

التمكين الاداري واثرة على الانتاجية لدى العاملين في جامعة
الحسين بن طلال

الباحث

احمد علي المحتسب

محاضر متفرغ كلية إدارة الأعمال والاقتصاد

جامعة الحسين بن طلال

معان - الاردن

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى التمكين الإداري وأثره على الانتاجية لدى العاملين في جامعة الحسين بن طلال. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة مطورة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة والتي بلغ تعدادها (١٠٠) مفردة، وتشكل ما نسبته (٢٠%) من مجتمع الدراسة البالغ (١٠٢٢)، واستخدمت الدراسة الاسلوبين الوصفي والكمي في تحليل البيانات واستخراج النتائج، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من اهمها: أن هناك أثراً مهماً وذا دلالة إحصائية للتمكين الإداري على الانتاجية (تنوع المهارات والقدرات، تنوع الكفاءات، تنوع الخبرات)، بالإضافة الى أن فرق العمل الأكثر تمكيناً يرتفع لديها مستوى خدمة العملاء ومستوى الرضاء الوظيفي ومستوى الولاء لكل من الفريق والمنظمة ككل. وبناء على تحليل المعلومات واستخراج النتائج فقد تقدمت الدراسة بعدة توصيات اهمها: ضرورة تبني الأفراد المبدعين وتنمية البوادر الإبداعية لديهم. وتشجيع العاملين لتقبل فكرة التمكين، وأهمية الدور الذي يؤديه في نجاح أهداف السلطة، لاسيما وأنها تعتمد أسلوب (فرق العمل) على نطاق واسع، وتستخدم برامج للتوعية والتوجيه، وأساليب حديثة لإدارة الموارد البشرية.

Abstract

Administrative Empowerment and its Impact on Productivity of the Workers at Al-Hussein Bin Talal University

Abstract

This study aims at investigating Administrative Empowerment and its Impact on Productivity of the Workers at Al-Hussein Bin Talal University. To achieve the objectives of the study, a developed questionnaire was used for the purpose of collecting data from members of the sample which covered (100) individuals, representing (20%) of the study target group which amounted (1022) individuals.

The study has come out with several findings the most prominent of which is that the administrative empowerment has an important effect with statistical significance on the productivity (the diversity of skills and abilities, the diversity of talents, the diversity of experiences). Moreover, the most empowered work teams gain a higher level of customer service, a higher level of job satisfaction, and a higher level of loyalty for each of the team and the organization.

The study has come out with a set of recommendations the most important of which are: the need to adopt creative individuals and the development of the creative initiatives they have and the need to encourage the workers to accept the idea of empowerment and the important role they play to achieve the objectives of the authority, especially as it is mainly and widely based on (work teams) method with programs of guidance and awareness as well as modern methods of human resources management.

المقدمة :

لقد شهد العصر الذي نعيش فيه تغيرات كبيرة وسريعة في معظم مناحي الحياة ويمثل العنصر البشري أحد أهم موارد المنظمات - إن لم يكن أهمها على الإطلاق - حيث انه يمثل ركيزة المنظمات في تحقيق نجاحها وتنفيذ أهدافها، ومن هنا تعمل الإدارة على حسن توجيه الأفراد وبناء قدراتهم من خلال ربط أهدافهم بأهداف المنظمة والعمل على إيجاد مناخ تنظيمي من شأنه تدعيم المشاركة والاحترام المتبادل والشعور بالمسؤولية والانتماء وبت روح التعاون والولاء في العمل.

وقد أصبحت الحاجة للتغيير في أساليب العمل الإداري أكثر إلحاحاً و خاصة مع بداية الألفية الجديدة. كما أن للتطور المتسارع في التكنولوجيا أثره على المؤسسات العالمية منها والمحلية، والقوى العاملة والانتشار عالمياً، والتأكيد المتزايد على الجودة والمرونة (الحراش، ٢٠٠٦) في إنتاج السلعة وتقديم الخدمة جميعها تؤكد الحاجة إلى التغيير. أن التغيير ليس سهلاً حتى بالنسبة لمن يكرسون أنفسهم له، وأنه من الصعب تناسي السلوكيات التي جعلتنا ناجحين في الماضي، ويرى كذلك أن إدارة المنظمات الحديثة تتطلب مجموعة مختلفة من المهارات، تعتمد على أفكار ومهارات العاملين وقيمهم. وفي عصر العولمة والانفتاح الذي يميز عالم اليوم وما يترتب على ذلك من حتمية التحول من البناء الإداري الهرمي التقليدي إلى البناء الأكثر انفتاحاً ومرونة، فقد أصبح التدريب الإداري للعاملين موضع الاهتمام والنقاش الواسع من قبل مختلف الباحثين، وذلك لترسيخ روح المسؤولية والاعتزاز لدى قوة العمل. فطرحنا العديد من المقترحات والأفكار وأجريت الدراسات التي تبرز الاهتمام بالتدريب الإداري. ولكي تكون المنظمات مواكبة وملائمة للظروف الراهنة، وأكثر قابلية للنمو والازدهار وتحقيقاً للكفاءة والفاعلية، ومستجيبة للتغيرات العالمية، فقد وجدت أدارتها أن بإمكانها تقليص النفقات، وتطوير دوافع العاملين، وزيادة الإنتاجية من خلال التدريب الإداري للقوى العاملة لديها.

وحقيقة الأمر أنه لا يوجد لا أحد ينكر التدريب في خلق معنى أعظم لحياة الفرد وأهمية أكبر للعمل الذي يقوم به وإذا وصل الاهتمام بالفرد إلى هذا المستوى من خلال الاهتمام بتدريبه وكفاءته ومهارته ومعرفته، فمن الأولى بالمؤسسات المحافظة عليه عدم التخلي عنه بسهولة وعدم القبول باستبداله بطرق أقل تكلفة، ولكنها قد تكون أقل فائدة للمنظمة على المدى الطويل.

مفهوم التمكين الإداري وأثر على إنتاجية العاملين:

إن التمكين الإداري للعاملين هو تلك العملية التي يسمح من خلالها للعاملين المشاركة في المعلومات، والتدريب والرقابة والتخطيط لمهام وظائفهم بغية الوصول إلى النتائج الإيجابية في العمل وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية، كما يُعد التمكين للعاملين مدخلاً تحسين الجودة والإنتاجية والخدمة وتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، والالتزام التنظيمي والفعالية التنظيمية (عبد الوهاب، ١٩٩٩).

إن جميع المستويات التنظيمية تحتاج إلى التدريب والتنمية والتعريف بسلوكيات تمكين العاملين، بل يجب أن يكون لدى المؤسسة أو المنظمة دليل وسياسة لكيفية تطبيق ذلك، والإدارة تهتم بتحليل وبناء الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتبحث في كيفية عملها الفعلي وعلاقتها الفنية برسالة المنظمة (Belasco, 1992).

مشكلة الدراسة:

يعتبر تدريب العاملين من الاهتمامات الإدارية الحديثة التي شاعت في الربع الأول من القرن الماضي في الفكر والتطبيق الإداري، وبالرغم من ذلك ومن خلال ملاحظة الباحث للاهتمام بالتدريب في بعض من المؤسسات الأردنية وجد انه قسماً منها تنقصر إلى رؤية واضحة لتبني مفهوم التدريب وتطبيقه، إذ أن إدراك أهمية العلاقة بين تدريب العاملين وقدراتهم على ابتكار أساليب جديدة لأداء أعمالهم في تلك المؤسسات ما زال محدوداً. كما أن بعض المديرين ما زالوا يعتقدون أن تدريب العاملين وتقويتهم معرفياً ونفسياً سيكون على حساب نفوذهم وسلطتهم، مما يعكس ذلك في ضعف الثقة بالعاملين وعدم إفساح المجال لهم لتطوير مهاراتهم والتعبير عن قدراتهم الخلاقة في العمل.

ومن الملاحظ بشكل كبير. أنه في كثير من المؤسسات ذات العلاقة يحل موعد الإحالة للتقاعد على بعض الموظفين من شاغلي المناصب القيادية، حيث يتعين أن تتوفر وتتاح الفرصة للأجيال التالية سواء من الشباب أو ممن هم فوق مرحلة الشباب. لكن المشكلة أن هذه الصفوف التالية لا تكون مؤهلة بنفس القدر من المعرفة والخبرة التي توافرت لتاركي هذه المناصب.

وبالرغم من تزايد الاهتمام في الآونة الأخيرة على المستوى الحكومي في الأردن بتحسين الأداء الإداري من خلال التوجه إلى الإصلاح الإداري إلا أننا لا زلنا نلاحظ البطء في إنجاز المعاملات والإجراءات وما يرافقه من استهلاك للجهد والوقت ويمكن أن يعود ذلك

إلى الالتزام بالمركزية في اتخاذ القرارات وعدم استخدام الأساليب الإدارية الحديثة وتدريب الموظفين على السرعة في إنجاز المعاملات.

ومن خلال اطلاع الباحث على بعض مهام العاملين في الوزارات والمؤسسات وجد انه وإن توافرت وسائل التكنولوجيا الحديثة في أماكن عملهم فإن العديد منهم يشكون من ضعف قدرتهم على استخدام تلك الوسائل الحديثة وأنهم يعانون من نقص التدريب وهذا بالطبع يؤدي إلى عدم قدرتهم على التكيف والاستجابة لمتطلبات العمل الجديدة في ظل عصر العولمة والتقدم التكنولوجي وعدم قدرتهم على النهوض بالإنتاجية في العمل مما يعمل على تخلف القدرات لهذه المؤسسة. من هنا وجد الباحث ضرورة تناول موضوع التمكين الإداري من أجل دراسته لما له من أهمية في تطوير العنصر البشري وإطلاق الطاقات الكامنة لدى العاملين.

لذا تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة تحديد أثر التمكين الإداري على تطوير الموارد البشرية والإنتاجية في الجامعة لما لها من دور حيوي تقوم به في المنطقة، وكذلك فإن جامعة الحسين بن طلال تعتبر العصب الرئيس للمجتمع في هذه المنطقة، وانطلاقاً من أهمية تطوير هذا القطاع وخاصة في مجال التمكين الإداري للموارد البشرية بشكل عام، حيث أن طبيعة عملهم تتطلب منهم التدريب المستمر والإمام بكل ما هو جديد- من ذلك ارتأى الباحث أن تكون محاور الدراسة تجيب عن الأسئلة التالية :

أولاً : هل هناك أثر لهذا التمكين الإداري على تطوير الموارد البشرية في جامعة الحسين بن

طلال من وجهة نظر العاملين ؟

ثانياً : هل هناك أثر للعوامل الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد

سنوات الخبرة) على نجاح دور التدريب في تطوير الموارد البشرية في الجامعة ؟

ثالثاً : ما هي أهم المشكلات والعوائق التي تواجه العاملين والمدرسين في العملية التدريبية ؟

وما هي أهم العوامل المفعلة لنجاح عملية التمكين الإداري على الإنتاجية من وجهة

نظرهم ؟

عناصر مشكلة الدراسة:

١- إن تأثر القادة والمسؤولين والعاملين بنتائج التدريب وبالتالي يتأثر مصالح أصحاب

العلاقة مع هؤلاء القادة مما يقتضي الحصول على معلومات دقيقة بصفاتهم النفسية

والاجتماعية والثقافية وخبراتهم السابقة وميولهم واتجاهاتهم ومشاكلهم في العمل

واحتياجاتهم التدريبية (أفندي، ٢٠٠٣).

ويُعد التمكين الإداري موضوعاً حديثاً تزايد الاهتمام به منذ أواخر التسعينات في الإدارة العربية عامة والأردنية خاصة، إذ أن إدراك أهمية العلاقة بين التمكين والتدريب الإداري ما زال محدوداً مما حدا بالإدارات والمسؤولين والعاملين بشكل خاص الاستعداد لتمكين القادة والعاملين في الجامعات بالتدريب لتحقيق التطور للمؤسسة التربوية، الأمر الذي أدى إلى إدراك المهنية تمكين المسؤولين وتوسع قاعدة مشاركتهم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة من هذه المؤسسة والتقدم بمستوى العمل الإداري (Schneider & Bowen, 1999).

٢- إن مشكلة الدراسة هذه تكمن في تحديد العوامل التي تؤثر على التمكين الإداري، حيث تسعى المنظمات نحو التميز في أدائها وتطبيق التمكين الإداري في جامعة الحسين بن طلال.

أهمية الدراسة:

يستمد هذا البحث أهميته من خلال استقراء النقاط التالية:

١ - يتناول البحث أحد الموضوعات ذات الأهمية البالغة، والتي تمثل أحد أسلحة المنظمات المعاصرة في مواجهة التحديات المرتبطة بالأسواق والمنافسة والعولمة والجودة، إن تمكين العاملين يتيح للمنظمة الحصول على أقصى ما لدى الأفراد من فكر وجهد لخدمتها والعمل على رفعها وتحقيق ريادتها، ويدرس هذا البحث الأبعاد المكونة لتمكين العاملين وفوائده والعقبات التي تحد من فعاليته.

٢ - يعد موضوع تمكين العاملين من الموضوعات من البحوث النادرة - على حد علم الباحث - وما زالت في طور الإعداد، كذلك الحال في الممارسة والتطبيق، فلم يلق موضوع تمكين العاملين حتى الآن ما يستحق من اهتمام من جانب الباحثين والممارسين، ومن هنا تنبع أهمية البحث العلمية حيث يحاول دراسة وتحليل موضوع تمكين العاملين من خلال تقديم الإطار الفكري وعوامل ومتغيرات التمكين، بمنهجية علمية مع تطبيق ذلك على ما جرى في عينه على العاملين في جامعة الحسين بن طلال.

٣ - تفيد النتائج والتوصيات المتوقعة للبحث في إمداد المسؤولين بالتوجهات التي تساعدهم على رسم سياسات الموارد البشرية، والسعي للاستفادة منها في تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمات التي يعملون بها سواء كانت حكومية أو خاصة.

٤ - محاولة لفت أنظار القائمين على إدارة المصالح الحكومية والمنظمات الخاصة أيضاً إلى أهمية مدخل تمكين العاملين وتحسين المزايا التنافسية للمنظمات، وخاصة أن العديد من الدراسات والبحوث الأجنبية قد أثبتت فعالية هذا الأسلوب، مما يستدعي ضرورة الأخذ بهذا

المدخل في المنظمات مع مراعاة ظروفها البيئية والعوامل المؤثرة على تطبيقها. وبالتالي يتوقع لهذه الدراسة عدة آثار إيجابية للمنظمات الحكومية والخاصة كزيادة الإنتاجية وتحسين الجودة بجانب تهيئة الظروف المناسبة ليؤدي العاملين مهام عملهم بشكل إيجابي.

منهج وأسلوب الدراسة:

تعتمد الدراسة على المنهج التاريخي الذي أعتمد على البيانات التاريخية من منابعها لدى الدوائر ذات العلاقة والمنهج الوصفي التحليلي الذي يتضمن استخدام الأسلوب الميداني في جمع البيانات عن طريق الاستبانة وتحليلها إحصائياً من أجل اختبار صحة فرضيات الدراسة كما تعتمد على المسح المكتبي والحاسوبي للاستفادة من الكتب والدوريات العلمية في بناء الإطار النظري.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يأتي :

- ١- التعرف على مستوى التمكين الإداري وأبعاده لدى القادة والعاملين في جامعة الحسين بن طلال.
- ٢- التعرف على المعوقات في تطبيق التمكين الإداري لدى المسؤولين في الجامعة.
- ٣- توضيح العلاقة بين التمكين الإداري وأبعاده لدى المسؤولين في الجامعة والتدريب الإداري بأبعاده والتعرف على طبيعة العلاقة بين متغير الدراسة المستقل (أبعاد التمكين الإداري) وبين المتغير التابع (التدريب الإداري) لدى القادة والعاملين في جامعة الحسين بن طلال.
- ٤- التعرف على مستوى فاعلية عملية التدريب الإداري لدى القادة والعاملين في الجامعة.
- ٥- التعرف على أثر العوامل التنظيمية (البرامج التدريبية، المشاركة وحل المشكلات، الهيكل التنظيمي، النمط الإداري، مهارة المسؤولين ورغبتهم في تحمل المسؤوليات الجديدة).
- ٦- تقديم التوصيات والمقترحات إلى المعنيين في هذه الجامعة على ضوء النتائج التي ستصل إليها هذه الدراسة فيما يتعلق بالعوامل المؤثر على التمكين الإداري.

أسئلة الدراسة :

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية :

- ١- ما مستوى التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، التحفيز، العمل الجامعي، تطوير وتقليد المحاكاة، السلوك الإبداعي) لدى القادة في الجامعة من وجهة نظر الإداريين فيها ؟
- ٢- هل هناك أثر للعوامل (البرامج التدريبية، المشاركة وحل المشكلات، الهيكل التنظيمي، النمط الإداري، مهارة المسؤولين ورغبتهم في تحمل المسؤوليات الجديدة) ؟
- ٣- هل هناك أثر للتمكين الإداري تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة) على تطبيق هذا المفهوم في جامعة الحسين بن طلال ؟ ((العساف، ٢٠٠٦).

فرضيات الدراسة :

- ١- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في تصورات القادة والعاملين بين أبعاد التمكين الإداري وفاعلية التدريب الإداري في جامعة الحسين بن طلال ؟
- ٢- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين تصورات القادة والعاملين للتمكين الإداري تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة) ؟
- ٣- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين تصورات القادة والعاملين لفاعلية التدريب تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة) ؟

الإجابة على الأسئلة :

- ١- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل التنظيمية ودرجة ممارسة أبعاد التمكين الإداري وفاعلية التدريب الإداري في دوائر وكليات و وحدات جامعة الحسين بن طلال.
- ٢- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة القادة والعاملين في الجامعة لمفهوم التمكين الإداري تعزى إلى المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة).
- ٣- لا يوجد أثر ذو أهمية إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لأبعاد تمكين العاملين في (المشاركة، تطوير الشخصية التقليد والمحاكاة المميزين، تنمية البلوك الإبداعي) في التمييز الوظيفي.

مجتمع الدراسة وعينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من جميع العاملين في جامعة الحسين بن طلال وكان عددهم (٤٠٠٠) حيث قام الباحث باختيارها حسب العينة العشوائية.

عمد الباحث إلى اختيار ٥٠ مفردة وتم توزيعها بالتساوي بين العاملين في الجامعة. وقد حصل الباحث على ٤٨ استمارة صحيحة هي التي خضعت للدراسة والتحليل.

أداة الدراسة:

سيقوم الباحث بتصميم أداة لهذه الدراسة بالاعتماد على الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بالتمكين الإداري وأثره على الإنتاجية في جامعة الحسين بن طلال مثل (أفندي، ٢٠٠٣؛ الطروانة، ٢٠٠٤) والدراسة الاستطلاعية التي سيقوم بها الباحث توضح استبانة قام بإعدادها لدراسة أهمية التمكين الإداري وأثره على الإنتاجية في الجامعة.

صدق الأداة :

تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس من أجل التحقق من صدق فقرات الاستبانة ومدى ملاءمتها لكل مجال التي وضعت فيه.

إجراءات الدراسة : سيتم استخدام أداة الدراسة الاستبانة على جميع العاملين في جامعة الحسين بن طلال.

أداة البحث:

يعتمد الباحث في هذه الدراسة على المقياس Testing the climate for Empowerment الذي صممه كل من سكوت وجافي Scott & Jaffe وورد في كتابهما Empowerment: A practical Guide for success, 1991، حيث صمم هذا المقياس لاختبار سلوكيات تمكين العاملين وقياس المناخ المناسب لتحقيقه ويصلح هذا الاستقصاء لقياس درجة تمكين العاملين في أي منظمة، وقد تم تنمية هذا الاستقصاء ليغطي ثمانية عوامل جوهرية ترتبط ارتباطاً مباشراً بسلوكيات تمكين العاملين، وتتمثل تلك الأبعاد في:

- ١- وضوح الغرض. Clarity of purpos. ٢- الأخلاقيات Morales، ٣- العدالة والإنصاف Fairness، ٤- الاعتراف والتقدير Recognition، ٥- العمل الجماعي Team work، ٦- المشاركة Participation، ٧- الاتصالات الفعالة Communication، ٨- البيئة الصحية Healthy Environment. وميزة هذه الاستقصاء أنه يوضح مناخ التمكين بشكل محدد حيث يعطي وصفاً لثمانية عوامل تؤثر

على الإنتاجية والعلاقات في العمل، كما يتميز بأنه يعرض لجوانب تفصيلية عديدة من سلوكيات الأفراد والمديرين مما يساعد على اختيار سلوكيات التمكين ببيئة العمل. وقد قام الباحث بترجمة الاستقصاء وتصنيفه، ثم قام بعرضه على بعض الأساتذة المتخصصين في إدارة الأعمال وعلم النفس، كما قام أيضاً بتجربته على عينة من الأفراد العاملين ببعض المصالح الحكومية مما أدى إلى إجراء بعض التغييرات الطفيفة في العبارات والألفاظ بما يتفق وثقافة مجتمع التطبيق، وقد انتهى الباحث إلى العوامل التالية بقائمة الاستقصاء :

- ١- وضوح الغرض، ويشمل العبارات ١، ٢، ٣، ٤، ٥
- ٢- الأخلاقيات، وتشمل العبارات ٦، ٧، ٨، ٩، ١٠، ١١، ١٢
- ٣- العدالة والإنصاف والحيادية وتشمل العبارات ١٣، ١٤، ١٥.
- ٤- الاعتراف والتقدير وتشمل العبارات ١٦، ١٧، ١٨، ١٩.
- ٥- فريق العمل وتشمل العبارات ٢٠، ٢١، ٢٢، ٢٣.
- ٦- المشاركة وتشمل العبارات ٢٤، ٢٥، ٢٦، ١٧.
- ٧- الاتصالات الفعالة وتشمل العبارات ١٨، ١٩، ٢٠.
- ٨- البيئة الصحية وتشمل العبارات ٢١، ٢٢، ٢٣، ٢٤، ٢٦.

ثبات وصدق المقياس:

قام الباحث - زيادة في التأكيد - باختبار أداة البحث وذلك بتقديمها لبعض الأفراد العاملين. وتم حساب معاملات الثبات باستخدام طريقة ألفا كرونباخ، كما تم حساب الصدق الذاتي بإيجاد الجذر التربيعي لمعامل ثبات الاختبار (البيهي، ١٩٧٩) ويوضح الجدول رقم (2) معاملات الثبات والصدق للأبعاد الثمانية للتمكين في كل من المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص، ويثبت من الجدول ارتفاع كل معاملات الثبات والصدق مما يؤكد على تمتع الاستقصاء بخصائص الاختبار الجيد.

متغيرات الدراسة :

المتغير المستقل : هو وجهة نظر العاملين في الجامعة حول التمكين الإداري في الجامعة.

المتغير التابع : هو أثر التمكين على الإنتاجية في الجامعة.

الفرضيات :

(H01): لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ لأثر نجاح استراتيجيات التدريب في تطوير الموارد البشرية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية للعاملين في جامعة الحسين بن طلال (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

(Ha1): توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ لأثر نجاح استراتيجيات التدريب في تطوير الموارد البشرية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية للمتدربين (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

الجدول رقم (١) : نتائج تحليل T- Test

جدول (١) التوزيع التكراري والنسب المئوية لمفردات عينة الدراسة

المتغير	الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفرق في المتوسط	قيمة T	مستوى الدلالة
الجنس	ذكور	٦٠	٤.٨٢	٠.١٥٦	٠.٧١٥	١٠.٥٦	٠.٠٠٠
	إناث	٤٠	٤.١٠	٠.٣٢٦			

أولاً: لاختبار هذه الفرضية تم إجراء اختبار (ت) (T- Test) وذلك للتعرف على وجود فروقات ذات دلالة إحصائية أو عدمها تعزى للخصائص الشخصية للمبحوثين، وذلك للمتغيرات ذات الفئتين (الجنس). وفيما يلي عرض لهذه النتائج :

يبين الجدول رقم (١) أن قيمة ت ١٠.٥٦ وهي دالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ ، وهذا يشير إلى أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ لأثر نجاح التمكين الإداري على العاملين في جامعة الحسين بن طلال تعزى لمتغير جنس العاملين. مما يقتضي رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة فيما يتعلق بهذه المتغير.

ولمعرفة وتحديد لصالح أي من الفئتين (ذكور، إناث) كانت الفروق تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول (٢) يبين هذه النتائج.

جدول رقم (٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسط للعاملين في جامعة الحسين بن طلال (لأثر نجاح التمكين الإداري وأثره على الإنتاجية) تبعاً لمتغير الجنس

المتغيرات التابعة	الجنس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التمكين الإداري	ذكر	٤.٨٢	٠.١٥
	أنثى	٤.١٠	٠.٣٢

ويبين الجدول رقم (٢) أن متوسط الإجابات لدى الذكور أعلى منها عند الإناث حيث بلغ متوسط إجابة الذكور (٤.٨٢) وانحراف معياري (٠.١٥) في حين بلغ المتوسط للإناث

(٤.١٠) وبانحراف معياري (٠.٣٢) حيث يرى الذكور أن استراتيجيات التدريب تؤثر بشكل اكبر في تطوير الموارد البشرية وقد يعزى ذلك إلى اهتمام الذكور بشكل اكبر في الحصول على مهارات ومعارف جديدة في عملهم.

جدول رقم (٣)

معاملات الثبات والصدق الذاتي لعوامل تمكين العاملين

معاملات الصدق	معاملات الثبات	عوامل تمكين العاملين
٠,٩٤	٠,٨٩	١. وضوح الغرض .Clarity of purpose.
٠,٨٢	٠,٦٨	٢. الأخلاقيات .Morales.
٠,٨٥	٠,٧٢	٣. العدالة والإنصاف .Fairness.
٠,٩٠	٠,٨١	٤. الاعتراف والتقدير .Recognition.
٠,٨٨	٠,٧٧	٥. العمل الجماعي .Team work.
٠,٩٢	٠,٨٤	٦. المشاركة .Participation.
٠,٨٧	٠,٧٦	٧. الاتصالات الفعالة .Communication.
٠,٩١	٠,٨٣	٨. البيئة الصحية .Healthy Environment.

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي بواسطة الحاسب الآلي.

وباستعراض الجدول رقم (٣) يتضح أن قيم معامل الثبات مقبولة لجميع الأسئلة، حيث تضمنت قائمة الاستقصاء ثلاثة محاور رئيسية وكل محور تضمن مجموعة من العبارات، (لم يتم حساب معامل الثبات للمحورين الثاني والثالث (الفوائد والمعوقات) لأنهما يأخذان شكل ترتيب وليس شكل (ليكرت) وتراوحت قيمة معامل الثبات بين (٠,٦٨) لعامل " الأخلاقيات " و(٠,٩٣) لعامل " وضوح الغرض "، وبالتالي يمكن القول أنها معاملات ذات دلالة جيدة لأغراض البحث ويمكن الاعتماد عليها في تعميم النتائج.

الإطار النظري

- تدريب العاملين : هو وسيلة لتزويد الفرد بالمعارف والمهارات، وتطوير قدراته بغرض تأهيله للقيام بمهام وظيفته الحالية والمستقبلية، وتأدية واجباته بقدر عال من الكفاءة.

- فرق العمل : هي المجموعة من الأفراد الذين يعملون مع بعضهم البعض لأجل تحقيق أهداف محددة ومشاركة.

الإنتاجية : يمكن تعريف الإنتاجية على أساس

الارتباط بين عنصر العمل وبين ذلك

القدر الذي تنتجه كل وحدة من وحدات هذا العنصر. ولذلك فإن الإنتاجية - أي إنتاجية العامل - هي ما ينتجه العامل الفرد في فترة زمنية معينة. وعلى ذلك فإن إنتاجية العامل أو الناتج لكل رجل ساعة هو مؤشر هام يلقي ضوءاً على مدى نجاح المنشأة أو الصناعة المعينة في استخدام مواردها الحقيقية، ومدى فعالية استخدام عنصر العمل في عملية الإنتاج. ويمكن تعريف الموارد بأنها " كل ما يمكن أن تستخدمه الوحدة الإنتاجية من موارد طبيعية، وموارد مالية، وموارد بشرية". (لسان العرب ٦ / ٣٣٤).

تطوير أنظمة الحوافز :

قبل تطوير نظام الحوافز يجب تحديد بعدين أساسيين و هما :

أولاً : نظام الحوافز الجماعية وهو يتم عن طريق ربط الأجر بالإنتاج وقد قامت بعض المنظمات بتطوير نظام الحوافز الجماعية بربط الحافز بالمبيعات. وليس بالإنتاج.

ثانياً : نظام الحوافز الفردية وهو نظام متبع في بعض الوحدات الإنتاجية في المنظمات وليست جميعها وهو مرتبط بعدد الوحدات التي يقوم بإنتاجها في الشهر. وعليه يتم احتساب الحافز المستحق له .

وهناك مبدأ (الثواب .. العقاب) فالثواب هنا يعتبر حافزا والعقاب يعتبر حرمان من حافز إضافي كان من الممكن الحصول عليه بقدر أكبر من الجهد.

وهنا يكمن السؤال هل بالضرورة أن يكون الحافز الإضافي (المكافأة) مادياً أم معنوياً وكذلك العقاب ؟ أم يكون الثواب و العقاب مزيج بين المادي و المعنوي ؟

برأيي الشخصي قبل تنفيذ مبدأ الثواب والعقاب أن يكون المدير أو القيادي لديه خلفية عن التركيبة النفسية (السيكولوجية) لمرعوسيه. بحيث يدرك كيف يتعامل مع كل منهم على حده وبالتالي يمكنه مكافأة المجتهد والمبدع في عمله ومجازاة المقصر في عمله. بالأسلوب الأمثل والذي يتناسب مع كل شخصية. بمعنى أن بعض العاملين يؤثر فيهم الجانب المادي والبعض الآخر يؤثر فيهم الجانب بالمعنوي.

١. صرف مكافأة مالية تتناسب مع أجادته وإبداعه لعمله وتطويره .
٢. نشر خبر تقدير وتكريم العامل مع إضافة صورته بمجلة المنظمة أو الدوريات التي تصدر بها.
٣. قيام أعلى القيادات بالمنظمة بتهنئته وتكريمه بما قام بإنجازه لصالح المنظمة .
٤. إيفاد العامل بالمجتهد المبدع و المبتكر لبعثات تدريبية سواء خارج البلاد أو داخلها.
٥. تعيين أحد أبناء العامل الذي يطور وابتكر و يبدع في عمله.

تعريف الإنتاجية :

توجد عدة تعاريف لإنتاجية و منها:

تعرف الإنتاجية بأنها " النسبة بين المخرجات وجميع العناصر المطلوبة لتحقيقها، أو بمعنى آخر النسبة بين المخرجات والمدخلات " (٢٠٠٤).

تعرف بأنها " تعبير عن مستوى و تطور العمل المنتج، أي تعبير عن تأثير العمل الحي ومقدار الوفرة فيه وهنا يمكن الخروج بالمفهوم الأوضح بأن أي ارتفاع في الإنتاج يجب ألا يعتبر ارتفاعاً حقيقياً إلا إذا كان مصحوباً بانخفاض في قيمة السلعة المنتجة. " (٢٠٠٥)
تعرف إنتاجية العمل " بأنها كمية الإنتاج التي تتحقق خلال مدة زمنية بواسطة وحدة معينة من العمل أو النسبة بين الإنتاج المحقق و كمية العمل التي بذلت في خلال مدة زمنية معينة " (٢٠٠٦)

ويمكن أيضاً تعريف الإنتاجية بشكل آخر :

قد كان ينظر إلى الإنتاجية قديماً على أنها إنتاجية العامل فقط. أي كمية الإنتاج التي يخرجهها عامل معين في وحدة زمنية معينة. وقد كان ذلك نابعا من تأثير الاقتصاد الماركسي، من أن الإنجازات البشرية كلها مبنية على المجهود العضلي. و رغم أن العمل عنصر هام من عناصر الإنتاجية، إلا أنه العنصر الوحيد. فهناك الطاقة المحركة، والمعدات الرأسمالية، والخامات، والطرق والأساليب. وهذه العناصر تعزز عنصر العمل وتزيد كفاءته. لذلك فإن مفهوم الإنتاجية يمتد ليشمل هذه العناصر. ومن ثم يعرفها البعض بأنها التوازن الذي يمكن تحقيقه بين عوامل الإنتاج المختلفة. ذلك التوازن يعطي أكبر إنتاج أو مخرجات بأقل ما يمكن من مجهودات وتكاليف. إذن فالإنتاجية تعبر عن مدى النجاح في إنجاز مهام معينة. فهي الاختيار الأفضل والاستخدام الأمثل للمدخلات من أجل الحصول على مخرجات معينة.

مكونات الإنتاجية

نستطيع التعرف على مكونات الإنتاجية إذا تتبعنا النظريات والمدارس الفكرية للإدارة، والمبادئ والأسس التي وضعتها . حيث أن كلا من هذه النظريات تناولت قضية الإنتاجية من جانب معين كان هو محور اهتمامها أكثر من غيره.

فقد عنى "تيلور" في مدرسة الإدارة العلمية بالجانب المادي للعمل. وعكف على دراسة طرق العمل والتوصل إلى طريقة الأداء المثلى أو الأحسن. ورأى أن الإنتاجية يجب أن تزداد. وأن زيادتها تتحقق بالإدارة العلمية التي تعتمد على التخصص و تقسيم العمل، ودراسة الأعمال وتحليلها، والاختيار الدقيق للعمال، وتدريبهم فنياً، وفصل التخطيط عن التنفيذ، وتعاون

الإدارة والعاملين. فتأيلور إذن نظر إلى إنتاجية من الزاوية الفنية و المادية . وعندما تناول العامل فمن جانب القدرة فقط، ولم يتعرض لجانب الرغبة و القوى التي تنميتها . وحتى عندما وضع تصورهُ للأجور التشجيعية فإنه أخذ في حسابانه الجانب المادي فقط، واعتبر أن زيادة الجهد مرهونة بزيادة الأجر. وهكذا فعلت النظريات الأخرى التقليدية - التي سبقت الإدارة العلمية بقليل - والتي حاولت بناء ما يعرف بالنموذج الرشيد أو نموذج الآلة. والذي ينظر إلى المنظمة باعتبارها آلة كبيرة وأن عناصر الإنتاج - بما فيها العامل - توضع فيها بطريقة محكمة بحيث تعمل جميعا في تناسق وتكامل وترتفع كفاءتها وتزيد إنتاجيتها .

أما مدرسة العلاقات الإنسانية فقد وجهت اهتمامها نحو العنصر الإنساني. وقامت بدراسة العوامل الإنسانية التي تؤثر على الإنتاجية. وهذه العوامل لا تتعلق فقط بقدرة العامل و لكن برغبته، بالروح المعنوية، بحالة الرضا التي يوجد عليها، واتجاهاته نحو العمل. ومن ثم قدمت للإدارة مفهوما - جديدا حينئذ - عن الدوافع، يتضمن إلى جانب الأجر دوافع نفسية وذهنية واجتماعية ... مثلب إثبات الذات وتقدير الآخرين. كما عرفت الإدارة بتأثير جماعة العمل أو التنظيم غير الرسمي على الإنتاجية - إيجاباً وسلباً، تحت ظروف معينة، وتبعاً لاتفاق التنظيم غير الرسمي مع التنظيم الرسمي أو تعارضه معه.

العناصر المختلفة التي تدخل في تكوين الإنتاجية :

الإنتاجية = الأداء × التكنولوجيا

الأداء = القدرة × الرغبة

القدرة = المعرفة × المهارة

التكنولوجيا = المعدات × الأساليب

الأداء :

يختص هذا العنصر من عناصر الإنتاجية بالجانب الإنساني. فنقصد بالأداء مجموعة

من الأبعاد المتداخلة هي :

- العمل الذي يؤديه الفرد، ومدى تفهمه لدوره ولخصائصه، وفهمه للتوقعات المطلوبة منه، ومدى اتباعه لطريقة أو أسلوب العمل الذي ترشده له الإدارة عن طريق المشرف المباشر.
- الإنجازات التي يحققها، ومدى مقابلة الإنتاج الذي يتمه للمعايير الموضوعية - الكمية والنوعية والزمنية - فالإنتاجية المعيار الشائع وهو المخرجات في وحدة زمنية معينة، هناك معايير أخرى للجودة ، وتوفير الوقت، وضغط التكاليف.

- سلوك العامل في وظيفته، ومدى محافظته على الأدوات والخامات والأجهزة التي يستعملها. هل يسرف في استخدامها أم يحرص على صيانتها.. ما معدل الضياع أو الفاقد أو الأعطال.. وما نوع التقدم الذي يحرزه.. هل تزيد درجة إتقانه لعمله، أم تقل أم تتعثر.

- سلوك العامل مع زملائه ورؤسائه، ومدى تعاونه مع الزملاء ومساهمته في إنجاز أعمال الجماعة، ومدى طاعته للأوامر واتباعه لتوجيهات رؤسائه وتعاونه معهم في حل مشكلات العمل وإيلاجهم بمقترحاته بشأنها.

- الحالة النفسية والمزاجية التي يوجد عليها العامل. وذلك من حيث الحماس للعمل والرغبة في أدائه، والاستعداد لإتقانه، والاهتمام بمشكلاته والتحفز لعلاجها. وكذلك حالة اليقظة والحضور الذهني، واستمرار أو تقطع هذه الحالة على مدار ساعات العمل.

- طرق التحسين والتطوير التي يمكن للعامل أن يسلكها في عمله ليزيد من كفاءة الأداء وكذلك طرق التقدم والتطوير بالنسبة له شخصياً، أي المهارات والمعلومات التي يمكنه تعلمها وتمييزها من خلال برامج التدريب، ومن ثم فرص التقدم والترقية المفتوحة أمامه.

- التمكين : ويقضي توفير للفرد كافة الإمكانيات والظروف المناسبة لتحريك طاقاته وإبراز قدراته، وذلك من خلال حرية المبادرة والتصرف، وهذا يقتضي من المؤسسة توفير التدعيم المناسب للفرد من التدريب المناسب لبناء قدراته، والدعم الفني والإداري الملائم، ويختلف التمكين عن التفويض في كون أن التمكين يكون فيه الفرد متحمل للمسؤولية بكاملها، كما أنه يتم وفق المنصب وليس وفقاً للشخص، أما التفويض فالمسؤولية يتحملها المدير، ويتم تحديده وفقاً للفرد وليس تبعاً للمنصب.

الدراسات السابقة:

دراسة قام بها (العتوي، ٢٠٠٧) بعنوان " أثر أساليب التدريب على فاعلية البرامج التدريبية. في المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني في المملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أساليب التدريب وأثرها على فاعلية البرامج التدريبية في المؤسسة العامة للتعليم المهني في المملكة العربية السعودية.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

• إن المتوسط العام لتصورات المبحوثين لأساليب التدريب المتبعة جاءت بدرجة مرتفعة، وإن المتوسط العام لتصوراتهم لمدى فاعلية البرامج التدريبية جاءت أيضا بدرجة مرتفعة.

• وجود أثر لأساليب التدريب المتبعة في فاعلية البرنامج التدريبي للمتدربين في المؤسسة العامة للتعليم الفني والمهني في المملكة العربية السعودية .
وأوصت الدراسة بضرورة تحسين بيئة التدريب، وتحسين البنية الأساسية للتدريب، واختيار المدربين من لهم خبرة في هذا المجال.

دراسة أجراها (مفتاح، ١٩٩٦) بعنوان " الاحتياجات التدريبية لمديري الإدارات ورؤساء الأقسام الإدارية في الجامعات الليبية" حيث هدفت الدراسة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري الإدارات ورؤساء الأقسام الإدارية في الجامعات الليبية: وقد أوصى الباحث بعدة توصيات من أهمها : تعميم وتنفيذ برامج تدريبية لمديري الإدارات ورؤساء الأقسام الإدارية في الجامعات الليبية تلبي احتياجاتهم التدريبية في مجال (التخطيط، التنظيم، التنسيق، الاتصال، القيادة، اتخاذ القرار، العلاقات الإنسانية، إدارة الوقت، إدارة التغيير والإبداع والرقابة وتقييم الأداء)، التي كشفت عنها الدراسة. وإقامة وحدات مختصة بالتطوير والتدريب الإداري في الجامعات الليبية لمتابعة الاحتياجات التدريبية للكادر الإداري فيها.

دراسة (الزعيبي، ١٩٩١) بعنوان " الاحتياجات التدريبية للمديرين ورؤساء الأقسام الإداريين في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم والبرامج التدريبية التي اشتركوا بها": هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن الاحتياجات التدريبية لمديري الدوائر - المديرين ورؤساء الأقسام الإدارية في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم والتعرف إلى البرامج التدريبية التي اشتركوا بها خلال عملهم في الجامعات.

وقد أوصت الباحثة بعدة توصيات من أهمها: عقد برامج تدريبية للمديرين ورؤساء الأقسام الإدارية في المهارات المتعلقة بمجالات الدراسة مع التركيز على البرامج التدريبية في مجالات التخطيط، والقيادة والتوجيه واتخاذ القرارات.

دراسة (شيبان، ١٩٩٠) بعنوان " منهجية تحديد الاحتياجات التدريبية بالجهاز الحكومي لسلطنة عمان": هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على منهجية تخطيط التدريب الإداري على مستوى الأجهزة المركزية للخدمة المدنية والوحدات الحكومية نفسها. وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها :

• لا تعتبر الاحتياجات التدريبية لكافة الجهات الحكومية حقيقية، حيث أكدت ٣٧,٢% فقط هذه الجهات أن احتياجاتها فعلية.

- تعكس الاحتياجات التدريبية في (٥٥,٦٪) من الجهات الحكومية المتطلبات الحالية فقط. وفي (٣٢,٥٪) من الجهات الاحتياجات الحالية والمستقبلية.
- دراسة (حسنين، ١٩٨٧) بعنوان " تحديد الاحتياجات التدريبية في القطاع العام الأردني ودور معهد الإدارة العامة في تأديتها": هدفت إلى التعرف على أهداف التدريب الإداري في الوزارات والمؤسسات العامة، ودراسة الطرق والأساليب التي تتبعها هذه الأجهزة في تحديد احتياجاتها التدريبية وأنواع هذه الاحتياجات بالنسبة للمستويات التنظيمية المختلفة و دور معهد الإدارة العامة في تلبيتها، وقد خلص الباحث إلى أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تحتاج إلى الدراسة المستفيضة والتحليل والتشاور المستمر مع الجهات المستفيدة من التدريب وأوصى- بإنشاء وحدات للتدريب-في-كل وزارة- وجهاز- ومؤسسة-تقوم-بجمع-المعلومات والإحصائيات، وحصص الاحتياجات التدريبية و وضع خطط للتدريب وتنفيذها.
- دراسة (عبدالوهاب، ١٩٨١) بعنوان " التدريب والتطوير -مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات": هدفت الدراسة إلى التعرف إلى الاحتياجات التدريبية لعدد من الموظفين الذين يعملون في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية.وقد خلصت هذه الدراسة إلى التأكيد على أهمية التدريب في المواضيع التالية:

 - وظيفة التخطيط وتحديد الغايات والأهداف
 - تفويض الصلاحيات
 - ..العلاقات الإنسانية
 - وظيفة الرقابة
 - وضع السياسة العامة للتدريب

دراسة (Thomas & Velthouse, 1990) بعنوان " معيار التمكين الإداري للعاملين في المنظمات ": تعد هذه الدراسة من الدراسات الرائدة في مجال تمكين العاملين واستهدفت تحديد المعايير التي يمكن من خلالها قياس تمكين العاملين في المنظمة.

وقد استخلصت الدراسة عدداً من الأبعاد والعناصر التي يمكن من خلالها قياس تمكين العاملين تتمثل فيما يلي : معنى العمل **Meaningfulness** ، والكفاءة **Competence**، التصميم الذاتي **Self Determination**، وأثر الوظيفة **Impact**، وقد تم تطوير هذه الدراسة فيما بعد عن طريق (Spreitzer, 1995) حيث أضيفت عدة عبارات مفتوحة بنهاية المقياس.

دراسة (Gandz , 1990) بعنوان مفهوم التمكين وأبعاده وفوائده على العاملين في المنظمة ، وأبعاده المتعددة، وكيفية قياسه والفوائد التي يحققها لكل من العاملين والمنظمة:

خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج كان من أبرزها أن ارتفاع مستويات شعور العاملين بالتمكين من خلال العديد من الطرق وفي كافة المستويات الإدارية ومنح الأفراد حرية تحديد الأهداف والمشاركة ووضع الخطط والمساهمة في تطبيقها يزيد من المزايا التنافسية للمنظمة ويدعمها.

دراسة (Bowen & Lawler, 1992) بعنوان "العلاقة بين نظم التحفيز وتمكين العاملين : هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين نظم التحفيز وتمكين العاملين، حيث اعتبر الباحثان أن الحوافز تعد أحسن العوامل المهمة المؤثرة في تمكين العاملين، ويجب أن تؤخذ المساهمات الفردية في الاعتبار عند وضع نظم المكافآت وقد خلاصا الباحثان إلى :
١- أن يعي الأفراد جيداً كيف تتم مكافآتهم وضرورة أن يتسم نظام المكافأة بالعدالة والموضوعية.

٢- تؤثر نظم المكافآت على تمكين العاملين من خلال إدراكهم بتفصيلاتها وتعزيزهم المستمر.

٣- ضرورة تحفيز العاملين للمشاركة الفعالة في عمليات اتخاذ القرارات.

دراسة : (Kirkman & Rosen, 1999) بعنوان " آثار التمكين الإداري على فرق العمل " : تمثل هدف الدراسة في التعرف على الآثار المترتبة على تمكين فرق العمل. وقد طبقت الدراسة على ١١١ فريق عمل يعملون في أربعة منظمات.
وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج يتمثل أهمها فيما يلي :

١- أن تصرفات القادة المبنية على سياسات الموارد البشرية والدعم الاجتماعي لفرق العمل قد تحسن نتيجة شعور أعضاء الفرق بالتمكين.

٢- أن فرق العم الأكثر تمكيناً تزيد لديها مستويات الإنتاجية والقدرة على المبادرة والمبادرة.

٣- أن فرق العمل الأكثر تمكيناً يرتفع لديها مستوى خدمة العملاء ومستوى الرضاء الوظيفي ومستوى الولاء لكل من الفريق والمنظمة ككل.

دراسة (Corsun & Enz, 1999) بعنوان التعرف على أثر الدعم الذي يتلقاه العاملين في زيادة إحساسهم بالتمكين: وقد خلصت الدراسة إلى:

١- أن الدعم الذي يستشعره العاملون من جانب زملائهم أو عملائهم يؤثر إيجابياً في مستوى تمكينهم الوظيفي.

يمكن التنبؤ بمستوى شعور الأفراد بالتمكين استناداً إلى طبيعة العلاقة بين العاملين وزملائهم وعملائهم.

النتائج والتوصيات :

يعرض الباحث في هذا الجزء نتائج الدراسة مع إجراء تحليل ومناقشة لهذه النتائج، وقد تم تقسيم هذا الجزء إلى ستة موضوعات جوهرية تتعلق الخمس الأولى منها بفروض الدراسة، ويتناول الموضوع السادس أهم التوصيات والمقترحات التي تدعم عملية تمكين العاملين بالمصالح الحكومية والمنظمات الخاصة.

• الفرض الأول ينص على أنه "يُوجد اختلاف معنوي ذو دلالة إحصائية بين آراء العاملين بالمصالح الخاصة ومصالح الجامعة حول عوامل ومتغيرات تمكين العاملين بحسب تخصص كل مصلحة منها "

يناقش هذا الفرض مدى وجود اختلافات بين آراء العاملين في بالمصالح الخاصة ومصالح الجامعة محل التطبيق بحسب تخصصها حول عوامل ومتغيرات التمكين، ويوضح الجدول رقم (٣) نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول عوامل التمكين حسب تخصص كل مصلحة من مصالح الجامعة (التعليم - الصحة - الإدارة المحلية - سنوات الخبرة. يتضح من الجدول اختلاف آراء فئات الدراسة حول عناصر التمكين في منظمات القطاع الحكومي، ويتبين ذلك فيما يلي :

(١) في مجال التعليم : يبدو واضحاً انخفاض درجات الوسط الحسابي لمعظم عوامل تمكين العاملين ، وإن كان أفضل هذه العوامل ما يتعلق بالاتصالات الفعالة (٣.٢٣) ، في حين يظهر العمل الجماعي (١.٩١) أقل تلك العوامل أهمية، بجانب عاملي البيئة الصحية للتمكين والأخلاقيات المدعمة لسلوكيات تمكين العاملين.

(٢) في مجال الصحة : تعد عوامل التمكين في المجال الصحي - بجانب الشؤون الاجتماعية - أفضل من غيرها من المجالات في مصالح الجامعة، حيث ترتفع المتوسطات الخاصة بأخلاقيات التمكين، والمشاركة، والاتصالات الفعالة فتبلغ (٣.٤٢) و (٣.٧١) و (٣.١٥) على التوالي، وفي المقابل تظهر عوامل أخرى انخفض متوسطها بشكل ملحوظ ومنها العدالة والإنصاف والعمل الجماعي (١.٧٤) و (١.٨٧) على التوالي.

جدول رقم (٣)

نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول عوامل التمكين

سنوات الخبرة		فرق العمل		التعليم		عوامل تمكين العاملين
انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	
٠.٤٣	١.٥٤	٠.٦٤	٢.٥٥	٠.٥١	٢.٣٠	وضوح الغرض
٠.٧٢	١.١٩	٠.٧٢	٣.٤٢	٠.٤٦	٢.٠٤	الأخلاقيات
٠.٩٧	٢.١٦	٠.٨٢	١.٧٤	٠.٧٠	٢.٢٥	العدالة والإنصاف
٠.٦٣	٢.٥١	٠.٦٧	٢.٧٢	٠.٦٩	٢.٠٤	الاعتراف والتقدير
٠.٥٢	١.٦٧	٠.٦١	١.٨٧	٠.٣١	١.٩١	فرق العمل
٠.٢٧	٢.١١	٠.٦٩	٣.٧١	٠.٣٣	٢.٠٨	المشاركة
٠.٤٧	٢.٥٣	٠.٤٤	٣.١٥	٠.٤٥	٣.٢٣	الاتصالات الفعالة
٠.٣١	١.٦٩	٠.٧١	٢.٠٨	٠.٣١	٢.٠٠	البيئة الصحية

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي بواسطة الحاسب الآلي

(٣) في مجال الإدارة : يعتبر هذا المجال أقل المجالات على الإطلاق اهتماماً بتمكين العاملين في معظم العوامل التي بلغ متوسط درجاتها (١.٥٤) لوضوح الغرض، و (١.١٩) لأخلاقيات التمكين، و (١.٦٩) للبيئة الصحية المدعمة للتمكين، ويعد عامل الاتصالات الفعالة أفضل العوامل في مجال الإدارة ومع ذلك فقد بلغ متوسط درجاته (٢.٥٣).

(٤) سنوات الخبرة : ينضم هذا المجال أيضاً إلى مجال الإدارة المحلية من حيث افتقاره إلى الاهتمام بعوامل تمكين العاملين كأحد القطاعات الحكومية ، فقد بلغ متوسط درجات عوامل التمكين (١.٥٨) بالنسبة لوضوح الغرض، و (١.٤٣) للعدالة والإنصاف، و (١.٤٥) للبيئة الصحية المدعمة للتمكين.

(٥) ولاختبار معنوية الفرق بين الوسط الحسابي لفئات الدراسة، تم استخدام تحليل التباين في اتجاه واحد، ويعرض جدول رقم (٤) نتائج تحليل التباين لعوامل تمكين العاملين بين المصالح الحكومية المختلفة بحسب تخصص كل منها :

جدول رقم (٤)

نتائج تحليل التباين لعوامل تمكين العاملين

Sig.	F	متوسط مجموع المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المصدر	عناصر التمكين
.....	٦.٤٩٠	٢.٢٩٥	٤	٩.٥٧٩	بين المجموعات	وضوح الغرض
		٠.٣٦٩	١٨٤	٦٧.٨٩٦	داخل المجموعات	
			١٨٨	٧٧.٤٧٥	الكلية	
.....	٧.٠٢٩	٣.٦٣٦	٤	١٤.٥٤٣	بين المجموعات	الأخلاقيات
		٠.٥١٧	١٨٤	٩٥.١٦٧	داخل المجموعات	
			١٨٨	١٠٩.٧١٠	الكلية	
.....	٨.٨٥٦	٦.٥٩١	٤	٢٦.٣٦٣	بين المجموعات	العدالة والإنصاف
		٠.٧٤٤	١٨٤	١٣٦.٩٣٣	داخل المجموعات	
			١٨٨	١٦٣.٢٩٦	الكلية	
.....	٨.٠٧٦	٤.٦١٤	٤	١٨.٤٥٧	بين المجموعات	الاعتراف والتقدير
		٠.٥٧١	١٨٤	١٠٥.١٣١	داخل المجموعات	
			١٨٨	١٢٣.٥٨٨	الكلية	
.....	٢٠.١٤٧	٥.٢١٧	٤	٢٠.٨٧٠	بين المجموعات	العمل الجماعي
		٠.٢٥٩	١٨٤	٤٧.٦٥١	داخل المجموعات	
			١٨٨	٦٨.٥٢٠	الكلية	
*.....٦٥	٢.٢٤٩	٢١.٣٩٦	٤	٨٥.٥٨٢	بين المجموعات	المشاركة
		٩.٥١٤	١٨٤	١٧٥٠.٥٦٦	داخل المجموعات	
			١٨٨	١٨٣٦.١٤٨	الكلية	
.....١	٤.٨٣٥	١.٤٨٣	٤	٥.٩٣١	بين المجموعات	الاتصالات الفعالة
		٠.٣٠٧	١٨٤	٥٦.٤٢٩	داخل المجموعات	
			١٨٨	٦٢.٣٦٠	الكلية	
.....	١٠.٧٦٩	٣.٩٧٨	٤	١٥.٩١٣	بين المجموعات	البنية الصحية
		٠.٣٦٩	١٨٤	٦٧.٩٧٢	داخل المجموعات	
			١٨٨	٨٣.٨٨٦	الكلية	

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي بواسطة الحاسب الآلي.

* معنوية عند ١٠٪ وباقي قيم F معنوية عند ٥ ٪.

وباستعراض جدول رقم (٤)، يتضح معنوية جميع عوامل تمكين العاملين عند مستوى معنوية ٥٪، عدا عامل (المشاركة) فهو معنوي عند ١٠٪. وفي ضوء تلك النتائج فإنه، ورغم أهمية عوامل تمكين العاملين الثمانية محل الدراسة والتحليل، ورغم عدم قوتها في معظم المجالات بحسب تخصصها، إلا أن هناك اختلافا جوهريا بين العاملين بمختلف المجالات في إحساسهم بعوامل تمكين العاملين، حيث :

- تفقر قطاعات الإدارة المحلية والزراعة إلى قوة عوامل تمكين العاملين خاصة ما يتعلق بأخلاقيات التمكين والعمل الجماعي، وتوفر البيئة الصحية المدعمة لتمكين العاملين، وقد يرجع ذلك إلى تضخم الجهاز الإداري وكثرة عدد الموظفين وعدم وجود كمية العمل الكافية لسد وقت العمل.

- تنخفض أهمية عوامل التمكين في مجال التعليم أيضا، وإن كانت أفضل جزئيا عنها.
- يعد المجال الصحة والشئون الاجتماعية أفضل نسبيا من باقي المجالات في القطاع الحكومي، ويرجع ذلك لطبيعة العمل وظروف العملاء، فغالبا ما تفرض العوامل الإنسانية والاجتماعية بظلالها، فيظهر عند العاملين أثر الميل الإنساني في التعامل.

ويتبين من جملة ما سبق أن هناك اختلافات جوهرية بين العاملين في مختلف المجالات الحكومية حسب التخصص ترجع إلى العديد من الأسباب التي تتعلق بعضها بالثقافة التنظيمية السائدة في كل تخصص، وخصائص وسمات المديرين والعاملين وخبراتهم العلمية والعملية، وظروف وطبيعة العمل ومسئوليته، وربما كان لنظم وقوانين العمل وتشريعاته تأثيرا في الاختلافات التي ظهرت عند تحليل التباين أيضا. مما يؤكد صحة الفرض الأول والذي ينص على وجود اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين حول عوامل ومتغيرات تمكين العاملين بحسب تخصص كل مصلحة منها

• الفرض الثاني وينص على أنه "يوجد اختلاف معنوي ذو دلالة إحصائية بين آراء العاملين بمنظمات القطاع الخاص حول عوامل ومتغيرات تمكين العاملين بحسب تخصص كل منظمة منها" يناقش هذا الفرض مدى وجود اختلافات بين آراء العاملين محل التطبيق بحسب تخصصها حول عوامل ومتغيرات التمكين، ويوضح الجدول رقم (٥) نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول عوامل التمكين حسب تخصص (التعليم، فرق العمل، المعلومات والاتصالات، سنوات الخبرة).

كما نلت النتائج التالية لتحليل التباين الاحادي (One – Way ANOVA) في الجدول رقم (٥) على أنه توجد فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.01)$ وكانت العلاقة قوية حسب ارتباط بيرسون بين المتغيرات (المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، الجنس).

جدول (٥)

جدول يبين معاملات ثبات للمقياس درجة الارتباط (بيرسون)

المؤهل	الجنس	المستوى الوظيفي		
-0.260(**)	-0.025	1	معامل الارتباط	المستوى الوظيفي
.009	.809		درجة الارتباط	
100	100	100	العدد	
-0.128	1	-0.025	معامل الارتباط	الجنس
.205		.809	درجة الارتباط	
100	100	100	العدد	
1	-0.128	-0.260(**)	معامل الارتباط	المؤهل
	.205	.009	درجة الارتباط	
100	100	100	العدد	

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

من مصفوفة معاملات الارتباط في الجدول نجد أنه توجد علاقة ارتباط قوي بين المتغيرين بعضهما (الجنس والمؤهل العلمي) عن مستوى دلالة $(\alpha = 0.01)$. كما توجد علاقة ارتباط قوية بين المتغير (المستوى الوظيفي) والمؤهل العلمي عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.01)$.

جدول (٦)

التباين الاحادي بين المربعات للمستوى الوظيفي مع الجنس والمؤهل

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	المتوسط الحسابي	درجة الحرية	مجموع داخل المربعات		
.111	1.933	.464	4	1.855	بين المجموعات	الجنس
		.240	95	22.785	داخل المجموعات	
			99	24.640	الكلي	
.000	43.645	2472.611	4	9890.446	بين المجموعات	العمر
		56.653	95	5382.064	داخل المجموعات	
			99	15272.510	الكلي	

من الجدول (٦) يتبين لنا أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات للمستوى الوظيفي مع (المؤهل العلمي والجنس).

جدول (٧)

التباين الاحادي بين المربعات للمستوى الوظيفي مع الجنس والمؤهل

المؤهل	الجنس	Control Variables	
-0.160	1.000	معامل الارتباط	الخبرة & المستوى الوظيفي
.115	---	درجة الارتباط	
96	0	العدد	
1.000	-0.160	معامل الارتباط	
---	.115	درجة الارتباط	
0	96	العدد	

من النتائج السابقة نستنتج بأنه توجد علاقة دالة إحصائياً بين الجنس والمؤهل العلمي من حيث المستوى الوظيفي والخبرة وهي علاقة قوية لأن تساوي صفر وهي أقل من (0.05) أي أننا نرفض الفرضية الصفرية.

جدول (٨) تحليل التباين الاحادي (ANOVA) وقيمة (ف) المحسوبة

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	المتوسط الحسابي	درجة الحرية	مجموع داخل المربعات		
.253	1.380	.340	3	1.019	بين المجموعات	الجنس
		.246	96	23.621	داخل المجموعات	
			99	24.640	الكلية	
.004	4.701	7.981	3	23.943	بين المجموعات	المؤهل
		1.698	96	162.967	داخل المجموعات	
			99	186.910	الكلية	

نلاحظ من الجدول رقم (٨) أنه لا توجد علاقة دالة إحصائياً بين المؤهل العلمي والجنس عند (المستوى الوظيفي) عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لأن قيمتها أقل من (0.05) .

جدول (٩) تحليل التباين الاحادي (ANOVA) وقيمة (ف) المحسوبة (الجنس والمؤهل العلمي)

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	المتوسط الحسابي	درجة الحرية	مجموع داخل المربعات		
.229	1.271	.301	18	5.427	بين المجموعات	الجنس
		.237	81	19.213	داخل المجموعات	
			99	24.640	الكلية	
.000	8.047	6.660	18	119.876	بين المجموعات	المؤهل
		.828	81	67.034	داخل المجموعات	
			99	186.910	الكلية	

نلاحظ من الجدول (٩) أنه لا توجد علاقة دالة إحصائياً بين المؤهل العلمي والخبرة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لأن قيمة (Sig) تساوي صفر في العمود الأخير من الجدول.

ونستنتج مما سبق أن هناك اختلافات جوهرية بين العاملين في مختلف الدوائر والعمادات في الجامعة حسب التخصص ترجع إلى أسباب عديدة منها اختلاف عناصر الثقافة التنظيمية السائدة في كل منها، مع اختلاف نوع النشاط فمنها ما هو صناعي ومنها ما هو خدمي، وخصائص وسمات المديرين والعاملين وخبراتهم العلمية والعملية، مدى استقرار ووضوح الأهداف التي تعمل المنظمة من أجل تحقيقها وأهمها البقاء والنمو والربحية، بالإضافة إلى حرص أصحابها على الاستمرار والتكيف وبالتالي تحفيز ومكافأة الأفراد وهي من بين أهم عوامل تمكين العاملين، وربما كان لنظم وقوانين العمل وتشريعاته تأثيراً في الاختلافات التي ظهرت عند تحليل التباين أيضاً. مما يؤكد صحة الفرض الثاني والذي ينص على وجود اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين في المنظمات الخاصة حول عوامل ومتغيرات تمكين العاملين بحسب تخصص كل منظمة منها.

المراجع :

- ١- أفندي، عطية حسين، ٢٠٠٣، تمكين العاملين : مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- ٢- جعفر أبو القاسم أحمد (ترجمة) ، السلوك التنظيمي والأداء ، معهد الإدارة العامة ، ١٩٩١م.
- ٣- الحراحشة، محمد والهيبي ، صلاح، (٢٠٠٦). أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية:دراسة ميدانية. دراسات العلوم الإدارية، ٣٣ (٢)، ٢٤٠-٢٦٦.
- ٤- د. علي عبد الوهاب ، إدارة الكتاب المفتوح وتمكين العاملين ، المؤتمر السنوي السابع ، إدارة القرن الحادي والعشرين ، القاهرة ، : وايد سيرفس ، ١٩٩٧.
- ٥- د. علي عبد الوهاب، (١٩٩٩). " بعض الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية " اللجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال، المؤتمر العلمي السنوي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال، القاهرة، ٢٩ - ٣ أبريل، ص ٣٨٥.
- ٦- العساف، حسين موسى، ٢٠٠٦، التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، للدراسات العليا، عمان.
- ٧- لسان العرب ٦/٣٣٤، الموسوعة الاقتصادية د. حسن عمر ص٧٣ .
- 8- Belasco, J. A. (1992). Empowerment aas a growth strategy ", **Management Inter – national Review**, Vol. 32, PP 181 – 188.
- 9- Schneider, B. and Bowen, D. E. (1999). Understanding Customer delight and Sloan Management Review 41 Fall (1999), Pp. 35 – 45.
- 10- William Umiker, " Empowerment the Latest Motivation Strategy " Health Care Supervisor, Vol,11,No2 Dec92.