

The impact of job empowerment on the performance of female employees at Umm Al-Qura University in Mecca, 2021.

Ms. Ashwaq saeed Al ghamdi

Department of Business Administration | College of Management and Economics | Umm Al-Qura University | Kingdom of Saudi Arabia

Received:

07/09/2023

Revised:

18/09/2023

Accepted:

07/01/2024

Published:

30/04/2024

* Corresponding author:

shooosh224@gmail.com

Citation: AlGhamdi, A. S.

(2024). The impact of job empowerment on the performance of female employees at Umm Al-Qura University in Mecca, 2021. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 8(55), 55 – 75.

<https://doi.org/10.26389/AJSRP.M070923>

2024 © AISRP • Arab

Institute of Sciences &

Research Publishing

(AISRP), Palestine, all

rights reserved.

• Open Access



This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) [license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Abstract: This study aims to identify the reality and level of job empowerment at UQU, and the level of female employees' performance, to identify the most important obstacles to job empowerment and to reveal the extent of the impact of job empowerment on the performance of female employees at UQU, and to identify statistically significant differences about the impact of job empowerment. The performance of female employees is attributed to the type of job (academic, administrative). To achieve these objectives, the researcher used the descriptive methods, the questionnaire information-gathering tool was built in five main axes related to the objectives of the research. The questionnaire tool was applied to a sample consisting of (57) samples from the administrators and employees of UQU. After analyzing the data and treating it statistically, there were many results from the study, the most important were the presence of a high level of job empowerment, a high level of job performance, a medium level of job empowerment obstacles, and a high impact of job empowerment on the performance of female employees at UQU. In light of the results of the study, the researcher recommended that the university be keen to continue to use work teams in accomplishing work and solving problems and doing, which has a positive role in consolidating collective responsibility and therefore responsibility for decisions and solutions and commitment to implement them and give employees motivation to work better by involving it and thus improving the job performance, and UQU adopt career empowerment as an administrative method, in order to raise awareness of this aspect, given its importance in improving and developing the performance of female employees, which leads to the achievement of the university's objectives.

Keywords: job empowerment- Performance of female employees- Umm Al Qura University- Mecca city.

أثر التمكين الوظيفي على أداء الموظفات بجامعة أم القرى بمدينة مكة 2021م

أ. أشواق سعيد الغامدي

قسم إدارة الأعمال | كلية الإدارة والاقتصاد | جامعة أم القرى | المملكة العربية السعودية

المستخلص: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ومستوى التمكين الوظيفي في جامعة أم القرى، ومستوى أداء الموظفات، والتعرف على أهم معوقات التمكين الوظيفي، والكشف عن مدى تأثير التمكين الوظيفي على أداء الموظفات في جامعة أم القرى، والتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول تأثير التمكين الوظيفي على أداء الموظفات تعزى إلى نوع الوظيفة (أكاديمية، إدارية)، ولتحقيق هذه الأهداف استخدمت الباحثة المنهج الوصفي وكانت أداة جمع المعلومات الاستبانة تم بنائها في خمسة محاور رئيسية تتصل بأهداف البحث، وقد تم تطبيق الأداة الاستبانة على عينة قوامها (57) عينة من إداريات وموظفات جامعة أم القرى، وبعد تحليل البيانات ومعالجتها إحصائياً أسفرت الدراسة عن العديد من النتائج، كان من أهمها وجود مستوى عالي من التمكين الوظيفي وجود مستوى عالي من الأداء الوظيفي ووجود مستوى متوسط من معوقات التمكين الوظيفي ووجود تأثير عالي للتمكين الوظيفي على أداء الموظفات في جامعة أم القرى، وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت الدراسة بأن تحرص الجامعة على الاستمرار في استخدام فرق العمل في إنجاز العمل وحل المشكلات، مما له من دور إيجابي في ترسيخ المسؤولية الجماعية وبالتالي المسؤولية عن القرارات والحلول والالتزام بتنفيذها وإعطاء الموظفين تحفيز للعمل بشكل أفضل من خلال إشراكه وبالتالي تحسين الأداء الوظيفي، وأن تعتمد جامعة أم القرى التمكين الوظيفي أسلوباً إدارياً، وذلك لتعميق الوعي بهذا الجانب، نظراً لأهميته في تحسين وتطوير أداء الموظفات والذي يؤدي بدوره إلى تحقيق أهداف الجامعة.

الكلمات المفتاحية: التمكين الوظيفي_ أداء الموظفات_ جامعة أم القرى_ مدينة مكة.

المقدمة:

يشهد العالم تغيرات سريعة في مختلف المجالات، واصبحت المنظمات تواجه مشكلة مواكبة هذه التغيرات واستخدام اساليب العمل الحديثة والمتطورة، وقد ازداد اهتمام الادارة بتطبيق المفاهيم الحديثة للاحقة هذه التطورات وتطوير طرق واساليب العمل التي تحسن مستوى أداء العاملين ومستوى أداء المنظمة ككل، وحسن توجيه الافراد وبناء قدراتهم ومهاراتهم من خلال ربط أهداف المنظمة مع أهدافهم، ويجاد بيئة ومناخ تنظيمي يدعم المشاركة الفاعلة للأفراد وخلق الشعور بالمسؤولية لديهم والرضا عن العمل وولائهم للمنظمة والعمل على بث روح التعاون والعمل الجماعي (عبد الحسين، 2012، ص79).

وقد أعطت المنظمات المعاصرة اهتماماً كبيراً لمفهوم التمكين الوظيفي باعتباره يرتقي بالعنصر البشري في المنظمة المعاصرة من خلال الدور المحوري الذي من الممكن أن يساهم فيه الفرد في المنظمة (العبدالله، 2018).

والتعليم الجامعي هو وسيلة المجتمعات لتحقيق التنمية الشاملة والتطوير، وكذلك للتعامل مع المتغيرات المختلفة في المجتمع من سياسية أو اجتماعية أو اقتصادية أو ثقافية، وذلك لأنها مركز إشعاع عملي ومعرفي، وهي موطن آراء المفكرين العلماء والفلاسفة، ويعد إصلاح التعليم هو الوسيلة المناسبة لتحقيق التنمية سواء في الدول المتقدمة أو النامية، والإدارة عموماً والإدارة الجامعية ليست بمعزل عن هذه التغيرات التي تحدث في المجتمعات، وكذلك فقد حدد الإداريون الخصائص الإدارية اللازمة لهذه المجتمعات، والتي منها الالتزام الذاتي والجودة والثقة والتمكين الإداري، وهذه جميعها لازمة لإعداد الكوادر القيادية للمهام اللازمة لتخطيط برامج التنمية وتنفيذها، ورؤساء الأقسام الجامعية ليسوا بمعزل عن هذه الاتجاهات التطويرية لما لدورهم من جانب إداري وجانب فني (العجرفي، 2017، ص153).

ويعد مفهوم التمكين الإداري للعاملين من المفاهيم الحديثة التي تساعد الإدارة على معالجة بعض المشاكل وتوسيع مشاركة العاملين في وضع الأهداف والخطط واتخاذ القرارات، وان هذا التوجه قد ينعكس بشكل ايجابي على العاملين في المنظمة ويزيد من شعورهم بالراحة والقبول بالمهام والواجبات المكلفين بها وعن نظام الحوافز وساعات العمل، مما يؤدي لرفع مستوى ادائهم وتحقيق الاستقرار الوظيفي والالتزام العالي في العمل ورفع أداء المنظمة ككل (العبدطموس، 2015، ص2).

إن عملية التمكين هي أبعد من عملية إعطاء الموظف الصلاحية، إذ إنها تشمل المعرفة والمستوى التقني والثقة بالذات، وهذه المهارات الذاتية من شأنها إذا وضعت في المكان الصحيح أن تعطي الموظف أفضل النتائج في عمله، وإن كل مؤسسة ترغب في النجاح والتميز أن تضع أمامها أهدافها المقصودة، يجب أن تنشر هذه الأهداف بين جميع العاملين فيها، وتتجنب حصر بناء الأهداف وتحقيقها على شخص واحد، وإن أساس التمكين هو عدم احتكار السلطة في العمل الجماعي، إلا أننا يجب أن نوضح نقطة أساسية، وهي أن التمكين لا يعني التنازل عن الصلاحيات الأساسية للإدارة، إذ يرى المديرون التقليديون أن التمكين نوع من أنواع التنازل أو التخلي عن سلطاتهم، ويرى بعض المدراء أن التمكين قد يفقده بعض صلاحياته وتسليم قيادة المؤسسة للموظفين، أو للمستويات الوظيفية الأدنى منه. الحقيقة أن المديرين لا يتنازلون عن مسؤولياتهم باتباع مبدأ التمكين، فهم بذلك يزيدون من فرص اتخاذ قرارات أفضل، إذ يمكنهم ذلك من أداء مهامهم ومسئولياتهم بشكل أكثر فاعلية وكفاءة، فالتمكين يدعم الرؤوسين، ويجعل المدير يتفرغ لعملية التخطيط واتخاذ القرارات الرئيسية لعملية التطوير، وعملية دعم هؤلاء العاملين على اختلاف مستوياتهم (البتسام، 2016، ص8).

ومن هنا فإن الباحثة تسعى من خلال هذا البحث الى تقصي وتحليل التمكين الوظيفي وأثره على أداء العاملين في جامعة أم القرى، وذلك من منطلق أن تمكين العاملين يعتبر أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تساعد إدارة الجامعة في إطلاق القوة الكامنة لدى العاملين من علم وخبرة ومجهود، وتوفير مناخ يتسم بالمشاركة والتفاعل والتعاون، والتفاهم وحرية التعبير عن الرأي، واحترام الأفراد وإتاحة الفرصة لتقديم أفضل ما عندهم، الأمر الذي يساهم في زيادة الفعالية التنظيمية للجامعة، وزيادة الرضا الوظيفي، وبالتالي تحسين مستوى أداء العاملين في جامعة أم القرى.

مشكلة الدراسة:

هنالك العديد من الدراسات التي اثبتت ان التمكين الوظيفي له دور إيجابي وفعال على أداء الموظفين داخل المؤسسة ومنها دراسة قسوم(2019) والتي من خلالها كشفت دور التمكين الوظيفي في تطوير الاداء الوظيفي في مؤسسة سوناطراك محطة الضخ في الجزائر ووضحت الدراسة أن مستوى التمكين الوظيفي كان مرتفع وانعكس ذلك على مستوى تطوير أداء الموظفين، واتفقت معها دراسة العبدالله(2018) من ناحية ان التمكين الوظيفي كان سبب في ارتفاع مستوى اداء الموظفين في شركة HP في المملكة العربية السعودية، وأشارت دراسة محمدية (2016) أن التمكين الوظيفي كان سبب في ارتفاع مستوى السلوك الابداعي للموظفين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية. ولاكن هنالك العديد من المؤسسات العامة والخاصة غير مدرکه لأهمية وفوائد التمكين الوظيفي وأثره على

أداء الموظفين، فإن تمكين الموظفين ومنحهم القدرة على اتخاذ بعض من القرار دون الرجوع الى مسؤولهم المباشر يزيد من إنتاجية الموظفين وقدرتهم على حل المشكلات وارتفاع الدافعية لديهم وانخفاض نسبة الغياب والدوران الوظيفي وغيرها من الفوائد.

تري الباحثة أن هنالك ضرورة لقياس مدى التمكين الوظيفي وأثره على أداء موظفات جامعه أم القرى وعليه تتحدد مشكلة

الدراسة في السؤال الرئيس: ما أثر التمكين الوظيفي على أداء الموظفات بجامعة أم القرى؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس التساؤلات الآتية:

- 1- ماهو مستوى التمكين الوظيفي في جامعة ام القرى؟
- 2- ما هو مستوى أداء العاملين في جامعة أم القرى؟
- 3- ماهي معوقات التمكين الوظيفي في جامعة أم القرى؟
- 4- هل توجد علاقة ارتباط وتأثير بين التمكين الوظيفي وأداء العاملين؟
- 5- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية حول تأثير التمكين الوظيفي على أداء الموظفات تعزى الى نوع الوظيفة (اكاديمية- ادارية)؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق ما يلي:

- 1- قياس مستوى التمكين الوظيفي في جامعة ام القرى.
- 2- قياس مستوى أداء العاملين في جامعة ام القرى.
- 3- تحديد معوقات التمكين الوظيفي في جامعة أم القرى.
- 4- تحديد علاقة الارتباط والتأثير بين التمكين الوظيفي وأداء العاملين.
- 5- تحديد فروق ذات دلالة احصائية حول تأثير التمكين الوظيفي على أداء الموظفات تعزى الى نوع الوظيفة (أكاديمية ، إدارية).

أهمية الدراسة :

يعد التمكين الوظيفي موضوعا هاما، فهو يمثل احد المجالات الحديثة نسبيا، وبالرغم من توفر عدد من الدراسات حول التمكين الوظيفي والجوانب المرتبطة به، إلا أنها لم تحاول الربط بينه وبين أداء العاملين ، وتبع الأهمية العلمية للدراسة في توضيح التمكين الوظيفي ومفاهيمه وعلاقته بأداء العاملين ، ومن ناحية أخرى سوف تكون نتائج هذه الدراسة معيارا لتساند بعض الدراسات السابقة أو تقديم توصيات لدراسات أخرى وربط التمكين الوظيفي بمتغيرات أخرى. كما قد تساهم نتائجها في تقديم نصائح في الاستغلال الأمثل للموارد البشرية وزيادة كفاءتها وفعاليتها وتوفير قاعدة بيانات كافية عن مستوى تمكين العاملين في جامعة ام القرى بما يساهم لإيجاد الحلول للجامعة في نقاط الضعف في مستوى التمكين الوظيفي .

حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة الحالية على الحدود التالية:

- حدود موضوعية: اقتصرت الدراسة على معرفة تأثير التمكين الوظيفي على أداء الموظفات بجامعة ام القرى.
- حدود بشرية: تتمثل في جميع موظفي جامعة ام القرى.
- حدود زمنية: تتمثل في العام 1442هـ.
- حدود مكانية: تتمثل في جامعة ام القرى في منطقة مكة المكرمة.

مصطلحات الدراسة:

سوف تتطرق الباحثة إلى تحديد المصطلحات التالية:

1- التمكين الوظيفي:

التمكين لغة : "يمكن تعريف التمكين لغة وفق ما جاء في المراجع والمعاجم العربية بأن التمكين يعني القدرة والاستطاعة، إذ إن (مكن) الشيء أي قوى وتمن ورسخ، استمكن من الأمر أيقدر و استطاع" (الربيعي، 2016، ص26).

تعريف التمكين الوظيفي (اصطلاحا): "هو العملية التي تصب في اتجاه زرع الثقة بنفس العامل ، وإشعاره بأنه عامل مهم في تحقيق أهداف المنظمة ونمائها ، وأن العاملين على اختلاف مواقعهم إنما هم شركاء لهم قيمة وأهمية رفيعة في رسم رسالة المنظمة ، وفي تحقيق هذه الرسالة" (عفانة، 2013، ص10).

ويمكن تعريف التمكين الوظيفي إجرائياً: بأنه مشاركة العاملين الفعلية في اتخاذ القرارات المنظمة للمنشآت والمؤسسات، والمشاركة الفعلية في حل المشكلات التي تواجه العمل، وتحمل المسؤولية الكاملة، مع تحديث أساليب الإدارة بشكل عصري تكنولوجي أداي، وإعطاء العاملين فرصه للتصرف في المواقف التي تعترض مؤسساتهم والرقابة على النتائج التي توصلوا إليها بعد تمكينهم بالمشاركة الفعلية في إدارة المنظمات.

2- أداء الموظفين:

لغة: "أدى الشيء قام به، أدى الدين: قضاء، أدى الصلاة: قام بها لوقتها، أدى الشهادة: أدلى بها، أدى إليه الشيء: أوصله إليه" (أنيس، 2004، ص10).

اصطلاحاً: "أي تأدية عمل ما، أو القيام بمهمة، أو إنجاز نشاط معين، ومن ثم فإن الأداء من الناحية الإدارية هو القيام بأعباء وظيفية من المسئوليات والواجبات من قبل الموظف الكفاء المدرب" (نافع، 2011، ص360).

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري.

تعريف التمكين الوظيفي:

لغة: "هو مصدر للفعل (مكن) والمكان عند أهل اللغة هو الموضع الحاوي للشيء وقد وردت تمكين بمعاني متعددة منها: مكن الشيء: قوي ومتين ورسخ ومكنه من الشيء وأمكنته منه: جعل له عليه سلطاناً وقدرة وأمكنت فلاناً: سهل عليه وتسير وقدر عليه وتمكن من أمر واستمكن منه: قدر عليه وظفر به يقال: مكنته وأمكنت به فتمكنت وأمكنت فلاناً من فلان" (أبو الفضل، 1968، ص415).
اصطلاحاً: عرفه عبد الوهاب (2004) "هو المشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم باتخاذ القرارات، وحل المشكلات، والتفكير الإبداعي التصرف في المواقف، وتحمل المسؤولية والرقابة على النتائج".
وبناءً على ما سبق القول إنَّ هو إعطاء مزيد من المسئوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا.

أهمية التمكين الوظيفي:

- لاشك بأن هنالك أهمية كبيرة تدفع المنظمات لتبني مفهوم التمكين يمكن تلخيصها فيما يلي:
- 1- حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق.
 - 2- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.
 - 3- الحاجة إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة خاصة الموارد البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة.
 - 4- منح الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم بصورة إيجابية لأن العاملين في المنظمات هم ثروتها الحقيقية التي يجب توجيهها لصالح العمل.
 - 5- الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية (الدوري، وصالح، 2009، ص26).
- ولعل مما سبق يشير إلى أن عملية التمكين تكمن أهميتها في استثمار المورد البشري الذي يعد أهم مورد من الموارد الاستراتيجية، وأن استراتيجية التمكين تولد العديد من النتائج الإيجابية التي تنعكس على أداء ونتاجية الموظف وتشجع الإبداع والتفكير لدى الأفراد وتخفف معدل دوران العمل.

خصائص التمكين الوظيفي:

التمكين حالة ذهنية تحتاج إلى وقت لتطبيقها، وبأخذ عدة أشكال ويتحقق في عدة وسائل من أهمها تفويض السلطة وتحفيز العاملين وتصميم الوظائف بطريقة تجعلهم قادرين على الإبداع والابتكار، كذلك التمكين يركز على العلاقات الأفقية بدلاً من الرأسية، ويقوم على أساس فرق العمل المُداره ذاتياً، ولا يركز على فكرة الالتزام الداخلي لدى العاملين مما يساهم في توليد الطاقة البشرية واعمال العقل البشري والإبداع، كما أن التمكين يرتبط بتوافق الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين، ويحقق زيادة النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم، ويركز على القدرات الفعلية للأفراد في حل مشاكل العمل والأزمات، بالإضافة لذلك يستهدف استغلال الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد استغلالاً كاملاً، وأيضاً يجعل الأفراد أقل اعتماداً على الإدارة في إدارة نشاطهم ويعطهم السلطات الكافية في مجال خدمة العميل، وأخيراً يجعل الأفراد مسؤولين عن نتائج أعمالهم وقراراتهم (دكروري، 2010).

وبناء على ما سبق ذكره تشير الباحثة بان تمكين العاملين يجعلهم يؤمنون بقدراتهم على أن يكون لهم دور فاعل في منظماتهم وأن الآخرين يحسون بهم ويسمعون منهم ويستأنسون بمقترحاتهم وأن كثير مما يطرحوه تم الأخذ به والاستفادة منه.

أبعاد التمكين الوظيفي:

هناك عدد من الممارسات الادارية التي تدل على التمكين تتضمن الآتي:

1- تفويض السلطة :

إن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الوظيفي أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا إذ يصبح العاملين لهم القدرة في التأثير على القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم .

2- فرق العمل:

إن العاملين الممكنين يجب أن يشعروا بأن العاملين في وحداتهم يمكن أن يعملوا معا وبشكل جماعي في حل مشاكل العمل وأن أفكارهم يتم احترامها وتؤخذ على محمل الجد ويتطلب ذلك مستوى عاليا من الثقة ويعتمد تطوير فرق العمل في المنظمة على توفر قائد قوي قادر على تقديم التوجيهات و التشجيع و الدعم لأعضاء الفريق للتغلب على أي صعوبات قد تواجههم أثناء العمل.

3- التدريب:

يتطلب تمكين العاملين توفير تدريب مستمر ومنتظم لأجل تعلم المهارات الجديدة وينيغي للمنظمة أن توفر نظام طموح لتطوير العاملين لكي يزودوا بالمعرفة والمهارات الضرورية كمهارات التفاوض ومهارات اتخاذ القرار ومهارات حل الصراع ومهارات القيادة.

4- الاتصال الفاعل :

يعتبر الاتصال الفاعل أحد العوامل الضرورية لبرنامج تمكين العاملين ويدل توفر الوصول إلى المعلومات الحساسة على درجة عالية من الاتصال داخل المنظمة (إبتسام،2016،ص41).

وفقا لما سبق تشير الباحثة انه لبلوغ او الاقتراب من التمكين تحتاج كل منظمة ان تتفهم التمكين وفقا لظروفها ومحيط البيئة الداخلية والخارجية.

متطلبات تطبيق التمكين الوظيفي:

هناك عدد من المتطلبات الادارية لتمكين الوظيفي التي يجب تطبيقها في المنظمة وتتضمن الآتي:

1- تغيير البناء التنظيمي التقليدي إلى البناء التنظيمي المرن للحصول على السلوك المرغوب.

2- دعم مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.

3- بناء مناخ من الثقة والتعاون بين الإدارة والعاملين.

4- فتح قنوات الاتصال في جميع الاتجاهات بين الرؤساء والمرؤوسين وفيما بين المرؤوسين.

5- تشجيع العاملين على التعلم والتطوير الذاتي.

6- إيجاد الحوافز التي ترفع من يتحمل المسؤولية إلى مزيد من الفاعلية والنتائج الجيدة (الوادي،2012،ص50).

وفقا لما سبق ذكره تشير الباحثة أن يتطلب التمكين وضع آلية محددة للحوافز والمكافآت؛ وذلك من أجل تخصيصه للمجتهدين، حتى لا تضعب جهودهم هباءً بل يتم ربطها بالتقدير المادي. ويحتاج الموظفون أيضاً إلى الاطلاع على بعض المعلومات، ومعرفة المنظمة كما يجب.

أساليب التمكين الوظيفي:

من خلال التطرق الى الكتب المعاصرة حول التمكين وجدت عدة اتجاهات وأساليب من بينهما مايلي:

1- أسلوب القيادة :

يعد تمكين المرؤوسين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المؤسسة وأسلوب القيادة هذا يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين الموظفين وهذا الأسلوب يشير إلى أن المؤسسة الممكنة هي تلك المؤسسة التي تتضمن أيضا نطاق إشراف واسع بمعنى أن نسبة الموظفين إلى المديرين نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المؤسسات التقليدية وتتضمن أيضا منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل.

2- أسلوب تمكين الفريق :

إن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبرى لتمكين المجموعة أو الفريق لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معاً.

3- أسلوب تمكين الأفراد :

يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى تمكين الذات ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرارات هذا وقد توصلت إلى أن الموظفين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة وقدرة أكبر على استثمار المعلومات والموارد على المستويات الفردية (الوادي، 2012، ص46).
وفقاً لما سبق تشير الباحثة أنه لكي يشعر الفرد والفريق بشيء من المسؤولية تجاه نتائج الأداء المرغوبة، فعوامل الثقة والمعرفة والمهارة والدعم والحوافز والقوة، من الأسس الهامة في تكوين فريق وفرد متمكنين من زمام الأمور في العمل، وفي المؤسسة بشكل عام.

معوقات التمكين الوظيفي:

من الممكن أن تواجه المنظمات بعض التحديات التي تؤخر وتعوق من إمكانية تطبيق مفهوم تمكين العاملين ومن تلك

المعوقات مايلي:

1- خوف العاملين من تحمل السلطة والمسئولية.

2- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.

3- البناء التنظيمي الهرمي.

4- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.

5- السرية في تبادل المعلومات.

6- اتخاذ القرارات بناء على أسس شخصية .

7- تفضيل أسلوب القيادة الادارية التقليدية (العبد طموس، 2015، ص29-30).

بناءً على مسبق ذكره تشير الباحثة أنه عند التطرق الى تطبيق التمكين في المنظمات يكون من المفيد أن نفحص خصائص المنظمات أولاً، والتأكد من مدى توافر البيئة الملائمة لتطبيق التمكين، حيث أن نجاح أو فشل برنامج التمكين يخضع بشكل أساسي إلى مدى توافر المتطلبات الجوهرية في البيئة التنظيمية التي قد تساعد أحياناً أو تعيق أحياناً أخرى بالوصول إلى النتائج المرجوة.

تعريف أداء الموظفين:

لغة : " أدى الشيء قام به ،أدى الدين :قضاه ،أدى الصلاة : قام بها لوقتها ،أدى الشهادة : أدلى بها ،أدى إليه الشيء :أوصله

إليه (أنيس، 2004، ص10).

اصطلاحاً: "القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب"

(بدوي، 1984، ص23).

فهو إذن مجموعة المسؤوليات والأنشطة والمهام الموكلة للأفراد العاملين في جامعة ام القرى والتي ينبغي القيام بها وإنجازها

على أكمل وجه.

أهمية أداء الموظفين:

يمثل الأداء مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت باعتبارها الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة ، ذلك أن المنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حيث يكون أداء العاملين أداء متميزاً أو من ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها ، وعلى ذلك يمكن القول بأن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً ، وترجع أهمية الأداء من وجهة نظر المنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها واستمرارها ونجاحها (إبتسام، 2016، ص46).

وفقاً لما سبق تشير الباحثة إلى أن عملية الاداء من العمليات الحيوية المهمة التي يعول عليها كثيراً في الحكم على مدى نجاح

المؤسسات والمنظمات في الوصول إلى أهدافها وتحقيق خططها على المديين القصير والطويل.

العوامل المؤثرة في الأداء ومحدداته:

- لأنك بان هنالك عوامل تسهم في تحديد مستوى أداء العاملين يمكن تحديدها من خلال العوامل التالية:
- 1- الدافع الفردي على العمل : ويقصد به مجموع القوى الداخلية التي تنبع من ذاتية الفرد والتي تحرك وتوجه سلوكه في اتجاه معين.
 - 2- الجهد : يشير إلى الناتج من حصول الفرد على التدعيم الحوافز إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته فيمقدار ما يكثف الفرد جهده بمقدار ما يعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل.
 - 3- القدرة على العمل : ويقصد به أنه يتوجب على إدارة المنظمة أن تكون على دراية كافية بقدرات منسوبيها ودوافعهم واتجاهاتهم حتى تكون قادرة على القيام بتقسيم المهام والعمل فيما بينهم بصورة صحيحة وهو ما يقال عنه وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
 - 4- بيئة / مناخ العمل : ويقصد به البيئة الداخلية للمنظمة والبيئة الخارجية المحيطة بها ، فأولى تتمثل في جميع مكونات المنظمة ، بينما اللاحقة فإنها تتكون من البيئة العالمية والبيئة الإقليمية والبيئة المحلية ، ورغم كون هذه البيئات لها خارج المنظمة إلا أن لها تأثير كبير على المنظمة (العبد الله، 2018، ص28).
- وفقا لما سبق ذكره تشير الباحثة الى انه يجب على المنظمة أن تتأكد من امتلاك الموظفين جميع الأدوات لأداء أعمالهم على مستوى عال، فتطوير أداء الموظف ليس مجرد عملية تدريب، بل قطع كثيرة يتم تجميعها لخلق بيئة وثقافة عمل للوصول لمستوى عالي من الأداء الوظيفي.

عناصر الأداء:

- للأداء الوظيفي عناصر أو مكونات أساسية من خلالها يمكننا قياس وتحديد مستوى أداء الموظفين في المؤسسة وهي:
- 1- الموظف وكفاءته : وهي ما يمتلكه الموظف من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع ، أما كفاءته فتعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم والتي تمثل الخصائص الأساسية التي تنتج أداء فعال يقوم به ذلك الموظف .
 - 2- البيئة التنظيمية ومركباتها : تتكون من عوامل داخلية وأخرى خارجية ، العوامل الداخلية وهي التي تؤثر في الأداء وتتضمن التنظيم وهيكله وأهدافه ومورده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة ، أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم التي تؤثر في الأداء الفعال وهي العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية ، الحضارية ، السياسية والقانونية.
 - 3- العمل ومتطلباته : وتشمل المهام والمسؤوليات والأدوار والمهارات والخبرات التي تتطلبها الوظيفة وما تتصف به من متطلبات وتحديات كما تشمل الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل وسرعة الإنجاز والتحرر من الأخطاء (إبتسام، 2016، ص47-48).
- لعل مما سبق ذكره تشير الباحثة الى انه من اهم عناصر الأداء : تأهيل الموظف ودرجته العلمية وسنوات الخبرة وانجازاته العملية ومدى انضباطه وتعاونه وجهوده التطويرية وتميزه وتفانيه في العمل وجهوده التطوعية فيما يخدم المنشأة وحسن تعامله مع الاخرين.

أنواع الأداء:

- يمكن تصنيف الأداء الى ثلاث أنواع وهي كما يلي:
- 1- أداء المهام : ويقصد به السلوكيات التي تسهم في إنجاز عمليات جوهرية في المنظمة مثل الإنتاج المباشر للبضائع والخدمات ، والبيع ، وجرد المخزون ، إدارة التابعين ، وكل أداء يسهم بشكل مباشر ، أو غير المباشر في تنفيذ عمليات المنظمة.
 - 2- الأداء المعاكس أو المجابهة : ويقصد به السلوك السلبي في العمل مثل التأخر عند مواعيد العمل أو الغياب ، كما تشمل أيضاً سلوكيات أخرى مثل الانحراف والعدوان وسوء الاستخدام والعنف وروح الانتقام والمهاجمة.
 - 3- الأداء الظرفي : ويقصد به كل السلوكيات التي تسهم بشكل غير مباشر في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية في المنظمة ، وهذه السلوكيات تسهم في تشكيل كل من الثقافة ، والمناخ التنظيمي ، والأداء هنا ليس دوراً إضافياً في طبيعته وإنما يكون خارج نطاق مهام الوظيفية الأساسية ويعتمد على الظرف الذي تجري فيه معالجة العمليات (العبد الله، 2018، ص30).
- لعل مما سبق تشير الباحثة الى ان السبب في اختلاف أنواع الاداء لكي تتناسب مع أنواع الوظائف المختلفة.

طرق قياس الأداء:

- توجد طرق متعددة لقياس أداء العاملين، ويمكن للمنظمة أن تختار منها طريقة أو أكثر أهمها:
- 1- طريقة التدرج البياني : تعتبر هذه الطريقة من أقدم وأبسط وأكثرها شيوعا حيث يقاس بناء على معايير محددة مثل : نوعية الأداء ، كمية الأداء ، المظهر ، وتحديد الدرجات على أساس من (1 - 5) أو (1 - 3).
 - 2- طريقة الوقائع الحرجة : الهدف من استخدام هذه الطريقة هو استبعاد احتمال التقييم على أسس شخصية ويتم تقييم الأداء في هذه الطريقة استنادا إلى سلوكيات الموظف أثناء العمل من خلال تسجيل المدير للوقائع و الأحداث التي تطرأ خلال عمل الموظف سواء كانت جيدة أم سيئة في ملف الموظف تمهيدا لإصدار حكمه على أداء الموظف أثناء التقييم الدوري.
 - 3- طريقة التقييم المكتوب : وهي طريقة بسيطة حيث يقوم المدير أو المشرف بكتابة تقرير تفصيلي عن العامل يصف فيه نقاط القوة ونقاط الضعف التي يتمتع بها إضافة إلى جانب ما يمتلكه من مهارات يمكن تطويرها مستقبلا ، ومدى إمكانية التقدم الوظيفي والترقية لذلك الموظف
 - 4- طريقة الترتيب : في هذه الطريقة يقوم المدير بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه ثم يقوم بترتيبهم تصاعديا أو تنازليا اعتمادا على أحسنهم كفاءة .
 - 5- طريقة الإدارة بالأهداف : تقوم هذه الطريقة على مجموعة افتراضات أساسية خلاصتها أن العاملين في المنظمة يميلون إلى معرفة وفهم النواحي المتوقع منهم القيام بها ، ويرغبون في المشاركة بعملية اتخاذ القرارات التي تمس حياتهم ومستقبلهم ، كما يرغبون في الوقوف على مستويات أدائه باستمرار ، والملاحظة لهذه الطريقة أنها تتم قبل عرض الأداء في الوقت الذي تقوم فيه الطرق الأخرى على التقييم بعد الأداء (ابتسام،2016،ص49-50).
- وفقا لما سبق تشير الباحثة إلى أن عملية قياس الاداء عملية صعبة وتعد من السياسات الهامة في المنظمات الإدارية فهي مهمة لأنها الوسيلة التي تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط حيث تجبر الرؤساء على متابعة وملاحظة أداء مرؤوسهم بشكل مستمر .

أهمية قياس الأداء:

- أن المنظمات المعاصرة تعتبر هذه العملية كأداة هامة تسهم في المساعدة وتقديم العون في العديد من مهام التخطيط والتنظيم المتعلقة بشؤون الموظفين ، وتكمن مجالات الأهمية هذه في النقاط التالية:
- 1- تقييم المشرفين والمديرين : حيث تساعد العملية في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.
 - 2- تعديل المرتبات والأجور : حيث تساهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين ، واقتراح زيادة ، مرتبات وأجور العاملين أو إنقاصها ، واقتراح نظام حوافز معينة .
 - 3- الترقية والنقل : حيث تكشف عمليات تقييم الأداء عن قدرات العاملين وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى ، كما تساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تناسب قدراته.
 - 4- يساهم في تحديد مدى نجاح قسم الموارد البشرية وسلامة برامجه وخطته المعدة للمنظمة .
 - 5- يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف لدى قوة العمل في منظمات الأعمال (العبد الله،2018،ص29-30).
- لعل مما سبق تشير الباحثة إلى أنه يجب أن لا تقتصر أهمية تقييم الاداء وربطها فقط بالحوافز والعلاوات بل يجب أن يتسع ذلك ليشمل تطوير عمل المنظمة وتخطيط الأهداف المستقبلية ، أيضا ينبغي علينا تفعيل وظيفة التقييم واستبعاد الروتين منها حتى تكون المعيار المعتمد عليه في التحفيز والتطوير لتتمكن المنظمات من البقاء في البيئة التنافسية.

ثانيا: الدراسات السابقة:

الدراسات السابقة في مجال التمكين الوظيفي:

دراسة ابتسام(2016):هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير التمكين الإداري على الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة لولاية أم البواقي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتم اختيار عينة الدراسة من جميع عمال المؤسسة (50) فردا. واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات من أفراد العينة إذ تم توزيع 50 استبانة وبعد إجراء عملية التحليل الإحصائي توصلت الدراسة إلى النتائج التالي:1- أن لكل من صور التمكين الإداري (تفويض السلطة واتخاذ القرار) دور فعال في رفع أداء العاملين.2- إن تفويض السلطة يكون جزئي كتابي أكثر منه شفوي.3- أن تفويض السلطة يكون في جميع الحالات.4- أن اتخاذ القرارات يعتمد على امتلاك الصلاحيات والكفاءة المهنية.5- أن العوامل التي تؤدي إلى زيادة سرعة اتخاذ القرار هي تفويض السلطة، وقد أوصت

الدراسة بزيادة الاهتمام بعملية التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة ، اتخاذ القرار) لما لذلك من دور في زيادة تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في مختلف المؤسسات حيث يؤدي ذلك إلى تحقيق أهدافها واستمرار نشاطها ونموها.

دراسة محمديّة (2016):هدفت الدراسة تحديد أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية ولتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث بتطوير إسطبانته شملت (38) فقرة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة، وتم توزيع (65) استبانة، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (61) بما يشكل نسبة (93.5%) من إجمالي الاستبانات الموزعة، في ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والإنسانية (SPSS). هذا وكان من بين أهم النتائج التي تم التوصل إليها:1-إن مستوى التمكين الوظيفي بأبعاده (تفويض الصلاحية، والمشاركة في اتخاذ القرار، والتحفيز الذاتي، وبيئة العمل وبناء الثقة) لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية كان مستواه مرتفعاً. 2- أخذ مستوى السلوك الإبداعي في هيئة تنشيط السياحة الأردنية كان مستواه مرتفعاً.3-كان مستوى تأثير التمكين الوظيفي بأبعاده المختلفة (تفويض الصلاحية، والمشاركة في اتخاذ القرار، والتحفيز الذاتي، وبيئة العمل، وبناء الثقة)في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية إيجابياً.

وقدمت الدراسة التوصيات الآتية:1-إعتماد التمكين الوظيفي أسلوب إدارياً في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، وذلك لتعميق الوعي بهذا الجانب، نظراً لأهميته في توجيه السلوك الإبداعي للعاملين نحو الإبداع والتعزيز التنظيمي 2-الحاجة الى اهتمام الإدارة العليا في هيئة تنشيط السياحة الأردنية بالعاملين المبدعين ذوي الأفكار الخلاقة بدعمهم مادياً واعتبارياً.

دراسة قسوم (2019) هدفت هذه الدراسة لمعرفة دور التمكين الإداري في تطوير الأداء الوظيفي، وقد تم اختيار مؤسسة سوناطراك محطة الضخ الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي، وشمل مجتمع الدراسة جميع عمال مؤسسة سوناطراك محطة الضخ رقم 1 مكرر بجامعة والبالغ عددهم (105) اختبر منهم عينة قصدية قدرها (63) مفردة إذ تم تطوير استبانة لجمع البيانات من أفراد وكان من بين أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:1- أن المتوسط العام لمحور تفويض السلطة وتطوير الأداء الوظيفي كان ذو مستوى مرتفع ، ما يشير إلى أن تفويض السلطة يساهم في تطوير الأداء الوظيفي.2-أن المتوسط العام لمحور فرق العمل وتطوير الأداء الوظيفي كان مستواه مرتفع، وهذا ما يدل على أن فرق العمل تساهم في تطوير الأداء الوظيفي.3-أن المتوسط العام لمحور التحفيز وتطوير الأداء الوظيفي كان ذو مستوى مرتفع، وهذا ما يشير إلى أن التحفيز يساهم في تطوير الأداء الوظيفي.

الدراسات السابقة في مجال الأداء الوظيفي:

دراسة بشير(2015):هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم الرضا الوظيفي والوقوف على مسبباته ، واهم العوامل المؤثر على أداء العاملين في المؤسسات العامة والخاصة .وتكون مجتمع الدراسة من جميع الأساتذة الأكاديميين والموظفين الإداريين في كلية الإمارات للعلوم والتكنولوجيا وتم توزيع الاستبيان على عدد (110) فرد وهم عدد الأفراد الذين يعملون فيها وتحصل الباحث على (81) فرد، وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج وهي وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي والأداء ، وأن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز والأداء، و اوصت الدراسة بوضع نظام للحوافز يكفل توزيعها بعدالة بين العاملين في المؤسسات المختلفة، وتحسين سلم الرواتب المعمول بها بتحسين الزيادة السنوية علي الراتب حتي يتم رضا العاملين عن وظائفهم.

دراسة حمية وسعد و غربي(2017): هدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في مؤسسة الرواد للصناعة والخدمات الكائن مقرها بالمنطقة الصناعية كوينين ولاية الوادي، حيث استخدمنا الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات، وبلغ تعداد عينة الدراسة 53 مفردة، وتم تحليل البيانات الواردة في الاستبانات باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية من خلال الاعتماد على الأدوات الإحصائية التالية: المتوسطات الحسابية، الانحرافات، (Spss) للعلوم الإحصائية المعيارية، معاملات الارتباط، الانحدار الخطي البسيط، ولخصت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها:1- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.2-هناك رضا وظيفي مت وسط نسبيا في المؤسسة محل الدراسة.3-توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، عدد سنوات الأقدمية المهنية، المستوى الوظيفي) ،وقد أوصت الدراسة بما يلي:1-ضرورة التركيز على توفير جميع السبل التي تعمل على رفع رضا العاملين والعمل على تلبية جميع احتياجاتهم المادية والمعنوية.2-مراجعة نظام الاجور المطبق على مستوى المؤسسة.3-العمل على تعزيز روح الفريق والعمل الجماعي وتحسين ظروف العمل المادية.

دراسة كرو(2016): هدفت هذه الدراسة للبحث في الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين في شركة جود، ومن اجل تحقيق أهداف البحث صمم الباحث استبيان مؤلف من 10 أسئلة من اجل جمع البيانات الأولية من عينات الدراسة. يتكون مجتمع البحث من قطاع الشركات في سوريا وقد تم اختيار شركة جود كواحدة من اكبر الشركات السورية في محافظة

اللاذقية. أما عينة الدراسة فتكونت من الإداريين في شركة جود والموظفين في إدارة الموارد البشرية من (مدير إدارة مساعد مدير رئيس قسم موظفون مركز وظيفي آخر ثم تم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة المؤلفة من 70 مفردة وجمعها ثم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي spss باستخدام عددا من التحليل. وخلصت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن الأداء الوظيفي للعاملين يتأثر إلى حد كبير بممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة وكان الأثر الأكبر لتحليل وتصميم الوظائف يلها مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتقييم الأداء، جميع الممارسات تؤثر بشكل إيجابي في أداء العاملين فكلما تحسن تطبيق هذه الممارسات يتحسن أداء العاملين، وانتهت الدراسة بتقديم مجموعة من الحلول والمقترحات كالقيام بتدريب داخلي وخارجي للعاملين وإتاحة الفرصة لهم لاختيار البرامج التدريبية المناسبة وتطوير معايير التقييم وإتباع سياسة الباب المفتوح لإتاحة الفرصة للعاملين في المشاركة في القرارات والاقتراحات ووضع السياسات والاستراتيجيات التي ترفع من أداء المؤسسة بشكل عام وتؤدي إلى تطورها وازدهارها .

التعليق على الدراسات السابقة:

- هدفت كلا من دراسة ابتسام(2016) ودراسة قسوم(2019) لتوضيح أثر تطبيق التمكين الوظيفي على تحسين أداء العاملين، وهدفت دراسة محمدية (2016) لتحديد أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين، وهدفت دراسة بشير(2015) لتوضيح أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين، وهدفت دراسة حمية وسعد وغربي(2017) إلى معرفة أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين، وهدفت دراسة كرو (2016) للبحث في الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين. أما الدراسة الحالية فقد هدفت إلى توضيح اثر التمكين الوظيفي على أداء الموظفين.
- تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة في جميع الدراسات السابقة، وكما نرى فان الدراسة الحالية قد تشابهت مع الدراسات السابقة في المنهج المستخدم (المنهج الوصفي التحليلي).
- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات، وقد تميزت الدراسة الحالية من حيث موقع الدراسة (المملكة العربية السعودية، منطقة مكة المكرمة)، ومن حيث العينة (الموظفات في جامعة أم القرى) وحدثة البحث الذي انجز في عام 2021.و كان موقع دراسة ابتسام(الجزائر، ولاية أم البواقي)، والعينة (موظفي الصندوق الوطني للتأمين من البطالة) انجزت في عام2016،وموقع دراسة محمدية (مملكة الأردن، عمان)،والعينة (موظفين هيئة تنشيط السياحة الأردنية) انجزت في 2016، وموقع دراسة قسوم(الجزائر)، و العينة (موظفين مؤسسة سوناطراك) انجزت عام 2019،وموقع دراسة بشير (الامارات العربية المتحدة)، والعينة (موظفين كلية الامارات للعلوم والتكنولوجيا)انجزت عام 2015، و موقع دراسة حمية وسعد وغربي (الجزائر ولاية الوادي)، والعينة(موظفين مؤسسة الرواد للصناعة والخدمات) انجزت عام 2017،وموقع دراسة كرو (سورية، اللاذقية)،و العينة(موظفين شركة جود)انجزت عام 2016.

إجراءات الدراسة الميدانية.

منهج الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها وفروضها، قام الباحثة بإتباع المنهج الوصفي المتضمن الأسلوب الميداني في جمع البيانات بواسطة (الاستبانة) وذلك للوصول إلى أهداف الدراسة، وتم وتوصيف وتحليل البيانات، والكشف عن العلاقات بين المتغيرات، واختبار صحة الفرضيات.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفات في جامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة عام1442هـ.

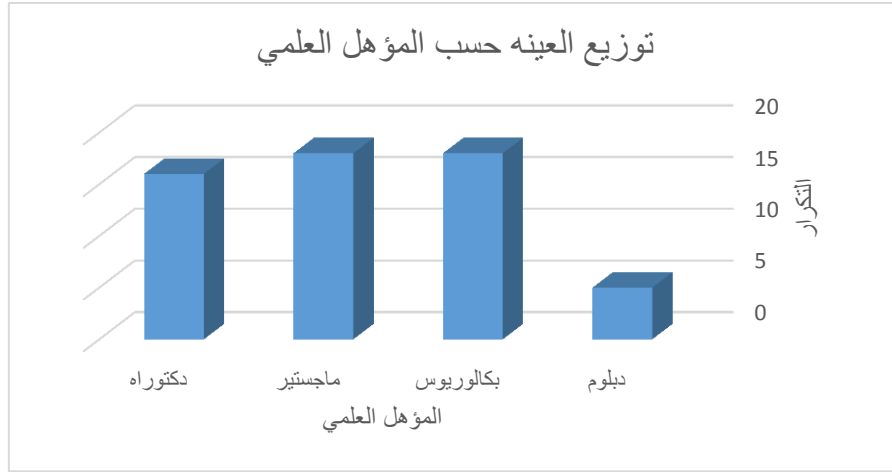
عينة الدراسة:

اقتصرت عينة الدراسة على عينة قصدية تمثلت في جميع موظفات كليتي إدارة الأعمال والتربية، وبلغ عدد عينة الدراسة (57) موظفة، وفقاً لإحصائيات إدارة شؤون الموظفين بكلّيتي إدارة الاعمال والتربية. ونوضح فيما يلي خصائصهم:

حسب المؤهل العلمي

جدول (1): توزيع افراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
%8.8	5	دبلوم
%31.6	18	بكالوريوس
%31.6	18	ماجستير
%28.1	16	دكتوراه
%100	57	المجموع

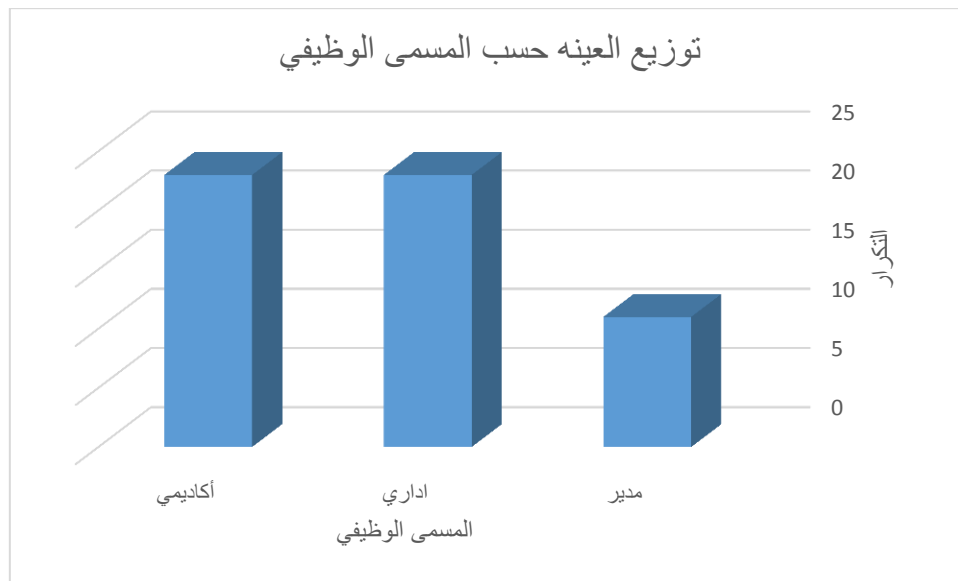


شكل (1): توزيع افراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

حسب المسمى الوظيفي:

جدول (2): توزيع افراد العينة وفق متغير المسمى الوظيفي

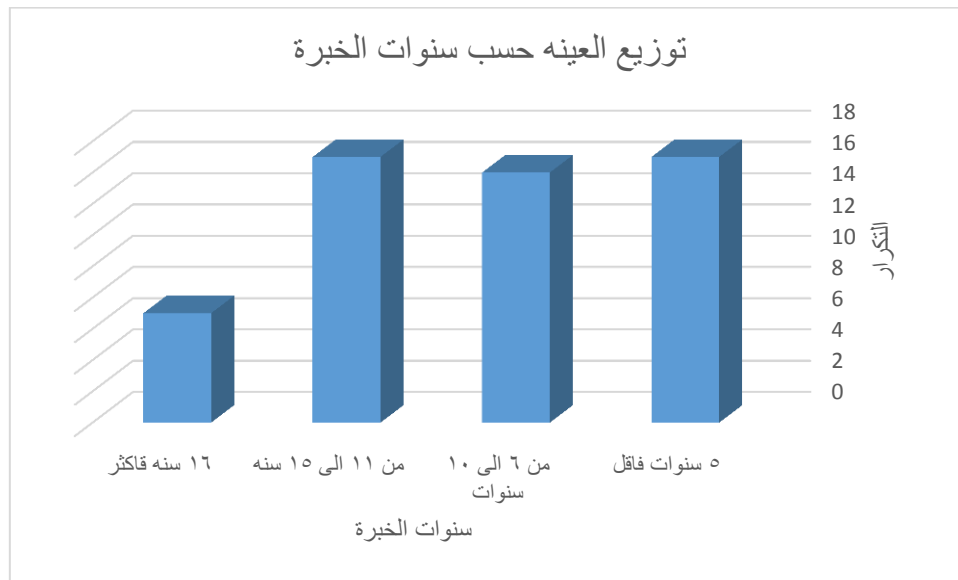
النسبة	التكرار	المسمى الوظيفي
%19.3	11	مدير
%40.4	23	اداري
%40.4	23	أكاديمي
%100	57	المجموع



شكل (2): توزيع افراد العينة حسب المسمى الوظيفي

جدول (3): توزيع افراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
29.8%	17	5 سنوات فاقل
28.1%	16	من 6 الى 10 سنوات
29.8%	17	من 11 الى 15 سنه
12.3%	7	16 سنه فأكثر
100%	57	المجموع



شكل (3): توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة

أداة الدراسة:

تمثلت أداة الدراسة في الاستبانة ، حيث قام الباحثة بتطوير وبناء استبانة لقياس العلاقة بين التمكين الوظيفي وأثرها على الأداء بعد الاطلاع على الجانب النظري والدراسات السابقة لموضوع التمكين الوظيفي وأداء العاملين. وفيما يلي وصف لأداة الدراسة:

صممت استبانة البحث تبعاً للمقياس الذي وضعه العالم عام 1932 م ، (Rensis Likert) واستخدم المقياس ذو الخمس نقاط . ويعرف بمقياس ليكرت (Likert Scale) يعطي خمسة إجابات لكل فقرة من فقرات الاستبانة ، حيث تعرض فقرات الاستبانة على افراد العينة ومقابل كل فقرة خمس إجابات تحدد مستوى موافقتهم عليها (موافق بشدة ، موافق ، محايد ، غير موافق ، غير موافق بشدة) ، وتعطى فيه الإجابات أوزاناً رقمية تمثل درجة الإجابة على الفقرة . حتى يتمكن من تحويل المفاهيم الوصفية المجردة إلى قيم كمية يسهل إخضاعها للتحليل الإحصائي واختبار فروض الدراسة .

وقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كالتالي:

القسم الأول: عبارة عن مجموعة من الأسئلة الديمغرافية عن المشاركات في الاستبيان (الكادر المهني، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

القسم الثاني: عبارة عن أسئلة تتعلق بتساؤلات الدراسة والتي شملت على (4) محاور تتعلق بأثر التمكين الوظيفي على أداء الموظفين بجامعة أم القرى وكانت كالتالي:

المحور الأول: يتضمن (5) أسئلة تتعلق بمستوى التمكين الوظيفي في جامعة أم القرى.

المحور الثاني: يتضمن (7) أسئلة تتعلق بمستوى الأداء الوظيفي في جامعة أم القرى.

المحور الثالث: يتضمن (5) أسئلة تتعلق بالمعوقات التي تعترض نجاح التمكين الوظيفي.

المحور الرابع: يتضمن (10) أسئلة تتعلق بأثر التمكين الوظيفي على أداء الموظفين.

جدول رقم(5):أداة الدراسة وفق مقياس ليكرت الخماسي.

الاجابة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق مطلقا
الدرجة	5	4	3	2	1

وللتحقق من موثوقية تطبيق الاستبانة ومدى مناسبتها لأفراد عينة الدراسة في الدراسة الحالية ، قامت الباحثة بالإجراءات التالية :

صدق الاستبانة : قامت الباحثة بالتأكد من صدق أداة جمع البيانات (الاستبانة) عن طريق قياس الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة.

صدق الاتساق الداخلي:

تم تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) على عينه استطلاعية بلغ عددهم (30) موظفة وبعد جمع الاستبانات قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة وذلك بحساب معامل الارتباط (بيرسون) بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابع له، والجدول (6) التالي يوضح هذا الارتباط:

جدول (6): معاملات ارتباط بيرسون بين درجات فقرات الاستبانة والدرجة الكلية لها:

المحور الأول		المحور الثاني		المحور الثالث		المحور الرابع	
العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
1	**0.596	6	**0.631	13	**0.814	18	**0.623
2	**0.568	7	**0.696	14	**0.903	19	**0.527
3	**0.755	8	**0.588	15	**0.871	20	**0.608
4	**0.601	9	**0.708	16	**0.884	21	**0.743
5	**0.746	10	**0.797	17	**0.919	22	**0.752
		11	**0.842			23	**0.837
		12	**0.765			24	**0.840
						25	**0.804
						26	**0.666
						27	**0.575

** (***) داله عند مستوى دلالة احصائي(0.01)

من الجدول (6) السابق نجد ان جميع معاملات الارتباط طردية تراوحت بين (0.527 – 0.919) وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، مما يشير الى ان هناك اتساقا داخليا بين العبارات والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي اليه، وهذا يوضح ان جميع العبارات المكونة للاستبانة تتمتع بدرجة صدق عالية، تجعلها صالحة للتطبيق الميداني.

ثبات الأداة:

للتحقق من ثبات محاور الاستبانة تم استخدام معامل الفا كرونباخ، حيث يوضح الجدول رقم (7) التالي:

جدول (7): معاملات ثبات الفا كرونباخ لمحاور الدراسة

المحور	عدد العبارات	معامل الفا كرونباخ
المحور الأول: مستوى التمكين الوظيفي في جامعة أم القرى	5	0.764
المحور الثاني: مستوى أداء العاملين في جامعة أم القرى	7	0.840
المحور الثالث: معوقات التمكين الوظيفي في جامعة أم القرى	5	0.925
المحور الرابع: تأثير التمكين الوظيفي على أداء الموظفين	10	0.885

يوضح الجدول (7) ان محاور الاستبانة تتسم بدرجة عالية من الثبات، حيث تتراوح معاملات الثبات للمحاور بين (0.764 – 0.925)، ويعد ذلك مؤشرا على ان أداة الدراسة على درجة عالية من الثبات، وبالتالي يمكن الوثوق بالنتائج التي سيتم الحصول عليها عند تطبيقها على العينة الأساسية للدراسة.

الاساليب الاحصائية:

بغرض تحقيق اهداف الدراسة والاجابة على تساؤلاتها استخدمت الباحثة العديد من الأساليب الإحصائية، وذلك باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية "Statistical Package for Social Sciences" والتي يرمز لها بالاختصار (SPSS) وتلك الأساليب تتمثل في: استخدام أساليب الإحصاء الوصفي في حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة، وأيضاً استخدام حساب المتوسطات الحسابية الموزونة والانحراف المعياري لتحديد استجابات افرادها تجاه عبارات المحاور التي تتضمنها أداة الدراسة، واستخدام معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين كل عبارة والمحور الذي تنتمي له في الاتساق الداخلي للاستبانة، واستخدام معامل ألفا-كرونباخ لإيجاد معامل الثبات لأداة الدراسة، واستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للتعرف على ما اذا كانت هناك فروق ذات دلالات إحصائية بين اتجاهات افراد العينة نحو محاور الدراسة باختلاف متغيراتهم الشخصية، واستخدام اختبار LSD لتحديد صالح الفروق في كل فئة من فئات المتغيرات. ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي المستخدمة في محاور الدراسة تم حساب المتوسطات، يُحسب المدى وهو 5-1=4 ثم حساب طول الفئة بتقسيم المدى على أكبر قيمة $4 \div 0.8 = 5$ ، ثم إضافة هذه القيمة على اقل قيمة في المقياس (1) وبالتالي فمقياس الحكم على قيمة المتوسطات كما يلي:

جدول رقم (8): طريقة تصحيح المقياس

البدائل	وزنه	قيمة المتوسط الحسابي
لا أوافق مطلقا	1	من 1 الى 1.80
لا أوافق	2	من 1.81 الى 2.60
محايد	3	من 2.61 الى 3.40
أوافق	4	من 3.41 الى 4.20
أوافق تماما	5	من 4.21 الى 5

عرض نتائج الدراسة وتفسيرها ومناقشتها

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول: ما هو مستوى التمكين الوظيفي في جامعة ام القرى؟ وللتعرف على مستوى التمكين الوظيفي في جامعة ام القرى قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الأول من وجهة نظر افراد العينة، حيث جاءت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (9):

جدول (9): مستوى التمكين الوظيفي في جامعة ام القرى

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	الترتيب
1	يسمح لي باتخاذ أي اجراء يضمن تحقيق جودة عالية للعمل الذي أؤديه.	4.11	0.8	عالية	3
2	يسمح لي بإيجاد حلول مبتكرة لمشكلات عملي.	4.19	0.9	عالية	2
3	لا أحتاج موافقة الرئيس المباشر للتعامل مع المشكلات التي تواجهني في عملي.	3.21	1.2	متوسطة	5
4	يتاح لدي حرية أداء عملي بالطريقة التي أراها مناسبة.	4.30	0.7	عالية جدا	1
5	أساهم في وضع خطط الجامعة.	3.91	1.3	عالية	4
	المتغير الكلي	3.94	0.7	عالية	

يوضح الجدول رقم (9) التحليل الوصفي لمعرفة مستوى التمكين الوظيفي في جامعة ام القرى، حيث يوضح ان افراد العينة على مستوى عالي من التمكين الوظيفي وذلك حسب قيمة الدرجة الكلية للمحور ككل حيث بلغ متوسطها (3.94) وهذا يعني ان إجابات المبحوثين تجاه عبارات هذا المحور تسير في الاتجاه الايجابي ، ودرجة استجابتهم كانت عالية ، مما يعني موافقتهم عليها ، في حين بلغت قيمة الانحرافات المعيارية ما بين 1.3 الى 0.7 مما يدل على تجانس اجابات المبحوثين.

كما يبين الجدول (9) ان هناك تباين في اراء افراد العينة حول مستوى التمكين الوظيفي في جامعة ام القرى، حيث تراوحت متوسطات موافقتها على العبارات ما بين (4.30 الى 3.21) اذ أن درجة استجابة المبحوثين كانت ما بين العالية جدا الى المتوسطة .والتي تسير في الاتجاه ما بين الموافقة التامة الى المحايدة.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني: ما هو مستوى أداء الموظفين في جامعة ام القرى؟

وللتعرف على مستوى أداء الموظفين في جامعة ام القرى قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني من وجهة نظر افراد العينة، حيث جاءت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (10):

جدول (10): مستوى أداء الموظفين في جامعة ام القرى

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	الترتيب
6	التزم بما تتفق عليه الجامعة في الاجتماعات	4.58	0.7	عالية جدا	5
7	أبادل الخبرات مع العاملين داخل وخارج الجامعة.	4.42	0.7	عالية جدا	7
8	أحافظ على الالتزام بأوقات العمل الرسمي.	4.67	0.7	عالية جدا	1
9	أقوم بإنجاز العمل في الوقت المحدد لإنجازه.	4.65	0.6	عالية جدا	2
10	أحرص على تنفيذ العمل وفقا للخطة والبرامج المرسومة.	4.65	0.6	عالية جدا	3
11	أحرص على الحضور والمشاركة في فعاليات التدريب والتطوير التي تقيمها الجامعة.	4.51	0.7	عالية جدا	6
12	أحرص على حضور ورش العمل وتنمية مهاراتي وخبراتي العملية.	4.58	0.7	عالية جدا	4
	المتغير الكلي	4.58	0.5	عالية جدا	

يوضح الجدول رقم (10) التحليل الوصفي لمعرفة مستوى أداء الموظفين في جامعة ام القرى، حيث يوضح ان افراد العينة يمتلكون مستوى أداء عالي وذلك حسب قيمة الدرجة الكلية للمحور حيث بلغ متوسطها (4.58) وهذا يعني ان إجابات المبحوثين تجاه عبارات هذا المحور تسير في الاتجاه الايجابي ودرجة الاستجابة عالية جدا ، مما يعني موافقتهم التامة علمها، في حين بلغت قيمة الانحرافات المعيارية ما بين 0.7 الى 0.6 مما يدل على تجانس اجابات المبحوثين.

كما يبين الجدول (11) ان هناك اتفاق ايجابي في اراء افراد العينة حول مستوى أداء الموظفين في جامعة ام القرى، حيث تراوحت متوسطات موافقتها على العبارات ما بين (4.67 الى 4.42) اذ أن درجة استجابة المبحوثين كانت عالية جدا في جميع الفقرات، والتي تسير في اتجاه الموافقة التامة، وفيما يلي ترتيب أداء الموظفين حسب متوسطات الموافقة من قبل افراد العينة:

- المحافظة على الالتزام بأوقات العمل الرسمي
- القيام بإنجاز العمل في الوقت المحدد لإنجازه
- الحرص على تنفيذ العمل وفقا للخطة والبرامج المرسومة
- الحرص على حضور ورش العمل وتنمية المهارات والخبرات العملية
- الالتزام بما تتفق عليه الجامعة في الاجتماعات
- الحرص على الحضور والمشاركة في فعاليات التدريب والتطوير التي تقيمها الجامعة.
- تبادل الخبرات مع العاملين داخل وخارج الجامعة

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث: ماهي معوقات التمكين الوظيفي في جامعة ام القرى؟

وللتعرف على معوقات التمكين الوظيفي في جامعة ام القرى قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثالث من وجهة نظر افراد العينة، حيث جاءت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (11):

جدول (11): معوقات التمكين الوظيفي في جامعة ام القرى

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	الترتيب
13	المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرار.	3.77	1.3	عالية	1

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	الترتيب
14	زيادة الصراع وتفشي النزاع بين العاملين عند أداء العمل الجماعي.	3.47	1.3	عالية	2
15	عدم ثقة الإدارة بموظفيها.	2.91	1.3	متوسطة	5
16	خوف الإدارة العليا من فقدان السيطرة على موظفيها.	3.25	1.5	متوسطة	4
17	الانظمة والاجراءات صارمة لا تشجع على المبادرة والابتكار.	3.30	1.5	متوسطة	3
المتغير الكلي		3.34	1.2	متوسطة	

يوضح الجدول رقم (11) التحليل الوصفي لمعرفة معوقات التمكين الوظيفي في جامعة ام القرى، حيث يوضح ان افراد العينة يرون انه قد توجد بعض المعوقات وذلك حسب قيمة الدرجة الكلية للمحور حيث بلغ متوسطها (3.34) وهذا يعني ان اجابات المبحوثين تجاه عبارات هذا المحور تسير في الاتجاه المحايد ودرجة الاستجابة متوسطة، في حين بلغت قيمة الانحرافات المعيارية ما بين 1.5 الى 1.3 مما يدل على تجانس اجابات المبحوثين.

كما يبين الجدول (11) ان هناك تباين في اراء افراد العينة حول معوقات التمكين الوظيفي في جامعة ام القرى، حيث تراوحت متوسطات موافقتها على العبارات ما بين (2.91 الى 3.77) والتي تسير في الاتجاه ما بين الموافقة الى المحايدة. وحسب ترتيب الموافقة على العبارات، فان افراد العينة يعتبرون ان المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرار هي اهم معوقات التمكين الوظيفي في جامعة ام القرى، يلها زيادة الصراع وتفشي النزاع بين العاملين عند أداء العمل الجماعي.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع: هل توجد علاقة ارتباط وتأثير بين التمكين الوظيفي وأداء الموظفين؟ وللتعرف على علاقة الارتباط والتأثير بين التمكين الوظيفي وأداء الموظفين في جامعة ام القرى قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الأول من وجهة نظر افراد العينة، حيث جاءت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (12):

جدول (12): علاقة الارتباط والتأثير بين التمكين الوظيفي وأداء العاملين

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	الترتيب
18	زيادة فرص الإبداع والابتكار نتيجة لحرية التصرف وتشجيع العاملين على روح المبادرة والتفكير الخلاق وتقديم أفكار خلاقية.	4.63	0.6	عالية جدا	1
19	يزيد التمكين شعور الموظف بالمسئولية تجاه عمله وواجباته وارتفاع مقاومته لضغوط العمل التي تواجهه.	4.60	0.6	عالية جدا	4
20	الشعور بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل من يؤدي إلى زيادة رضا العاملين.	4.56	0.6	عالية جدا	5
21	تمكين الموظفين يساهم في زيادة قدرة الموظف على التعامل بمستويات عالية من المرونة والفهم والتكيف والاستجابة مع متطلبات العمل، وهذا يؤدي إلى سرعة الأداء والإنجاز وجودة.	4.53	0.6	عالية جدا	6
22	الموظف الممکن أكثر رغبة في التغيير وتجده أقل مقاومة له.	4.44	0.7	عالية جدا	9
23	يؤدي التمكين لتعزيز الثقة بالقدرة الذاتية للفرد وتقليل الأخطاء الناتجة عن العمل.	4.44	0.7	عالية جدا	10
24	التمكين يؤدي إلى تعزيز المواقف السلوكية الايجابية للعاملين كالولاء والالتزام ودافعيتهم للإنجاز.	4.50	0.6	عالية جدا	8
25	التمكين الوظيفي يزيد من فاعلية وجودة الاداء المنجز.	4.51	0.6	عالية جدا	7
26	التمكين الوظيفي يؤدي الى إزالة القيود البيروقراطية في الأداء والتي تساهم بتسريع الانجاز الكفاء والفعال.	4.62	0.6	عالية جدا	2

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	الترتيب
27	تمكين الموظفين يساهم في تطوير وتوسيع قدراتهم الحالية واكتساب مهارات جديدة.	4.61	0.5	عالية جدا	3
	المتغير الكلي	4.54	0.4	عالية جدا	

يوضح الجدول رقم (12) التحليل الوصفي لمعرفة علاقة الارتباط والتأثير بين التمكين الوظيفي وأداء الموظفين في جامعة ام القرى، حيث يوضح ان ارتباط وتأثير عالي بين التمكين الوظيفي وأداء العاملين وذلك حسب قيمة الدرجة الكلية للمحور حيث بلغ متوسطها (4.54) وهذا يعني ان اجابات الباحثين تجاه عبارات هذا المحور تسير في الاتجاه الايجابي ودرجة الاستجابة كانت عالية جدا ، مما يعني موافقتهم التامة عليها، في حين بلغت قيمة الانحرافات المعيارية ما بين 0.7 الى 0.5 مما يدل على تجانس اجابات الباحثين. كما يبين الجدول (12) ان هناك اتفاق ايجابي في اراء افراد العينة حول علاقة الارتباط والتأثير بين التمكين الوظيفي وأداء الموظفين في جامعة ام القرى، حيث تراوحت متوسطات موافقتها على العبارات ما بين (4.63 الى 4.44) اذ ان درجة استجابة الباحثين كانت عالية جدا في جميع الفقرات ،والتي تسير في اتجاه الموافقة التامة، وفيما يلي ترتيب عبارات الارتباط والتأثير بين التمكين الوظيفي وأداء الموظفين حسب متوسطات الموافقة من قبل افراد العينة:

- زيادة فرص الإبداع والابتكار نتيجة لحرية التصرف وتشجيع العاملين على روح المبادرة والتفكير الخلاق وتقديم أفكار خلاقة
- التمكين الوظيفي يؤدي الى إزالة القيود البيروقراطية في الأداء والتي تساهم بتسريع الانجاز الكفاء والفعال.
- تمكين الموظفين يساهم في تطوير وتوسيع قدراتهم الحالية واكتساب مهارات جديدة
- يزيد التمكين شعور الموظف بالمسئولية تجاه عمله وواجباته وارتفاع مقاومته لضغوط العمل التي تواجهه.
- الشعور بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل من يؤدي إلى زيادة رضا العاملين.
- تمكين الموظفين يساهم في زيادة قدرة الموظف على التعامل بمستويات عالية من المرونة والفهم والتكيف والاستجابة مع متطلبات العمل، وهذا يؤدي إلى سرعة الأداء والإنجاز وجوده.
- التمكين الوظيفي يزيد من فاعلية وجوده الاداء المنجز
- التمكين يؤدي إلى تعزيز المواقف السلوكية الايجابية للعاملين كالولاء والالتزام ودافعيتهم للإنجاز
- الموظف الممكن أكثر رغبة في التغيير وتجده أقل مقاومة له.
- يؤدي التمكين لتعزيز الثقة بالقدرة الذاتية للفرد وتقليل الاخطاء الناتجة عن العمل

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول تأثير التمكين الوظيفي على أداء الموظفين تعزى الى نوع الوظيفة (أكاديمي - اداري)؟

لمعرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول تأثير التمكين الوظيفي على أداء العاملين تعزى الى متغير (المسمى الوظيفي) تم استخدام اختبار التباين الأحادي (ANOVA) لاستخراج الدلالة بين فروق الدلالة الإحصائية، وجاءت النتائج كالتالي:

جدول رقم (13): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في متوسطات اتجاهات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى

الوظيفي

المحور	التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
تأثير التمكين الوظيفي على أداء العاملين	بين المجموعات	0.603	2	0.302	1.649	0.202
	داخل المجموعات	9.876	54	0.183		
	المجموع	10.479	56			

يتضح من الجدول رقم (13):

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ فأقل في اتجاهات استجابة أفراد العينة حول تأثير التمكين الوظيفي على أداء الموظفين تعزى الى نوع الوظيفة (أكاديمي - اداري).

أظهرت نتائج الدراسة ان التمكين الوظيفي له تأثير قوي وإيجابي على أداء الموظفين في جامعة أم القرى حيث أن التمكين الوظيفي يعمل على زيادة حس المسؤولية و الولاء لدى الموظفين والذي بدوره رفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية لتحقيق أهداف الجامعة.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (ابتسام، 2016): بعنوان: "تأثير التمكين الإداري على الأداء الوظيفي " بالتطبيق على جميع الموظفين في المؤسسة الاقتصادية في الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة لولاية أم البواقي والتي توصلت الى هناك علاقة طردية إيجابية بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي.

ملخص نتائج الدراسة والتوصيات والمقترحات

ملخص النتائج :

- من خلال التحليل الاحصائي للإجابات توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- 1- أظهرت النتائج أن مستوى التمكين في جامعة أم القرى عالي ، وايضا مستوى أداء الموظفين عالي .
 - 2- أظهرت النتائج بأن التمكين الوظيفي يقوم برفع مستوى الاداء الوظيفي وتطوير القدرات والمهارات.
 - 3- زيادة فرص الإبداع والابتكار نتيجة لحرية التصرف وتشجيع العاملين على روح المبادرة والتفكير الخلاق وتقديم أفكار خلاقة
 - 4- التمكين الوظيفي يؤدي الى إزالة القيود البيروقراطية في الأداء والتي تساهم بتسريع الانجاز الكفاء والفعال.
 - 5- يساهم التمكين في رفع مقاومه ضغوط العمل.
 - 6- أوضحت النتائج أن التمكين الوظيفي يزيد من قدرة الموظف على التعامل بمستويات عالية من المرونة والفهم والتكيف والتي تؤدي إلى سرعة الأداء والإنجاز وجودة.
 - 7- وأوضحت النتائج أن التمكين الوظيفي يزيد من فاعلية وجودة الاداء المنجز.
 - 8- يساهم التمكين في تعزيز المواقف السلوكية الايجابية للعاملين كالولاء والالتزام ودافعيتهم للإنجاز.
 - 9- وأوضحت النتائج أن هناك العديد من الصعوبات التي تحد من تطبيق سياسة التمكين الوظيفي ، حيث إن أبرز هذه الصعوبات هي المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرار وأيضا زيادة الصراع وتفشي النزاع بين العاملين عند أداء العمل الجماعي.

التوصيات:

- 1- ينصح بأن تحرص الجامعة على الاستمرار في استخدام فرق العمل في إنجاز العمل وحل المشكلات والقيام بالمهام وتعمق مفهوم وأهمية فرق العمل ، مما له من دور ايجابي في ترسيخ المسؤولية الجماعية وبالتالي المسؤولية عن القرارات والحلول والالتزام بتنفيذها واعطاء الموظفين تحفيز للعمل بشكل أفضل من خلال اشراكه وبالتالي تحسين الأداء الوظيفي.
- 2- ينصح بأن تمنح الجامعة موظفيها مزيدا من السلطات والمسؤوليات الادارية المناسبة لإشراكهم في اعداد وصياغة أهداف ورؤى الشركة والمشاركة في وضع خطط الجامعة وتشجيع الموظفين على القيام باتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم ، وتشجيعهم على المبادرة على تحمل مزيدا من المسؤوليات مما يزيد من قدرتهم على الإبداع والابتكار والذي سينعكس إيجابا على الأداء.
- 3- ينصح بأن تثق الجامعة بموظفيها وأن تمنحهم الفرص المناسبة لإظهار قدراتهم وإمكانياتهم والاستفادة منها بصورة أكبر من خلال منحهم مزيدا من المسؤوليات والتي تكون أكبر من مهامه المعتادة ، مما قد يكون فرصة لظهور الأفكار الخلاقة وتحفيز الابتكار لدى الموظفين وبنفس الوقت رفع مستوى الأداء.
- 4- اعتماد التمكين الوظيفي أسلوباً إدارياً في جامعة أم القرى ، وذلك لتعميق الوعي بهذا الجانب، نظرا لأهميته في تحسين وتطوير أداء الموظفين والذي يؤدي بدوره الى تحقيق أهداف الجامعة.

المقترحات:

توصي الباحثة بالدراسات التالية:

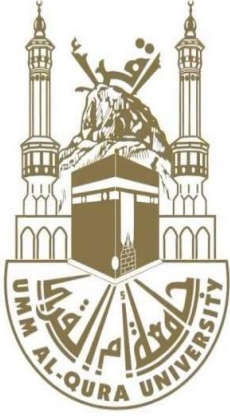
- 1- دراسة أثر التمكين الوظيفي على متغيرات أخرى مثل الرضا الوظيفي وغيره.
- 2- دراسة علاقة البيئة التنظيمية بمدى قدرة المنظمات على تطبيق مفهوم التمكين.

3- اجراء دراسات معمقة في موضوع التمكين الوظيفي باستخدام أساليب بحثية مختلفة مثل الاختبارات والمقابلات المعمقة والملاحظات.

المصادر والمراجع

- ابتسام، فرحي(2016).التمكين الاداري وأثره على الأداء الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية. جامعة العربي بن مهيدي. الجزائر.
- أبو الفضل ،ابن منظور(1968).لسان العرب. دارصادر للطباعة، بيروت، لبنان.
- أنيس،أبراهيم وآخرون(2004).المعجم الوسيط. مكتبة الشروق الدولية، القاهرة .مصر.
- بدوي،أحمد(1984).معجم مصطلحات العلوم الإدارية. دارالكتاب المصري، القاهرة .مصر.
- بشير،يوسف(2015).أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .السودان.
- حمية، حمزة وآخرون(2017).الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين في المؤسسة. رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حمه لخضر بالوادي. الجزائر.
- دكوري،شيماء(2010).التمكين كمدخل لتطوير أداء العاملين في المنظمات غير الحكومية مع التطبيق على بعض المنظمات العاملة في مجال التنمية في محافظة القاهرة. رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية الاقتصاد والعلوم السياسية. جامعة القاهرة. مصر.
- الدوري،زكريا و صالح، أحمد(2009).إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الربيعي،محمدمقداد(2016).التربية الرياضية قيادة التمكين لتدريس التربية الكشفية وعلاقتها بالتفاعل الاجتماعي. دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عبد الوهاب، علي وآخرون(2004).إدارة الموارد البشرية. الحريري للطباعة، القاهرة، مصر.
- العبدالله ،معن(2018).أثر التمكين الاداري على الاداء الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الاعمال. الجامعة الافتراضية السورية. سورية.
- عبد الحسين، صفاء(2012).أثر التمكين الاداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق.
- العبد طموس ،إيمان(2015)التمكين الاداري وعلاقته في بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في الهيئات المحلية الكبرى في قطاع غزة. رسالة غير منشورة ،كلية الاقتصاد والعلوم الادارية. جامعة الأزهر. غزة
- العجرفي، فلاح (2017).التمكين الوظيفي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى رؤساء الاقسام بكليات جامعة شقراء. رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية التربية. جامعة شقراء. المملكة العربية السعودية.
- قسوم، سعاد(2019).دور التمكين الاداري في تطوير الأداء الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية. جامعة محمد خضير بسكرة. الجزائر.
- كرو ،شفاء(2016).دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات. رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية إدارة اعمال، الجامعة الافتراضية السورية .سورية.
- محمدي، عمر(2016). أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين. رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية الأعمال. جامعة الشرق الأوسط. الأردن.
- نافع ،وجيه(2011).التمكين الوظيفي وأثره على اداء العاملين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الادارية والمالية. جامعة الطائف. المملكة العربية السعودية.
- الوادي،محمود(2012).التمكين الإداري في العصر الحديث. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الملاحق



المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم

جامعة أم القرى

كلية إدارة أعمال

قسم إدارة الأعمال

سيدات، وموظفات جامعة أم القرى المحترمت...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد...

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان " أثر التمكين الوظيفي على أداء العاملين من وجهة نظر العاملين بجامعة أم القرى بمكة المكرمة " وذلك استكمالاً لمتطلبات إتمام مقرر مناهج البحث العلمي بجامعة أم القرى، وتهدف الدراسة إلى قياس مستوى التمكين الوظيفي في جامعة أم القرى، والتعرف على معوقات التمكين الوظيفي، وقياس مستوى الأداء الوظيفي في جامعة أم القرى، وتحديد علاقة الارتباط والتأثير بين التمكين الوظيفي وأداء العاملين، والتي تعزي لمتغيرات الدراسة (سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، المسعى الوظيفي). ونظراً لخبرتك الواسعة في هذا المجال يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة والتي تشكل أداة لدراستي الميدانية، لذا أمل منكم التكرم بالاطلاع على فقرات هذه الاستبانة والإجابة عنها وفق مقياس خماسي وذلك بوضع علامة (صح) في الحقل المخصص لتلك الإجابة. علماً بأن هذه المعلومات لغرض الدراسة العلمية فقط وسوف تعامل بسرية تامة ولا تستخدم لأي غرض آخر.

شاكراً لكم حسن تعاونكم.. الباحثة.

الجزء الأول: البيانات الاولية:

فيما يلي مجموعة من الأسئلة الديموغرافية:

الاسم.....(اختياري)
المؤهل العلمي: ○ دبلوم ○ بكالوريوس ○ ماجستير ○ دكتوراه
المسمى الوظيفي: ○ مدير ○ إداري ○ أكاديمي ○ موظف
سنوات الخبرة: ○ 5 سنوات فأقل ○ 6-10 سنوات ○ 11-15 سنة ○ 16 سنة فأكثر

الجزء الثاني: محاور الدراسة:

فيما يلي بعض العبارات الدالة على محاور الدراسة وهي: المحور الأول: مستوى التمكين الوظيفي في جامعة أم القرى. المحور الثاني: مستوى أداء العاملين في جامعة أم القرى. المحور الثالث: معوقات التمكين الوظيفي في جامعة أم القرى. المحور الرابع: تأثير التمكين الوظيفي على أداء العاملين. الرجاء قراءة كل عبارة ومن ثم وضع علامة(صح) في الخانة التي تمثل إجابتك.

م	العبارات	الإجابة			
		موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق
		غير موافق مطلقاً			
المحور الأول: مستوى التمكين الوظيفي في جامعة أم القرى					
1	يسمح لي باتخاذ أي إجراء يضمن تحقيق جودة عالية للعمل الذي أؤديه.				
2	يسمح لي بإيجاد حلول مبتكرة لمشكلات عملي.				
3	لا أحتاج موافقة الرئيس المباشر للتعامل مع المشكلات التي تواجهني في عملي.				
4	يتاح لدي حرية أداء عملي بالطريقة التي أراها مناسبة.				

م	العبارات	الإيجابية			
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق
5	أساهم في وضع خطط الجامعة.				
المحور الثاني: مستوى أداء العاملين في جامعة أم القرى					
6	التزم بما تتفق عليه الجامعة في الاجتماعات				
7	أتبادل الخبرات مع العاملين داخل وخارج الجامعة.				
8	أحافظ على الالتزام بأوقات العمل الرسمي.				
9	أقوم بإنجاز العمل في الوقت المحدد لإنجازه.				
10	أحرص على تنفيذ العمل وفقا للخطة والبرامج المرسومة.				
المحور الثالث: معوقات التمكين الوظيفي في جامعة أم القرى					
11	المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرار.				
12	زيادة الصراع وتفشي النزاع بين العاملين عند أداء العمل الجماعي.				
13	عدم ثقة الإدارة بموظفيها.				
14	خوف الإدارة العليا من فقدان السيطرة على موظفيها.				
15	الانظمة والاجراءات صارمة لا تشجع على المبادرة والابتكار.				
المحور الرابع: تأثير التمكين الوظيفي على أداء العاملين					
16	زيادة فرص الإبداع والابتكار نتيجة لحرية التصرف وتشجيع العاملين على روح المبادرة والتفكير الخلاق وتقديم أفكار خلاقية.				
17	يزيد التمكين شعور الموظف بالمسئولية تجاه عمله وواجباته وارتفاع مقاومته لضغوط العمل التي تواجهه.				
18	الشعور بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل من يؤدي إلى زيادة رضا العاملين.				
19	تمكين الموظفين يساهم في زيادة قدرة الموظف على التعامل بمستويات عالية من المرونة والفهم والتكيف والاستجابة مع متطلبات العمل، وهذا يؤدي إلى سرعة الأداء والإنجاز وجودة.				
20	الموظف الممکن أكثر رغبة في التغيير وتجده أقل مقاومة له.				
21	يؤدي التمكين لتعزيز الثقة بالقدرة الذاتية للفرد وتقليل الاخطاء الناتجة عن العمل.				
22	التمكين يؤدي إلى تعزيز المواقف السلوكية الايجابية للعاملين كالولاء والالتزام ودافعيتهم للإنجاز.				
23	التمكين الوظيفي يزيد من فاعلية وجودة الأداء المنجز.				
24	التمكين الوظيفي يؤدي الى إزالة القيود البيروقراطية في الأداء والتي تساهم بتسريع الانجاز الكفاء والفعال.				
25	تمكين الموظفين يساهم في تطوير وتوسيع قدراتهم الحالية واكتساب مهارات جديدة.				

انتهت الاستبانة