعة الملك عبدالعزيز تحتاج الى اعطاء موظفات الاداريات مسئوليات أكبر وتمكينها وظيفياً مما يمكنها من أداء عملها على أفضل وجه ، وأسرع إنجازاً ، حتى لا تتعطل المصالح العامة ، وحتى يتفرغ الرؤساء لما هو أهم من ذلك .

مما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة على النحو التالي :

ما أثر التمكين الوظيفي للموظفة الادارية في جامعة الملك عبد العزيز على الأداء الوظيفي ؟

تساؤلات الدراسة :

تسعى الدراسة للإجابة على الأسئلة التالية :

- 1- ما مستوى متطلبات التمكين الوظيفي للموظفة الادارية بجامعة الملك عبدالعزيز ؟
- 2- هل تثق الادارة بأداء الموظفة الادارية بجامعة الملك عبدالعزيز لأعمالهن ؟
- 3- هل تشارك الموظفة الادارية في جامعة الملك عبدالعزيز في اتخاذ القرارات وتبادل المعلومات ؟
- 4- هل هناك اتصال بين الموظفات في مختلف المستويات الادارية في جامعة الملك عبدالعزيز ؟

- 5- هل تمتلك الموظفات الاداريات بجامعة الملك عبدالعزيز معرفة بالمهام الموكلة لهن بدقة ؟
- 6- هل يتم تطبيق فرق العمل عند انجاز المهام الموكلة للموظفات الاداريات في جامعة الملك عبدالعزيز ؟
- 7- هل تحرص الادارة بالجامعة على مكافأة وتشجيع الموظفات الاداريات ؟
- 8- هل تحرص الادارة على تدريب موظفاتهما ؟
- 9- ما هو أثر التمكين الوظيفي للموظفات الاداريات في جامعة الملك عبدالعزيز ؟

أهمية الدراسة

إن أهمية هذه الدراسة تنبع من الإسهامات المتوقعة أن تقدمها نظرياً وتطبيقياً :

حيث تتمثل الأهمية النظرية في التالي :

- 1- إبراز أهمية تمكين الموظفة الادارية وظيفياً حيث يعمل ذلك على سرعة انجاز الأعمال ، وعدم تأخير و تعطيل المصالح العامة ، وعدم الاعتماد على الإدارات الرجالية في اتخاذ القرارات وإنجاز المهام . وحتى يتم تركيز وتفرغ الرؤساء بالأمور الهامة والاستراتيجية .
 - 2- إظهار دور الموظفة الادارية في انجاز مختلف الأعمال ، واعطاءها مسؤوليات أكبر لتثبت كفاءتها في أداء الأعمال الموكلة اليها .
 - 3 - إطلاق قدرات الموظفة الادارية الإبداعية في أداء عملها .
 - 4- استغلال وقت الموظفة لإنجاز المهام ، وزيادة مستوى الانتاجية .
 - 5- الاستغلال الأمثل للموارد البشرية .
 - 6- لتوفير المزيد من الرضا الوظيفي ، والتحفيز والانتماء .
- تتمثل الأهمية التطبيقية فيما ستتوصل إليه الباحثة من نتائج من شأنها الارتقاء بالأداء الوظيفي للموظفة الادارية في مختلف مجالات العمل في جامعة الملك عبدالعزيز بجده .

أهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية:

دراسة أثر التمكين الوظيفي للمرأة على الأداء الوظيفي من خلال :

1. الكشف على مستوى التمكين الوظيفي للموظفات الاداريات في جامعة الملك عبدالعزيز .
2. التعرف على درجة ثقة ادارة الجامعة بأداء الموظفات الاداريات بالجامعة لأعمالهن.
3. التعرف على درجة مشاركة الموظفات في جامعة الملك عبدالعزيز في اتخاذ القرارات وتبادل المعلومات .
4. التعرف مستوى الاتصال بين المستويات الادارية بين الموظفات الاداريات في جامعة الملك عبدالعزيز.

5. التعرف على مدى معرفة الموظفين الإداريات بالمهام الموكلة لهن .
6. الكشف على مدى حرص ادارة الجامعة على تدريب موظفاتها الإداريات .
7. معرفة مدى تطبيق فرق العمل عند انجاز المهام الموكلة للموظفات الإداريات في جامعة الملك عبدالعزيز .
8. الكشف على مدى حرص الادارة بالجامعة على مكافأة وتشجيع الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز .
9. التعرف على أثر التمكين الوظيفي للموظفة الادارية على أداءها الوظيفي .

مصطلحات الدراسة

أثر

أثر: يعرف مختار الصحاح مفردة الأثر بأنها: ما بقي من رسم الشيء وضربة السيف ووردت كلمة الأثر في قواميس اللغة بمعنى العلامة. (الرازي, مختار الصحاح, ص2).

التمكين

"مَكَّنَ: (فعل)

مَكَّنَ / مَكَّنَ لِي مَكَّنَ ، تمكينا ، فهو مُمَكِّنٌ ، والمفعول مُمَكَّنٌ
مَكَّنَ لَهُ فِي الشَّيْءِ : جعل له عليه سلطاناً وقدرة

مَكَّنَ فَلَانًا مِنْ الشَّيْءِ : أَمَكَّنَهُ مِنْهُ " (قاموس المعاني ، <http://www.almaany.com>)

المعنى الاصطلاحي

كما يعرفه ب"منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات وهو مشاركة فعلية من جانب العاملين في الإدارة التي يعملون فيها وحل مشكلاتها والتفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية والرقابة على النتائج " (مرزوق، 2010، صفحة 171).

أما المغربي فيعرفه "إعطاء العاملين السلطة والمعلومات والأدوات التي يحتاجونها للقيام بأعمالهم بقدر كبير من الاستقلالية والثقة بالنفس الضروريان للقيام بأعمالهم التي يحتاجونها بكفاءة " (المغربي، 2007، صفحة 82).

الأداء الوظيفي

المعنى اللغوي

"كلمة الأداء مأخوذة في اللغة من الفعل أدى.

أدى :فعل أدَّى / أدَّى إلى / أدَّى بـ يؤدِّي ، أدَّ ، تأدِيَّةً ، فهو مُؤدِّ ، والمفعول مُؤدَّى
أدَّى الحقَّ / أدَّى إليه الحقَّ : أوصله ، وسلَّم ،

أدَّى عمله: قام به ، أتمَّه وأنجزه ، قضاه

أدَّى مُهِمَّتَهُ : قام بها " (قاموس المعاني ، <http://www.almaany.com>)

المعنى الاصطلاحي

أما في الاصطلاح فيعرفه الخالدي (2008) "قيام الفرد بالعمل الصحيح وبالطريقة الصحيحة مراعيًا الفاعلية والكفاية والسلامة العامة في العمل والاحترام وتوفير المصادر والوقت" (الخالدي، 2008، صفحة 13)

في حين يعرفه بنات (2006) "مجموعة من السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله وتتضمن جودة الأداء وحسن التنفيذ والخبرة الفنية في الوظيفة فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص" (بنات، 2006، صفحة 32)

بينما يعرفه العطوي (2009) "الناتج الذي يحققه الموظف عند إنجازه من الأعمال فهو المجهود الذي بذله الفرد في تنسيق عمله لإنجاز مهام وظيفته بدقه في اقصر وقت وجهد" (العطوي، 2009، صفحة 42) ويعرفه عكاشة ب"يشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالبًا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد....." (عكاشة، 2008، ص 33) وسوف تبني الباحثة المصطلحات الإجرائية التالية :

الأثر: البصمة الناتجة عن التمكين الوظيفي للموظفة الادارية على مستوى أداء الموظفين الإداريات

التمكين

إعطاء المرأة حرية التصرف فيما يخص مهامها، والمشاركة في اتخاذ قرارات واعطاءها الثقة التامة في انجاز الأعمال الموكلة إليها مع تحمل كافة المسؤوليات، والاهتمام بالارتقاء بها وظيفياً من خلال التدريب .

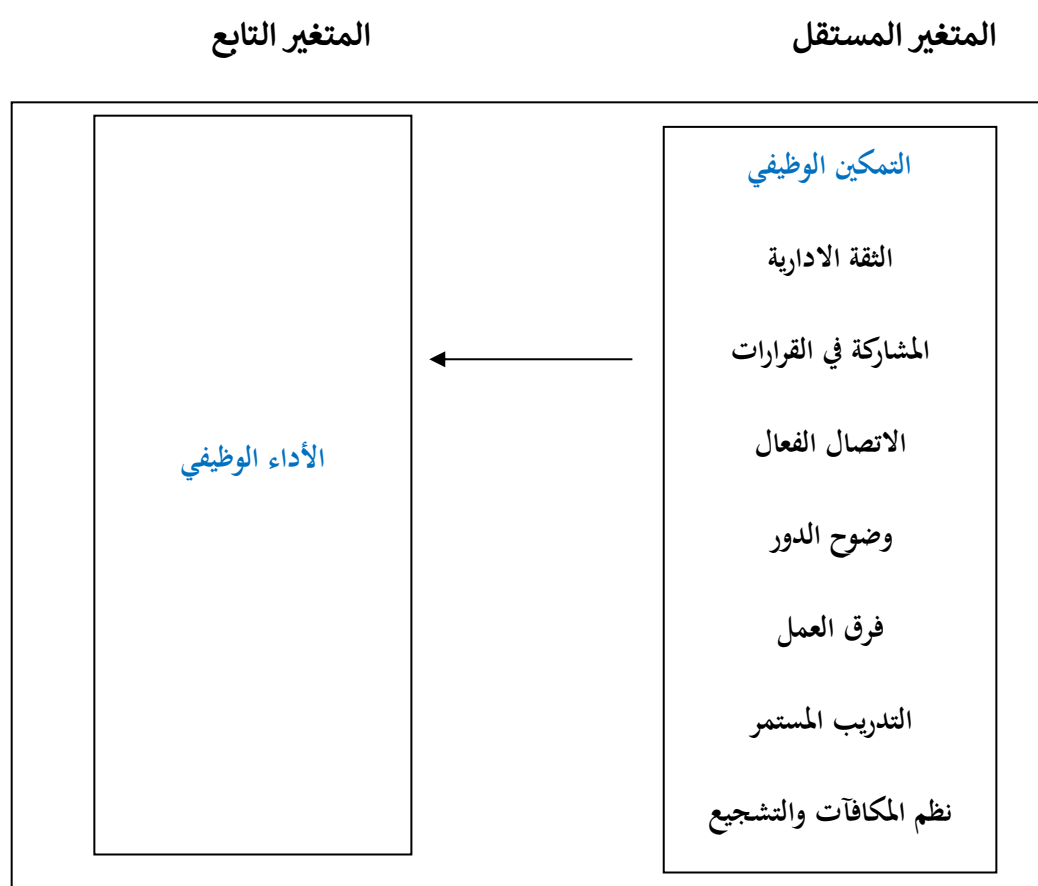
وسوف تدرس الباحثة التمكين من ناحية الثقة الادارية، المشاركة في القرارات، الاتصال الفعال، وضوح الدور، فرق العمل،، التدريب المستمر، نظم المكافآت والتشجيع .

الأداء الوظيفي

انجاز الموظفة الادارية الفعلي لعملها، والقيام بأعباء الوظيفة وما تتضمنه من مسؤوليات وواجبات وانجاز المهام الموكلة إليها بأفضل المعايير، وفي الوقت المحدد، وإتقان عال، مع الحرص على تحقيق أهداف العمل .

نموذج الدراسة:

شكل رقم (1): متغيرات الدراسة



حدود الدراسة :

الحدود الموضوعية :

سوف تقتصر هذه الدراسة على دراسة أثر تمكين الموظفين الادارية على الأداء الوظيفي

الحدود المكانية :

سوف يتم تطبيق الدراسة على جامعة الملك عبدالعزيز شطر الطالبات، فرع السليمانية بجده.

الحدود البشرية :

سوف تقتصر هذه الدراسة على الموظفات الاداريات بجامعة الملك عبدالعزيز شطر الطالبات، فرع السليمانية.

الحدود الزمانية:

سوف يتم انجاز هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني 1436هـ / 1437هـ

مجتمع وعينة الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبدالعزيز المركز الرئيسي ، والبالغ عددهن (1758) موظفة وذلك بالاعتماد على بيانات من القوى العامة بالجامعة لعام 2016م .

ويبلغ حجم العينة (315) موظفة إدارية ، وقد حسب حجم العينة من جدول حساب تحديد العينات من عدد من المجتمع ((Krejcie, & Morgan, . (1970)) .

الفصل الثاني

أدبيات الدراسة

الفصل الثاني

أدبيات الدراسة

مقدمة:

حظي موضوع التمكين بشكل عام وتمكين المرأة بشكل خاص باهتمام الباحثين والدارسين في السنوات الأخيرة ، وذلك إدراكاً لأهمية التمكين المرأة وأثره على الارتقاء بالأداء الوظيفي .

وفي هذا الفصل ستقوم الباحثة بعرض الإطار النظري لمصطلحات الدراسة (التمكين والأداء الوظيفي) ، والدراسات السابقة وسيتم ترتيب الدراسات تاريخياً بالأحدث فالأقل حداثة .

المبحث الأول : التمكين الإداري

مفهوم التمكين الإداري :

يعرف الصفات التمكين الإداري على أنه " العملية التي يسمح من خلالها للعاملين بالمشاركة في المعلومات وفي التدريب وفي التنمية والتخطيط والرقابة على مهام وظائفهم بغية الوصول إلى النتائج الإيجابية في العمل وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية في العمل وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية " (الصقرات، 2010، ص 10)

كما يعرفه مرزوق ب "منح السلطة والقدرة على اتخاذ القرارات والاستجابة للعاملين ، والمبادرة لحل المشكلات بطريقة مباشرة دون الرجوع للمركز بحيث يشعر الموظف بأنه يستطيع التعامل مع الأفراد والأحداث المحيطة به ، بطريقة فعالة من خلال السلطة الممنوحة له فعلياً " (مرزوق، 2010، ص 171)

ويعرفه المغربي بأنه " يقصد به إعطاء الموظفين السلطة والأدوات والمعلومات التي يحتاجونها للقيام بأعمالهم بقدر كبير من الاستقلالية والثقة بالنفس الضروريان للقيام بأعمالهم التي يحتاجونها بكفاءة " (المغربي، 2007، صفحة 82)

أسباب الأخذ بالتمكين :

ذكر ياسين (2013) أن الأسباب التي تدفع الإدارة إلى تبني أسلوب التمكين في التالي :

- 1- حتى تكون المنظمات إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق
 - 2- لتخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية
 - 3- حتى لا تشغل الإدارة العليا بالأمور اليومية وتركز على القضايا الاستراتيجية الهامة
 - 4- حتى يتم استغلال الموارد البشرية الاستغلال الأمثل وخصوصا الموارد البشرية .
 - 5- لأهمية السرعة في اتخاذ القرارات
 - 6- لإطلاق قدرات الأفراد الإبداعية .
 - 7- لتوفير الرضا الوظيفي والتحفيز للعاملين
 - 8- للحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية الغير ضرورية .
- لإعطاء الأفراد مسؤوليات أكبر، وشعورهم بإحساس أكبر لإنجاز أعمالهم .

خصائص التمكين :

تبني ثقافة جديدة

تمكين الموظفين يحتاج إلى الجرأة من الإدارة لتبني هذه الثقافة ،حيث أنه من الممكن أن ينتج بعض الأخطاء من الموظفين ،وهنا يأتي دور الإدارة في عدم لوم الموظفين على تلك الأخطاء الناتجة وبدلا عن ذلك تقوم بإيجاد لها دور في حلول لهذه الأخطاء (مرزوق، 2010).

التمكين يركز على الحلول أكثر من المشكلات :

تركز عملية التمكين على حل المشكلات التي تواجه الإدارة ،ويعمل على سرعة الإنجاز (مرزوق، 2010).

التمكين مفهوم ديناميكي

تهدف عملية التمكين إلى توزيع السلطة والقوة الوظيفية بين الموظفين في الإدارة ، لذا فالموظفين والرؤساء بحاجة إلى التدريب على كيفية تفعيل التمكين في الإدارة التفعيل الأمثل ، بالنسبة للموظفين تدريبهم على كيفية أخذ السلطة والقوة الوظيفية ،وبالنسبة للرؤساء تدريبهم على كيفية منح وإعطاء الصلاحيات للموظفين .

ولن يتحقق ذلك إلا بخلق بيئة عمل يغلب عليها اللامركزية وتفويض السلطات ،تشجيع الإبداع والثقة بالموظفين ،وإعطاء الصلاحيات (مرزوق ،2010).

التمكين مفهوم ديمقراطي

عملية التمكين تقوم على توزيع الصلاحيات والسلطة بين الموظفين مما يخلق جو من العدالة بين الموظفين (مرزوق ،2010).

التمكين مفهوم تحفيزي

عملية التمكين تعمل على تحفيز الموظفين وذلك بمنحهم حرية التصرف، وإعطاءهم الصلاحيات اللازمة لإنجاز العمل، فهو يشبع رغبات الموظفين ويطلق طاقاتهم وقدراتهم وإبداعاتهم وبذلك يشعر الموظف بأهميته في الإدارة ويؤثر ذلك في أداء عمله نحو الأفضل ويعمل على تكوين فرق عمل فعالة (مرزوق، 2010)

المتطلبات الأساسية لتطبيق تمكين الموظفين

الثقافة التنظيمية

يتطلب على المنظمات عند تطبيق التمكين أن تحرص على معرفة العاملين بالثقافة التنظيمية للمنظمة، حيث أن الثقافة التنظيمية تعتبر هوية المنظمة والتي تتميز بها عن غيرها (مرزوق، 2010).

الثقة الإدارية

ثقة الإدارة في الموظفين من أهم عناصر عملية التمكين، لأن جو الثقة في الإدارة يحفز الموظفين لإطلاق قدراتهم وإبداعاتهم، كما يحفزهم على الإنجاز وتحمل المسؤولية (مرزوق، 2010).

الدعم التنظيمي

يقصد بالدعم التنظيمي هو التقدير الذي يشعر به الموظف رئيسه من بقية موظفي الإدارة، فلكي يشعر الموظف بأنه ممكن تمكيناً فعلياً فإنه بحاجة ماسة إلى التقدير والدعم من رئيسه ومن بقية الموظفين في الإدارة، حيث أن هذا الشعور يزيد من ولاءه للإدارة والالتزام بالأعمال الموكلة إليه بكل سعة صدر.

وعلى العكس من ذلك فإن نقص هذا التقدير والدعم من الرؤساء ومن بقية الموظفين قد يؤدي إلى الشعور بعدم الولاء، وقد يقل حماسه للقيام بالأعمال الموكلة إليه (مرزوق، 2010).

فرق العمل

فرق العمل من المتطلبات الأساسية لتطبيق عملية التمكين فالحاجة الآن أصبحت ماسة إلى العمل سوياً في فرق العمل، حيث إن العمل ضمن فريق عمل له أهداف يجعل جميع الأفراد في هذا الفريق يبذلون قصارى جهدهم لتحقيق الأهداف المرجوة، والعمل ضمن فريق يعطي قوة أكثر، وإحساس كبير بالمسؤولية لدى كل فرد من أفراد الفريق يجعلهم أكثر حماساً لإنجاز الأعمال ومحاولة التغلب على المشكلات (مرزوق، 2010).

الاتصال الفعال

لنجاح عملية التمكين يتطلب أن يكون هناك اتصال مع كل المستويات الإدارية والموظفين، فعندما يتشارك جميع الموظفين في الإدارة تبادل المعلومات مع بعضهما البعض ينتج عن ذلك حل للمشكلات بسرعة أكبر واستجابة أسرع لأي طارئ.

ومن بعض وسائل تفعيل الاتصالات في الإدارات سياسة الباب المفتوح، تفعيل الاتصال الأفقي والعمودي والقطري بين مستويات التنظيم في الإدارة (مرزوق، 2010).

التدريب المستمر

عندما تطبق الإدارة مفهوم التمكين يتطلب ذلك أن يكون لدى موظفيها مهارات عدة منها : مهارات الاتصال ،تحمل ضغوط العمل ،تحمل المسؤولية والمخاطرة ،واتخاذ القرارات.

ولتعلم هذه المهارات ينبغي تدريب الموظفين على ذلك عن طريق إتاحة الدورات التدريبية ، والتدريب العملي عن طريق الممارسة لهذه المهارات تحت إشراف الرؤساء أولا حتى يتأكدوا من تعلم موظفيهم لهذه المهارات وإتقانهم لها (مرزوق، 2010).

نظم المكافآت والتشجيع

كما ذكرنا في خصائص التمكين أنه تحفيزي ،والتحفيز يكون مادي أو معنوي ،فكل نوع من التحفيز يشبع حاجات لدى الموظفين ولاسيما التحفيز المعنوي

فعندما يتم تطبيق مفهوم التمكين في الإدارات يجب أن تتأكد الإدارة من تفعيل الجانب المعنوي في التحفيز للموظفين حتى يتم تطبيقه بنجاح .

فالتمكن يتطلب مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات والقدرة على حل المشاكل التي تواجههم ،وحتى يشارك الموظفين في ذلك فإنه يتعين على الإدارات تطبيق نظام المكافآت وتحفيز الموظفين (مرزوق، 2010).

المشاركة في المعلومات :

حصول الموظف على المعلومات الكافية مطلب أساسي لعملية التمكين لأنه عندما يكون لدى الموظف المعلومات الكافية الصحيحة ولديه رؤية شاملة للأحداث من حوله ،تزداد ثقته بنفسه ،وبالتالي ينعكس ذلك على أدائه من حسن اتخاذ القرارات وحل المشكلات وخدمة المراجعين لذا يجب على الإدارات إتاحة المعلومات للموظفين في مختلف المستويات الإدارية (مرزوق، 2010).

وضوح الدور

الدور هو ما يتوقعه الآخرون من الفرد القيام به من أعمال ، ويتحقق وضوح الدور عندما يعرف الموظف اختصاصاته وماله وما عليه ،وكذلك معرفة أهداف عمله ليسعى لتحقيقها ،وبذلك يشعر الموظف بقدرته على انجاز أعماله ، والوصول إلى أهدافه ، وإطلاق طاقاته الإبداعية ويشعر بالرضا والرغبة في العمل (مرزوق، 2010) .

المشاركة

مفهوم التمكين مستمد من نظرية الإدارة بالمشاركة ،والتي تعني مشاركة المدراء والموظفين سلطة اتخاذ القرارات ، فحتى يتم تطبيق مفهوم التمكين للموظفين يجب أن تنتهج الدارات مبدأ الإدارة بالمشاركة بين الإدارة والموظفين العاملين بها في كافة المجالات وجميع مستويات التنظيم الإداري ،ومن أمثلة ذلك مشاركة المعلومات ،المشاركة في اتخاذ القرارات بطلب آراء الموظفين ،تفويض الصلاحيات ،وبناء فرق العمل (مرزوق، 2010).

أبعاد التمكين

تعددت رؤى الباحثين حول أبعاد التمكين ، فترى دراسة Spector أن هناك بعدين رئيسيين للتمكين هما :

العد المهاري :ويقصد به إكساب العاملين مهارات العمل الجماعي من خلال التدريب وخاصة مهارات التوافق وحل النزاع وبناء الثقة .

والبعد الإداري :ويقصد به إعطاء حرية و صلاحية اتخاذ القرار لكل أعضاء المنظمة . (مرزوق، 2010، صفحة 183)

"ويرى Thomas و Velthouse أن التمكين يتكون من أربعة أبعاد وهي :

حرية الاختيار - الفعالية الذاتية - معنى العمل - التأثير " (مرزوق، 2010، ص 183)

حرية الاختيار :

والمقصود بها الحرية في طرق تنفيذ الموظف لمهام العمل ،وعندما يشعر الموظف بهذه الحرية فإن ذلك يؤدي إلى الإبداع والابتكار والمرونة وسرعة انجاز المهام الموكلة إليه ،وتزداد دافعيته نحو العمل ،وأما إذا شعر الموظف بأنه مقيد باختيارات لأداء العمل يفرضها عليه غيره فإن ذلك قد يؤدي الى ثقة الموظف بإمكانياته ،ويشعر بشعور سلبي تجاه العمل .

لذا فعلى الإدارات أن تنتبه لهذا الأمر وتعمل على إعطاء الموظفين حرية الاختيار لتنفيذ العمل حتى يطلق الطاقات الإبداعية لد الموظف ،وتزيد الثقة في إمكانياته(مرزوق ،2010).

الفعالية الذاتية (الكفاءة) :

والمقصود بالكفاءة اعتقاد الفرد في قدرته على أداء مهام عمله بنجاح اعتماداً على خبرته في مجال عمله ،وامكانياته ومعرفته .

وعندما تنخفض كفاءة الموظف ، سيتجنب أي موقف يتطلب منه اظهار مهاراته ،ولن يبادر في حل المشكلات . وهذا السلوك سيمنع الموظف من تحسين وتطوير كفاءته .

وبالعكس من ذلك فعندما ترتفع الكفاءة سيبدل الموظف قصارى جهده لتحسين أدائه ،وإطلاق قدراته الكامنة ،وسيبادر من أجل تطوير عمله(مرزوق ،2010) .

المعنى أو المغزى من العمل :

وهو إدراك الفرد لمهام العمل التي يؤديها لها معنى وقيمة بالنسبة للموظف وبالنسبة للآخرين

والموظفين الذين يعرفون دورهم في تحقيق أهداف الإدارة ويدركون أن عملهم له معنى وقيمة للإدارة بشكل خاص وللمجتمع بشكل عام ، يزداد لديهم الشعور بالرغبة في العمل .

وعلى العكس من ذلك فإنه عندما يشعر الموظف بأن وظيفته ليس لها معنى له وللآخرين ، يتولد لديه شعور بالعزلة واللامبالاة (مرزوق ،2010).

التأثير :

يعني إدراك الفرد بأنه يملك القدرة على التأثير على النتائج التنظيمية

فعندما يشعر الفرد بأن ليس له تأثير يتولد لديه شعور بأن ليس لديه دور في تحقيق أهداف الإدارة، ويقل تقديره لنفسه ويشعر بأن ليس لديه سيطرة، وان وظيفته لا تحقق له الإشباع الذاتي، ويؤدي ذلك الى عدم القدرة على مواجهة المشكلات والمبادرة بحلها

وشعور الفرد بالتأثير في مجال عمله يتولد إذا كان له تأثير في الأمور الهامة والتي تتعلق بتحقيق أهداف المنظمة، ولا يتولد هذا الشعور إذا كان الفرد يسيطر في أمور قليلة الأهمية . (مرزوق، 2010)

نتائج التمكين :

لخص المعاني (2013) ومرزوق (2010) نتائج التمكين في التالي :

بالنسبة للإدارات

- 1- انجاز مهام العمل بسرعة أكبر
- 2- انخفاض نسبة الغياب والدوران الوظيفي
- 3- تحسين عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات لأن القرارات تنبعث من المصدر .
- 4- إيجاد جو من الثقة المتبادلة بين الرؤساء والموظفين، وينعكس ذلك إيجابيا على الإدارة
- 5- الاستجابة السريعة لحل المشاكل الطارئة
- 6- زيادة رضا المراجعين والمستفيدين من خدمات الإدارة .
- 7- تحسين عملية الاتصال بين الإدارة والموظفين .
- 8- تحسين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة
- 9- تخفيض التكاليف
- 10- زيادة القدرة التنافسية
- 11- الاستغلال الأمثل للموارد لاسيما الموارد البشرية
- 12- خفض نسبة الدوران للموظفين
- 13- زيادة فعالية الاتصال بين المنظمة والعملاء .

وبالنسبة للموظفين

- 1- زيادة الرضا الوظيفي .
- 2- سرعة الاستجابة نحو أي موقف طارئ
- 3- تشجيع الموظف على الابداع، والمبادأة . والالتزام الوظيفي
- 4- اشباع الحاجات المختلفة للموظف من اثبات الذات ، والحاجة الى التقدير والشعور بأهمية ما يقوم به من عمل .

- 5- تحسين قدرة الموظف لمقاومة ضغوط العمل
- 6- زيادة ثقة الموظف بنفسه وبقدراته
- 7- تنمية شعور الموظف بالمسؤولية
- 8- تعزيز الولاء التنظيمي لدى الموظف .

معوقات التمكين :

لخص مرزوق (2010)، والمعاني (2013) معوقات التمكين فيما يلي :

نتج عن تطبيق عملية التمكين في الكثير من الإدارات وجود بعض المعوقات والتي تحول دون تطبيق عملية التمكين على الوجه المطلوب وذلك لعدة أسباب منها:

- خوف الموظفين من العقاب عند ارتكاب الأخطاء أو الخوف من الفشل أمام الآخرين كذلك التخوف من تحمل المسؤوليات ،لذا يفضل بعض الموظفين أن يتلقى الأوامر من رئيسه بدلا من تحمل المسؤولية .
- خوف المديرين من فقدان السلطة عند تمكين موظفيهم فهم يظنون أن مشاركتهم المعلومات مع موظفيهم يجعل ذلك تفوق لموظف على رئيسه .
- الاعتقاد الخاطئ بأن التمكين حل لجميع المشكلات ،فالتمكن يحتاج وقت ودعم جميع الأطراف المعنية .
- الاعتقاد الخاطئ بأنه يمكن تطبيق برنامج التمكين الذي ثبت نجاحه في ادارته في إدارة أخرى أي تعميم هذا البرنامج ويطبق في إدارات أخرى ،ذلك أن الإدارات تختلف من حيث أهدافها وظروفها

كما أن التغيير الذي يحصل في المناصب الإدارية تؤثر في المجهودات التي بذلت للتمكين حيث أن المدير الجديد سيقوم بإحداث تغييرات على أوضاع الإدارة

- مقاومة التغيير من قبل المديرين

ينظر بعض المديرين لعملية التمكين بأنها تهديد لهم ،وبالتالي قد لا يسمحوا للموظفين بأن يتطوروا ،وممكن ان يرجع ذلك لسبب أن كل ما هو جديد قد يقابل بالرفض كما أن نظرة بعض المديرين لعملية التمكين بأنه غير جيد.

عدم عدالة نظام الحوافز ،وتعدد مستوياته الهيكل التنظيمي ورتابته ، كذلك عدم وجود نظام موضوعي لتقييم أداء العاملين .

المبحث الثاني الأداء الوظيفي:

مفهومه :

عرف المطارنة (2006) الأداء الوظيفي "المخرجات و الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها أي أنه مفهوم يرتبط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة " (ص 33)

أما بنات فيعرفه ب"مجموعة من السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله ،وتتضمن جودة الأداء ،وحسن التنفيذ والخبرة الفنية في الوظيفة، فضلا عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة ،والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله ،والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص " (ص 32)

كما يعرفه ب"دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم، وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للغرد في المستقبل، وتحمله مسؤوليات أكبر، أو ترقية له لوظيفة أخرى " (ص 32)

عناصر الأداء الوظيفي

للأداء الوظيفي عدة عناصر حسب ما ذكره بنات (2006):

1-المعرفة التامة بمتطلبات الوظيفة : وتتضمن معرفة المهارات المهنية التي يحتاجها الموظف لأداء عمله والمعرفة الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة التي يقوم بها .

2- نوعية العمل :وتتضمن ما يلي :

- الدقة في العمل
- اتباع النظام
- اتقان العمل
- القدرة على تنظيم العمل
- التمكن التقني بما يتطلبه تنفيذ العمل
- التحرر من الأخطاء

3- المثابرة والوثوق :ويتضمن ما يلي :

- 1- التفاني في العمل
- 2- الجدية في العمل
- 3- القدرة على أنجاز العمل في الوقت المحدد
- 4- القدرة على تحمل المسؤولية
- 5- مدى حاجة الموظف للتوجيه والإشراف

3-الموظف :ويشمل كل ما يمتلكه الموظف من معارف ومهارا وكذلك يشمل قيمه ودوافعه واتجاهاته

4- الموقف : ويتضمن لمناخ العام للعمل ومدى توفر الموارد.

محددات الأداء الوظيفي :

الأداء هو محصلة وناتج العلاقة المتداخلة بين جهد الفرد وقدراته وإدراكه لدوره (المهام التي يتطلب منه أداؤها (بنات، 2006)

فالجهد الناتج من حصول الموظف على المكافآت والحوافز إلى الطاقة الجسمية والعقلية التي تبذل لأداء العمل ،أما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ،وهذه القدرات تبقى كما هي لا تتغير ولا تتبدل خلال فترة زمنية قصيرة ،أما ادراك الدور فهو يشير الى الاتجاه الذي يعتقد فيه الفرد توجيه جهوده من خلاله ،وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأنها مهمة في أداء عمله (بنات، 2006).

ولابد من وجود الحد الأدنى على الأقل من محددات الأداء (الجهد، المهارات، ادراك الدور) عند أداء العمل، فقد يكون الفرد يبذل مجهوداً كبيراً لإنجاز العمل وتكون لديه مهارات عالية، ولكنه لا يدرك دوره، وأدائه قد يكون غير مقبولاً لدى الآخرين، وكذلك قد يبذل الفرد مجهوداً كبيراً لإنجاز العمل، وليس لديه القدرات، ويفهم عمله، فمثل هذا عادةً يكون أدائه منخفضاً، والا حتماً الأخير وهو أن الفرد قد يكون كسولاً، ولديه القدرات اللازمة لإنجاز العمل، ويفهم الذي يقوم به، فمن المتوقع أن يكون أدائه منخفضاً. (بنات، 2006)

تقييم الأداء

"يقصد بتقييم أداء العاملين تلك العملية التي تعني بقياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وانجازهم، وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مقدرتهم على تحمل مسئولياتهم الحالية واستعدادهم لتقليد مناصب أعلى مستقبلاً" (الطائي، الفضل، 2006، ص 226)

أهمية قياس أداء العاملين

يعتبر عملية أداء العاملين من المواضيع المهمة نظراً لارتباطها مباشرة بالعنصر البشري.

"تتجلى أهمية قياس الأداء فيما يلي :

- تعتبر من أهم أنشطة الموارد البشرية لأنه بها يتم قياس أداء الأفراد في المنظمات .
- من خلاله تتمكن المنظمة من معرفة نقاط القوة والضعف للأفراد ومدى انعكاسها على المنظمة
- تعمل على رفع معنويات الموظفين حيث أن الأداء الوظيفي يشعر الموظف أن جهدهم وطاقاتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير من المنظمات .
- يعمل على إعطاء الموظفين الفرصة لتدارك الأخطاء ومعالجتها، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم، للوصول إلى أعلى الدرجات الوظيفية .
- يساهم في الكشف عن الكفاءات العاملة ". (الطائي، الفضل، 2006).

أهداف عملية تقييم الأداء الوظيفي

1- لأهداف الادارية تعمل على الارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للموظفين ، والكشف عن حسن سياسة الاختيار والتعيين والتدريب، مراقبة المشرفين على العمل (الدباغ، 2008).

2- الاهداف السلوكية تكرر الموظفين للسلوك الجيد والذي تتم المكافأة عليه ، ويعمل على مكافأة من يعمل بصمت من الموظفين ، كما يعمل على تنمية العلاقات بين الرئيس والموظف ، وتحسن من الأداء الوظيفي وتعمل على زيادة الدافعية لدى الأفراد. (الدباغ، 2008).

المبحث الثالث: نبذه عن جامعة الملك عبدالعزيز :

جامعة الملك عبد العزيز بدأت كجامعة خاصة ثم عممها الملك فيصل بن عبد العزيز وجعلها جامعة حكومية مجانية للطلاب السعوديين وأبناء المواطنين السعوديات المتزوجات من أجانب، والمبتعثين من دول الخليج. تعتبر رابع أكبر جامعة في الشرق الأوسط بعد جامعة الملك سعود في السعودية، والجامعة المفتوحة الليبية، وجامعة عين شمس بمصر (<http://www.kau.edu.sa/Home.aspx>).

الفكرة والتأسيس:

في عام 1384هـ طرحت فكرة إنشاء جامعة أهلية بمدينة جدة وكان صاحب الفكرة محمد علي حافظ ثم تم تكوين لجنة تأسيسية بعضوية أحمد شطا وأحمد صلاح الدين وعبد الله الدباغ و محمد أبو بكر باخشب و وهيب بن زقرو و محمد علي حافظ وفي نفس السنة جاءت موافقة الملك فيصل بن عبد العزيز عندما كان وليا للعهد آنذاك على رئاسة الهيئة التأسيسية للمشروع وانتخاب 25 عضوا للهيئة التأسيسية للمشروع وفي عام 1385هـ تم تشكيل اللجنة التنفيذية للجامعة وفي عام 1386هـ كان إقرار أول سنة إعدادية لمختلف كليات الجامعة وفي عام 1387هـ تم إقرار بداية الدراسة في الجامعة وتأسيس كلية الاقتصاد والإدارة كأول كليتين في الجامعة بالإضافة إلى افتتاح قسم الطالبات في جدة. ثم تبنت الحكومة هذه الجامعة الناشئة (<http://www.kau.edu.sa/Home.aspx>).

قبل انضمامها للدولة:

وكان تأسيس هذه الجامعة في عام 1387 هـ / 1967 م بصفتها جامعة أهلية، هدفها نشر التعليم العالي في المنطقة الغربية من المملكة العربية السعودية. وبجهود التجار واصحاب الاموال تحول الحلم إلى حقيقة وخرجت الفكرة إلى حيز الوجود حيث حظي أعضاء اللجنة بمقابلة الملك فيصل بن عبد العزيز وقد أبدى كل الدعم والتأييد لفكرة المشروع، بافتتاح برنامج الدراسة الإعدادية، بعدد قليل من الطلاب والطالبات (68 طلاب - 30 طالبات)، وفي العام التالي مباشرة افتتحت أول كلية في الجامعة (كلية الاقتصاد والإدارة) وفي العام الذي يليه أنشئت كلية الآداب والعلوم الإنسانية (<http://www.kau.edu.sa/Home.aspx>)

بعد انضمامها للدولة:

بعد أن صدر قرار مجلس الوزراء الموقر في عام (1394 هـ) بضم الجامعة إلى الدولة ، وتحولت بذلك من جامعة أهلية إلى حكومية، ولقد كان لتبني حكومة المملكة لهذه الجامعة الناشئة وما وفرته لها من دعم كبير، أثر واضح في تحولها إلى جامعة عصرية يبلغ عدد طلابها في الوقت الراهن (82152) طالب وطالبة، وتحتل مكانة متميزة بين مؤسسات التعليم العالي في المملكة ، ضمت جامعة الملك عبد العزيز بعد إنشائها فروع لجامعات أخرى هي جامعة طيبة بالمدينة المنورة والتي انفصلت عنها عام (1424 هـ) وأصبحت جامعة مستقلة. وكذلك فرع جامعة تبوك وفرع جامعة جازان واللذان انفصلتا حالياً وصارتا جامعتين مستقلتين. وكذلك فرع جامعة الحدود الشمالية، كما تضم الجامعة فرعين لكليتي عرعر ورفحا، قد شهدت الجامعة منذ إنشائها تطوراً ونمواً ، كما وكيفاً، حتى أصبحت من أبرز جامعات المملكة من حيث عدد الطلاب والطالبات، وتشعب وتعدد التخصصات النظرية والعلمية وتكاملها، وانفرادها ببعض الكليات والتخصصات عن بقية جامعات المملكة مثل : علوم البحار، والأرصاد، وعلوم الأرض، والهندسة النووية، والطيران والتعدين، والهندسة الطبية.

كما تعد جامعة الملك عبد العزيز رائدة في تعليم الفتاة السعودية تعليماً عالياً فقد تم افتتاح قسم الطالبات في نفس العام الذي افتتح فيه قسم الطلاب ، ولم تقتصر الجامعة على منهج الدراسة بالانتظام بل أنشأت الدراسة عن طريق الانتساب، تيسيراً على أبناء الوطن، كما أنها لم تتوقف على الدراسة بالطرق التقليدية فقط، بل أنشأت عمادة التعليم عن بعد، لكي تواكب التطورات العلمية والتقنية والحضارية، وتسهلاً على الراغبين من الطلاب والطالبات مواصلة مسيرتهم الدراسية في مجال التعليم العالي والسير قدماً نحو غد أفضل.

يرأس معالي وزير التعليم العالي مجلس الجامعة والذي يضم في عضويته مدير الجامعة، ووكلاء الجامعة، وعمداء الكليات والعمادات (<https://ar.wikipedia.org/wiki>)

المبحث الرابع: الدراسات السابقة

حظي موضوع التمكين باهتمام الباحثين والدارسين في السنوات الأخيرة ، وبخاصة في الدول المتقدمة ، وذلك إدراكاً لأهمية هذا الموضوع في مختلف مجالات العمل حيث أنه

وفي هذا الفصل ستقوم الباحثة بعرض الدراسات السابقة وذلك بعد تصنيفها إلى : دراسات تتعلق بالتمكين بشكل عام وتمكين المرأة بشكل خاص، وأخرى تجمع بين التمكين والأداء الوظيفي، كما سيتم ترتيب الدراسات داخل كل تصنيف تاريخياً الأحدث ، فالأقل حداثة .. وهكذا وفيما يلي عرض لهذه الدراسات

دراسة (القحطاني(2014) بعنوان : "التمكين وعلاقته بالإبداع الاداري "

تهدف الدراسة الى معرفة علاقة التمكين بالإبداع الاداري من خلال التعرف على واقع تمكين العاملين في المنظمات الأمنية ، كما تهدف الى التعرف على معوقات تمكين العاملين في المنظمات الأمنية ، والتعرف على مظاهر الابداع الاداري في المنظمات الأمنية .

يتكون مجتمع الدراسة جميع ضباط السجون والدفاع المدني العاملون في مدينة الرياض

واستخدم الباحث المنهج الوصفي مستخدماً أسلوب الحصر الشامل لكامل مجتمع البحث ، وقد استخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات

وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج من أهمها :

واقع تمكين العاملين في المنظمات الأمنية محل الدراسة جاء بدرجة متوسطة ، بينما جاءت معوقات التمكين في تلك المنظمات بدرجة مرتفعة .

هناك علاقة طردية قوية بين تمكين العاملين والابداع الاداري .

دراسة الشمري (2014) بعنوان : "التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي للضباط المهندسين العاملين في حرس الحدود "

تهدف الدراسة الى معرفة مستوى تمكين الضباط المهندسين العاملين في حرس الحدود من وجهة نظرهم ، معرفة مستوى الرضا الوظيفي للضباط العاملين في حرس الحدود ، كما تهدف الى التعرف على العلاقة بين مستوى تمكين الضباط ومستوى الرضا الوظيفي .

وتكون مجتمع الدراسة من الضباط المهندسين العاملين في حرس الحدود ، والبالغ عددهم (150) ضابطاً ، وكان حجم العينة (128) ضابطاً .

استخدم الباحث المنهج الوصفي ، كما استخدم الاستبانة كأداة للدراسة .

وأُسفرت الدراسة على عدد من النتائج كان من أهمها :

إن مستوى تمكين الضباط المهندسين العاملين في حرس الحدود من وجهة نظرهم بمتوسط حسابي (3.85) من (5) وهي درجة مرتفعة كما بينت النتائج أن هناك علاقة طردية قوية دالة احصائيا عند مستوى دلالة (0.05) فأقل بين مستوى تمكين الضباط ومستوى الرضا الوظيفي .

دراسة القحطاني (2014) بعنوان: "دور التمكين في اعدادات قيادات الصف الثاني بديوان وزارة العدل "

تهدف الدراسة الى معرفة واقع التمكين الذي تمارسه القيادات العليا بوزارة العدل من وجهة نظر الصف الثاني تكون مجتمع الدراسة من قيادات الصف الثاني بديوان وزارة العدل ،وبلغ عدد عينة الدراسة (113) مفردة .

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كما استخدم الاستبيان كأداة للدراسة ، وكان من اهم نتائج البحث :

- أن دوافع تمكين قيادات الصف الثاني جاء بدرجة متوسطة ،وذلك بمتوسط حسابي (3.24 من 5)
- المهارات القيادية التي ساهم التمكين على تنميتها جاءت بدرجة متوسطة وذلك بمتوسط حسابي (3.26 من 5)
- أن أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على مجموعة من الاجراءات يمكن أن تعزز التمكين لدى قيادات الصف الثاني بمتوسط حسابي (4.29 من 5).

دراسة القحطاني (2013) بعنوان: "التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر الضباط العاملين بالمديرية العامة للجوازات بالرياض "

تهدف الدراسة الى التعرف على علاقة التمكين بالولاء التنظيمي من خلال التعرف على :

- واقع تمكين الضباط العاملين بالمديرية العامة للجوازات بالرياض .
- مستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط العاملين بالمديرية العامة للجوازات بالرياض
- العلاقة بين واقع التمكين والولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين بالمديرية العامة للجوازات بالرياض

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الضباط العاملين بإدارات وشعب وأقسام المديرية العامة للجوازات بالرياض (من رتبة ملازم الى رتبة لواء) والبالغ عددهم (185) ضابطا وقد أخذ الباحث عينة عشوائية بسيطة وذلك باستخدام المعادلات الاحصائية وكان عددها (185) ضابطا .

-اتبع الباحث المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة والاجابة على تساؤلاتها ،وقد اعتمد الاستبانة كأداة لجمع البيانات

أهم النتائج:

أن واقع تمكين الضباط العاملين في المديرية العامة للجوازات جاء بدرجة متوسطة وذلك بمتوسط (3.08 من 5).

أن أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على واحدة من سبل تعزيز التمكين وهي تشجيع التعليم والتطوير الذاتي بينما هم موافقون على بقية سبل تعزيز التمكين الأخرى ،هناك علاقة طردية قوية بين التمكين والولاء التنظيمي .

دراسة الصقرات، (2010) بعنوان: "التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام الوظيفي"

تهدف الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري والالتزام الوظيفي للمشرفين التربويين في جنوب الأردن .
وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات تناولت المتغيرين (التمكين الإداري) وتضمن (23) فقرة، والالتزام الوظيفي
تضمن (22) فقرة

وتكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين في إقليم الجنوب العام، حيث بلغ عددهم (147) مشرفاً
ومشرفة وقد تمت الدراسة على (121) مشرفاً .

وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واستخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين
الاحادي، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في التمكين الإداري وفي مجالاته (المشاركة - التحفيز
- تطوير الشخصية - تنمية السلوك الإبداعي) تغزى لمتغير النوع الاجتماعي، عدم وجود فروق في التصورات تغزى
للمؤهل العلمي والخبرة.

كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين متغيرين التمكين الإداري والالتزام
الوظيفي .

دراسة الرشودي (2009) بعنوان: "مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه"

هدفت الدراسة التعرف على درجة أهمية معوقات تمكين العاملين في الكليات قيد الدراسة من وجهة نظر منسوبيها
، كما هدفت إلى التعرف على مدى جاهزية الكليات قيد الدراسة لتطبيق التمكين من وجهة نظر منسوبيها، ومعرفة
هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الباحثين في الكليات قيد الدراسة على مدى جاهزية منظماتهم
لتطبيق التمكين حسب متغيراتهم الشخصية والوظيفية .

تكون مجتمع الدراسة من جميع الضباط العاملين في كلية الملك فهد الأمنية وكلية الملك خالد العسكرية الذين
يحملون رتبة ملازم فما فوق وعددهم (348) ضابطاً.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي باستخدام استبانة لجمع البيانات .

وكانت أهم النتائج:

- بينت الدراسة أن أهم مقومات التمكين من وجهة نظر أفراد الدراسة، تتمثل في دعم الإدارة العليا وقناعاتها
بجدوى التمكين، يليها توفير البرامج التدريبية الملائمة، أما أقل مقومات التمكين من حيث الأهمية فتتمثل في
كفاية الحوافز المادية والمعنوية .
- أن أكثر مقومات التمكين توفراً من وجهة نظر أفراد الدراسة تتمثل في ثقافة التمكين لدى العاملين، يليها البرامج
التدريبية الملائمة، والبيئة التنظيمية المناسبة، أما أقل مقومات التمكين من حيث التوفر فتتمثل في ضعف
الحوافز المادية والمعنوية .
- أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة عالية على أهمية مقومات التمكين في الكليات تحت الدراسة .

• أفراد عينة الدراسة متأكدون بدرجة متوسطة من مدى جاهزية الكليات التي تمت دراستها لتطبيق التمكين .
دراسة بن حمد (2008) بعنوان : "واقع التمكين الوظيفي للمرأة العمانية في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان " هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التمكين الوظيفي للمرأة العمانية في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر النساء العاملات في المراكز القيادية الوسطى (مدراء العموم ونوابهم -مدراء الدوائر ونوابهم- رؤساء الأقسام).

تكون مجتمع الدراسة الأصلي من (75) امرأة ، أما عينة الدراسة فقد تكونت من (56) امرأة من النساء العاملات في وزارة التربية والتعليم والمديريات ومكاتب الاشراف التابعة لها .

وقد استخدمت الباحثة هذه الغاية استبانة تكونت من (57) مفردة ، تم تطويرها والتأكد من صدقها وثبتها ، وتم تقسيم محاور الاستبيان الى أربعة محاور هي :

الوعي بأهمية التمكين -أبعاد التمكين ، تمكين المرأة ،فاعلية اتخاذ القرار .

ولتحليل البيانات تم استخدام التكرارات والمتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، وتحليل التباين الأحادي ، والتباين المتعدد ، ونتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية.

وأُسفرت الدراسة إلى عدد من النتائج منها :

- غالبية أفراد عينة الدراسة يرون أن تمكين المرأة متحقق بدرجة مرتفعة في وزارة التعليم في سلطنة عمان .
- توصلت الباحثة أنه على الرغم من ارتفاع مستوى التمكين الوظيفي (للمرأة) إلا أن هناك عوامل داخل بيئة المجتمع قد تحد من ايجابيات التمكين وتؤثر في مستوى تحققه
- أعلى متوسط حسابي لاستجابات أفراد العينة سجل لصالح فقرة (يزرع التمكين الثقة لدى الموظف ويشعره بأهميته في تحقيق أهداف المؤسسة) وهي تقع ضمن فقرات محور "الوعي بأهمية التمكين "
- أدنى متوسط حسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة سجل لصالح الفقرة ((تعرضي يوميا لصراع الدور (زوجة / موظفة)يعيق تطلي لمناصب قيادية عليا) وهي تقع ضمن فقرات محور "تمكين المرأة "

دراسة الطراونه (2007) بعنوان :واقع التمكين الإداري للمرأة في الجامعات الأردنية الرسمية والمعوقات الاجتماعية والشخصية المؤثرة فيه من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع التمكين الإداري للمرأة في الجامعات الأردنية الرسمية وأثر المعوقات التنظيمية والاجتماعية والشخصية

وتتفرع الأهداف الفرعية لهذه الدراسة على النحو:

التعرف على واقع التمكين الإداري في الجامعات الأردنية الرسمي

تحديد المعوقات التنظيمية والاجتماعية والشخصية التي تؤثر على تمكين المرأة في الجامعات الأردنية الرسمية

تكون مجتمع الدراسة من جميع اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية (الجامعة الأردنية ، جامعة اليرموك، جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية ،الجامعة الهاشمية ،جامعة آل البيت ، جامعة البلقاء التطبيقية ،جامعة مؤتة، جامعة الحسين بن طلال ، جامعة الطفيلة التقنية ،الجامعة الألمانية الأردنية)ومن هم برتبة (أستاذ ،أستاذ مشارك ،أستاذ مساعد)،حيث بلغ عددهم (3455) عضو هيئة تدريس ،وتكونت عينة الدراسة من اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية ،وبالبلغ عددهم (444)،تم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية حسب الرتبة الأكاديمية .

واستخدم المنهج الوصفي التحليلي ،واستخدمت الباحثة استبانة تم تطويرها وعرضها على مجموعة من المحمين وتكونت من (51) فقرة ،وقد تناولت (5) أبعاد

تفويض السلطة ،والتحفيز الذاتي ،العمل الجماعي ،تطوير الشخصية ،تنمية السلوك الابداعي

تمت المعالجة الاحصائية للبيانات باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ،وتحليل التباين الثلاثي المتعدد وتحليل الانحدار ، وتوصلت الدراسة على مجموعة من النتائج من أهمها

"أن واقع التمكين الإداري للمرأة الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية بأبعاده الخمسة (تفويض السلطة - التحفيز الذاتي -العمل الجماعي "فرق العمل "-تطوير الشخصية "التدريب - السلوك الإبداعي) جاء متوسطاً ،وجاءت تصورات أ فراد العينة للمعوقات التنظيمية والاجتماعية والشخصية المؤثرة في تمكين المرأة بدرجة متوسطة ،وبترتيب تنازلي على النحو التالي (المعوقات الاجتماعية - التنظيمية -الشخصية) "

ثانيا الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي والتمكين :

دراسة العتيبي (2015) بعنوان : "التمكين الاداري ودوره في تحسين أداء ضباط الشرطة في مدينة الرياض "

هدفت الدراسة الى التعرف على دور التمكين الاداري أداء ضباط مدينة الرياض من خلال التعرف على واقع التمكين الاداري في شرطة مدينة الرياض ، والتعرف على واقع الأداء الوظيفي لضباط الشرطة في مدينة الرياض .

تكون مجتمع الدراسة من الضباط العاملين في مدينة الرياض وعددهم (140) ضابطاً ،وقد كانت عينة الدراسة هي نفسها مجتمع الدراسة وكان العدد النهائي (130) ضابطاً

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي عن طريق المدخل المسحي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات ،وكان من أهم النتائج :

أن السلوكيات التي تنفذها شرطة مدينة الرياض وتحدد واقع الأداء الوظيفي بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (3.66) هي في اجراء التحريات ،انجاز أعمال الضبط الاداري في الوقت المحدد، وسرعة الاستجابة للبلاغات المقدمة من الجمهور)

أن السلوكيات التي تحدد واقع التمكين الاداري في شرطة مدينة الرياض بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (3.67) هي تنمية المهارات ، أن مساهمات التمكين الاداري في تحسين أداء ضباط الشرطة في مدينة الرياض بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (3.68)هي رفع قدرة منسوبي الشرطة في مواجهة الجرائم المستحدثة ،زيادة سرعة ردة الفعل نحو

أي عمل اجرامي ، أن المعوق الذي يحد من دور التمكين الاداري في تحسين أداء الضباط هو تردد القيادات العليا في عملية تمكين العاملين في الشرطة .

التعقيب على الدراسات السابقة:

في ضوء مراجعة الأدبيات المتعلقة بالدراسات التي أجريت حول التمكين، واقع التمكين الإداري للمرأة والدراسات المتعلقة ودراسات جمعت بين التمكين والأداء الوظيفي لدى عينات مختلفة سواء بالتحليل والمناقشة النظرية أو بالدراسة الميدانية يتضح الآتي:

إن هناك دراسات سابقة كثيرة تمت على التمكين في سياقه العام مع تركيز بعضها على تمكين المرأة بصورة خاصة (الصقرات 2010، الطراونة 2007 بن حمد 2008) أكدت هذه الدراسات على أهمية التمكين وخاصة تمكين المرأة، لما له أهمية في انجاز العمل بصورة أسرع، كذلك تعرضت بعض هذه الدراسات لواقع تمكين المرأة، والمعوقات الاجتماعية والشخصية التي تحول دون تمكينها على الوجه المطلوب

فإن هذه الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات التي بحثت في التمكين في هدف الدراسة من حيث معرفة واقع التمكين ومعرفة مستواه، كما تتفق مع الدراسات المذكورة في اعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي في جمع بيانات الدراسة واعتمادها على الاستبانة في جمع بيانات الدراسة .

كما اتفقت الدراسة مع الدراسات السابقة في تصميم استبانة واحدة فقط لجمع البيانات، وتتميز هذه الدراسة عن الدراسات الأخرى السابقة في أنها تدرس أثر التمكين الوظيفي للموظفة الادارية من ناحية متطلباته (الثقة الادارية، المشاركة في القرارات، الاتصال الفعال، التدريب، وفرق العمل، التحفيز والتشجيع) على الأداء الوظيفي ، فهي تختلف عن الدراسات الأخرى بذلك، ودرست التمكين الاداري من حيث وجود هذه المتطلبات التمكين في ادارات جامعة الملك عبدالعزيز، فرع السلیمانية .

كما أنه اختلفت الحدود المكانية عن الدراسات السابقة حيث أنه سيتم تطبيقها على الموظفات الاداريات بجامعة الملك عبدالعزيز، فرع السلیمانية .

الفصل الثالث

منهج الدراسة

الفصل الثالث

منهج الدراسة

مقدمة

يتضمن هذا الفصل منهج الدراسة الذي استخدمته الباحثة في دراستها ، ويحدد مجتمع الدراسة وكيفية اختيار عينة الدراسة وخصائصها ، كما يستعرض أداة الدراسة وطريقة بنائها والتحقق من صدقها وثباتها ، ويتناول أخيراً تطبيق الدراسة الميدانية والأساليب الإحصائية التي استخدمتها الباحثة في معالجة البيانات وتحقيق أهداف الدراسة.

خطة الدراسة:

للإجابة عن مجمل التساؤلات فقد احتوت هذه الدراسة على العديد من المحاور. فبالإضافة إلى المقدمة التي اشتملت على التعريف بالدراسة ومشكلاتها، وتساؤلاتها، وأهميتها، فقد اشتملت الدراسة على أربعة فصول رئيسية، خصص الفصل الأول كمدخل لمشكلة الدراسة، في حين خصص الفصل الثاني لتقديم عام لمفهومي التمكين الإداري والأداء الوظيفي، ونبذة عن مكان تطبيق الدراسة وهي جامعة الملك عبدالعزيز، كذلك عرض لأهم الدراسات السابقة التي تناولت أثر التمكين الوظيفي على الأداء الوظيفي، واشتمل الفصل الثالث على عرض لمنهجية ونتائج الدراسة وتم في هذا السياق تقديم الإطار المنهجي للدراسة ومجتمع وعينة الدراسة وتحديد الطرق والإجراءات المستخدمة في الحصول على المعلومات اللازمة لإنجاز هذه الدراسة، أما الفصل الرابع فقد تضمن توضيح أهم الاستنتاجات والنتائج المتوقعة والتوصيات.

منهج الدراسة: تم الاعتماد من الناحية المنهجية لإجراء هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمعتمد على الأساليب التالية:

الأسلوب الوصفي: القائم على المسح المكتبي لأهم الدراسات والجهود العلمية التي تبحث في موضوع تمكين المرأة الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي والاستفادة منها.

الأسلوب الميداني: الذي يعتمد على تطوير استبانة تشتمل على مجموعة من العبارات التي يمكن من خلالها جمع البيانات من عينة الدراسة، وتحليل هذه البيانات ومن ثم استخلاص النتائج.

الأسلوب الإحصائي: تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة البيانات الأولية التي تم جمعها بهدف تحليلها واستخلاص النتائج منها.

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبدالعزيز المركز الرئيسي، والبالغ عددهن (1758) موظفة وذلك بالاعتماد على بيانات من القوى العامة بالجامعة لعام 2016م.

عينة الدراسة: ويبلغ حجم العينة (315) موظفة إدارية، وقد تم حساب العينة جدول حساب عينة من مجتمع (Krejcie, Morgan, (1970)).

أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة لملائمتها لطبيعة الدراسة من حيث الجهد والإمكانات وحجم أفراد مجتمع الدراسة.

خطوات تصميم وبناء أداة الدراسة:

تحديد مصادر الاستبانة:

اعتمدت الباحثة في بناء الاستبانة على ما يلي:

- الاطلاع على العديد من الدوريات والمجلات العلمية والبحوث والدراسات السابقة ذات الصلة بمشكلة الدراسة الحالية.

● الاتصال ومقابلة مجموعة من ذوي الاختصاص في هذا المجال للاستفادة من خبراتهم. تحديد أهداف الاستبانة :

تم إعداد عبارات الاستبيان للتوصل إلى إجابات للتساؤلات التالية والتي تمثل تساؤلات الدراسة بالمقام الأول حيث تضمنت مشكلة الدراسة السؤال الرئيسي التالي:

حيث تضمنت مشكلة الدراسة السؤال الرئيسي التالي:

ما أثر التمكين الوظيفي للموظفة الادارية في جامعة الملك عبد العزيز، فرع السليمانية على الأداء الوظيفي ؟

وتفرع من السؤال الرئيسي للدراسة عدة تساؤلات فرعية تهدف إلى:

1. الكشف على مستوى التمكين الوظيفي للموظفات الاداريات في جامعة الملك عبدالعزيز .
2. التعرف على درجة ثقة ادارة الجامعة بأداء الموظفين الاداريات بالجامعة لأعمالهن
3. التعرف على درجة مشاركة الموظفين في جامعة الملك عبدالعزيز في اتخاذ القرارات وتبادل
4. التعرف مستوى الاتصال بين المستويات الادارية بين الموظفين الاداريات في جامعة الملك عبدالعزيز.
5. التعرف على مدى معرفة الموظفين الاداريات بالمهام الموكلة لهن .
6. الكشف على مدى حرص ادارة الجامعة على تدريب موظفات الاداريات .
7. معرفة مدى تطبيق فرق العمل عند انجاز المهام الموكلة للموظفات الاداريات في جامعة الملك عبدالعزيز .
8. الكشف على مدى حرص الادارة بالجامعة على مكافأة وتشجيع الموظفين الاداريات في جامعة الملك عبد العزيز .
9. التعرف على أثر التمكين الوظيفي للموظفة الادارية على أدائها الوظيفي.

بناء الاستبانة:

بناء على مشكلة الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها، وفي ضوء الإطار النظري وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة في مجال الدراسة استطاعت الباحثة تحديد ثلاثة محاور للدراسة، ثم قامت بصياغة الاستبانة في صورتها الأولية التي ضمت (30) عبارة، ثم عرضت على سعادة المشرفة على الدراسة لإبداء رأيها وملاحظاتها، وكان من توجيهات سعادتها عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة لتحكيمها، ومن ثم إعادة عرضها على سعادتها لمراجعتها واعتمادها بشكلها النهائي الذي ضم (27) عبارة.

صدق الأداة:

قامت الباحثة بإخضاع أداة الدراسة لاختبار الصدق الظاهري .

الصدق الظاهري للأداة:

تم التحقق من صدق الأداة بعرضها في صورتها الأولية على سعادة المشرفة على الدراسة ثم (8) محكمين من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في مجال (الإدارة العامة، إدارة الأعمال، الاقتصاد، المحاسبة)، بجامعة الملك عبد العزيز بجدة، وجامعة الحدود الشمالية بعنبر، تم اختيار أعضاء هيئة التدريس من هذه التخصصات لما يتمتع به جميعهم من خبرة في تدريس مادة البحث العلمي. وقد أعدت الباحثة استمارة لاستطلاع آراء المحكمين حول:

- مدى قياس العبارة للهدف.
- مدى وضوح العبارة.
- مدى أهمية العبارة.
- التعديل المناسب الذي يراه المحكم على العبارة.

وفي ضوء التوجيهات التي أبداهها المحكمون قامت الباحثة بحذف العبارات التي أكد المحكمون تكرارها أو عدم أهميتها أو عدم قياسها لما وضعت لأجله ليصبح مجموع العبارات (27) عبارة من أصل (30) عبارة، كما قامت بتعديل صياغة بعض العبارات لتصبح أكثر وضوحاً وملاءمة لقياس ما وضعت من أجله، واعتمدت من قبل سعادة المشرفة على الدراسة. وتكونت أداة الدراسة في صورتها بعد الاعتداد بآراء المحكمين من جزأين: الجزء الأول: يتضمن معلومات شخصية عن أفراد العينة، وهي معلومات خاصة بمتغيرات الدراسة المستقلة (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة الوظيفية، المنصب الوظيفي).

الجزء الثاني: ويشتمل على أداة الدراسة والتي تتعلق بمتطلبات التمكين الوظيفي، ويتكون من (27) عبارة تم تقسيمها الى ثلاثة محاور:

المحور الأول: مستوى التمكين ويتكون من (5) عبارات.

المحور الثاني: مستوى متطلبات التمكين ويتكون من (13) عبارة.

المحور الثالث: أثر التمكين على الاداء الوظيفي ويتكون من (9) عبارات.

وقد استخدمت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي في الجانب الأيسر (موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - موافق بشدة) أمام كل عبارة لقياس درجة التطبيق كما في الجدول رقم (1) وكل عبارة تم قياسها على النحو التالي:

مدى موضع العبارة					المحور
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	
					العبارة

جدول رقم (1) مقياس ليكرت الخماسي

الأساليب الإحصائية :

للإجابة عن تساؤلات الدراسة سيتم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة بالنسبة للبيانات العامة.

- المتوسط الحسابي وذلك لحساب القيمة التي يعطيها أفراد عينة الدراسة لكل عبارة أو مجموعة من العبارات (المحور).
- الانحراف المعياري لمعرفة تشتت استجابات أفراد عينة الدراسة.
- المدى لحساب درجة الموافقة كما في الجدول التالي .

الوزن	درجة الموافقة
1	غير موافق بشدة
2	غير موافق
3	محايد
4	موافق
5	موافق بشدة

جدول رقم (2) حساب القيم (الأوزان) لدرجة الموافقة

- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (1) إلى (1.80) درجة تكون الاستجابة (غير موافق إطلاقاً)
- إذا كان قيمة المتوسط الحسابي من (1.81) إلى (2.60) درجة تكون الاستجابة (غير موافق)
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (2.61) إلى (3.40) درجة تكون الاستجابة (محايد)
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (3.41) إلى (4.20) درجة تكون الاستجابة (موافق)
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (4.21) إلى (5) درجة تكون الاستجابة (موافق بشدة) .

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

النتائج المحتملة :

التمكين مصطلح اداري حديث يتماشى مع الفكر الحديث للإدارة ،ويلقى قبولا لدى القيادات الشابة ،ويتماشى مع التوجه الحديث للحكومة (الحوكمة) ،بالرغم من وجود عدد من الرؤساء الذين لا يؤمنون بهذا المبدأ إلا أن تبني الادارات لأسلوب الشفافية ،يعزز كثيرا من الأخذ بأسلوب التمكين ،وقد يدفع هؤلاء الرؤساء الى تغيير الأساليب

التقليدية في الادارة ،والبحث عن مفاهيم ادارية حديثة تمكنها من تحقيق أهدافها وخططها المستقبلية الاستراتيجية

من خلال القراءة في موضوع التمكين و الاطلاع على عدد المجالات العلمية من البحوث والدراسات السابقة في هذا المجال ،ومن خلال الواقع الفعلي و الخبرة العملية في جامعة الملك عبدالعزيز ،فرع السلیمانیة تستنتج الباحثة ما يلي :

1-أن مستوى الالتزام بتطبيق التمكين الاداري للموظفة الادارية من المحتمل أن سيكون بدرجة متوسطة ،ويتفق ذلك مع دراسة القحطاني (2014)، ودراسة القحطاني (2013) ، كما تتفق مع دراسة الطراونة (2007) ، ، بينما يختلف عن دراسة الشمري (2014) حيث كانت نتائج مستوى تمكين الضباط المهندسين العاملين في حرس الحدود جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.85 من 5) ، وكذلك دراسة العتيبي (2015) ، وذلك بسبب طبيعة عمل الضباط حيث أنهم يعتبرون من القيادات .

2-من خلال الخبرة العملية الادارية بالجامعة ومن خلال القراءات في دراسات سابقة تبين أنه درجة الثقة في الموظف الاداري متوسط .

3-من المحتمل أن تكون درجة تطبيق فرق العمل عند انجاز العمل مرتفعة حيث أن التوجه حاليا انجاز العمل بطريقة فرق العمل وعمل قرارات ادارية لأغلب المهام التي تحتاج مجموعة من الاشخاص .

4-من المحتمل أن تكون مستوى الاتصال بين المستويات الادارية كذلك بمستوى متوسط ،حيث أن سياسة الباب المفتوح ليست متاحة في جميع الادارات بالجامعة

5-من المتوقع أن تكون الاجابات على (حرص ادارة الجامعة على مكافأة وتشجيع الموظفين الاداريات سيكون بدرجة منخفضة للتشجيع المادي وبدرجة متوسطة للتشجيع المعنوي ،ويتفق ذلك مع دراسة الصقرات (2010) اقل مقومات التمكين توفر تتمثل في ضعف الحوافز المادية والمعنوية .

6-ومن المحتمل أن تكون الاجابات لدى عينة الدراسة المبحوثة في (تحرص ادارة الجامعة على تدريب موظفات الاداريات)سيكون بدرجة مرتفعة ويتفق ذلك مع دراسة القحطاني (2013) حيث أن أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على واحد من سبل تعزيز التمكين وهي تشجيع التعليم والتطوير الذاتي ، حيث أنه يوجد بالجامعة ادارة التطوير الاداري واطلاق برنامجها (طَوْر) ويوجد به العديد من البرامج التدريبية للموظفات الاداريات ، وفتح المجال للموظفات الاداريات لإكمال دراستهن العليا ، لكن بعض هذه البرامج التدريبية لا تتناسب مع المسمى الوظيفي وما تقوم به الموظفة فعلا .

7-من المحتمل أن تكون استجابات عينة الدراسة ل (مدى معرفة الموظفين الاداريات للمهام الموكلة لهن بدقة أن تكون منخفضة نوعاً ما ، حيث أن بعض الموظفين قد لا تعرف توصيف مهامها بدقة .

8-من المتوقع أن تكون درجة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات وتبادل المعلومات متوسطة ،حيث تتم المشاركة بتزويد أصحاب القرارات بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار المناسب .

9-ومن المتوقع أن اثر التمكين الوظيفي على الأداء الوظيفي للموظفات الاداريات في جامعة الملك عبدالعزيز، فرع السلیمانیة سيكون بمستوى مرتفع حيث تحرص ادارة الجامعة على الارتقاء بالأداء الوظيفي لجميع موظفي

الجامعة ، وأن للتمكين الوظيفي أثر ايجابي على مستوى الأداء الوظيفي ويتفق ذلك مع دراسة (القحطاني 2014) حيث أن هنالك علاقة طردية قوية بين تمكين العاملين والابداع الاداري ،وتتفق مع دراسة الشمري (2014) أن هنالك علاقة طردية قوية دالة احصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل ،وتتفق مع دراسة الصقرات (2010) والتي كان من أهم نتائجها وجود علاقة ارتباطية طردية بين ذات دلالة احصائية بين متغيرين التمكين الاداري والالتزام الوظيفي ،كما تفق مع دراسة العتيبي (2015) حيث كان من أهم نتائجه أن التمكين الاداري ساهم في تحسين أداء ضباط الشرطة في مدينة الرياض بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (3.68 من 5).

التوصيات:

- 1- ايجاد مناخ تنظيمي يساعد على تطبيق مفهوم تمكين العاملين
- 2- تقدير الموظفين والايان بإمكاناتهم والثقة في قدراتهم
- 3- الاهتمام بتدريب الموظفين والحاقهم بعدة دورات تدريبية في مجال عملهم .
- 4- الاهتمام بموضوع تحفيز الموظفين الاداريات (المعنوي والمادي) لما له من أثر على الأداء الوظيفي
- 5- ايجاد قيادة ادارية مؤهلة وفعالة تدرك أهمية التمكين الاداري ،وتوفير متطلباته
- 6- أهمية التوسع في أبحاث أخرى تتعلق بالبحث في علاقة التمكين الاداري للموظفة بجوانب إدارية أخرى مثل (دور التمكين في اطلاق القدرات الابداعية للموظفة ،أثر التمكين الوظيفي للموظفة على الانتاجية ،معوقات تمكين الموظفة الادارية بالجامعة).

قائمة المصادر والمراجع:

القرآن الكريم

أولاً المراجع العربية:

- بنات, عبدالقادر سعيد، ضغوط العمل واثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة ،منشورة، 2006
- الخالدي, مشعل خالد، دراسة مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر معلميه، منشورة، 2008
- الدباغ، عصام عبدالوهاب الدباغ، إدارة الأفراد، عمان، دار زهران، 2008
- الرشودي ، خالد بن سليمان ، " مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه "مجلة معهد الادارة العامة، 2009
- راوية, حسن ،ادارة الموارد البشرية،الدار الجامعية،2004
- الشمري ،ناصر بن طعمة "التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي"،مجلة معهد الادارة العامة ،(2014)

- الصفحات, سمية عبدالمجيد، دراسة بعنوان التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام الوظيفي لدى المشرفين التربويين في إقليم الجنوب في المملكة الأردنية الهاشمية، منشورة، 2010
- الطائي، يوسف حجي، وآخرون، إدارة الموارد البشرية، الوراق للنشر والتوزيع، 2006
- مرزوق، د عبد الحميد المغربي، دراسات إدارية معاصرة، (د ن)، 2010
- عبد المحسن، توفيق محمد، تقييم الأداء: مداخل جديدة لعالم جديد دار الفكر العربي ودار النهضة العربية، 2002،
- العتيبي، خالد بن سلطان ، " التمكين الإداري ودوره في تحسين أداء ضباط الشرطة في مدينة الرياض"، مجلة الإدارة العامة، 2015
- العتوي، محمد عليان، دراسة بعنوان أثر الالتزام بالقيم الشخصية والتنظيمية على الأداء الوظيفي لدى المديرين في شركة الاتصالات السعودية، منشورة، 2010
- القحطاني، شائع بن سعد ،، التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري " ،مجلة معهد الإدارة العامة (2014) القحطاني، سعيد ظافر بعنوان: "دور التمكين في إعدادات قيادات الصف الثاني بديوان وزارة العدل"، مجلة الإدارة العامة، 2014،
- القحطاني، محمد بن مانع ،"التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر الضباط العاملين بالمديرية العامة للجوازات بالرياض"، مجلة معهد الإدارة العامة، 2013
- المطارنة، شيرين محمد، دراسة بعنوان أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس، منشورة، 2006
- المعاني، أيمن عودة، الإدارة العامة الحديثة، دار وائل للنشر، 2013
- المغربي، أ.د كامل محمد، الإدارة أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين دار الفكر 2007
- نافع، وجيه عبد الستار، التمكين الوظيفي وأثره على أداء العاملين في جامعة الطائف، مجلة الدراسات الاجتماعية، العدد الثاني والثلاثون، يناير - يونيو 2011
- ياسين، فاطمة لحسن آيت ياسين بعنوان: ""أثر التمكين الوظيفي على الأداء من وجهة نظر الموظفين"، مجلة الإدارة العامة، 2013.

قاموس المعاني ، <http://www.almaany.com>، (1437/5/6هـ، 12:1 صباحاً

10:50 مساءً، <https://ar.wikipedia.org/wiki/1437/6/1>،

<http://www.kau.edu.sa/Home.aspx>، 1437/6/6هـ، 1:15 مساءً