مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: متطلبات تطبيق استراتيجية التمكين المعاصرة للعمالة في منظمات الأعمال
اسم الكاتب: د. لينا حسن فياض
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/5420
تاريخ الاسترداد: 2026/11/04 01:02 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

Requirements For The Implementation Of The Contemporary Empowerment Strategy Of The Labor In Business Organizations

Dr.Lina Hassan Fayyad*

(Received 6 / 1 / 2020. Accepted 10 / 4 / 2020)

□ ABSTRACT □

The research aimed to clarify the reality of working environment at Tishreen University and it's fitness to the requirements of the application of the contemporary empowerment in business organization, by assessing the reality of the delegation of authority delegation of decision -making participation، independence of work and work environment، the researcher relied on the deductive approach as a method of thinking The descriptive approach has a procedural approach to determine the availability of the dimensions of the contemporary empowerment strategy at Tishreen University.

The researcher distributed a questionnaire to 313 workers. The study found that the minimum arithmetic average of the responses of the respondents to the statements that measure the delegation of employees' participation decision-making is 2.58، which is less than the average of neutrality (3)، which shows that the university does not make decisions in the least. Levels according to the responses of the sample members، and this affects the mechanism of work at these levels، which is reflected on their level of performance.

Then some proposals were presented، the most important of which is the need for the university to provide the optimal participation of decision-making among its staff، as this will reflect on their performance and enable them to accomplish their work.

Keywords: Empowerment strategy، Delegation of authority، Work independence، Working environment، Decision-making**.**

***Assistant professor، ، Department of Business Administration، Faculty of Economics، Tishreen University،lattakia, Syria**.

متطلبات تطبيق استراتيجية التمكين المعاصرة للعمالة في منظمات الأعمال

الدكتورة: لينا حسن فياض*

(تاريخ الإيداع 6 / 1 / 2020. قُبِل للنشر في 10 / 4 / 2020)

□ ملخّص □

هدف البحث إلى بيان واقع بيئة العمل في جامعة تشرين ومدى مواءمتها لمتطلبات التمكين المعاصرة في منظمات الأعمال، وذلك من خلال تقييم واقع كل من تفويض السلطة، ومشاركة اتخاذ القرار، استقلالية العمل وبيئة العمل. اعتمدت الباحثة على المقاربة الاستنباطية كمنهج في التفكير، وعلى المنهج الوصفي منهج إجرائي للوقوف على مدى توافر أبعاد استراتيجية التمكين المعاصرة في جامعة تشرين.

حيث قامت الباحثة بتوزيع استبانة على 313 عامل، وقد خلصت الدِّراسة إلى أن أقل متوسط حسابي لإجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس تفويض مشاركة العاملين اتخاذ القرار هو 2.58 وهو أقل من متوسط الحياد (3)، ومعنوي، والذي يبيّن أن الجامعة لا تقوم باتخاذ القرارات في أقل المستويات وفق إجابات أفراد العيّنة، وهذا يؤثر على آلية عمل العاملين في هذه المستويات الأمر الذي ينعكس على مستوى أدائهم.

ثم تم عرض بعض المقترحات كان أهمها ضرورة أن توفر الجامعة مشاركة اتخاذ القرار لدى العاملين لديها بالشكل الأمثل، لأن ذلك سينعكس على أدائهم ويمكنهم من إنجاز أعمالهم بالشكل الأمثل.

الكلمات المفتاحيَّة: استراتيجية التمكين، تفويض السلطة، استقلالية العمل، بيئة العمل، مشاركة اتخاذ القرار.

* مدرّس ـ عضو هيئة تدريسيَّة – قسم إدارة الأعمال ـ كلية الاقتصاد ـ جامعة تشرين ـ اللاذقية –سورية.

مقدمة:

يعد تمكين العاملين Empowering employees من المفاهيم الإدارية الحديثة التي جاءت مع التغيرات الهائلة والسريعة في بيئة الأعمال واتفاقيات التجارة العالمية فضلاً عن تطور الفكر الإداري بشكل عام حيث لا يختلف التمكين من الناحية الفنية كثيراً عن المعنى اللغوي فهو لا يعني مشاركة العاملين شكلياً في صناعة القرار ولا يعني الاستماع لهم في اجتماعات مختلفة، بل هو إعطاء صوت حقيقي لهم وتزويدهم بالمهارات والأدوات والمعلومات ومساعدتهم على التفاعل مع الآخرين وتمكينهم من اتخاذ القرارات المناسبة دون الحاجة إلى موافقة مسبقة من رئيس العمل لإعطائهم الفرصة لإتقان عملهم وإدارته بطريقة يمكنهم من خلالها تقديم خدمة أفضل للمتعاملين مع المنظمة.

ومفهوم التمكين مشتق من كلمة (Power) أي القوة، وعندما نعرف التمكين كمفهوم إداري نجد أن غالبية التعاريف تتفق على أن التمكين يختص بمنح الموظف السلطة المتعلقة بالأعمال والنشاطات ضمن تخصصه الوظيفي، وتحريره من الضبط المحدد عن طريق التعليمات، ومنحه الحرية لتحمل مسؤولية آرائه وقراراته وتطبيقاته؛ أي تحقيق مرونة في آليات العمل لإنجاز الأهداف.

ولهذا أصبحَ موضوع تمكين العاملين من المواضيع الَّتي تحظى باهتمام السُّلوكيين والإداريين، وذلكَ من خلال بحث أبعاده المختلفة ودوره في منح الموظف صلاحية ممارسة السلطة الكاملة وتحمل مسؤوليات وظيفته.

ولهذا إن تمكين المنظَّمة لعامليها، يساعدها على تحسين الكفاءةEfficiency، والفاعليَّة Effectiveness، مما يعظِّم من قيمة المنظَّمة وقدرتها على خلق الميزة التَّنافسية.

مما سبق فإنَّ الغاية من الدِّراسة الحاليَّة هو بيان متطلبات تطبيق استراتيجية التمكين المعاصرة كإحدى المفاهيم الإدارية في جامعة تشرين، ونتيجةً لقلة الدِّراسات في قطاع التعليم العالي في سوريَّة، تطلَّب الأمر من الباحثة دراسة هذه المتطلبات في جامعة تشرين من خلال اعتمادها على أهم المتطلبات الحديثة للتمكين كاستراتيجية معاصرة، والاهتمام بالموارد البشريَّة؛ من أجل البناء والمحافظة على ميزة تنافسيَّة أمام الجامعات الأخرى.

<u>المراجعة الأدبيَّة</u>: وفيها تعرض الباحثة موجز عن الدِّراسات السَّابقة الَّتي تناولت هذه العلاقة.

الدِّراسات العربية:

- **دراسة (الدوري، 2018):**

أثر تمكين العاملين في الأداء الوظيفي في منظمات الأعمال (دراسة ميدانية على عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات الأردنية).

<u>المشكلة والأهداف</u>: تكمن مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل الآتي:

هل هناك أثر لتمكين العاملين في الأداء الوظيفي لدى العاملين في شركة زين للاتصالات الأردنية؟

هدفت الدراسة إلى قياس أثر قيمة العمل، وأثر استقلالية العمل، وأثر كفاءة العمل، وأثر تطوير العمل في الأداء الوظيفي لدى شركة زين للاتصالات الأردنية، والخروج بنتائج وتوصيات تساعد القيادات الإدارية على إدراك مفهوم تمكين العاملين وتنمية مدركات الأفراد اتجاه الأداء الوظيفي لمنظمات الأعمال.

<u>منهجية الدراسة</u>: تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات الأولية باستخدام استبانة وزعت على العاملين، وتم جمع البيانات الثانوية باستخدام المسح المكتبي.

بعض نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى وجود أثر لكل من بعدي التمكين (معنى العمل، واستقلالية العمل) في الأداء الوظيفي للعاملين في شركة زين للاتصالات الأردنية، وعدم وجود أثر لبعدي تمكين العاملين (كفاءة العمل، وتطور العمل) على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة زين للاتصالات الأردنية.

الدراسات الأجنبية:

- **دراسة (UKEL, 2016)**

The impact of employee empowerment on employee satisfaction and service quality (Empirical evidence from financial enter prizes Bangladesh).

تأثير تمكين العاملين على رضا الموظف وجودة الخدمة (الأدلة التجريبية من المؤسسات المالية في بنغلادش).

المشكلة والأهداف: تكمن مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل الرئيس الآتي:

ما هو تأثير تمكين العاملين على رضا الموظف وجودة الخدمة؟

هدفت الدراسة إلى تحديد تصور الموظفين حول مفهوم تمكين الموظف، وبيان تأثير تمكين الموظفين على رضا الموظفين، وتحديد تأثير تمكين الموظف على جودة الخدمة، وبيان تأثير رضا الموظف على جودة الخدمة.

منهجية الدراسة: تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات بعد إجراء مسح كمي بين مجموعة من الموظفين، واستخدام برنامج spss في تحليل البيانات.

بعض نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى أن رضا الموظف وجودة الخدمة يعتمدان بشكل كبير على تمكين الموظف، والموظفين الراضين يقدمون خدمة ذات جودة أفضل.

- **دراسة (Al-Asoufi and Akhorshaideh, 2017)**

The impact of employee empowerment on the success of organizational change (A study in privatized enterprises in Jordan).

تأثر تمكين الموظف على نجاح التغيير التنظيمي (دراسة في الشركات المخصخصة في الأردن).

المشكلة والأهداف: تكمن مشكلة الدراسة من خلال الإجابة على التساؤل الرئيس الآتي:

ما هو تأثير تمكين الموظف على نجاح التغيير التنظيمي؟

هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير تمكين العاملين من خلال أربعة عوامل هامة (إدارة المواهب، وأساليب القيادة، وتدريب الموظفين، والمكافآت) على نجاح التغيير التنظيمي.

منهجية الدراسة: تم الاعتماد على المنهج الكمي إذ تم إعداد استبانة لجمع البيانات المطلوبة، وتم تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ال spss.

بعض نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير كبير لتمكين الموظفين على نجاح التغيير التنظيمي، كما أن هناك تأثير كبير لأبعاد تمكين الموظف (إدارة المواهب، أساليب القيادة، تدريب الموظف، والمكافآت) على نجاح التغيير التنظيمي.

- **دراسة (Chauhan, 2018)**

Does empowering employee enhance employee performance?

هل يحسن تمكين الموظف من أداء الموظف؟

المشكلة والأهداف: تكمن مشكلة الدراسة من خلال الإجابة على التساؤل الآتي:

ما هو دور تمكين الموظف في تحسين أداء الموظف؟

هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل الأساسية لتمكين الموظف وأداء الموظف، وبيان العلاقة بين تمكين الموظف وأداء الموظف.

منهجية الدراسة: تم الاعتماد على الدراسة السببية، وتم الاعتماد على طريقة المسح الشامل في جمع البيانات الأولية عن طريق تصميم استبانة، واعتماد المسح المكتبي لجمع البيانات الثانوية.

بعض نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى أن هناك أثر كبير لتمكين الموظف على أداء الموظف، وإن التمكين ضروري لتعزيز الموظف، وأهميته في الحفاظ على الموظفين الموهوبين في التنظيم، وتحقيق الانسجام بين أصحاب العمل والموظفين.

المراجعة النَّقديَّة: تُشير معظم الدِّراسات السَّابقة على أَهميَّة تمكين العاملين في المنظمات الخدميَّة والصِّناعيَّة، وخلصَت معظم الدِّراسات أَنَّ للتمكين تأثيراً مهماً في تحسين الأَداء الكلِّي للمنظمة، والدِّراسة الحاليَّة تركز على دراسة متطلبات تطبيق استراتيجية التمكين في منظمات الأعمال الخدمية، وتحديداً خدمة التعليم، ومن هنا جاءت أَهميَّة هذه الدِّراسة.

تشابهت الدِّراسة الحاليَّة مع الدِّراسات السَّابقة من حيث المتغيِّر المستقل، كما أَنَّ الباحثة درست تمكين العاملين بأَبعادها (تفويض السلطة، تفويض مشاركة اتخاذ القرارات، استقلالية العمل، بيئة العمل)، بشكل مختلف عما درسه الباحثون السابقون.

وكان الاختلاف الرَّئيس للدِّراسة الحاليَّة عن الدِّراسات السَّابقة، من حيث محاولة بيان متطلبات تطبيق استراتيجية التمكين في القطاع التعليمي وخاصة في جامعة تشرين، وقد اختارت الباحثة استراتيجية التمكين المعاصرة نظراً لدورها في التَّأثير على أداء العاملين وأداء الشركة وتحسينه، حيثُ أَنَّ هذه الدِّراسة لم ترد في أَي من الدِّراسات السَّابقة، وكذلك كان الاختلاف في بيئة التطبيق.

مشكلة البحث:

على اعتبار أن تمكين العاملين أحد المؤشرات والعناصر الرئيسة لتحقيق جودة الحياة الوظيفية، ولدى قيام الباحثة بالدراسة الاستطلاعية وإجراء المقابلات الشخصية مع المديرين والموظفين وعددهم (50) من مختلف الكوادر الإدارية في جامعة تشرين بمحافظة اللاذقية، تمكنت الباحثة من تحديد مشكلة هذه الدراسة في بيان متطلبات تطبيق استراتيجية التمكين في القطاع التعليمي، حيث عرضت عليهم عدداً من الأسئلة لاستقصاء آرائهم، وكانت الأسئلة كما هو مبين بالتالي:

1- هل تمتلك صلاحيات المشاركة في اتخاذ القرار؟

2- هل تمتلك الاستقلالية الكافية في العمل؟

3- هل تعتبر بيئة العمل التي تمارس عملك فيها ملائمة؟

4- هل لديك السلطة الكافية لممارسة عملك وفق رؤيتك الخاصة لآلية تنفيذ العمل؟

وقد تفاوتت الإجابات ما بين موافق وغير موافق.

هذا التفاوت في الإجابات ووجود الاختلاف بين إيجابية العلاقة من عدمها، كان مؤشراً لوجود مشكلة بحثية هامة.

وتعتمد مؤشرات القياس لتلك العلاقة على عبارات تقيس كل متغير على حدى؛ فإذا كانت هذه العبارات مصاغة بطريقة إيجابية ومالت إجابات المبحوثين للموافقة، سيكون ذلك مؤشر على توفر متطلبات التمكين كاستراتيجية معاصرة، والعكس صحيح.

وبناءً على المراجعة الأدبية للدراسات التي بحثت في هذا المجال، وعلى الدراسة الاستطلاعية الأولية لمجتمع البحث، وبناءً على مؤشرات المشكلة المتمثلة بالآتي:

- عدم تمكين العاملين يؤدي إلى ضعف أدائهم.

- عدم تمكين العاملين يؤدي إلى ضعف قدرتهم على المشاركة في اتخاذ القرارات.
- عدم تمكين العاملين يؤدي إلى ضعف تفويض السلطة لهم.
- عدم تفويض العاملين يؤدي إلى عدم ملاءمة بيئة العمل لهم.

من خلال ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث من خلال الأسئلة الرئيسة الآتية:

هل يلبّي واقع النظام التعليمي في جامعة تشرين متطلبات تطبيق استراتيجية التمكين المعاصرة؟

وبالتالي يمكن صياغة الأسئلة البحثية الآتية:

ـ ما هو واقع تفويض السلطة للعاملين في جامعة تشرين، وهل يتوافق مع متطلبات التمكين؟

ـ ما هو واقع الاستقلالية للعاملين في جامعة تشرين، وهل يتوافق مع متطلبات التمكين؟

ـ ما هو واقع صلاحيات المشاركة للعاملين في جامعة تشرين، وهل يتوافق مع متطلبات التمكين؟

ـ ما هو واقع بيئة العمل في جامعة تشرين، وهل يتوافق مع متطلبات التمكين؟

أهداف البحث:

تتمثل أهداف البحث في الآتي:

الهدف الرئيس الأول:

بيان متطلبات تطبيق استراتيجية التمكين المعاصرة في جامعة تشرين.

ويتفرع عنه الأهداف الفرعية الآتية:

الهدف الفرعي الأول: تحديد واقع تفويض السلطة للعاملين في جامعة تشرين.

الهدف الفرعي الثاني: تحديد واقع الاستقلالية للعاملين في جامعة تشرين.

الهدف الفرعي الثالث: تحديد واقع صلاحيات المشاركة للعاملين في جامعة تشرين.

الهدف الفرعي الرابع: تحديد واقع بيئة العمل في جامعة تشرين.

الهدف الرئيس الثاني:

محاولة التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات من خلال الدراسة الميدانية التي قامت بها الباحثة على جامعة تشرين من أجل التقييم العلمي السليم لمتطلبات استراتيجية التمكين وسبل تطويرها في ظل المتغيرات العلمية المتسارعة.

أهمية الدراسة:

تظهر أهميَّة الدِّراسة من ناحيتين نظريَّة وعمليَّة:

فمن الناحية النظرية: من خلال استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية وجدت الباحثة أن هذه الدراسات لم تأخذ بحسبانها جميع أبعاد التمكين كون جوهر هذه الدراسة يتمحور حول استراتيجية التمكين، فأغلب هذه الدراسات كانت تركز على بعد أو بعدين من هذه الأبعاد على الأكثر. في حين أن هذه الدراسة سوف تأخذ في حسبانها أهم هذه الأبعاد، من وجهة نظر الباحثة، وبالتالي سوف تقدم نموذجاً علمياً من خلال المراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بالموضوع، وبالنتيجة تقديم نموذجاً فعال، نظراً للدراسات القليلة المتوفرة في الجمهورية العربية السورية بخصوص استراتيجية التمكين.

ومن الناحية العمليَّة: تتجلى أهمية الدراسة عملياً من كونها، تركز على واقع القطاع التعليمي، من حيث التمكين، نظراً للمعاناة الكبيرة التي يتكبدها العاملون في هذا المجال، وما لذلك من تأثير كبير على شريحة كبيرة من القطاعات التعليمية في سورية، بالإضافة إلى ما يمكنه أن تقدمه الدراسة من نتائج للهيئات والقطاعات المعنية.

منهجيَّة البحث:

اعتمدت الباحثة على المقاربة الاستنباطية كمنهج في التفكير، وعلى المنهج الوصفي منهج إجرائي للوقوف على مدى توافر أبعاد استراتيجية التمكين المعاصرة في جامعة تشرين.

حدود البحث: زمانيَّة: فترة توزيع الاستبانة في شهر تشرين الأول 2019. **ومكانيَّة:** جامعة تشرين في محافظة اللاذقية. **وموضوعيَّة:** أبعاد استراتيجية التمكين المطبقة _كاستراتيجية معاصرة _في جامعة تشرين.

الإطار النظري للبحث:

أولاً: مفهوم تمكين العاملين:

بما أنَّ التَّمكين يختص بمنح العامل السُّلطة المتعلِّقة بالأعمال والمواضيع ضمن تخصُّصه الوظيفي، وتحريره من الضَّوابط والتَّقييد المحدَّد من خلال التَّعليمات ومنحه الحريَّة لتحمُّل مسؤولية قراراته وآرائه وتصرفاته بوصفه قوةً تمكِّن العامل من أداء عمله بشكلٍ أفضل، لهذا فقد تعدَّدت الدِّراسات المتعلِّقة بموضوع التَّمكين.

فمن وجهة نظر (Rafiq & Ahmed،1998، 396 –379 :P)، ومن خلال دراسة قاما بها أوضحا أنَّه لكي يتمكَّن العاملون من تقدير عملهم بشكل كامل (أي المنتج الدَّاخلي)، يجب السَّماح لهم بمزيد من الحريَّة في توزيع واجباتهم، وبناءً على ذلك يُعدُّ التَّمكين عمليَّة يتم من خلالها تمكين أو تخويل الفرد التَّفكير والسلوك واتخاذ الإجراءات والتَّحكم في العمل الَّذي يقوم به ومنحه صلاحيات اتخاذ صنع القرارات بطرق مستقلَّة.

بينما يشير (Halvorsen،2005، 5 :P) في دراسته إلى أنَّ التَّمكين يتضمَّن الثِّقة والمشاركة في المعلومات وصنع القرار والمسؤولية والمساءلة.

وتختلف وجهة نظر (Ghani،2009، 162 :P) عن وجهة نظر Halvorsen 2005،(5 :p) حيث يشمل التَّمكين من وجهة نظرهم أربعة أبعاد معرفيَّة وهي المعنى والكفاءة والحكم الذَّاتي (الاستقلاليَّة) والتأثير وتعكس هذه الأبعاد التَّوجُّه الفردي للعامل ودوره تجاه المهمَّة.

ومن وجهة نظر أُخرى ووفقاً لدراسة (Johann،2013، 153 –152 :P) إنَّ التَّمكين يعتمد على أربعة عناصر مجتمعة وهي (المعلومات، والمعرفة، والمكافآت، والقوَّة)، وإن غياب أي عنصر منها ينفي وجود مفهوم التَّمكين.

إنَّ التَّمكين من المسائل الهامَّة في المنظمات المعاصرة، حيث يوجد دعم وتشجيع للعاملين لإنجاز أعمالهم و تحقيق الأَهداف التنظيميَّة للمنظمة؛ فوفقاً لدراسة قام بها(Hasaballah *et al*،2014، 2367 :P) أظهر من خلالها أنَّ أدبيَّات التَّمكين تضمنت تعاريف ومعانٍ متنوِّعة. وأشارت معظم التَّعاريف إلى أنَّ التَّمكين يعني "إعطاء العاملين مزيداً من الحق في أداء الوظائف وإعطائهم الاستقلاليَّة لحل جميع القضايا المتعلِّقة بعملهم"، لكن على الرُّغم من تنوع تعاريفه، إلاَّ أنَّ هذا المفهوم يعني "**إعطاء السُّلطة للمرؤوسين في المستويات الإداريَّة الأدنى لجعلهم قادرين على اتخاذ قراراتهم الخاصَّة عند خدمة العملاء**".

كما قدَّم الباحث (Ukil،2016، 180 :P) أبسط مفهوم للتَّمكين وهو "عملية نقل السُّلطة من صاحب العمل إلى العاملين". وعرف هذا المفهوم كل من (Arneson and ; Dainty *et al* (2002) ; Langbein (2000) Ekberg (2006)، بأنَّه: "تفويض السُّلطة من المستويات الإداريَّة الأعلى في التَّسلسل التَّنظيمي الهرمي إلى العاملين في المستوى الأدنى، وخاصة القدرة على اتخاذ القرارات، وذلك لتعزيز فعاليَّة وكفاءة أداء العاملين ووحدات العمل (Al–Asoufi & Akhorshaideh،2017، 89 :P).

والتمكين لدى البعض ينظر إليه على أنه تحرير الإنسان من القيود، وتشجيع الفرد، وتحفيزه، ومكافأته على ممارسة روح المبادرة، والإبداع. (Zemke and Schaaf،1989،65).

لذلك تفعل البيروقراطية فعلها في كبح الإبداع والتفكير المستقل، لكن التمكين يحرر الفرد من الرقابة الصارمة والتعليمات الجامدة والسياسات المحددة، ويعطيه الحرية في تحمل المسؤولية عن التصرفات والأعمال التي يقوم بها، وهذا بدوره يحرر إمكانيات الفرد ومواهبه الكامنة التي حتماً ستبقى غير مفعّلة ومستغلة في ظل البيروقراطية الجامدة والإدارات المستبدة.

ولهذا فإن العامل المشترك بين جميع التعاريف المذكورة أعلاه هو التشديد على أهمية مشاركة العاملين في صنع القرار ومنحهم صلاحيات ومعلومات كافية من أجل تحفيزهم وتشجيعهم على تنفيذ مهامهم بشكل جيد.

وحسب رأي الباحثة، يمكن تعريف تمكين العاملين على أنه "العملية التي تنفذها إدارة المنظَّمة مستفيدة من الأفكار والطاقات، وتدريب العاملين وتشجيعهم على استخدام إبداعاتهم في العمل، وإشراكهم في عملية صنع القرار من أجل تحقيق أهداف المنظَّمة ورفع فعاليتها في بيئة تنافسية.

ثانياً: أبعاد تمكين العاملين:

تعدَّدت الدِّراسات الَّتي تناولت أَبعاد تمكين العاملين، واتفقت معظمها على هذه الأَبعاد؛ فوفقاً لدراسة (Kanwal & Imam, 2017, p: 236) فقد حدد Spreitzer أربعة أَبعاد للتَّمكين وفق الآتي:

البعد الأول "المعنى": يصف Spreitzer هذا البعد على أَنَّه رابط بين العامل وأَهدافه المحدَّدة.

وقد فسر الباحثان (Brief & Nord, 1990, P: 63) هذا البعد باعتماد العامل على مغزى الهدف والمسؤولية والغرض التَّنظيمي، وأنه من المتوقَّع أَنْ يكون العامل راضيًاً طالما أَنَّه يعُد هذا العمل مفيدًاً؛ إذ إنَّ هذا البعد ينطوي على دور الوظيفة والمعتقدات والقيم والسلوكيات للعامل

البعد الثَّاني "المهارة": عرّف (Gist, 1987, P: 472- 485) المهارة بأَنَّها: إيمان العامل بقدرته على القيام بالأنشطة الموكلة إليه بكفاءة. وبحسب دراسة (Karan, 2012, P: 436- 443) فإن المهارة: هي مدى قدرة العامل على القيام بالأَنشطة المخصَّصة من خلال إشارته إلى مهاراته وأَفكاره؛ إذ يجب أَن يكون لدى العامل ثقة بالنَّفس بأَنَّه قادر على فعل الأَشياء وفقًا للبيئات المختلفة الَّتي يمارس عمله فيها.

البعد الثَّالث "تقرير المصير": بحسب دراسة (Deci, Connell & ryan, 1989, P: 580- 590) فإن تقرير المصير: هو الحكم الذاتي الذي يتخذ فيه العامل قرارات بشأن عمله، حيث يتوافر لديه خيارات لتنظيم إجراءات عمله لتحقيق النتائج المتوقعة.

ووفقاً لدراسة(Hossein *et al,* 2012, P: 2458- 2467) فإن تقرير المصير: هو ثقة العامل في الطَّريقة الَّتي يحقق بها عمله، إذ يتكون لدى هذه الفئة من العاملين ثقة كافية للقيام بالأَشياء بطريقتهم الخاصَّة عن طريق إدارة الوقت والسُّرعة.

البعد الرَّابع "التَّأثير": بحسب دراسة (Thomas & Velthouse, 1990, P: 666- 681) فإنَّ التَّأثير يعني: أَنَّ العامل يمكن أَن يؤثِّر على عملية صنع القرار وعلى وظائف الإدارة مثل التَّخطيط، والسَّيطرة، والتنظيم وقيادة الأَنشطة الكاملة للمنظمة. ويكشف هذا المفهوم عن مدى اختلاف موقف العامل تجاه إكمال واجباته وتحقيق أَداء ثابت في عمله.

وقد حدد (Chen, 2011, P: 12) في دراسته مفهوم التَّأثير: بأَنَّه الدَّرجة الَّتي يمكن للعامل من خلالها أَن يؤثِّر على الاستراتيجية أَو الإدارة أَو نتائج العمل، كما يعني اعتقاد العامل بإمكانية أَنْ يكون له تأثير حقيقي على نتائج العمل.

وترى الباحثة من الضروري _في ضوء التغيرات والتحديات التي تواجهها المنظمات اليوم_ الاهتمام بالتمكين وبأبعاده المختلفة نظراً للفوائد الهامة التي يحققها والتي ستتناولها في الفقرة اللاحقة.

ثالثاً: فوائد تمكين العاملين:

يُحقق التَّمكين فوائد عدَّة للأفراد والمنظمات، وقد أُجريت العديد من الدِّراسات الَّتي تناولت فوائده وأَهميَّته وما يمكن أَنْ يقدمه للمنظَّمات.

فوفقاً لدراسة (Tutar *et al*, 2011, 6319- 6329) إن التمكين يعزز دوافع الإنجاز لدى العاملين، ويزيد الالتزام بين العاملين لتنفيذ القرارات الَّتي شاركوا في اتخاذها واتَّخذوها بأنفسهم، مما يساعد على الوصول إلى قرارات رشيدة، كما يسهم في دفع اتجاهات العاملين نحو أخلاقيات العمل والتفوُّق والقدرة التَّنافسيَّة، ويساعد على إشباع العديد من الرَّغبات والدَّوافع النفسيَّة لدى العاملين، إضافةً إلى أَنَّه يساعد على تماسك العاملين وهذا بدوره يؤدي إلى تحقيق الأَهداف المختلفة التي تسعى لتحقيقها المنظمة.

وبحسب دراسة (Hanaysha, 2016, P: 300) فإن التَّمكين يحقِّق للمنظمة فوائد مهمَّة كارتفاع الإنتاجيَّة، وانخفاض نسبة الغياب، ودفعهم لتقاسم المسؤولية فيما بينهم، وتحسين جودة الإنتاج والخدمات، وتحقيق مكانة متميِّزة للمنظمة. والتَّمكين يزيد من دافعيَّة العامل للقيام بالعمل الروتيني؛ كما أَنَّه يؤدي إلى إشباع حاجاته من تقدير وإثبات لذاته، وارتفاع مقاومته لضغوط العمل، وارتفاع ولائه للمنظمة، وإحساسه بالرِّضا عن وظيفته ومرؤوسيه، وارتفاع الدَّافعيَّة الذاتيَّة لديه، وتنمية الشعور بالمسؤولية.

ومن جانب آخر، تناولت نتائج العديد من الدِّراسات الفوائد الهامة للتَّمكين؛ فمن وجهة نظر كل من الباحثَين (Kumar & Kumar, 2017, 59) تتمثَّل فوائده بخلق الشُّعور لدى العامل بأَنَّه جزء لا يتجزأ من المنظمة وهذا يزيد من درجة الثِّقة والاعتماد على الذَّات وزيادة ولائه للمنظمة، الأَمر الَّذي ينعكس على فرص الإبداع والابتكار ومساعدة المنظمة في برامج التَّطوير والتَّجديد وتحقيق جودة الأَداء وتحسين مستواه، وزيادة الإنتاجيَّة، وتحقيق الانتماء، والمشاركة الفعَّالة، واكتساب المهارة، والمعرفة والمحافظة على العامل من قبل المنظمة نتيجة شعوره بالأَمان والرِّضا.

وتتَّفق معظم الدِّراسات فيما يتعلق بفوائد التَّمكين؛ فوفقاً لما توصَّلت له دراسة الباحث (Chauhan, 2018, P: 53) يُسهم التَّمكين بطريقةٍ منهجيَّة في تقليل المشكلات، وذلك من خلال منح السُّلطة والمسؤوليَّة للعاملين، مما يؤدي إلى زيادة مستوى الرِّضا لديهم، وهذا بدوره يُنشئ الثِّقة المُتبادلة بينهم وبين المنظمة، كما أَنَّه يمِّكن المنظمة من حل المشكلات الَّتي تعترض العاملين في الوقت المحدَّد، فعندما يشعر العاملون بأَنَّهم يتمتَّعون بالسُّلطة هذا يدفعهم بأَنْ يأخذوا على عاتقهم هدف المنظمة كهدفهم الشَّخصي، وبالتالي زيادة رغبتهم بالعمل أَكثر فأكثر.

رابعاً: التمكين كحالة ذهنية:

لا يمكن الاستفادة من مواهب الفرد وقدراته وإمكانياته، لا للمؤسسة ولا للفرد نفسه مما يؤدي إلى إهمال هذه القدرات وضياعها وموتها في النهاية (Carlzon,1987).

وصف (Bowen and Lawler, 1995; Berry, 1995) التمكين على أنه حاله ذهنية؛ لدرجة أن الموظف الذي يمتلك هذه الحالة الذهنية (State of Mind) يمتلك الخصائص الآتية التي يمكن أن نطلق عليها **خصائص الحالة الذهنية للتمكين** والتي تشتمل على:

1. الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل (أي الأعمال والأشياء التي تدور في ذلك العمل الخاص الذي يقوم به الموظف).

2. المساءلة والمسؤولية عن نتائج أعمال الموظف.

إن ما يساهم في توضيح أهمية التمكين بشكل أكبر، أن نرى بأن التمكين يعطي الفرد مزيداً من المسؤولية المناسبة للقيام بما هو مسؤول عنه (أي إعطاء الإنسان الأقرب للمشكلة مسؤولية كاملة وحرية للتصرف في حلها لأنه الأقرب للمشكلة والأكثر احتكاكاً وتأثراً بها) (Rafiq and Ahmed, 1998,p;396).

خامساً: متطلبات التمكين.

حتى يتم التطبيق الناجح لعملية تمكين العاملين في القطاع التعليمي، لاسيما عمداء الكليات ورؤساء الأقسام والموظفين، يجب توافر مجموعة من المتطلبات الأساسية قبل وأثناء وبعد عملية التمكين يمكن تحديدها بالتالي

1ـ صياغة وتطوير رؤية للمنظمة التعليمية: إن بناء الرؤية تمثل الخطوة الأولى نحو التمكين؛ فالرؤية تزود الموظفين بالإحساس بما الذي سيقومون به لاحقاً، بالتالي تقودهم للإبداع، وتسمح لهم باتخاذ قرارات تصب في الاتجاه الذي تعتقد القيادة الإدارية بأنه صحيح (العتيبي، 2005، ص:18-17).

ويجب أن يتم دعم رسالة المنظمة بالقيم الأساسية التي تؤمن بها المنظمة، وذلك عن طريق إعطاء العاملين حيز ومتسع للقيام بالعمل وإعطائهم كذلك الثقة اللازمة لاتخاذ القرارات، وقد تمثل هذه الرؤية تحد حقيقي نظراً لطبيعة النظرة التقليدية التي تعمل بها كثيراً من المنظمات؛ فعملية نجاح التمكين تعتمد وبشكل أساسي على تولية الإدارة الاهتمام والتفكير الكافيَين والعمل على ربط برنامج التمكين بأهداف وقيم المنظمة؛ بمعنى أن نرى من مدير المنظَّمة نواة، ومركز استقطاب للأفكار التي من شأنها تسيير العملية التنظيميَّة بالطرق الناجحة. إنَّ مدير المنظَّمة هو الأكثر رؤية لما تحتاجه وتتطلبه العملية التنظيميَّة من تحديثات وأفكار؛ لأنه المشرف الميداني على سير هذه العملية، ومن هنا تكمن أهمية تحقيق مبدأ لامركزية التنظيمات التعليميَّة، عن طريق تقليل المستويات الإدارية اللازمة لاتخاذ القرار التعليمي، وبالتالي عدم إشغال القيادات التنظيميَّة العليا بالقضايا والمشكلات التنظيميَّة اليومية الشائكة، كما يمكن ذلك من طرح فكر ورؤى جديدة تطويرية للمنظمة التعليمية والتنظيميَّة.

2ـ الانفتاح وفرق العمل: بحسب (العتيبي، 2005، ص 35-36) فإن الأفراد في المنظمة التعليمية، لا بد أن يشعروا بأنهم جزء من ثقافة المنظمة التي تعتبر المورد البشرية أهم موارد المنظمة، فالمدير الذي يتم تمكينه يعتبر أن العاملين في منظمته يمكن أن يعملوا سوياً بصورة جماعية على حل مشاكل العمل، ويحترم أفكارهم ويأخذها على محمل الجد، كما يؤمن بأعضاء الفريق و يثق بقدراتهم على تحمل المسؤولية، بما تعنيه من مهارة في صنع القرارات واتخاذها وتقويمها والقدرة على الدفاع عنها عند اللزوم، وبذلك يتحقق شعور الانتماء للمنظمة من قبل أفرادها كمنظمة تعليمية اجتماعية وتنظيم فاعل في تعديل سلوك الأفراد المنتمين إليها وتحسين أدائهم باطراد.

3ـ النظام والتوجيه: إن وجود نظام واضح للمديرين يزودهم بأهداف المنظمة التنظيميَّة، والمسؤوليات المترتبة عليهم يحد من الغموض الذي عادة ما يصاحب جهود التمكين؛ فقد وُجِد أن هناك علاقة قوية بين غموض الدور الموكل للعامل والتمكين؛ فالأهداف والمهام التي عادة ما تتميز بمرونة عالية تدخل عدم التأكد والغموض.

والنظام والتوجيه من شانه أن يحجم من سيادة العاطفة والمحسوبية والمجاملة؛ فمدير المنظَّمة وفق منحه الصلاحيات الجديدة ينبغي أن يكون بمواصفات موثوقة، وخالية من أي تأثير طائفي أو قبلي أو انحياز مناطقي، أيضًا يجب أن يكون بقدرات عالية وجرأة وحكمة تؤهله لأن يدير القرارات دون مجاملة ولا محسوبية، ودون قلق من إفساد الجو العام، وهنا تبرز قيمة النظام والتوجيه كعنصر هام من عناصر التمكين الإداري؛ فمن المعلوم لدى الجميع أن العمل الإداري في المنظَّمة لا يكاد يتشابه مع أي عمل آخر إذ تظل الحدود غير مرئية، ومساحات الألفة مفتوحة، لأن بهما تكتمل

رسالة التعليم والجامعة، سواء الفكرية أو الاجتماعية، وتكمن هنا أيضاً مهارة الإدارة في الجمع بين الضبط والانضباط وبين الأسرية والتآلف (العتيبي، 2005، ص 35-36).

4ــ الدعم والثقة والشعور بالأمان: في سبيل أن يشعر المديرون بأن النظام يوفر لهم بيئة تشجع على التمكين، يحتاج بأن يشعروا بوجود دعم من رؤسائهم، وزملائهم في العمل، والمشرفين؛ فجهود الموظفين لأخذ المبادرة والمخاطرة يجب أن تعزز وتدعم بدلاً من معاقبتها.

في حالة فقدان أو ضعف الدعم الاجتماعي فإن الموظفين سيشعرون بالقلق بشأن الحصول على أذن قبل القيام بالتصرف، بدلاً من طلب الصفح في حالة ارتكاب أخطاء. ويجب أن يتوافر الاعتقاد لدى المديرين أن برنامج التمكين الذي تتبناه المنظمة التعليمية، سيشكل عملية دعم ومساندة للتعلم والتطوير لدى العاملين؛ فالواجب إشاعة ثقافة الثقة على مستوى المنظَّمة والمستويات الإدارية الأعلى من خلال التدريب الإداري، ليثق المدير بقدراته وصحة قراراته، ويثق في نفس الوقت بقدرات هيئة التدريس والمرشدين وسائر المعلمين في المنظَّمة وصحة ممارساتهم الصفية وغير الصفية (الجهني،2011، ص66-67).

ولعل ما يسهم في التمكين توفير نظام عادل ومجزٍ للحوافز المادية والمعنوية وضمانات الأمان الوظيفي والترقيات على أساس المؤهلات والقدرات والمزايا الأخرى للقيادات الجامعية الممكنة.

5ــ القيادة الإدارية: وفق دراسة (الجهني،2011، ص97) فإن الافتراض الرئيس في فكرة التمكين أن سلطة اتخاذ القرار يجب أن يتم تفويضها للعاملين في الصفوف الأمامية؛ لكي يمكن تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات المستهدفين؛ ومشاكلهم واحتياجاتهم، وعليه فيجب منح عمداء الكليات قدراً من الحصانة التي تجعلهم أكثر قدرة على المخاطرة واتخاذ القرارات التنظيميَّة الرشيدة في بيئة عدم تأكد، كالبيئة المحيطة بالقرار التعليمي في العادة. ويتضح أن فكرة التمكين تتطلب تغيير الأنماط القيادية التقليدية، التي تركز على السلطة والتوجيه إلى نمط قيادي يؤمن بالمشاركة والتشاور، وهذا بدوره يتطلب تغيير جذري في أدوار العمل، ومن ثم العلاقة بين المدير والمرؤوسين. بالنسبة لدور المدير يتطلب التحول من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض، أما بالنسبة لدور الأساتذة الجامعيين فيتطلب التحول من اتباع التعليمات والقواعد إلى المشاركة في اتخاذ القرارات، وهنا يبرز دور **القيادة التحويلية** ـ حيث يمثل تمكين العاملين أحد سماتها الجوهرية ـ وتعرف على أنها: "عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض كل منهما بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق".

ولعلَّ الواجب هنا تعديل الهياكل التنظيمية للوزارة والإدارات التعليمية من الهياكل الرأسية إلى الهياكل الأفقية قدر الإمكان، وانسحاب هذه التشكيلات الهيكلية الأفقية إلى المنظَّمة بحيث يرتبط الجميع بقائد المنظَّمة بشكل مباشر، (أي تنظيم أفقي منظم عوضاً عن التنظيم الهرمي الذي هو غالباً المطبق في إدارات الجامعات).

إنَّ للتمكين قيمة كبرى في نظريات التعليم الحديثة، وهو مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالرضا الوظيفي؛ بمعنى أنه كلما ازداد مستوى التمكين الإداري، يزداد الشعور بالرضا الوظيفي لدى العاملين، وتؤكد هذه النتيجة أهمية التمكين الإداري ودورة في زيادة الشعور بالرضا الوظيفي لدى موظفي الجامعة، إذ إنه بممارسة جوانب التمكين الإداري من خلال منح الجامعات مزيداً من الصلاحيات في إطار تدعيم الإدارة الذاتية للجامعة من خلال المشاركة في صنع القرار بدلاً من المسؤولية الفردية في صنعه من شأنه أن يسهم في زيادة الرضا الوظيفي، ويسهم بدوره في تحسين مستوى الجامعة والتحسين من واقع القطاع التعليمي.

النتائج والمناقشة:

الدراسة الميدانية:

أداة الدّراسة:

بغية دراسة متطلبات استراتيجية التمكين المعاصرة في الجامعات السورية لجأت الباحثة الى اجراء دراسة مسحية من خلال تصميم استبيان موجه الى العاملين في جامعة تشرين، وتكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية بنسبة 20% من العاملين العلميين في مختلف كليات ومعاهد جامعة تشرين(رئاسة الجامعة- كلية الآداب- كلية الطب- كلية الاقتصاد- طلية العلوم- كلية الهندسة الزراعية -المعهد التقاني لإدارة الأعمال- المعهد الطبي)، أما بالنسبة للعاملين غير العلميين فقد تم اختيار عينة عشوائية بنسبة 10%، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وقد وزعت الاستبيان على 321 موظف استعادت منها 317 استبياناً واستبعدت منها 4 استبيانات لنقص المعلومات فيها فكانت الاستبانات الصالحة للدراسة والتي أدخلتها في التحليل هي 313 استبياناً بنسبة 97.50% وهي نسبة تمثيل جيدة جداً.

وقامت بسحب العينة بطريقة عشوائية وحرصت على أن يكون حجم العينة أكبر من 300 مفردة لتكون ممثلة للمجتمع المدروس تمثيلاً جيداً ولتكون النتائج قابلة للتعميم، ولقد أظهرت لاحقاً عدد الاستبيانات الداخلة في التحليل حسب عمل أفراد العينة المدروسة في جامعة تشرين، والجدول التالي يبين عدد الاستبيانات الموزعة والمستردة والمستبعدة حسب عمل أفراد العينة المدروسة في جامعة تشرين:

جدول (1) عدد ونسبة الاستبيانات الموزعة حسب الوظيفة في جامعة تشرين

العمل الحالي	الموزعة	المسترجعة	المستبعدة	الداخلة في التحليل	النسبة %
عميد	5	4	-	4	1.28
نائب عميد	15	14	-	14	4.47
رئيس قسم	43	42	-	42	13.42
عضو هيئة تدريسية	198	197	3	194	61.98
غير ذلك	60	60	1	659	18.85
المجموع	321	317	4	313	100

المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً للدراسة الميدانية

فاعتمدت الباحثة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، مع قيامها بالمقابلات الشخصية مع عدد من أفراد عيّنة البحث، وقد قامت الباحثة بتقسيم الاستبانة إلى قسمين:

القسم الأول: تناول هذا القسم جمع بيانات عن المتغيرات الديموغرافية للعينة التي تمّ توزيع الاستبانة عليها.

القسم الثاني: تناول هذا القسم جمع بيانات حول تطبيق استراتيجية التمكين المعاصرة في منظمات الأعمال وهي عبارة عن 20 عبارة، حيث تمّ عرضها وتحكيمها من قبل لجنة التحكيم. وقد اعتمدت الباحثة على مقياس ليكرت الخماسي حيث قابل كل عبارة خمس درجات من الموافقة.

أولاً: توصيف المتغيرات الديموغرافية: يوضّح الجدول (2) خصائص العيّنة الديموغرافية.

الجدول (2) توصيف المتغيرات الديموغرافية

الجنس		
الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	242	71.2
أنثى	71	28.8

العمر			المرتبة الوظيفية		
الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية	المرتبة الوظيفية	التكرار	النسبة المئوية
27-22	56	16.5	مشرف أو مدير أو قائم بالأعمال	60	17.6
33-28	58	17.1	معيد	80	23.5
39-34	39	11.5	مدرّس	24	7.1
45-40	85	25.0	أستاذ مساعد	108	31.8
46 فأكثر	66	30.0	أستاذ	41	20.0

الصفة الوظيفية			الخبرة بالسنوات		
الصفة الوظيفية	التكرار	النسبة المئوية	السنوات	التكرار	النسبة المئوية
عميد	10	2.9	5 وأقل	60	17.6
نائب عميد	30	8.8	10-6	59	17.4
رئيس قسم	52	15.3	15-11	40	11.8
مدير وحدة ضمان الجودة	11	3.2	20-16	109	32.1
عضو هيئة تدريسية أو فنية	210	69.7	أكثر من 20	45	21.2

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار20.

ثانياً: اختبار ثبات وصدق المقياس:

قامت الباحثة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقاييس (غدير، 2012، ص 234-246)، حيث تمّ حساب معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات جميع عبارات الاستبانة معاً كما هو موضح بالجدول رقم (3)، وحساب ثبات متغيّرات الدّراسة كلّ على حدة.

الجدول (3)عدد العبارات الداخلة في التحليل والمستثناة

الجدول (2) عدد العبارات الداخلة في التحليل والمستثناة Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	313	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	313	100.0

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.

كما يظهر الجدول (4) أن قيمة ثبات معامل الثبات ألفا كرونباخ الكلّية- باستثناء متغيّر الجنس لأنّه الوحيد غير الرتبي- يساوي 0.743 وهي أكبر من 0.6، وهذا يدل على أن جميع العبارات تتمتع بثبات جيّد ولا داعي لحذف أيّة عبارة.

الجدول (4) معامل ألفا كرزنباخ لجميع عبارات الاستبانة

Cronbach's Alpha	N of Items
.743	24

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.

معامل ثبات متغيرات الدراسة كلّ على حدة:

قامت الباحثة بحساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة كلّ على حدة وكانت النتائج كالآتي:

الجدول (5) معامل ألفا كرونباخ لكل متغيّر على حدة

المتغير	Cronbach's Alpha	N of Items	المتغير	Cronbach's Alpha	N of Items
تفويض السلطة	0.638	5	بيئة العمل	0.641	5
مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات	0.652	5	استقلالية العمل	0.621	5

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.

تجد الباحثة من خلال الجدول (5) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للعبارات المستخدمة في قياس كل متغير على حدة كانت جميعها أكبر من 0.6، وهذا يدل على ثبات مقبول للبيانات وصلاحيتها للدراسة ولا داعي لحذف أيّة عبارة من العبارات؛ حيث بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ للعبارات المستخدمة في قياس متغير بيئة العمل أحد متغيرات استراتيجية التمكين المعاصرة 0.641 وبلغت قيمة كرونباخ لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات 0.652.

مقياس الصّدق (الاتّساق الداخلي لفقرات الاستبانة):

لاختبار صدق محتوى فقرات الاستبانة قامت الباحثة بدراسة طرفيّات عدّة في الدّراسة مع طرف أساسيّ كالمتوسّط الإجمالي (غدير، 2012، ص 247-248)، واختبار تلك العلاقات؛ حيث كانت العلاقات الناتجة معنوية أي ذات دلالة إحصائية؛ وكان ذلك مؤشّراً على صدق المقياس.

Sig= p= 0.000 < a= 0.01، وبذلك تكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات فقرات الاستبانة، وأصبحت الاستبانة صالحة للتطبيق على عيّنة الدّراسة الأساسيّة.

حساب الإحصائيات الوصفية لكل محور من محاور الاستبانة:

قامت الباحثة بحساب الاحصائيات الوصفية لكل عبارة من عبارات تفويض السلطة وذلك لمعرفة متوسط إجابات أفراد العينة وذلك حسب الجدول التالي:

الجدول (6) الإحصائيات الوصفية الخاصّة بعبارات تفويض السلطة.

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
يوجد لدى جامعتي استراتيجية واضحة لتفويض السلطة	313	3.63	.771	.029
لدي السلطة الكاملة لإنجاز ما يسند إلي من أعمال	313	3.65	.754	.022
تثق جامعتي في قدرتي على أداء الأعمال الموكلة إلي	313	3.49	1.164	.027
تولي جامعتي اهتماماً بالأفكار والحلول التي اقترحها	313	3.60	.791	.033
تعمل جامعتي على تأمين الحوارات واللقاءات وعقد ورش العمل	313	3.67	.996	.046
متوسط إجابات الأفراد على العبارات التي تقيس تفويض السلطة.	313	3.8675	1.5632	.07567

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.

نجد من خلال الجدول (6) أن أقل متوسط حسابي لإجابات أفراد العينة هو 3.49 والذي يبيّن ثقة الإدارة في قدرة العامل على أداء الأعمال الموكلة إليه وفق إجابات أفراد العيّنة.

كما قامت الباحثة بحساب الاحصائيات الوصفية لكل عبارة من عبارات مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وذلك لمعرفة متوسط إجابات أفراد العينة كما في الجدول التالي:

الجدول (7) الإحصائيات الوصفية الخاصّة بعبارات تفويض مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
تحرص جامعتي على إدامة الحوار معي بأسلوب يستند إلى الانفتاح والثقة والشفافية	313	3.18	1.033	.039
أشارك في إعداد الخطط والاستراتيجيات والأهداف	313	3.31	.947	.023
لدي المعلومات الكافية التي تؤهلني لاتخاذ القرارات التي تخص عملي	313	3.42	.746	.028
تشاركني جامعتي في العوائد والأرباح المحققة	313	3.36	.867	.024

يتم اتخاذ القرارات في أقل المستويات قدر الإمكان	313	2.58	1.082	.036
متوسط إجابات الأفراد على العبارات التي تقيس مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.	313	3.8812	.41023	.07592

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.

تبيّن من خلال الجدول (7) أن أقل متوسط حسابي لإجابات أفراد العينة هو 2.58 وهو أقل من متوسط الحياد 3، ومعنوي، والذي يبيّن أن الجامعة لا تقوم باتخاذ القرارات في أقل المستويات وفق إجابات أفراد العيّنة.

وبعد أن تمّ حساب متوسط إجابات أفراد العيّنة على العبارات الّتي تقيس استقلالية العمل، كانت النتائج كالآتي:

الجدول (8) الإحصائيات الوصفية الخاصّة بعبارات استقلالية العمل.

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
توفر جامعتي فرص متاحة للترقية والتطوير والنمو الوظيفي	313	3.25	1.054	.034
هناك أعمال أستطيع اتخاذ القرار فيها دون الرجوع للإدارة العليا	313	3.66	.674	.032
أتمتع بصلاحيات واسعة لإنجاز مهام وظيفتي	313	3.31	.863	.027
تمنحني جامعتي المرونة للتصرف في أداء مهامي	313	3.33	1.158	.028
عملية اتخاذ القرارات في جامعتي ليست مناطة بالإدارة العليا	313	3.67	.815	.032
متوسط إجابات الأفراد على العبارات التي تقيس استقلالية العمل.	313	3.6542	1.23419	.04262

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.

يتضح من خلال الجدول السابق أن متوسط إجابات أفراد العيّنة على العبارات الخاصّة باستقلالية العمل، كانت جميعها أكبر من متوسط المقياس (3)، وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على هذه العبارات؛ بمعنى أن الجامعة توفر فرصاً للترقية والتطوير التنظيمي للعاملين فيها، كما تمنحهم صلاحيات ومرونة كافية إنجاز المهام.

وتمّ حساب متوسط إجابات أفراد العيّنة على العبارات الّتي تقيس بيئة العمل، فكانت النتائج كالآتي:

الجدول (9) الإحصائيات الوصفية الخاصّة بعبارات بيئة العمل.

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
توفر جامعتي المعرفة والمهارة المتخصصة لي	313	3.37	1.012	.022
توفر جامعتي بيئة عمل صحيّة وآمنة لي	313	3.16	1.275	.032
تستخدم جامعتي تجهيزات ومعدات حديثة لتقليل الحوادث المهنية	313	3.58	.900	.034

تهتم جامعتي بمعايير الأمن والسلامة العامة في مرافق الجامعة	313	3.65	.793	.032
تحرص جامعتي على توفير سبل الاتصال والمواصلات لكافة العاملين	313	2.80	1.118	.035
متوسط إجابات الأفراد على العبارات التي تقيس بيئة العمل.	313	3.9832	2.54321	.06134

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.

يتضح من خلال الجدول السابق أن متوسط إجابات أفراد العيّنة على العبارات الخاصّة ببيئة العمل كانت جميعها أكبر من متوسط المقياس (3) وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على العبارات المتعلقة ببيئة العمل، باستثناء العبارة المتعلقة بحرص الجامعة على توفير وسائل المواصلات للعاملين فيها حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة 2.80 وهو أقل من متوسط الحياد 3، ومعنوي، والذي يبيّن أن الجامعة لا على توفير سبل الاتصال والمواصلات لكافة العاملين وفق إجابات أفراد العيّنة.

الاستنتاجات و التوصيات:

1ـ بلغ أقل متوسط حسابي لإجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس تفويض السطلة 3.49 والذي يبيّن ثقة الإدارة في قدرة العامل على أداء الأعمال الموكلة إليه وفق إجابات أفراد العيّنة، وهذا يعني أن الجامعة تقوم بتفويض السلطة للعاملين لديها حسب مستوياتهم الإدارية.

2ـ أقل متوسط حسابي لإجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس مشاركة العاملين اتخاذ القرار هو 2.58 وهو أقل من متوسط الحياد 3، ومعنوي، والذي يبيّن أن الجامعة لا تقوم باتخاذ القرارات في أقل المستويات وفق إجابات أفراد العيّنة، وهذا يؤثر على آلية عمل العاملين في هذه المستويات الأمر الذي ينعكس على طريقة عملهم.

3ـ إن متوسط إجابات أفراد العيّنة على العبارات الخاصّة باستقلالية العمل، كانت جميعها أكبر من متوسط المقياس (3)، وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على هذه العبارات، وهذا يعني أن الجامعة تمنح العاملين لديها الاستقلالية في العمل مما ينعكس بشكل إيجابي على أداء هذه الأعمال.

4ـ إن أقل متوسط حسابي لإجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة ببيئة العمل هو 2.80 وهو أقل من متوسط الحياد 3، ومعنوي، والذي يبيّن أن الجامعة لا تعمل على توفير سبل الاتصال والمواصلات لكافة العاملين وفق إجابات أفراد العيّنة، وربما يعود ذلك في نسبة كبيرة منه للظروف الاقتصادية الضاغطة التي تعاني منها البلاد (ظروف الحرب والعقوبات الاقتصادية).

التوصيات:

1ـ ضرورة أن تزيد الجامعة من تفويض السلطة لعامليها، لأنها بذلك ستزيد من الكفاءة في أداء خدماتها، مما يحسن من مستوى أدائها، ويتحقق ذلك من خلال تفويض عمداء الكليات ورؤساء الأقسام ورؤساء الدوائر بالسلطات الواسعة للقيام بإدارة أعمالهم بحرية ومرونة كافيتين بما يتناسب مع الإمكانيات المتاحة.

2ـ ضرورة اعتماد الجامعة مبدأ المشاركة باتخاذ القرار خاصةً في المستويات الإدارية المتوسطة، ويتم ذلك من خلال توسيع مشاركة القائمين على العمل في إدارات الكليات والمعاهد والأقسام التابعة للجامعة في عملية صنع القرار والتخطيط للأعمال المستقبلية على ضوء المعطيات والإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة لديهم.

3ـ الاهتمام بتوفير بيئة عمل مناسبة للعاملين في الجامعة، من خلال تأمين بيئة عمل صحية وآمنة، وتوفير التجهيزات والمعدات الحديثة – قدر الإمكان– ، وتوفير سبل الاتصال الحديث، وتأمين وسائل المواصلات لتسهيل عملية انتقال العاملين، واستخدام نظم المعلومات الإدارية والتسويقية الحديثة في سبيل تقدم الجامعة وتطورها.

4ـ العمل على تطوير البحث العلمي، والسعي لرفع السوية العلمية للجامعة ورفع مستوى تصنيفها بين الجامعات العربية والأجنبية من خلال:

– تشجيع الباحثين من أعضاء الهيئة التدريسية وطلاب الدراسات العليا والمهتمين بالبحث العلمي على نشر أبحاث في المجلات العلمية المحكمة العربية والعالمية وتقديم التسهيلات اللازمة لذلك

– تقديم الحوافز المادية والمعنوية لقاء الأعمال والأبحاث المميزة.

5ـ العمل على توفير الاستقلالية في العمل، ويكون ذلك عندما تمنح إدارة الجامعة العاملين لديها حق اتخاذ القرار وأداء الكثير من المهام ومرونة في العمل بدرجة كبيرة دون الحاجة للعودة إلى المستويات العليا ، الأمر الذي من شأنه تخفيف الروتين والبطء في إنجاز المعاملات، وتيسير أمور الطلبة والعاملين، ويجعل آلية العمل أكثر سهولة وسرعة.

6ـ إعطاء الدور الكبير لكافة المستويات الإدارية لأن ذلك يحسن من مستوى أداء الموارد البشرية الأمر الذي ينعكس على إنتاجيتها وتحسين أداء الجامعة بشكل عام، ويمكن أن يتم ذلك من خلال:

– إقامة الدورات التدريبية المستمرة لتدريب العاملين من مختلف المستويات الإدارية على كيفية إنجاز مهامهم بسهولة وسرعة.

– إعداد البرامج التدريبية المناسبة للعاملين والقياديين لتعزيز الوعي بأهمية التمكين، وعوامل نجاح تطبيقه في بيئة الجامعة.

– تشجيع العمل الجماعي وتكوين فرق عمل توزع عليها المهام وتحدد لها المعايير المناسبة لتقييم أدائها.

التوصيات المستقبلية:

1–إجراء دراسات نوعية وتطبيقية لتوضيح أهمية التمكين ودلالاته والعوامل المؤثرة فيه.

2–إجراء دراسات لبحث معوقات تطبيق التمكين.

3–إجراء دراسات لبحث العلاقة بين التمكين والرضا الوظيفي.

4–إجراء دراسات لبحث العلاقة بين التمكين والولاء التنظيمي.

References:

1. Al- ASOUFI، B; AKHORSHAIDEH، A (2017). *the impact of employee empowerment on the success of organizational change: A study in privatized Enterprises in Jordan*. Journal of public administration and Governance، Vol. 7، No. 1، P: 89.

2. Al- ASOUFI، B; AKHORSHAIDEH، A. *the impact of employee empowerment on the success of organizational change: A study in privatized Enterprises in Jordan*. Journal of public administration and Governance، vol. 7، no. 1، 2017.

3. AL-DOURI، ZAKARIA MUTLAQ (2018*). The effect of empowering workers in job performance in business organizations: a field study on a sample of workers in Jordan's Zain Telecom. The scientific journal of the Chinese University - Sulaymaniyah. Volume (2)، First Issue، Jordan.*

4. AL-JUHANI، MUHAMMAD FALIH *(2011). Empowering School Principals with Powers: Privileges، Requirements، and Pitfalls، Knowledge Magazine، Issue No. 192.*

5. AL-OTAIBI، SAAD BIN MARZOUK *(2005). The essence of employee empowerment: a conceptual framework. King Saud University، College of Administrative Sciences، Tenth Annual Forum for Total Quality Management، Khobar، 2005 AD.*

6. BRIEF، A.P; NORD، W.R (1990). *Meanings of Occupational Work*. Lexington، MA: Lexington Books، P: 63.

7. CHAUHAN، A (2018). *Does Empowering Employee Enhance Employee Performance?*. Prestige International Journal of Management & IT-Sanchayan، Vol، 6. No، 1، P: 53.
8. CHAUHAN، A. *Does empowering employee enhance employe performance?. Prestige international journal of management & IT- sanchayan*، vol. 6، no. 1، 2018.
9. CHEN، K (2011). *A study on the impact of Empowerment on Employee performance in the Automotive industry in Malaysia*. Center for Graduate studies، P: 12.
10. DECI، E. L.، CONNELL، J. P.، & RYAN، R. M (1989). *Self-determination in a work organization.* Journal of Applied Psychology، Vol، 74، P: 580-590.
11. GHADEER، BASEM GHADEER *(2012). The basic approach to advanced data analysis using IBM SPSS Statistical 20. Part 2. Syria: Ministry of Information، 234-244***.**
12. GHANI، N. A; HUSSEIN، T. A; JUSOFF، K (2009). Antecedents of psychological Empowerment in the Malaysian Private Higher Education Institutions. International Education studies، Vol، 2. No، 3، P: 162.
13. GRIGS، K (2008). *Committee، Task Force، Team: What's the Difference? Why Does It Matter?* p: 4.
14. HALVORSEN، D. L (2005). *An Investigation of Employee Satisfaction and Employee Empowerment Specific To On-Site Super Visors: In The Residential Contraction Industry.* Brigham Young University، Usa، P: 5.
15. HANAYSHA، J (2016). *Examining the Effects of Employee Empowerment، Teamwork، and Employee Training on Organizational Commitment*. International Conference on Leadership، Technology، Innovation and Business Management، Vol، 229. No، 140، P: 300.
16. HASABALLAH، H; IBRAHIM، S.B; ABDALLAH، M.A (2014). *Internal marketing and Empowerment: The Mediating role of the relationship Quality: Study on commercial Banks in Sudan.* International journal of science and research، Vol، 3. No، 12، P: 2367.
17. HOSSEIN، M; Ko، S; YANG، C (2012). *Dietary supplementation of green tea by-products on growth performance، meat quality، blood parameters and immunity in finishing pigs*. Journal of Medicinal Plants Research، Vol، 6. No، 12، p: 2458-2467
18. KANWAL، A; IMAM، A (2017). *The Theory and Concept of Psychological Empowerment*. Academic Journal of Social Sciences، Vol. 1، No، 3، p: 63.
19. KARAN، D (2012). *Differe4nce in Psychological Empowerment Perception of Female Employees Working in Middle-East* Journal of Scientific Research. Vol. 12، No، 4، pp. 436-443.
20. KUMAR، P، J; KUMAR، A. A (2017). *Employee Empowerment: An Empirical Study*. Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management، Vol، 17. No، 4، P: 59.
21. RAFIQ، M; & AHMED، P.K (1998). *A customer-oriented framework for empowering service employees*. Journal of Services Marketing. Vol، 72. No، 5، P: 379-396.
22. THOMAS، k.، & VELTHOUSE، B (1990). *Cognitive element of empowerment: An interpretive model of intrinsic motivation.* Academy of Management Review، Vol، 15. No، 4، P: 666-681.
23. TUTAR، H; ALTINOZ، M; CAKIROGLU، D (2011). *The effects of employee empowerment on achievement motivation and the contextual performance of employees.* African Journal of Business Management، Vol. 5، No،15، p: 6318-6329.
24. UKIL، M (2016). *the impact of employee Empowerment on employee satisfaction and service quality: Empirical from financial e4nterprizes in Bangladesh*. Business theory and practice، Vol (2)، No (187). (on line) Available on: www. Btp- vgtu- it، P: 180.
25. UKIL، M (2016). the impact of employee *Empowerment on employee satisfaction and service quality: Empirical from financial e4nterprizes in Bangladesh*. Business theory and practice، Vol (2)، no (187). (on line) Available on: www. Btp- vgtu- it، 20.