

التمكين الوظيفي وأثره على أداء العاملين في جامعة الطائف

د. وجيه عبد الستار نافع

أستاذ إدارة الأعمال المساعد - كلية العلوم الإدارية والمالية - جامعة الطائف

ملخص البحث:

يتمثل الهدف العام للبحث في دراسة التمكين الوظيفي Employee Empowerment وأثره على أداء العاملين في جامعة الطائف، وذلك من منطلق أن مدخل تمكين العاملين يعد أحد الأساليب الإدارية الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية، والتي يمكن استخدامها في تحسين الأداء، والإنتاجية، وجودة الخدمة في المنظمات الخدمية، ورضاء العاملين والعملاء، وزيادة الفعالية التنظيمية.

هذا وتجب الإشارة إلى أن الارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين يمكن أن يتأتى من خلال إخضاع عملية التمكين الوظيفي للعاملين للدراسة والتحليل. حيث إن تشخيص وتحليل مقومات عملية التمكين الوظيفي للعاملين (مثل ذلك الثقافة التنظيمية، والمشاركة، والاتصال الفعال، والتدريب المستمر، ونظام الحوافز، والثقة الإدارية، ووضوح الدور، والدعم التنظيمي، والحصول على المعلومات، وفرق العمل) وأبعاد عملية التمكين (مثل ذلك أهمية العمل، والكفاءة، وحرية الاختيار، والتأثير) هي أحد الوسائل المهمة التي تستطيع بها إدارة جامعة الطائف تحسين مستوى أداء العاملين بها، بمعنى آخر إن تشخيص وتحليل مقومات وأبعاد عملية التمكين الوظيفي للعاملين، والتعرف على دور كل منها، إنما يوفر الإطار المنطقي والإجراء الطبيعي اللازم للتمهيد لعملية تحسين مستوى أداء العاملين في جامعة الطائف.

The abstract:

The general aim of this research is to investigate the employee empowerment and its impact on the performance of employees in Taif University. This is ascribed to the fact that the approach of employees empowerment is one of the modern methods in the fields of human resources management. This method may be employed to improve performance, productivity, quality of service in service-providing organizations, satisfaction of employees and customers and increasing organizational efficiency.

It should be indicated that raising the level of performance of employees may be attained through investigating and analyzing employee empowerment. The diagnosis and analysis of the requirements necessary to apply employee empowerment (such as organizational culture, participation effective communication, continuous training, incentives system, managerial trust, definite role, organizational support, getting information and teamwork) and dimensions of empowerment (such as work importance, efficiency, ability to choose and effectiveness) and vital means through which at Taif University may improve the level of performance of its employees. This means the diagnosis and analysis of the requirements and dimensions of employee empowerment and recognition of the role of each employee provide the logical framework and natural procedure required to pave the way for improving the level of performance of employees in Taif University.

المصطلحات المستخدمة في البحث

١- التمكين الوظيفي Employee Empowerment

لقد وردت كلمة التمكين بمشتقاتها ومرادفاتها في القرآن الكريم، فجاءت في سورة يوسف عليه السلام وعلى نبينا محمد صلى الله عليه وسلم الآية (٥٤) ﴿قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدِينَا مَكِينٌ أَمِينٌ﴾. ووردت كلمة التمكين بمعنى التوطئة والتمهيد والتسخير في الآية (١٠) من سورة الأعراف ﴿وَلَقَدْ مَكَّنَّاكُمْ فِي الْأَرْضِ وَجَعَلْنَا لَكُمْ فِيهَا مَعَايِشَ قَلِيلًا مَّا تَشْكُرُونَ﴾.

وفى اللغة العربية فقد وردت كلمة مَكَّنَ بمعنى جعله قادراً على فعل شيء معين، ويقال استمكن الرجل من الشيء صار أكثر قدرة عليه، كما يقال متمكن من العلم أو من مهارة تأدية مهنة معينة بمعنى مثقفاً للعلم أو للمهنة.

وفي اللغة الإنجليزية يشير قاموس Long Man Dictionary of Contemporary English إلى كلمة مَكَّنَ Empowerment بمعنى إعطاء الشخص تحكماً أكثر في حياته.

هذا وتجب الإشارة إلى أن هناك آراء مختلفة حول تعريف مصطلح التمكين، إلا أن أغلبها يرى أن التمكين هو إعطاء العامل صلاحيات، وحرية أكبر في مجال الوظيفة التي يقوم بها من ناحية، ومنح العامل حرية المشاركة وإبداء الرأي في أمور خارج إطار الوظيفة من ناحية أخرى (Cogner & Bowen & Lawler, 1992; 1995; Kanungo, 1988).

٢- مقومات التمكين Empowerment Requirements

وهي العوامل التي يلزم توافرها لنجاح التمكين، أو العوامل التي يركز عليها التمكين لتحقيق أهداف المنظمة، بل يصعب تنفيذ خطط ومراحل التمكين دون توافرها، ولقد اختلف الكتاب والباحثون في تحديدها، إلا أن

أغلبهم يرى أنها تتمثل في ثقافة التمكين (الثقافة التنظيمية)، والثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين، والدعم التنظيمي، وفرق العمل الممكنة، والاتصال الفعال، والبرامج التدريبية الملائمة، والحوافز المادية والمعنوية، والحصول على المعلومات، ووضوح الدور، والمشاركة) (ملحم، ٢٠٠٦، مرزوق، ٢٠٠٨)، هذا وتجب الإشارة إلى أن توفير مقومات عملية التمكين تعد مطلباً أساسياً للتمكين، وبدونها لا يمكن أن يتحقق النجاح لعملية التمكين.

٣- أبعاد التمكين Empowerment Dimensions

تشتمل عملية تمكين العاملين على أربعة محاور (أبعاد) أساسية وهي حرية الاختيار، الكفاءة (الفعالة الذاتية)، والمعنى (المغزى) من العمل، والتأثير (طه، ٢٠٠٥، مرزوق، ٢٠٠٨).

٤- الأداء الوظيفي Job Performance

في اللغة الإنجليزية نجد أن مصطلح الأداء لاتيني Performance ويعنى To Perform أي تأدية عمل ما، أو القيام بمهمة، أو إنجاز نشاط معين، ومن ثم فإن الأداء من الناحية الإدارية هو القيام بأعباء وظيفية من المسؤوليات والواجبات من قبل الموظف الكفاء المدرب (قوى، وسلوى، ٢٠٠٦).

ويتوقف الأداء على القدرات التي يتمتع بها أعضاء التنظيم، وكذلك أيضاً كافة الجهود التي تقوم بها الإدارة لتحسين وتنمية الرغبة لدى أفراد التنظيم، بمعنى آخر كافة الجهود الإدارية لتحسين المناخ التنظيمي، أي أن الأداء دالة في متغيرين هما القدرات الشخصية وكافة الجهود التي تقوم بها الإدارة لتحسين المناخ التنظيمي، بمعنى آخر هناك ارتباط بين مستوى الأداء وبين المناخ التنظيمي داخل المنظمة (نافع، ٢٠٠٦).

١ - مقدمة:

لقد انتقل العالم من عصر الصناعة إلى عصر المعلومات وذلك مع بداية السبعينات، ولقد رصد الباحثون والدارسون في مجال الإدارة بعض خصائص هذه الفترة وهي القيم غير الملموسة، والتي تلعب دوراً هاماً في نجاح كافة المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها. وتتمثل أهم هذه القيم في المعرفة، والالتزام الذاتي، والجودة، والثقة بالذات، وتمكين العاملين (الخطيب، ٢٠٠٠، طه، ٢٠٠٧).

ويعتبر موضوع تمكين العاملين Employee Empowerment من الموضوعات الإدارية الحديثة التي لم تحظى حتى الآن باهتمام الباحثين والدارسين في المملكة العربية السعودية (العتيبي، ٢٠٠٥)، وبالرغم من أهمية موضوع تمكين العاملين، إلا أن أدبيات التمكين ترجع إلى وجهة نظر شاملة فيما يتعلق بالمفهوم على أنه ملائم لجميع المنظمات في مختلف الظروف (Wilkinson, 1998).

ولقد تناولت إحدى الدراسات توضيح طبيعة العلاقة بين نظم التحفيز وعملية التمكين للعاملين (Bowen & Lawler, 1992)، وهناك دراسة أخرى اهتمت بدراسة طبيعة العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية وتمكين العاملين (Ward, 1993)، وهناك دراسة أخرى اهتمت بدراسة طبيعة العلاقة بين وضوح رؤية المنظمة وعملية التمكين للعاملين بها، والالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي للعاملين ومستوى أداء العاملين (Marie, 1993)، في حين استهدفت دراسة أخرى التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة وعملية التمكين للعاملين (Keller & Donserean, 1995)، بينما استهدفت دراسة أخرى التعرف على طبيعة العلاقة بين الثقة في الذات، وسهولة الحصول على المعلومات، ونظام المكافآت، ومركز التحكم وبين شعور العاملين بالتمكين

(Spretizer, 1995)، وهناك دراسة أخرى تناولت توضيح طبيعة العلاقة بين كل من غموض الدور، ونطاق الإشراف، والحصول على المعلومات والموارد ومناخ المشاركة وبين الشعور بالتمكين (Spretizer, 1996)، وهناك دراسات أخرى اهتمت بدراسة طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي وعملية التمكين للعاملين (Mark & Enz, 1995; Robert, et al., 2000; Salazer, 2000; Chebat & Kollias, 2000; Hancer, 2001; Osborne, 2002).

هذا ويجب الإشارة إلى أنه رغم تعدد الجهود البحثية في مجال تمكين العاملين، فإن ما تم توجيهه منها إلى دراسة علاقة التمكين بالأداء لم تحظ بالاهتمام الكافي من جانب الباحثين، ولقد أثبت تمكين العاملين بالتطبيق العملي أنه يؤدي إلى تحسين الأداء، والإنتاجية، وجودة الخدمة في المنظمات الخدمية، ورضاء العاملين والعملاء للمنظمة، وزيادة الفعالية التنظيمية (الخطيب، ٢٠٠٠)، أو بمعنى آخر إن تطبيق مدخل تمكين العاملين يحقق العديد من النتائج أهمها تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، وزيادة الرضا الوظيفي لهم (العتيبي، ٢٠٠٥، طه، ٢٠٠٧).

ومن الجدير بالذكر أن مقومات التمكين (الثقافة التنظيمية، والمشاركة، والاتصال، والتدريب، والحوافز، والثقة الإدارية، ووضوح الدور، والدعم التنظيمي، والحصول على المعلومات، وفرق العمل) (ملحم، ٢٠٠٦، مرزوق، ٢٠٠٨) التي تؤثر في إدراك العاملين لأبعاد التمكين (حرية الاختيار، الكفاءة، الأهمية، والتأثير) (طه، ٢٠٠٥، مرزوق، ٢٠٠٨)، الأمر الذي يؤثر بدوره في زيادة درجة الرضا الوظيفي للعاملين وبالتالي تحسين مستوى أدائهم.

ومن هنا فإن هذا البحث يسعى من خلال التقصي والتحليل إلى دراسة التمكين الوظيفي وأثره على أداء العاملين في جامعة الطائف، وذلك من منطلق

أن تمكين العاملين يعتبر أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تساعد إدارة الجامعة في إطلاق القوة الكامنة لدي العاملين من علم وخبرة ومجهود، وتوفير مناخ يتسم بالمشاركة، 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 الطائف.

٢- الدراسات السابقة:

إن استعراض التراث الفكري في مجال تمكين العاملين يمكن تصنيفه إلى أربعة اتجاهات، انصب الاتجاه الأول على تمكين العاملين، وركز الاتجاه الثاني على قياس طبيعة العلاقة بين تمكين العاملين وبعض المتغيرات الأخرى، أما الاتجاه الثالث فقد انصب على قياس العلاقة بين الأداء الوظيفي وبعض المتغيرات الأخرى، وأخيراً ركز الاتجاه الرابع على طبيعة العلاقة بين التمكين والأداء.

بالنسبة للدراسات المتعلقة بعملية تمكين العاملين، نجد أن هناك دراسة قام بها المدهون، ١٩٩٩ واستهدفت الوصول إلى إستراتيجية لتنمية ثقافة التمكين في المنظمات، ولقد توصلت الدراسة إلى ضرورة إعطاء الموظف حرية التصرف، وإعطائه الصلاحيات لاتخاذ قراراته مع بقاءه مسؤولاً عنها، حيث إن إعطاء الموظف مسؤوليات واضحة وسلطات فعلية يعد أداة مهمة من أدوات التمكين، كما أشارت الدراسة إلى أن التمكين يقوم على أساس منح الفرد السلطة والثقة اللازمة لمواجهة الأحداث، بحيث يتمكن من اتخاذ القرارات التي تتناسب مع أهداف المنظمة، وبالتالي يشعر الموظف بالانتماء، وتتوافر لديه القدرة على الإبداع والتطوير في مجال العمل.

وفى دراسة قام بها باعثمان ٢٠٠٢ استهدفت التعرف على مدى إمكانية استخدام أسلوب تمكين العاملين في مواجهة بعض المشكلات التنظيمية في المؤسسات العامة، ولقد توصلت الدراسة إلى ضرورة تهيئة البيئة المناسبة لتطبيق أسلوب التمكين وذلك من خلال إعادة تأهيل العاملين لفهم وقبول أسلوب التمكين، وتوفير خطوط الاتصال، وتوافر المعلومات، ومرونة اللوائح والأنظمة، وتقليل عدد المستويات التنظيمية، كما أشارت الدراسة إلى أن التمكين يلعب دوراً هاماً في مواجهة المشكلات التنظيمية، مثل مشكلات انخفاض الحالة المعنوية للأفراد، وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات، وعدم كفاءة الأداء، والصراع بين أعضاء التنظيم.

وهناك دراسة قام بها Wendell, 2003 استهدفت التعرف على طبيعة العلاقة بين توازن أنماط القيادة للمدير والقضايا المحيطة بمعنى التمكين وتطبيقه، ولقد توصلت الدراسة إلى أن الأفراد الذين يتبعون قائداً ذا نمط قيادي غير متوازن فإنهم لا يسجلون فروقاً ذات دلالة إحصائية في التمكين، كما أشارت الدراسة إلى أن العاملين الذين يتبعون قادة ذوي أنماط غير متوازنة فإنهم يتمتعون بمستويات أدنى من التمكين على المستوى الفردي والجماعي، وإن القادة ذوي الأنماط غير المتوازنة ربما يعرضون عن قصورهم في تطبيق نمط القيادة السليم وذلك من خلال استخدام قدر أكبر من السيطرة على مرؤوسيهـم. وهناك دراسة قام بها ملحم، ٢٠٠٤ استهدفت تشخيص أثر قدرات الموظف وتمكينه على رضا العملاء في البنوك الأردنية، ولقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين التمكين ورضا الموظف من ناحية، وبين رضا الموظف وانعكاسات ذلك الرضا على العملاء من ناحية أخرى، كما أشارت الدراسة إلى أن تمكين الموظف يؤدي إلى تحسين مستوى جودة العلاقة بين الموظف والعملاء من ناحية، والموظف والإدارة من ناحية أخرى.

وهناك دراسة قام بها Turner,2006 استهدفت دراسة تمكين العاملين من حيث العلاقة بين القادة في السلم الوظيفي وتمكين العاملين، ولقد توصلت الدراسة إلى أن العاملين يحصلون على قدر أقل من التمكين، بينما ترى الإدارة العليا أن العاملين يحصلون على قدر كبير جداً من التمكين، كما أشارت الدراسة إلى أن معظم أفراد عينة الدراسة لا يرون أن القادة أكثر ميلاً للتمكين إذا كانوا في أعلى السلم الوظيفي بالمقارنة بالقادة في المستويات الوظيفية الدنيا. أما بالنسبة للدراسات السابقة المتعلقة بالعلاقة بين التمكين الوظيفي للعاملين في المنظمة وبعض المتغيرات الأخرى، نجد أن هناك دراسة قام بها Lynn, 1993 استهدفت التعرف على طبيعة العلاقة بين خصائص وسمات الشخصية وعلاقتها بتمكين العاملين، ولقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين خصائص وسمات شخصية العاملين سواء كانوا مشرفين أو رؤساء عمال وبين عملية تمكين العاملين في المنظمة.

وهناك دراسة قام بها Parker & Price,1994 استهدفت التعرف على مدى إدراك العاملين للسلوك التدعيمي للمديرين ومدى شعور العاملين بعملية التمكين ذاتها، ولقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة بين مستوى إدراك العاملين للسلوك الداعم من جانب المديرين وشعور العاملين بالتمكين، هذا بالإضافة إلى أنه كلما زاد تمكين المديرين لمرؤوسيهم كلما زادت قدرتهم على المشاركة في اتخاذ القرارات بكفاءة وفاعلية.

وهناك دراسة قام بها Sigler,1997 استهدفت التعرف على طبيعة العلاقة بين تمكين العاملين والقيادة التحويلية، والثقافة التنظيمية، وخبرة العاملين، ولقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين كل من القيادة التحويلية، والثقافة التنظيمية، وإدراك العاملين لعناصر التمكين، هذا بالإضافة إلى أن

الشخصية المبادرة تلعب دوراً محورياً في الربط بين خبرة العاملين وإدراكها لعناصر التمكين.

وهناك دراسة قام بها Byhan, 1997 استهدفت التعرف على طبيعة العلاقة بين التدريب وتمكين العاملين، ولقد توصلت هذه الدراسة إلى أنه لكي يمكن تنفيذ برنامج تمكين العاملين فإن المنظمة تحتاج إلى أن تبذل جهوداً مكثفة لتدريب المديرين والموظفين، حيث إن التدريب يحقق للموظف الاطلاع الشامل على أنشطة الوظيفة التي يقوم بها، وهناك عدة خصائص للمنظمات الممكنة وهي التدريب على قيادة التمكين، والتدريب على الوظيفة والمهارات الفنية، والتدريب على مهارات الاتصال وحل المشكلات.

وفي دراسة قام بها Honold, 1997; Mallak & Kurstedt, 1996 استهدفت التعرف على طبيعة العلاقة بين ثقافة المنظمة ومستوى التمكين للعاملين، ولقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى التمكين يرتبط بقوة ثقافة المنظمة، وأن مستوى التمكين يتفاوت من منظمة إلى أخرى، ويعتمد على مدى ثقافة المنظمة وبنائها التنظيمي لعملية التمكين، ومعنى ذلك أنه كلما كانت ثقافة المنظمة ملائمة، كلما كانت جهود تمكين العاملين أكثر ايجابية.

وهناك دراسة قام بها Corsun & Enz, 1999 استهدفت التعرف على طبيعة العلاقة بين الدعم الذي يتلقاه العاملون من رؤسائهم ومدى إحساسهم بعملية التمكين ذاتها، ولقد توصلت الدراسة إلى أن الدعم الذي يشعر به العاملون من جانب رؤسائهم يؤثر بصورة إيجابية في مستوى التمكين الوظيفي لهم.

وهناك دراسة قام بها Dvir et al., 2002، واستهدفت الدراسة التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية وعملية التمكين، ولقد توصلت الدراسة إلى أن تمكين العاملين يعتبر أحد الخصائص التي تميز القيادة التحويلية عن

القيادة التبادلية، حيث تتميز القيادة التحويلية باتباع أساليب وسلوكيات تشجيع على تمكين العاملين كتفويض المسؤوليات، وتعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم على طرح أفكار إبداعية جديدة.

وهناك عدة دراسات قام بها Ferguson, 2006 وPietrzyk, 2006 وLu, 2006 وEdward, 2007 وLarwood, 2006 وPiercy, 2007، واستهدفت هذه الدراسات التعرف على طبيعة العلاقة بين مقومات التمكين (البرامج التدريبية، والحوافز المادية والمعنوية، والتقنيات الحديثة، والثقافة التنظيمية) ومستوى أداء العاملين، ولقد توصلت الدراسة إلى أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية لوضع البرامج التدريبية اللازمة لتنمية مهارات العاملين، ورفع قدراتهم كوسيلة لتحسين أدائهم، وبالتالي تحسين أداء المنظمة ككل، كما أشارت هذه الدراسات إلى أهمية الحوافز المادية والمعنوية في زيادة دافعية العاملين، وتحسين مستوى الأداء نحو الإبداع والابتكار، هذا بالإضافة إلى ضرورة استخدام التقنيات الحديثة كوسيلة لتحسين مستوى الأداء، وتقليل الوقت والجهد والتكلفة، الأمر الذي ترتب عليه تحسين الكفاءة الإنتاجية، والفعالية التنظيمية، كما أشارت هذه الدراسات إلى أهمية دور الإدارة في دعم ومساندة عملية تحسين أداء الأفراد العاملين في المنظمة وذلك من خلال توفير مناخ تنظيمي ملائم، وثقافة تنظيمية مرنة.

أما بالنسبة للدراسات المتعلقة بالعلاقة بين الأداء الوظيفي وبعض المتغيرات الأخرى، نجد أن هناك دراسة قام بها Wiener & Vardi, 1980 استهدفت تحديد طبيعة العلاقة بين الولاء والأداء الوظيفي، ولقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة بين الولاء والأداء الوظيفي، وأن الولاء التنظيمي يساهم في تقوية الروابط بين العاملين والمنظمة التي يعملون بها.

وفى دراسة أخرى قام بها Mowday, Porter & Steers, 1982 وآخرون استهدفت تحديد العلاقة بين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين في أحد متاجر التجزئة، ولقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي.

وهناك دراسة أخرى قام بها Ashworth & Meglino, 1983 استهدفت تحديد العوامل المؤثرة على أداء العاملين، ولقد توصلت الدراسة إلى أن هناك مجموعة من العوامل تلعب دوراً هاماً في التأثير على أداء العاملين من أهمها مساندة الإدارة للعاملين والقيادة، حيث إن هناك علاقة ارتباط قوية بين أهمية المساندة من جانب الإدارة ومستوى أداء الأفراد العاملين بالمنظمة.

وهناك دراسة أخرى قام بها Buffa & Sarin, 1987 واستهدفت تحديد معايير الأداء الوظيفي، ولقد توصلت الدراسة إلى أن هناك عدة معايير للأداء الوظيفي هي الكفاءة، والفعالية، والمرونة، والابتكار، والمبادرة، والريحية، والجودة، ولقد أشارت الدراسة إلى أن الخصائص السابقة يمكن الاعتماد عليها كمعايير للأداء ومقارنتها بالأداء الفعلي وذلك بغرض تحديد مدى التوافق بين الأداء الفعلي والمتوقع، الأمر الذي يساهم في معالجة الانحرافات الحالية والعمل على تلافيتها في المستقبل.

وهناك دراسة أخرى قام بها Sink, 1989 استهدفت تحديد معايير الأداء الوظيفي، ولقد توصلت الدراسة إلى أن هناك عدة معايير للأداء الوظيفي تعتمد بصفة أساسية على نظم الأداء المطبقة ذاتها منها جودة العمل، وكمية العمل، والمعرفة بالعمل، والمبادرة، والاتصالات، والثبات على العمل المطلوب الوصول إليه في فترة معينة وذلك وفقاً لجدول الأعمال الذي تم تحديده مسبقاً.

وهناك دراسة أخرى قام بها Meyer, et. al., 1989 وآخرون استهدفت تحديد مدى وجود علاقة بين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي، ولقد توصلت

الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي، ولقد استخدمت الدراسة مفهومين مختلفين للولاء التنظيمي، أحدهما يعرف بولاء الاستمرارية، حيث ولاء الفرد هنا ناشئ من تقديره للكلفة المالية الناجمة عن خسارته للأقدمية، وفقدانه للمزايا الوظيفية في حالة تركه المنظمة وانتقاله إلى منظمة أخرى، أما المفهوم الآخر يعرف بالولاء المؤثر، والولاء هنا عبارة عن قوة تطابق وارتباط الفرد مع منظمته، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن طبيعة الولاء مختلفة في هذين المفهومين، فإذا كان الولاء من نوع الولاء المؤثر، فإن الفرد سوف يبقى في منظمته لأنه راغب في ذلك، كما أنه سوف يبذل قصارى جهده نيابة عن منظمته، أما إذا كان الولاء من نوع ولاء الاستمرارية، فإن الفرد سوف يبقى في المنظمة بسبب حاجته إلى ذلك، لكي يتجنب الكلفة المالية، وسوف يكون الجهد الذي يبذله محدوداً، ويكاد يفنى بالقدر الذي يجنبه المسؤولية، ويضمن له البقاء في المنظمة.

وهناك دراسة أخرى قام بها Shore & Martin, 1989 استهدفت تحديد العلاقة بين الولاء التنظيمي وكل من الأداء الوظيفي ودوران العمل في أحد البنوك في الولايات المتحدة، ولقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي، وكذلك أيضاً وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي ودوران العمل، حيث تبين أن نسبة كبيرة من التباين في دوران العمل ترجع إلى الولاء التنظيمي، كما أكدت هذه الدراسة على أن الرضا الوظيفي يعتبر أكثر ارتباطاً بالأداء الوظيفي منه بالولاء التنظيمي.

وهناك دراسة قام بها الشريف، ٢٠٠٤ استهدفت التعرف على الأنماط القيادية السائدة بإمارة مكة المكرمة وعلاقتها بالأداء الوظيفي، ولقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين نمط القيادة

الديموقراطي ومستوى الأداء الوظيفي، كما أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية سلبية بين نمط القيادة الأوتوقراطي ومستوى الأداء الوظيفي.

وأخيراً بالنسبة للدراسات المتعلقة بالعلاقة بين التمكين والأداء الوظيفي نجد أن الباحثين قد اختلفوا حول طبيعة العلاقة بين التمكين والأداء، وهل هي علاقة تبادلية؟ أم علاقة الغاية بالوسيلة وذلك على اعتبار أن تحسين مستوى الأداء هو الغاية، والتمكين هو الوسيلة، أو العكس.

ولذلك فقد انقسم الباحثون إلى فريقين، وأشار الفريق الأول إلى أن تحسين مستوى الأداء يؤدي إلى تمكين العاملين، وذلك من منطلق أنه لا يمكن تمكين العاملين الخاملين، فالعامل الخامل غير القادر على تحسين أدائه، لا يمكن تمكينه، أو الوصول إلى مستوى يسمح بتمكينه ومنحه الثقة اللازمة لمواجهة المشكلات، وحتى يحصل العامل على التمكين لابد أن يكون أداءه جيداً نسبياً.

وفي هذا المجال قام Nykodym, 1994 و Hill & Hug, 2004 بدراسة أكد فيها على أن تحسين الأداء هو الغاية والتمكين هو الوسيلة، أو بمعنى آخر أن تحسين مستوى الأداء يؤدي إلى التمكين، أي أن تحسين مستوى أداء العاملين هو خطوة سابقة لعملية التمكين وذلك من منطلق أن الجودة والمرونة هما جذور عملية التمكين ذاتها، وأن عدم تحسين مستوى أداء العاملين أو رفع قدراتهم ومهاراتهم على مواجهة المشكلات يعوق عملية التمكين.

أما الفريق الثاني فقد أشار إلى أن التمكين يؤدي إلى تحسين الأداء، وذلك من منطلق أن العامل الذي تم تمكينه هو ذلك العامل الأقدر على مواجهة المشاكل، وانتهاز الفرص، ومواجهة المخاطر، وتحقيق أهداف المنظمة، وتحقيق الميزة التنافسية لها.

وفى هذا المجال نجد أن Moyer & Henkin, 2006 و Binder, 2003 قام بدراسة أكد فيها على أن التمكين هو الذي يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء، وأن العاملين الذين تم تمكينهم يكون لديهم القدرة على مواجهة المشكلات، واتخاذ القرارات، وخلق الطرق الابتكارية في معالجة المواقف المختلفة، الأمر الذي ينعكس في النهاية بصورة إيجابية على مستوى أداء المنظمة ككل.

هذا ويجب الإشارة إلى أنه بالرغم من الجدل الواضح حول طبيعة العلاقة بين التمكين والأداء، إلا أن التمكين يتطلب أداءً جيداً نسبياً حتى يستطيع العاملون تحقيق مستويات متقدمة من الأداء تمنحهم القدرة على تطبيق عملية التمكين بنجاح، كما أن العاملين الذين تم تمكينهم يكون لديهم قدرة أكبر على تحسين أداء المنظمة.

وفى ضوء ما تقدم، وبالرغم من تعدد أهداف الدراسات السابقة وذلك من حيث ماهية التمكين، وطبيعته، وأهميته، وأساليبه، ومتطلباته، وإيجابياته، ومعوقاته إلا أنها جميعاً في النهاية تركز على أثر التمكين على الأداء.

وبناءً على العرض السابق يتضح أن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة في عدة جوانب تتمثل فيما يأتي:

رغم الاهتمام بموضوع التمكين إلا أن ندرة في الدراسات السابقة التي تناولت دراسة موضوع تمكين العاملين بصورة تربط بين التمكين الوظيفي من ناحية، ومستوى أداء العاملين من ناحية أخرى، الأمر الذي يكسب هذه الدراسة أهمية خاصة.

■ أن الدراسات السابقة لم تتعرض لدراسة مقومات وأبعاد التمكين الوظيفي وأثره على أداء العاملين، الأمر الذي يؤكد الاختلاف الجوهرى لهذه الدراسة عن الدراسات السابقة.

- أن تمكين العاملين يعد أحد المداخل الإدارية الحاكمة لتحقيق التميز في منظمات القرن الحادي والعشرين، إلا أن هناك ندرة في الدراسات العربية - على حد علم الباحث - التي اهتمت بالتعرف على كيفية استخدام التمكين الوظيفي في تحسين مستوى أداء العاملين في المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها.
- أن هذه الدراسة تسعى إلى تأكيد أو نفي بعض النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة والتي انصبت على تمكين العاملين في عدد من المنظمات بصفة عامة، الأمر الذي يساعد المسؤولين في الاستفادة من نتائج هذه الدراسات في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف بصفة خاصة.
- أن هذه الدراسة سوف تشتمل على معظم المتغيرات التي شملتها الدراسات السابقة، خاصة ما يتعلق باتجاهات العاملين التقييمية نحو مقومات وأبعاد التمكين الوظيفي من ناحية، وأداء العاملين من ناحية أخرى.

٣- مشكلة وأسئلة البحث:

قام الباحث من خلال الدراسة الاستطلاعية بإجراء عدد من المقابلات الميدانية مع الفئات المختلفة من العاملين في جامعة الطائف، هذا بالإضافة إلى الملاحظة الشخصية للباحث أثناء التردد على العاملين في جامعة الطائف في مرحلة الدراسة الاستطلاعية. وفي ضوء تحليل نتائج المقابلات والملاحظة الشخصية، فقد تم التوصل إلى المؤشرات الأولية الآتية:

(١) انخفاض مستوى رضا الفئات المختلفة من العاملين عن ظروف البيئة الداخلية للعمل في جامعة الطائف.

- (٢) عدم الإدراك الكافي للفئات المختلفة من العاملين في جامعة الطائف مجال تطبيق الدراسة لمفهوم ومقومات وأبعاد عملية التمكين الوظيفي للعاملين.
- (٣) عدم الوضوح الكامل للدور الهام والحيوي الذي يمكن أن يلعبه التمكين الوظيفي وذلك من حيث المقومات والأبعاد التي يمكن استخدامها في تحسين مستوى أداء العاملين في جامعة الطائف.
- (٤) عدم توجيه الاهتمام الكافي لعملية التمكين الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف وتطوير المقومات والأبعاد المختلفة التي يمكن استخدامها في تحسين مستوى أداء العاملين في جامعة الطائف.
- (٥) القصور في فهم أثر التمكين الوظيفي على مستوى أداء العاملين، ومن ثم إمكانية تطوير مقومات وأبعاد التمكين الوظيفي في تحسين مستوى أداء العاملين، وبالتالي تحسين الخدمة التعليمية المقدمة من العاملين في جامعة الطائف.

وبناءً على ما تقدم، فإن النتائج الأولية التي تم التوصل إليها من إجراء الدراسة الاستطلاعية تشير إلى عدم الإدراك الكافي للفئات المختلفة من العاملين في جامعة الطائف لمفهوم ومقومات وأبعاد عملية التمكين الوظيفي، والدور الهام والحيوي الذي يمكن أن يلعبه في تحسين مستوى أداء العاملين بها، لذلك فإن هناك حاجة ماسة لدراسة التمكين الوظيفي وأثره على أداء العاملين في جامعة الطائف.

هذا ويجب الإشارة إلى أن الارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين يمكن أن يتأتى من خلال إخضاع عملية التمكين الوظيفي للدراسة والتحليل، ويتطلب تحقيق ذلك التعرف على مقومات وأبعاد عملية التمكين الوظيفي، وكذلك أيضاً تحديد مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف، ويمكن أن يتم ذلك من خلال التعرف على الاتجاهات التقويمية للعاملين نحو مقومات وأبعاد

عملية التمكين الوظيفي من ناحية، ومستوى أداء العاملين في جامعة الطائف من ناحية أخرى.

وفى ضوء ما تقدم فإن مشكلة هذا البحث تتجسد بصورة رئيسية في الكشف عما إذا كان لمقومات وأبعاد عملية التمكين الوظيفي أثر على مستوى أداء العاملين في جامعة الطائف من عدمه، وبالتحديد فإن هذا البحث يسعى من خلال التقصي والتحليل إلى الإجابة عن عدد من التساؤلات والتي يمكن حصرها فيما يأتي:

١- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مقومات عملية التمكين الوظيفي (مثل ذلك الثقافة التنظيمية، والمشاركة، والاتصال الفعال، والتدريب المستمر، ونظام الحوافز، والثقة الإدارية، ووضوح الدور، والدعم التنظيمي، والحصول على المعلومات، وفرق العمل) ومستوى أداء العاملين في جامعة الطائف؟.

٢- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد عملية التمكين الوظيفي (مثل ذلك الأهمية، والكفاءة، والقدرة على الاختيار، والتأثير) ومستوى أداء العاملين في جامعة الطائف؟.

٤- أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن صياغتها على النحو الآتي:

١- تحديد وتصنيف نوع وقوة العلاقة بين مقومات عملية التمكين الوظيفي وأداء العاملين في جامعة الطائف، وتحديد أهم مقومات عملية التمكين الوظيفي الأكثر تفسيراً للاختلاف في مستوى أداء العاملين في جامعة الطائف.

٢- تحديد وتوصيف نوع وقوة العلاقة بين أبعاد عملية التمكين الوظيفي وأداء العاملين في جامعة الطائف، وتحديد أهم أبعاد عملية التمكين الوظيفي الأكثر تفسيراً للاختلاف في مستوى أداء العاملين في جامعة الطائف.

٥- فروض البحث:

اعتمد الباحث عند صياغة فروض البحث الحالي على مصادر متنوعة في مقدمتها الدراسات السابقة ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة بمشكلة الدراسة موضوع الاهتمام، والمقابلات الفردية المتعمقة، والمناقشات الجماعية مع الفئات المختلفة من العاملين نحو مقومات وأبعاد عملية تمكين العاملين في جامعة الطائف، وفي ضوء مشكلة وأهداف البحث تم صياغة فروض البحث في صورة فرض العدم Null Hypothesis وهي كما يأتي:

- ١- ليس هناك علاقة ذات دلالة إحصائية Statistically Significant Relation بين مقومات عملية التمكين الوظيفي (مثل ذلك الثقافة التنظيمية، والمشاركة، والاتصال الفعال، والتدريب المستمر، ونظام الحوافز، والثقة الإدارية، ووضوح الدور، والدعم التنظيمي، والحصول على المعلومات، وفرق العمل) ومستوى أداء العاملين في جامعة الطائف مأخوذة بصورة إجمالية ولكل متغير على حدة.
- ٢- ليس هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد عملية التمكين الوظيفي (مثل ذلك الأهمية، والكفاءة، والقدرة على الاختيار، والتأثير) ومستوى أداء العاملين في جامعة الطائف مأخوذة بصورة إجمالية ولكل متغير على حدة.

٦- أهمية البحث:

- تتمثل أهمية هذا البحث في عدة عوامل من أهمها ما يأتي:
- ١- توجيه الاهتمام الكافي لدراسة التمكين الوظيفي وأثره على مستوى أداء العاملين في جامعة الطائف، ومن هنا فإن هذا البحث يعتبر محاولة مكملة للمحاولات الأخرى المبذولة من أجل تحسين مستوى أداء العاملين في جامعة الطائف.
 - ٢- الحاجة إلى توجيه مزيد من الاهتمام من الناحيتين الأكاديمية والتطبيقية لدراسة العلاقة بين مقومات وأبعاد عملية التمكين الوظيفي وأداء العاملين في جامعة الطائف، وذلك من منطلق أن التمكين الوظيفي يعتبر أحد المداخل الإدارية الحديثة التي يمكن استخدامها في تحسين مستوى أداء العاملين في جامعة الطائف.
 - ٣- إبراز أهمية دور المداخل الإدارية الحديثة لإدارة الموارد البشرية في تحسين مستوى أداء العاملين في جامعة الطائف، وذلك على اعتبار أن تحسين مستوى أداء العاملين هو أحد المجالات التي يلعب فيه التمكين دوراً حيوياً.
 - ٤- تقدم الدراسة تحليلاً للعلاقة بين أبعاد عملية التمكين الوظيفي وأداء العاملين في جامعة الطائف، هذا التحليل يمثل إضافة علمية للدراسات التي اهتمت بعملية التمكين الوظيفي وأثرها على مستوى أداء العاملين.
 - ٥- من الناحية العملية، فإن نتائج الدراسة يمكن أن تساعد المسؤولين في جامعة الطائف في تحسين مستوى أداء العاملين، وذلك من منطلق أن التمكين الوظيفي يمثل أحد الأساليب التي يمكن استخدامها في تحسين مستوى أداء العاملين في جامعة الطائف.

٧- حدود البحث:

- تتمثل حدود البحث في العناصر الرئيسية الآتية:
- ١- بالنسبة للحدود الخاصة بمجتمع البحث، فقد اقتصرَت الدراسة على العاملين في جامعة الطائف بالحوية.
 - ٢- بالنسبة للحدود الخاصة بموضوع البحث، فقد اقتصرَت الدراسة على تناول مقومات التمكين الوظيفي للعاملين (مثل ذلك الثقافة التنظيمية، والمشاركة، والاتصال الفعال، والتدريب المستمر، ونظام الحوافز، والثقة الإدارية، ووضوح الدور، والدعم التنظيمي، والحصول على المعلومات، وفرق العمل) وأبعاد عملية التمكين (مثل ذلك الأهمية، والكفاءة، والقدرة على الاختيار، والتأثير) للعاملين في جامعة الطائف.
 - ٣- اقتصرَت الدراسة على تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف على أسلوب التقييم الذاتي Self Appraisal. ويرجع ذلك إلى أن هذا المقياس سبق استخدامه في العديد من الدراسات (على سبيل المثال التويجري، ١٩٨٨، العتيبي، ١٩٩٣، مقرض، ١٩٩٧، العتيبي، ١٩٩٨) وأشاروا جميعاً إلى أن هذا المقياس يتمتع بدرجة عالية من المصدقية والثبات في تقييم الأداء الوظيفي للعاملين.

٨- أنواع ومصادر البيانات:

بالإضافة إلى البيانات الثانوية (المراجع العربية والأجنبية، والمجلات والدوريات، والبحوث المنشورة بمجال البحث، والبحوث غير المنشورة)، التي كانت ضرورية لبلورة مشكلة وأسئلة البحث، وصياغة فروضه، وتحديد الملامح الأساسية لمجتمع البحث، فقد تم الاعتماد على البيانات الأولية اللازمة لتحقيق أهداف البحث.

ومن حيث نوعية البيانات الأولية اللازمة لهذه الدراسة فقد تمثلت في البيانات الوصفية التي تتعلق بمجموعة المتغيرات الخاصة بمقومات وأبعاد عملية التمكين الوظيفي للعاملين من ناحية، والأداء الوظيفي للعاملين من ناحية أخرى، ويمكن توضيح هذه المتغيرات على النحو الآتي:

- ١- مجموعة المتغيرات الخاصة بمقومات تمكين العاملين في جامعة الطائف، وقد احتوى هذا العنصر على سبعة وخمسين عبارة تتعلق بعدد من المتغيرات الرئيسية، وتتمثل هذه المتغيرات في الثقافة التنظيمية، والمشاركة، والاتصال الفعال، والتدريب المستمر، ونظام الحوافز، والثقة الإدارية، ووضوح الدور، والدعم التنظيمي، والحصول على المعلومات، وفرق العمل.
- ٢- مجموعة المتغيرات الخاصة بأبعاد عملية تمكين العاملين في جامعة الطائف، وقد احتوى هذا العنصر على واحد وعشرين عبارة تتعلق بعدد من المتغيرات الرئيسية، وتتمثل هذه المتغيرات في الأهمية، والكفاءة، والقدرة على الاختيار، والتأثير.
- ٣- مجموعة المتغيرات الخاصة بالأداء الوظيفي للعاملين، ويعتمد هذا السؤال على قياس اتجاهات المستقصى منهم التقويمية نحو الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف، ويتكون المقياس المستخدم من خمس درجات استجابة تمتد من أداء عالي جداً إلى أداء منخفض جداً مع وجود درجة استجابة حيادية في المنتصف، ولقد اشتمل السؤال الخاص بالأداء الوظيفي على أربع عبارات تقيس نوعية (جودة) أداء الفرد للعمل من ناحية، وفعالية أداء الفرد للعمل من ناحية أخرى.

٩- أسلوب الدراسة:

١- مجتمع وعينة البحث:

نظراً لأن هذا البحث يهتم بدراسة التمكين الوظيفي وأثره على مستوى أداء العاملين، فإن مجتمع البحث يتمثل في جميع الفئات المختلفة من العاملين في جامعة الطائف، ونظراً لكبر حجم مجتمع البحث وارتفاع التكلفة المصاحبة للوصول إلى كافة مفرداته، فقد تقرر الاعتماد على أسلوب العينات لتجميع البيانات الخاصة بالدراسة، وبالنسبة لنوع العينة، فقد اعتمد الباحث على العينة العشوائية البسيطة في اختيار مفردات مجتمع البحث من الفئات المختلفة من العاملين في جامعة الطائف مجال تطبيق الدراسة الحالية، وبالنسبة لحجم العينة، فقد تم الاعتماد على الجداول الإحصائية للعينات، حيث بلغ هذا الحجم ٣٥٠ مفردة، ولقد تم حساب حجم العينة في ضوء بعض الافتراضات أهمها أن مجتمع العاملين في جامعة الطائف لا يقل عن ٤٠٠٠ فرد (شؤون الموظفين، ٢٠٠٩)، ونسبة عدد الأفراد الذين تتوافر فيهم الخصائص موضوع البحث هي ٥٠٪، وحدود الخطأ في العينة هو ٥٪ بدرجة ثقة ٩٥٪ (بازرعه، ١٩٨٩)، ولقد تم اختيار مفردات عينة البحث من الفئات المختلفة من العاملين في جامعة الطائف بطريقة عشوائية وذلك عن طريق استخدام قوائم العاملين المتاحة في إدارة شؤون الموظفين في جامعة الطائف.

٢- تصميم الاستقصاء وأساليب القياس:

لقد اعتمدت هذه الدراسة على قائمة الاستقصاء التي تم توجيهها إلى الفئات المختلفة من العاملين في جامعة الطائف وذلك بغرض جمع البيانات الأولية التي تتطلبها طبيعة ومشكلة الدراسة، وتختص قائمة الاستقصاء بالتعرف على مدى توافر مقومات وأبعاد عملية التمكين الوظيفي، ولقد تم توجيه هذا الاستقصاء إلى الفئات المختلفة من العاملين في جامعة الطائف، وعلى اختلاف مواقعهم

التنظيمية، وذلك من منطلق أن تمكين العاملين يعتبر أحد العناصر الحاكمة لتحسين مستوى أداء العاملين في جامعة الطائف.

وقد تمثل الاستقصاء المستخدم في قائمة الأسئلة مكونة من (٧) صفحات بالإضافة إلى صفحة التقديم الموجهة للمستقصى منهم والتي تستهدف تعريفهم بطبيعة وأهداف الدراسة وكسب تعاونهم في استيفاء الأسئلة التي تشتمل عليها القائمة، أما الصفحات الأخرى فقد تم تخصيصها في قائمة أسئلة موجهة ومباشرة، وجميع الأسئلة التي تم استخدامها في قائمة الاستقصاء تم توجيهها لجميع المستقصى منهم بنفس الصيغة وبنفس الترتيب، الأمر الذي يقلل من احتمالات التحيز في جمع البيانات التي تتطلبها طبيعة مشكلة الدراسة (إدريس، ١٩٩٢، ١٩٩١، ١٩٩٧، ١٩٩٩، ١٩٩٨)، ومن الجدير بالذكر أنه تم اختبار قائمة الاستقصاء عن طريق عينة محدودة (٢٥ مفردة فقط) من الفئات المختلفة من العاملين في جامعة الطائف، ولقد ترتب على هذه الخطوة إجراء بعض التعديلات على قائمة الاستقصاء، حيث تم إعادة صياغة بعض العبارات، وحذف البعض الآخر منها حتى تتناسب مع طبيعة وأهداف الدراسة الحالية، وفي ضوء مشكلة وأسئلة البحث وأغراض التحليل فإن قائمة الاستقصاء اشتملت على مجموعات رئيسية من الأسئلة، حيث يختص النوع الأول بالتعرف على متطلبات وأبعاد التمكين الوظيفي، بينما يختص النوع الثاني من الأسئلة بمستوى أداء العاملين في جامعة الطائف.

بالنسبة لقياس مقومات التمكين الوظيفي للعاملين، فقد تمثل أسلوب القياس المستخدم في قائمة الاستقصاء في مقياس ليكرت للموافقة أو عدم الموافقة والمكون من خمس درجات، حيث يشير الرقم (٥) إلى درجة الموافقة التامة، بينما الرقم (١) يشير إلى درجة عدم الموافقة المطلقة مع وجود درجة حيادية في المنتصف، واشتمل المقياس على سبعة وخمسين عبارة تغطي المتطلبات

اللازمة لتطبيق التمكين الوظيفي العشرة وهى الثقافة التنظيمية، والمشاركة، والاتصال الفعال، والتدريب المستمر، ونظام الحوافز، والثقة الإدارية، ووضوح الدور، والدعم التنظيمي، والحصول على المعلومات، وفرق العمل.

أما بالنسبة لقياس أبعاد التمكين الوظيفي، فقد تمثل أسلوب القياس المستخدم في المقياس الذي صممه (Hayes 1994) وهو مقياس مكون من واحد وعشرين عبارة تتعلق بأبعاد عملية التمكين الوظيفي للعاملين (الأهمية، والكفاءة، والقدرة على الاختيار، والتأثير)، هذا ويجب الإشارة إلى أنه سبق استخدام هذا المقياس في قياس أبعاد عملية التمكين للعاملين في العديد من الدراسات، وقد أشاروا جميعاً إلى مصداقية وثبات هذا المقياس (المبيض، عواد، ٢٠٠٢، حسن، ٢٠٠٢، حيدر، ٢٠٠١)، ولقد استعان الباحث في قياس هذا المتغير بمقياس ليكرت الخماسي للموافقة أو عدم الموافقة.

أما بالنسبة لقياس الأداء الوظيفي، فقد اعتمد الباحث على أسلوب التقييم الذاتي Self Appraisal في قياس الأداء الوظيفي للعاملين، ويقوم هذا الأسلوب على أن كل فرد يتولى تقييم مستوى أدائه مقارنة بزملائه الآخرين في نفس المنظمة، وفى نفس طبيعة العمل، وأن درجات التقييم تتراوح في حديها الأدنى والأقصى بين درجة واحدة وخمس درجات، حيث أن الدرجة الأولى تشير إلى المستوى المتدني لأداء العامل، وأن الدرجة الخامسة تشير إلى أقصى مستوى لأداء العامل.

ومن الجدير بالذكر أنه سبق استخدام ذلك المقياس في العديد من الدراسات العربية والأجنبية، وقد أشاروا جميعاً إلى مصداقية وثبات هذا المقياس في تقييم مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في منظمات وبيئات مختلفة.

وعلى سبيل المثال نجد أن الدراسة التي قام بها (التويجى، ١٩٨٨) في البيئة السعودية بلغ معامل ثبات هذا المقياس ٨٧٪، وفى دراسة أخرى قام بها

(العتيبي، ١٩٩٣)، ولقد بلغت درجة ثبات هذا المقياس في البيئة الكويتية ٨٠٪، وفي دراسة أخرى قام بها (مقرض، ١٩٩٧) في البيئة المصرية ولقد حاز هذا المقياس على درجة ثبات ٨٣٪، وأخيراً في دراسة أخرى قام بها (العتيبي، ١٩٩٨) في البيئة الكويتية فقد حظي المقياس بمعامل ثبات ٨٢٪ باستخدام معامل ألفا Cronbach Alpha، الأمر الذي يوضح أن هذا المقياس قد حظي بدرجة عالية وذلك من حيث المصدقية والثبات في العديد من الدراسات التي تم القيام بها.

٣- جمع البيانات اللازمة للدراسة:

فقد تم جمع بيانات الاستقصاء الخاص بالعاملين في جامعة الطائف من خلال استخدام الأسلوب المركب من المقابلة الشخصية القصيرة مع المستقصى منهم وتسليم قوائم الاستقصاء إلى المستقصى منهم باليد للإجابة عنها في فترة لاحقة، ثم جمعها عن طريق المقابلة الشخصية القصيرة مرة أخرى.

وتتلخص إجراءات هذه الطريقة في قيام الباحث بالاتصال الشخصي بالمستقصى منهم من خلال المقابلة الشخصية القصيرة لشرح طبيعة وأهداف الاستقصاء وطلب التعاون متبوعاً بتسليم قائمة الأسئلة باليد لهم ثم تركها حتى يتمكنوا من الإجابة عنها في الوقت والمكان المناسبين لهم، وأخيراً تم جمع قوائم الأسئلة المستوفاة بالاتصال الشخصي مرة أخرى.

وتعتبر هذه الطريقة من أكثر طرق جمع البيانات الأولية ملاءمة لمثل هذا النوع من الاستقصاء الطويل نسبياً، كما أنها تحقق نسبة عالية من الردود، وأخيراً فإنها تمكن الباحث من تحقيق درجة عالية من الرقابة على خطة العينة (إدريس، ١٩٩٦).

ولقد استغرقت عملية جمع البيانات حوالي ثلاثة شهور وكانت نسبة الردود حوالي (٩٤٪) بالنسبة للفئات المختلفة من العاملين في جامعة الطائف، وتعتبر هذه النسبة للردود عالية جداً، ويرجع ذلك إلى الاهتمام الكبير من جانب العاملين في

جامعة الطائف بموضوع الاستقصاء، وكذلك وضوح وسهولة الأسئلة التي اشتمل عليها الاستقصاء.

٤- أساليب تحليل البيانات واختبار فروض البحث:

تتسم طبيعة بيانات هذه الدراسة بأنها متعددة المتغيرات، كما أن أغراض التحليل واختبار الفروض الخاصة بها تتطوي على التحقق من نوع ودرجة العلاقة أو الاختلاف بين أكثر من متغيرين في نفس الوقت، وفي ضوء ما سبق كان من الضروري أن يتم تحليلها باستخدام بعض الأساليب الإحصائية المناسبة للمتغيرات المتعددة، ونظراً لتعدد الأساليب الإحصائية الخاصة بتحليل المتغيرات المتعددة وتفاوتها وذلك من حيث أهدافها ومتطلباتها، فقد تم اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة منها للدراسة الحالية وذلك في ضوء عدد من الاعتبارات أهمها عدد المتغيرات، وطبيعة بيانات الدراسة، ومستوى القياس، وعدد المتغيرات الخاضعة للتحليل، وأغراض التحليل (إدريس، ١٩٩١، ١٩٩٢).

ولقد اشتملت أساليب التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة الحالية على الأساليب الآتية:

- ١- أسلوب معامل الارتباط ألفا $\text{Alpha Correlation Coefficient}$ ، وذلك بغرض التحقق من درجة الاعتمادية والثبات في المقاييس متعددة المحتوى والمستخدم في الدراسة الحالية، وتم اختيار هذا الأسلوب الإحصائي دون غيره من الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل الاعتمادية $\text{Reliability Analysis}$ لتكيزه على درجة التناسق الداخلي $\text{Internal Consistency}$ بين المتغيرات التي يتكون منها المقياس الخاضع للاختبار. ويتعلق هذا المقياس بمقومات وأبعاد التمكين الوظيفي في جامعة الطائف (إدريس، ١٩٩١، ١٩٩٢، ١٩٩٦، ١٩٩٨، ١٩٩٩).

٢- أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد Multiple Regression Analysis، وذلك بغرض الكشف عما إذا كان هناك علاقة بين مقومات وأبعاد عملية التمكين الوظيفي ومستوى أداء العاملين في جامعة الطائف، والتحقق من درجة قوة هذه العلاقة (إدريس، ١٩٩٦، ١٩٩٧، ١٩٩٨).

٣- الاختبارات الإحصائية الخاصة بفروض البحث، فقد اشتملت على اختبار F-Test، واختبارات T-Test المصاحبة لأسلوب تحليل الانحدار المتعدد.

١٠- ترميز وتفريغ وتجهيز البيانات لأغراض التحليل:

بعد جمع ومراجعة البيانات اللازمة التي تتطلبها طبيعة مشكلة الدراسة وقبل البدء في مرحلة التحليل كان من الضروري ترميز المتغيرات التي اشتملت عليها قائمة الاستقصاء، ثم إدخال بيانات القوائم المستوفاة في الحاسب الآلي لتكون جاهزة لعملية التحليل، وذلك من خلال حزمة أساليب التحليل الإحصائية للعلوم الإنسانية SPSS وتتلخص خطوات إعداد البيانات لأغراض التحليل فيما يأتي (إدريس، ١٩٩٩):

١- ترميز البيانات: وقد تم القيام بالترميز اللازم للبيانات التي اشتمل عليها استقصاء الفئات المختلفة من العاملين في جامعة الطائف.

٢- تفريغ البيانات: وقد تم تفريغ البيانات يدوياً في قائمة مخصصة لذلك ومصممة بالشكل الذي يتفق مع طريقة إدخال البيانات في الحاسب الآلي وقد اشتملت هذه القائمة على عدد من الصفوف والأعمدة بحيث خصص كل صف لكل مفردة، كما خصص كل عمود لكل متغير من متغيرات الدراسة.

٢- إدخال البيانات في الحاسب الآلي: وقد تم إدخال كافة البيانات التي سبق تعريفها في الحاسب الآلي وذلك بعد إتباع الخطوات اللازمة لهذه المرحلة كما هي محددة في دليل برامج SPSS، وبذلك أصبحت البيانات جاهزة لأغراض التحليل الإحصائي.

١١- مناقشة نتائج التحليل واختبار الفروض:

اتساقاً مع أسئلة وأهداف وفروض هذه الدراسة، فإن نتائج منهج التحليل التي تم التوصل إليها يمكن تناولها بالمناقشة والتفسير من خلال المحاور الرئيسية الآتية:

- ١- تقييم الاعتمادية في المقاييس.
- ٢- العلاقة بين مقومات عملية التمكين الوظيفي ومستوى أداء العاملين في جامعة الطائف.
- ٣- العلاقة بين أبعاد عملية التمكين الوظيفي ومستوى أداء العاملين في جامعة الطائف.

١- تقييم الاعتمادية في المقاييس:

تمثلت الخطوة الأولى في عملية تحليل البيانات الأولية الخاصة بهذه الدراسة في محاولة تقييم الاعتمادية Reliability للمقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة الحالية، وتمثلت هذه المقاييس في مقياس مقومات التمكين الوظيفي للعاملين (٥٧ متغيراً في صورة عبارات وتشكل في مجموعها عشرة محاور رئيسية)، ومقياس أبعاد التمكين الوظيفي للعاملين (٢١ متغيراً في صورة عبارات وتشكل في مجموعها أربعة أبعاد رئيسية)، والهدف من هذه الخطوة يكمن في الرغبة في تقليل أخطاء القياس العشوائية وزيادة درجة الثبات في المقاييس المستخدمة في الدراسة من ناحية، والتوصل إلى مقاييس يمكن الاعتماد عليها في دراسات مستقبلية من ناحية أخرى.

ولتحقيق الهدف السابق، فقد تم استخدام أسلوب معامل الارتباط ألفا Alpha Correlation Coefficient باعتباره أكثر أساليب تحليل الاعتمادية دلالة في تقييم درجة التناسق الداخلي بين محتويات أو بنود المقياس الخاضع للاختبار، وفي تحديد مدى تمثيل محتويات أو بنود المقياس للبنية الأساسية المطلوب قياسها وليس شيئاً آخر، ووفقاً للمبادئ العامة لتتمة واختبار المقاييس في البحوث الاجتماعية فقد تقرر استبعاد أي متغير من المتغيرات الخاضعة لاختبار الثقة والذي يحصل على معامل ارتباط إجمالي بينه وبين المتغيرات الأخرى في نفس المقياس Item-Total Correlation أقل من ٠,٣٠ (إدريس، ١٩٩٦؛ إدريس، والمرسى، ١٩٩٣).

وفي ضوء ما سبق فقد تم تطبيق أسلوب الارتباط ألفا على كل من مقياس مقومات عملية التمكين الوظيفي، ومقياس أبعاد تمكين العاملين في جامعة الطائف، وذلك بصورة إجمالية للمقياس الواحد ككل ولكل مجموعة من المتغيرات التي يتكون منها المقياس على حدة، ولقد تم فحص معاملات الارتباط لجميع المتغيرات التي يتكون منها كل مقياس، وكذلك معاملات ألفا لكل مقياس إجمالي ولكل مجموعة من المجموعات التي يتكون منها على حدة. وبالنسبة لمقياس مقومات عملية التمكين الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف، فقد أظهرت نتائج تحليل الاعتمادية أن معامل ألفا للمقياس ككل يمثل نحو ٠,٩٧، وهو مؤشر لدرجة عالية جداً من الاعتمادية، حيث أن الحدود المقبولة لمعامل ألفا يتراوح ما بين ٠,٦٠ إلى ٠,٨٠ وذلك وفقاً لمستويات الاعتمادية المستخدمة في العلوم الاجتماعية (إدريس، المرسي، ١٩٩٣).

ويمكن توضيح درجة الاتساق الداخلي بين محتويات مقومات عملية التمكين الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف باستخدام معامل الارتباط ألفا وذلك من خلال جدول رقم (١)، وبفحص معاملات الارتباط الإجمالية Item-

Total Correlation لكل متغير من متغيرات تطبيق عملية التمكين الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف تبين أنها تتمكن من مقابلة المعيار الذي سبق تحديده والذي يتراوح ما بين ٠,٦٠ إلى ٠,٨٠.

جدول رقم (١)

تقييم درجة التماسق الداخلي بين مقومات التمكين الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف باستخدام أسلوب معامل الارتباط ألفا (مخرجات تحليل الإعتمادية *Reliability Analysis)

معامل ألفا Alpha	عدد العبارات	متطلبات التمكين الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف
٠,٨٩	٩	• الثقافة التنظيمية
٠,٧٠	٤	• المشاركة
٠,٦٣	٣	• الاتصال الفعال
٠,٧٣	٦	• التدريب المستمر
٠,٨٥	٥	• نظام الحوافز
٠,٧٩	٨	• الثقة الإدارية
٠,٩١	٣	• وضوح الدور
٠,٨٥	١٠	• الدعم التنظيمي
٠,٨٦	٥	• الحصول على المعلومات
٠,٩١	٤	• فرق العمل
٠,٩٧	٥٧	المقياس الإجمالي

* تم تطبيق هذا الأسلوب على كل بعد من أبعاد المقياس الخاضع للاختبار على حدة، بالإضافة إلى المقياس الإجمالي

وفي ضوء ما تقدم يتضح أن النتيجة المبدئية لتقييم الاعتمادية تعكس أن المقياس الخاضع للاختبار يمكن الاعتماد عليه في قياس مقومات التمكين الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف في الواقع العملي.

وبالنسبة لمقياس أبعاد عملية التمكين الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف، فقد أظهرت نتائج تحليل الاعتمادية أن معامل ألفا للمقياس ككل يمثل نحو ٠,٨٣، ويمكن توضيح درجة الاتساق الداخلي بين محتويات أبعاد عملية التمكين الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف باستخدام معامل الارتباط ألفا وذلك من خلال جدول رقم (٢)، حيث أظهرت نتائج تحليل الاعتمادية أن معامل ألفا للمقياس ككل حوالي ٠,٨٣ وهو مؤشر لدرجة عالية جداً من الاعتمادية (انظر المحاولة الأولى في جدول رقم (٢)).

جدول رقم (٢)

تقييم درجة التناسق الداخلي بين أبعاد التمكين الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف باستخدام أسلوب معامل الارتباط ألفا
(مخرجات تحليل الاعتمادية (Reliability Analysis)*)

المحاولة الثانية		المحاولة الأولى		أبعاد التمكين الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف
معامل ألفا Alpha	عدد العبارات	معامل ألفا Alpha	عدد العبارات	
٠,٧٥	٣	٠,٧٥	٣	• الأهمية
٠,٦٩	٦	٠,٦٩	٦	• الكفاءة
٠,٦٨	٥	٠,٥٩	٨	• القدرة على الاختيار
٠,٥٩	٤	٠,٥٩	٤	• التأثير
٠,٨٧	١٨	٠,٨٣	٢١	المقياس الإجمالي

* تم تطبيق هذا الأسلوب على كل بعد من أبعاد المقياس الخاضع للاختبار على حدة، بالإضافة إلى المقياس الإجمالي وذلك في كل من المحاولة الأولى والثانية.
** تم تطبيق المحاولة الثانية بعد استبعاد العبارات التي حصلت على معاملات ارتباط أقل من ٠,٣٠ وذلك بغرض تحسين درجة الاعتمادية للمقياس.

وبفحص معاملات الارتباط الإجمالية Item- Total Correlation لكل متغير من متغيرات الاختيار تبين أن هناك ثلاث متغيرات منهما لم تتمكن من

مقابلة المعيار السابق تحديده (معاملات ارتباط أقل من ٠,٣٠) ولذلك تقرر استبعادها من المقياس وبذلك أصبح عدد المتغيرات التي يتكون منها عنصر الاختيار هو ٥ بدلاً من ٨ متغيرات.

هذا ويجب الإشارة إلى أنه رغبة في تحسين درجة الاعتمادية لنفس المقياس بعد تعديله فقد تقرر تطبيق أسلوب الارتباط ألفا مرة ثانية، حيث ارتفع معامل ألفا بالنسبة لعنصر الاختيار من ٠,٥٩ إلى ٠,٦٨. هذا بالإضافة إلى أن معامل ألفا للمقياس ككل ارتفع من ٠,٨٣ إلى ٠,٨٧ وهو مؤشر لدرجة عالية من الاعتمادية (انظر المحاولة الثانية لتطبيق أسلوب الارتباط ألفا في جدول رقم ٢).

وبناءً على نتائج التحليل السابقة فقد أمكن التوصل إلى مقياسين، الأول يتعلق بمتطلبات تطبيق عملية التمكين الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف (٥٧ متغير)، والثاني يتعلق بأبعاد عملية التمكين الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف (١٨ متغير). وكل منهما يتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي بين محتوياته ويمكن الاعتماد عليه في المراحل اللاحقة من التحليل في هذه الدراسة.

٢- العلاقة بين مقومات التمكين الوظيفي وأداء العاملين في جامعة الطائف:

يسعى هذا الجزء إلى الإجابة عن السؤال الأول لهذه الدراسة والخاص بنوع ودرجة العلاقة بين مقومات عملية التمكين الوظيفي وبين الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف. واختبار صحة الفرض الأول من فروض الدراسة والذي ينص على:

"ليس هناك علاقة ذات دلالة إحصائية Statistically Significant Relation بين مقومات التمكين الوظيفي (مثل ذلك الثقافة التنظيمية، والمشاركة، والاتصال الفعال، والتدريب المستمر، ونظام الحوافز، والثقة الوظيفية، ووضوح الدور، والدعم التنظيمي، والحصول على المعلومات، وفرق

العمل) ومستوى أداء العاملين في جامعة الطائف مأخوذة بصورة إجمالية ولكل متغير على حدة".

ولقد تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد **Multiple Regression Analysis** للتحقق من نوع وقوة هذه العلاقة وذلك من خلال برنامج الخطوات المتتالية **STEPWISE**، ولعل هذا يرجع إلى كبر عدد المتغيرات (أنظر جدول رقم ٢، ١) من ناحية، ووجود علاقات تبادلية بين المتغيرات في المصفوفة الارتباطية من ناحية أخرى.

لقد تم تطبيق أسلوب تحليل الانحدار المتعدد على العلاقة بين مقومات التمكين الوظيفي وبين أداء العاملين في جامعة الطائف، ويمكن توضيح نوع ودرجة العلاقة بين المتغيرين السابق الإشارة إليهما، وكذلك الأهمية النسبية لمتطلبات تطبيق عملية التمكين الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف وذلك على النحو الآتي:

(أ) نوع ودرجة العلاقة:

تتلخص نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد في جدول رقم (٣) والذي يتضح منه ما يأتي:

- ١- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مقومات عملية التمكين الوظيفي وأداء العاملين في جامعة الطائف (مأخوذة بصورة إجمالية)، وأن هذه العلاقة تمثل ٨٨٪ (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد).
- ٢- أن مقومات التمكين الوظيفي يمكن أن تفسر حوالي ٧٧٪ (وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في مستويات أداء العاملين في جامعة الطائف.

جدول رقم (٣)

نوع ودرجة العلاقة بين مقومات التمكين الوظيفي وأداء العاملين في جامعة الطائف

(مخرجات تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis))

معامل التحديد	معامل الارتباط R	معامل الانحدار Beta	مقومات التمكين الوظيفي (الأكثر تأثيراً في أداء العاملين)
٠,٥٠	٠,٧١	** ٠,١٢٧	• الثقافة التنظيمية
٠,٤٩	٠,٧٠	** ٠,١٣٥	• المشاركة
٠,٥١	٠,٧٢	** ٠,٢٢٧	• التدريب المستمر
٠,٥٠	٠,٧١	** ٠,١٦٥	• الثقة الإدارية
٠,٣٩	٠,٦٣	** ٠,١٥١	• وضوح الدور
٠,٦٠	٠,٧٨	** ٠,٢٧٢	• الحصول على المعلومات
	٠,٨٨		• معامل الارتباط في النموذج R
	٠,٧٧		• معامل التحديد في النموذج R ²
	١٨٠,٩٦١		• قيمة ف المحسوبة
	٣٢٣,٦		• درجات الحرية
	٢,٨٠		• قيمة ف الجدولية
	٠,٠٠٠		• مستوى الدلالة الإحصائية

** مستوى الدلالة ٠,٠١ طبقاً لاختبار T-Test

(ب) الأهمية النسبية لمقومات التمكين الوظيفي للعاملين:

أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك ستة متغيرات فقط تمثل مقومات التمكين الوظيفي (الثقافة التنظيمية، والمشاركة، والتدريب المستمر، والثقة الإدارية، ووضوح الدور، والحصول على المعلومات) وتتمتع دون غيرها بعلاقات ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف.

هذا ويجب الإشارة إلى أن هذه المتغيرات - مرتبة حسب درجة أهميتها - تشتمل على الحصول على المعلومات (٠,٢٧٢)، والتدريب المستمر (٠,٢٢٧)، والثقة الإدارية (٠,١٦٥)، ووضوح الدور (٠,١٥١)، والمشاركة (٠,١٣٥)، وأخيراً الثقافة التنظيمية (٠,١٢٧)، وذلك كما هو موضح في جدول رقم (٣).

وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل مأخوذاً بصورة إجمالية، وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة جوهرية عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠١ (وفقاً لاختبار ف) بين مقومات التمكين الوظيفي وأداء العاملين في جامعة الطائف، كما تقرر رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل لستة متغيرات فقط من العدد الإجمالي للمتغيرات المستقلة في نموذج تحليل الانحدار، وذلك لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل منهم وبين المتغير التابع (الأداء الوظيفي) عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠١ وذلك وفقاً لاختبار ت T-Test (أنظر جدول رقم ٣).

وبعد التحقق من نوع ودرجة العلاقة بين مقومات التمكين الوظيفي وبين أداء العاملين في جامعة الطائف بصورة إجمالية، فسوف نتناول بالتحليل في هذا الجزء التحقق من نوع ودرجة العلاقة بين كل مقوم من مقومات عملية التمكين الوظيفي وبين أداء العاملين في جامعة الطائف بصورة تفصيلية.

ولقد تم تطبيق أسلوب تحليل الانحدار المتعدد وذلك بغرض التحقق من نوع وقوة العلاقة بين كل مقوم من مقومات التمكين الوظيفي وبين أداء العاملين في جامعة الطائف على حدة، ويمكن توضيح نتائج تطبيق أسلوب تحليل الانحدار المتعدد وذلك على النحو الآتي:

١- الثقافة التنظيمية:

تتلخص نتائج العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف في الجدول الآتي:

جدول رقم (٤)

نوع ودرجة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين في جامعة الطائف
(مخرجات تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis))

معامل التحديد	معامل الارتباط R	معامل الانحدار Beta	متغيرات الثقافة التنظيمية (الأكثر تأثيراً في أداء العاملين)
٠,٢٤	٠,٤٩	** ٠,١٢٥	١. يعتبر إشباع حاجات العاملين من أولويات إدارة الجامعة.
٠,٢٧	٠,٥٢	** ٠,١٤٧	٢. تهتم الجامعة بتزويد العاملين بالصلاحيات لحل مشاكل الطلاب.
٠,٣٩	٠,٦٣	** ٠,٢٤٠	٣. تنظر الجامعة إلى العنصر البشري على اعتبار أنه أهم موارد الجامعة.
٠,٣٢	٠,٥٧	** ٠,١٩٩	٤. تمنح الجامعة العاملين قدراً كبيراً من حرية التصرف في ممارسة أعمالهم.
٠,٣٢	٠,٥٧	** ٠,٢٣١	٥. تثق إدارة الجامعة في قدرات وخبرات الأفراد العاملين بها.
	٠,٧٣		• معامل الارتباط في النموذج R
	٠,٥٣		• معامل التحديد في النموذج R ²
	٧٣,٨١		• قيمة ف المحسوبة
	٣٢٤,٥		• درجات الحرية
	٣,٠٢		• قيمة ف الجدولية
	٠,٠٠٠		• مستوى الدلالة الإحصائية

** مستوى الدلالة ٠,٠١ طبقاً لاختبارات T-Test

ومن خلال الجدول السابق الذي يتعلق بنوع وقوة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف تتضح النتائج الآتية:

- ١- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف، وأن هذه العلاقة تمثل ٧٣٪ (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد).
 - ٢- أن متغيرات الثقافة التنظيمية في جامعة الطائف يمكن أن تفسر حوالي ٥٣٪ (وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في مستويات الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف.
 - ٣- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك خمسة متغيرات فقط من متغيرات الثقافة التنظيمية في جامعة الطائف تتمتع دون غيرها بعلاقات ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف.
 - ٤- أن متغيرات الثقافة التنظيمية في جامعة الطائف الأكثر تفسيراً للاختلاف في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف - مرتبة حسب درجة أهميتها- تشتمل على أن إدارة الجامعة تنظر إلى العنصر البشري على اعتبار أنه أهم موارد الجامعة (٢٤٠،٠)، وتثق إدارة الجامعة في قدرات وخبرات الأفراد العاملين بها (٢٣١،٠)، وتمنح الجامعة العاملين قدراً كبيراً من حرية التصرف في ممارسة أعمالهم (١٩٩،٠)، وتهتم الجامعة بتزويد العاملين بالصلاحيات لحل مشاكل الطلاب (١٤٧،٠)، وأخيراً يعتبر إشباع حاجات العاملين من أولويات إدارة الجامعة (١٢٥،٠)، وذلك كما هو موضح في جدول رقم (٤).
- ٢- مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات:
- تتلخص نتائج العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف في الجدول الآتي:

جدول رقم (٥)

نوع ودرجة العلاقة بين المشاركة وأداء العاملين في جامعة الطائف

(مخرجات تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis))

معامل التحديد	معامل الارتباط R	معامل الانحدار Beta	متغيرات المشاركة في اتخاذ القرارات (الأكثر تأثيراً في أداء العاملين)
٠,٢٩	٠,٥٤	** ٠,٣٧٣	١. يجد العاملون بالجامعة سهولة في التعبير عن آرائهم بحرية عند اتخاذ القرارات.
٠,٢٤	٠,٤٩	** ٠,١١٣	٢. يشارك العاملون بالجامعة فيما بينهم في تحمل المهام المسندة إليهم.
٠,٢٨	٠,٥٣	** ٠,٢٥٩	٣. يشارك الأفراد العاملون في صياغة رسالة وأهداف الجامعة.
٠,٢٢	٠,٤٧	** ٠,٢٣٩	٤. يطلعني رئيسي المباشر على المعلومات الحديثة التي ترد اليه من إدارة الجامعة.
	٠,٧١		• معامل الارتباط في النموذج R
	٠,٥٠		• معامل التحديد في النموذج R ²
	٨٢,٨٢		• قيمة ف المحسوبة
	٣٢٤,٥		• درجات الحرية
	٣,٧٨		• قيمة ف الجدولية
	٠,٠٠٠		• مستوى الدلالة الإحصائية

** مستوى الدلالة ٠,٠١ طبقاً لاختبارات T-Test

ومن خلال الجدول السابق الذي يتعلق بنوع وقوة العلاقة بين المشاركة

والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف تتضح النتائج الآتية:

١- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة

إحصائية بين المشاركة والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف، وأن

هذه العلاقة تمثل ٧١٪ (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد).

- ٢- أن متغيرات المشاركة في جامعة الطائف يمكن أن تفسر حوالي ٥٠٪ (وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في مستويات الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف.
- ٣- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك أربعة متغيرات فقط من متغيرات المشاركة في جامعة الطائف تتمتع دون غيرها بعلاقات ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف.
- ٤- أن متغيرات المشاركة الأكثر تفسيراً للاختلاف في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف - مرتبة حسب درجة أهميتها - تشتمل على أن العاملين في الجامعة يجدون سهولة في التعبير عن آرائهم بحرية عند اتخاذ القرارات (٠,٣٧٣)، ويشارك العاملون في صياغة رسالة وأهداف الجامعة (٠,٢٥٩)، ويطلعني رئيسي على المعلومات التي ترد إليه من إدارة الجامعة (٠,٢٣٩)، وأخيراً يشارك العاملون بالجامعة فيما بينهم في تحمل المهام المسندة إليهم (٠,١١٣)، وذلك كما هو موضح في جدول رقم (٥).
- ٣- الاتصالات الإدارية:

تتلخص نتائج العلاقة بين الاتصالات الإدارية والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف في الجدول الآتي:

جدول رقم (٦)

نوع ودرجة العلاقة بين الاتصالات الإدارية والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف

(مخرجات تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)

معامل التحديد	معامل الارتباط R	معامل الانحدار Beta	متغيرات الاتصالات الإدارية (الأكثر تأثيراً في أداء العاملين)
٠,١٦	٠,٤١	** ٠,١٦٧	١. أجد سهولة في الاتصال برئيسي المباشر عندما أتعرض لمشكلة في العمل.
٠,٣٢	٠,٥٧	** ٠,٣٥٨	٢. تتبع إدارة الجامعة سياسة الباب المفتوح لجميع العاملين بها.
٠,٣٠	٠,٥٥	** ٠,٣٥٨	٣. يسود الجامعة نظام جيد للاتصالات يسمح بتوفير المعلومات بسرعة.
	٠,٦٩		• معامل الارتباط في النموذج R
	٠,٤٧		• معامل التحديد في النموذج R ²
	٩٦,٠٩		• قيمة ف المحسوبة
	٣٢٦,٣		• درجات الحرية
	٣,٧٨		• قيمة ف الجدولية
	٠,٠٠٠		• مستوى الدلالة الإحصائية

** مستوى الدلالة ٠,٠١ طبقاً لاختبارات T-Test

ومن خلال الجدول السابق الذي يتعلق بنوع وقوة العلاقة بين الاتصالات

الإدارية والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف تتضح النتائج الآتية:

١- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة

إحصائية بين الاتصالات الإدارية والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة

الطائف، وأن هذه العلاقة تمثل ٦٩٪ (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد).

٢- أن متغيرات الاتصالات الإدارية في جامعة الطائف يمكن أن تفسر حوالي ٤٧% (وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في مستويات الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف.

٣- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك ثلاثة متغيرات فقط من متغيرات الاتصالات الإدارية في جامعة الطائف تتمتع دون غيرها بعلاقات ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف.

٤- أن متغيرات الاتصالات الإدارية الأكثر تفسيراً للاختلاف في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف - مرتبة حسب درجة أهميتها- تشمل على أن هناك نظاماً جيداً للاتصالات الإدارية في جامعة الطائف (٠,٣٥٨)، وتتبع إدارة الجامعة سياسة الباب المفتوح لجميع الأفراد العاملين بها (٠,٣٥٨)، وأخيراً يجد العاملون في الجامعة سهولة في الاتصال برؤسائهم المباشرين عندما يتعرضون لمشكلة معينة في العمل (٠,١٦٧)، وذلك كما هو موضح في جدول رقم (٦).

٤- التدريب المستمر:

تتلخص نتائج العلاقة بين التدريب المستمر والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف في الجدول الآتي:

جدول رقم (٧)

نوع ودرجة العلاقة بين التدريب المستمر والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف

(مخرجات تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)

معامل التحديد	معامل الارتباط R	معامل الانحدار Beta	متغيرات التدريب المستمر (الأكثر تأثيراً في أداء العاملين)
٠,٣٣	٠,٥٨	** ٠,١٤٣	١. تهتم إدارة الجامعة بعقد برامج تدريبية لتمكين العاملين من وظائفهم.
٠,٣٨	٠,٦٢	** ٠,١٩٥	٢. تهتم إدارة الجامعة بتدريب العاملين في مجال التعامل مع الطلاب.
٠,٤٠	٠,٦٤	** ٠,٢٥٩	٣. يتم قياس فاعلية التدريب بمدى إشباع حاجات العاملين والطلاب معاً.
٠,٣٣	٠,٥٨	** ٠,٢٠٥	٤. أشعر بأنني ألتقى تدريباً كافياً يساعدني على أداء عملي بكفاءة داخل الجامعة.
٠,٠٠١	٠,٠٢	* ٠,٠٩٠	٥. لا تعتبر البرامج التدريبية المتاحة للعاملين بالجامعة كافية.
٠,٢٢	٠,٤٧	** ٠,١٢٠	٦. تركز برامج التدريب على كيفية مواجهة المواقف الطارئة.
	٠,٧٤		• معامل الارتباط في النموذج R
	٠,٥٥		• معامل التحديد في النموذج R ²
	٦٤,١٩		• قيمة F المحسوبة
	٣٢٣,٦		• درجات الحرية
	٢,٨٠		• قيمة F الجدولية
	٠,٠٠٠		• مستوى الدلالة الإحصائية

** مستوى الدلالة ٠,٠١ طبقاً لاختبار T-Test

* مستوى الدلالة عند ٠,٠٥ طبقاً لاختبار T-Test

- ومن خلال الجدول السابق الذي يتعلق بنوع وقوة العلاقة بين التدريب المستمر والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف تتضح النتائج الآتية:
- ١- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب المستمر والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف. وأن هذه العلاقة تمثل ٧٤٪ (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد).
 - ٢- أن متغيرات التدريب المستمر في جامعة الطائف يمكن أن تفسر حوالي ٥٥٪ (وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في مستويات الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف.
 - ٣- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك ستة متغيرات فقط من متغيرات التدريب المستمر في جامعة الطائف تتمتع دون غيرها بعلاقات ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف.
 - ٤- أن متغيرات التدريب المستمر الأكثر تفسيراً للاختلاف في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف - مرتبة حسب درجة أهميتها- تشتمل على أنه يتم قياس فاعلية التدريب بمدى إشباع حاجات العاملين والطلاب معاً (٢٥٩،٠)، وأشعر بأنني أتلقى تدريباً كافياً يساعدي على أداء عملي بكفاءة داخل الجامعة (٢٠٥،٠)، وتهتم إدارة الجامعة بتدريب العاملين في مجال التعامل مع الطلاب (١٩٥،٠)، وتهتم إدارة الجامعة بعقد برامج تدريبية لتمكين العاملين من وظائفهم (١٤٣،٠)، وتركز برامج التدريب على كيفية مواجهة المواقف الطارئة (١٢٠،٠)، وأخيراً لا تعتبر البرامج التدريبية المتاحة للعاملين بالجامعة كافية (٠،٩٠)، وذلك كما هو موضح في جدول رقم (٧).

٥- نظام الحوافز:

تتلخص نتائج العلاقة بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف في الجدول الآتي:

جدول رقم (٨)

نوع ودرجة العلاقة بين الحوافز والمكافآت والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف

(مخرجات تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis))

معامل التحديد	معامل الارتباط R	معامل الانحدار Beta	متغيرات الحوافز والمكافآت (الأكثر تأثيراً في أداء العاملين)
٠,٣٢	٠,٥٧	** ٠,٣١٩	١. يشجع نظام الحوافز العاملين بالجامعة على الابتكار والمبادرة.
٠,٢٨	٠,٥٣	** ٠,١٤٨	٢. يشعر العاملون في الجامعة بأن هناك نظاماً مرضياً للحوافز.
٠,٢٢	٠,٤٧	** ٠,١٣٦	٣. يتم تحفيز العاملين على أساس جماعي وليس فردي.
٠,٢٢	٠,٤٧	** ٠,١٤٥	٤. يتميز نظام الحوافز بالعدالة بين جميع العاملين داخل الجامعة.
	٠,٦٣		• معامل الارتباط في النموذج R
	٠,٣٩		• معامل التحديد في النموذج R ²
	٥٢,٢٤		• قيمة ف المحسوبة
	٣٢٥,٤		• درجات الحرية
	٣,٧٨		• قيمة ف الجدولية
	٠,٠٠٠		• مستوى الدلالة الإحصائية

** مستوى الدلالة ٠,٠١ طبقاً لاختبار T-Test

ومن خلال الجدول السابق الذي يتعلق بنوع وقوة العلاقة بين الحوافز والمكافآت والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف تتضح النتائج الآتية:

- ١- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والمكافآت والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف، وأن هذه العلاقة تمثل ٦٣٪ (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد).
- ٢- أن متغيرات الحوافز والمكافآت في جامعة الطائف يمكن أن تفسر حوالي ٣٩٪ (وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في مستويات الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف.
- ٣- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك أربعة متغيرات فقط من متغيرات الحوافز والمكافآت في جامعة الطائف تتمتع دون غيرها بعلاقات ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف.
- ٤- أن متغيرات الحوافز والمكافآت الأكثر تفسيراً للاختلاف في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف - مرتبة حسب درجة أهميتها - تشتمل على أن نظام الحوافز والمكافآت يشجع العاملين بالجامعة على الابتكار والمبادرة (٠,٣١٩)، ويشعر العاملون في الجامعة بأن هناك نظاماً مرضياً للحوافز (٠,١٤٨)، ويتميز نظام الحوافز بالعدالة بين جميع العاملين داخل الجامعة (٠,١٤٥)، وأخيراً يتم تحفيز العاملين على أساس جماعي وليس فردي (٠,١٣٦)، وذلك كما هو موضح في جدول رقم (٨).

٦- الثقة الوظيفية:

تتلخص نتائج العلاقة بين الثقة الإدارية والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف في الجدول الآتي:

جدول رقم (٩)

نوع ودرجة العلاقة بين الثقة الإدارية والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف
(مخرجات تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis))

معامل التحديد	معامل الارتباط R	معامل الانحدار Beta	متغيرات الثقة الإدارية (الأكثر تأثيراً في أداء العاملين)
٠,٣٧	٠,٦١	** ٠,٣٣٢	١. يشعر كل فرد في الجامعة بالثقة في أداء العمل المكلف به.
٠,٢٧	٠,٥٢	** ٠,١٦٢	٢. يعتقد رئيسي المباشر أنني أقوم بأداء عملي بكفاءة وفاعلية.
٠,١٨	٠,٤٣	* ٠,٠٩٠	٣. أشعر بالخسارة إذا انتقلت إلى العمل في مكان آخر خارج الجامعة.
٠,٢٦	٠,٥١	** ٠,١٨٢	٤. يشعر العاملون في الجامعة بحرية وثقة عندما يتحدثون عن المشكلات التي تواجههم في العمل.
٠,٠٩	٠,٣١	* ٠,٠٧٩	٥. كثيراً ما يتحدث معي رئيسي المباشر عن مشكلاته الشخصية.
٠,٣٤	٠,٥٨	** ٠,٢٢٣	٦. يتفق معظم العاملين في آرائهم واتجاهاتهم نحو تحقيق أهداف الجامعة.
	٠,٧٦		• معامل الارتباط في النموذج R
	٠,٥٧		• معامل التحديد في النموذج R ²
	٧٢,٨٠		• قيمة F المحسوبة
	٣٢٣,٦		• درجات الحرية
	٢,٨٠		• قيمة F الجدولية
	٠,٠٠٠		• مستوى الدلالة الإحصائية

** مستوى الدلالة ٠,٠١ طبقاً لاختبار T-Test

* مستوى الدلالة ٠,٠٥ طبقاً لاختبار T-Test

- ومن خلال الجدول السابق الذي يتعلق بنوع وقوة العلاقة بين الثقة الإدارية والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف تتضح النتائج الآتية:
- ١- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة الإدارية والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف، وأن هذه العلاقة تمثل ٧٦٪ (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد).
 - ٢- أن متغيرات الثقة الإدارية في جامعة الطائف يمكن أن تفسر حوالي ٥٧٪ (وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في مستويات الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف.
 - ٣- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك ستة متغيرات فقط من متغيرات الثقة الإدارية في جامعة الطائف تتمتع دون غيرها بعلاقات ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف.
 - ٤- أن متغيرات الثقة الإدارية الأكثر تفسيراً للاختلاف في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف - مرتبة حسب درجة أهميتها - تشمل على أن كل فرد في الجامعة يشعر بالثقة في أداء العمل المكلف به (٠,٣٣٢)، ويتفق معظم العاملين في آرائهم واتجاهاتهم نحو تحقيق أهداف الجامعة (٠,٢٢٣)، ويشعر العاملون بحرية وثقة عندما يتحدثون عن المشكلات التي تواجههم في العمل (٠,١٨٢)، ويعتقد رئيسي المباشر أنني أقوم بأداء عملي بكفاءة وفاعلية (٠,١٦٢)، وأشعر بالخسارة إذا انتقلت إلى العمل في مكان آخر خارج الجامعة (٠,٠٩٠)، وأخيراً كثيراً ما يتحدث معي رئيسي المباشر عن مشكلاته الشخصية. (٠,٠٧٩)، وذلك كما هو موضح في جدول رقم (٩).

٧- وضوح الدور:

تتلخص نتائج العلاقة بين وضوح الدور والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف في الجدول الآتي:

جدول رقم (١٠)

نوع ودرجة العلاقة بين وضوح الدور والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف
(مخرجات تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis))

معامل التحديد	معامل الارتباط R	معامل الانحدار Beta	متغيرات وضوح الدور (الأكثر تأثيراً في أداء العاملين)
٠,٣٣	٠,٥٨	** ٠,٣٠١	١. يعرف كل فرد من العاملين في الجامعة مهام وأعباء وظيفته.
٠,٣٦	٠,٦٠	** ٠,٣٨٢	٢. يعرف كل فرد بالجامعة نوع ومستوى الأداء المتوقع تحقيقه.
	٠,٦٤		• معامل الارتباط في النموذج R
	٠,٤١		• معامل التحديد في النموذج R2
	١١١,٣٢٧		• قيمة ف المحسوبة
	٣٢٧,٢		• درجات الحرية
	٤,٦١		• قيمة ف الجدولية
	٠,٠٠٠		• مستوى الدلالة الإحصائية

** مستوى الدلالة ٠,٠١ طبقاً لاختبارات T-Test

ومن خلال الجدول السابق الذي يتعلق بنوع وقوة العلاقة بين وضوح الدور والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف تتضح النتائج الآتية:

- ١- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح الدور والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف، وأن هذه العلاقة تمثل ٦٤٪ (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد).

- ٢- أن متغيرات وضوح الدور في جامعة الطائف يمكن أن تفسر حوالي ٤١٪ (وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في مستويات الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف.
- ٣- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك متغيرين فقط من متغيرات وضوح الدور في جامعة الطائف تتمتع دون غيرها بعلاقات ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف.
- ٤- أن متغيرات وضوح الدور الأكثر تفسيراً للاختلاف في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف - مرتبة حسب درجة أهميتها - تشتمل على أن كل فرد في الجامعة يعرف نوع ومستوى الأداء المتوقع تحقيقه (٠,٣٨٢)، وكذلك أيضاً يعرف كل فرد من العاملين في الجامعة مهام وأعباء وظيفته (٠,٣٠١)، وذلك كما هو موضح في جدول رقم (١٠).
- ٨- الدعم التنظيمي:

تتلخص نتائج العلاقة بين الدعم التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف في الجدول الآتي:

جدول رقم (١١)

نوع ودرجة العلاقة بين الدعم التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف
(مخرجات تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis))

معامل التحديد	معامل الارتباط R	معامل الانحدار Beta	متغيرات الدعم التنظيمي (الأكثر تأثيراً في أداء العاملين)
٠,٤٢	٠,٦٥	** ٠,٢٤٣	١. يحرص رئيسي على التعرف على آراء العاملين نحو القرارات التي يتم اتخاذها.
٠,٤٢	٠,٦٥	** ٠,١٢٥	٢. يقوم كل فرد بالجامعة بتقديم المساعدة الكافية للزملاء لأداء عملهم.
٠,٤٣	٠,٦٦	** ٠,٢٤٨	٤. يشجع الرؤساء كافة العاملين بالجامعة على التعبير عن آرائهم.

٠,٣٧	٠,٦١	** ٠,١٦٩	٥. يحرص رئيسي على تعريف العاملين في الجامعة بالإنجازات المطلوب تحقيقها.
٠,٢٤	٠,٤٩	** ٠,١٤٥	٦. من السهل الحصول على تعاون الزملاء لحل المشاكل المتعلقة بالعمل.
٠,٠٠٦	٠,٠٨	** ٠,١٠٣	٧. في بعض الأعمال أفتقد إلى مساندة وتشجيع الزملاء في الجامعة.
	٠,٧٦ ٠,٥٨ ٧٥,٥٠٦ ٣٢٣,٦ ٢,٨٠ ٠,٠٠٠		<ul style="list-style-type: none"> • معامل الارتباط في النموذج R • معامل التحديد في النموذج R2 • قيمة ف المحسوبة • درجات الحرية • قيمة ف الجدولية • مستوى الدلالة الإحصائية

** مستوى الدلالة ٠,٠١ طبقاً لاختبارات T-Test

- ومن خلال الجدول السابق الذي يتعلق بنوع وقوة العلاقة بين الدعم التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف تتضح النتائج الآتية:
- ١- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدعم التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف، وأن هذه العلاقة تمثل ٧٦٪ (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد).
 - ٢- أن متغيرات الدعم التنظيمي في جامعة الطائف يمكن أن تفسر حوالي ٥٨٪ (وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في مستويات الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف.
 - ٣- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك ستة متغيرات فقط من متغيرات الدعم التنظيمي في جامعة الطائف تتمتع دون غيرها بعلاقات ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف.

٤- أن متغيرات الدعم التنظيمي الأكثر تفسيراً للاختلاف في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف - مرتبة حسب درجة أهميتها - تشتمل على أن جميع الرؤساء يشجعون كافة العاملين بالجامعة على التعبير عن آرائهم (٠,٢٤٨)، ويحرص رئيسي على التعرف على آراء العاملين نحو القرارات التي يتم اتخاذها (٠,٢٤٣)، ويحرص رئيسي على تعريف العاملين بالإجازات المطلوب تحقيقها (٠,١٦٩)، ومن السهل الحصول على تعاون الزملاء لحل المشاكل المتعلقة بالعمل (٠,١٤٥)، ويقوم كل فرد بالجامعة بتقديم المساعدة الكافية للزملاء لأداء عملهم (٠,١٢٥)، وأخيراً في بعض الأعمال يفتقد بعض العاملين إلى مساندة وتشجيع الزملاء في الجامعة (٠,١٠٣)، وذلك كما هو موضح في جدول رقم (١١).

٩- الحصول على المعلومات:

تتلخص نتائج العلاقة بين الحصول على المعلومات والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف في الجدول الآتي:

جدول رقم (١٢)

نوع ودرجة العلاقة بين الحصول على المعلومات والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف

(مخرجات تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis))

معامل التحديد	معامل الارتباط R	معامل الانحدار Beta	متغيرات الحصول على المعلومات (الأكثر تأثيراً في أداء العاملين)
٠,٣٤	٠,٥٩	** ٠,٢٠٤	١. يتوافر لدى العاملين بالجامعة معلومات كافية عن الأهداف المطلوب تحقيقها.
٠,٤٦	٠,٦٨	** ٠,٢٩٤	٢. يجد العاملين سهولة في الحصول على المعلومات اللازمة لأداء عملهم.
٠,٣٩	٠,٦٣	** ٠,٢٠٥	٣. يساعدني رئيسي في توفير المعلومات المتعلقة بحل مشاكل الطلاب.

٠,٤٠	٠,٦٤	٠,٢٦٢**	٤. توجد فرصة كبيرة لتبادل المعلومات مع رؤسائي حول مشكلات العمل.
	٠,٧٨		• معامل الارتباط في النموذج R
	٠,٦٢		• معامل التحديد في النموذج R2
	١٣,٧١٢		• قيمة ف المحسوبة
	٣٢٥,٤		• درجات الحرية
	٣,٧٨		• قيمة ف الجدولية
	٠,٠٠٠		• مستوى الدلالة الإحصائية

** مستوى الدلالة ٠,٠١ طبقاً لاختبارات T-Test

- ومن خلال الجدول السابق الذي يتعلق بنوع وقوة العلاقة بين الحصول على المعلومات والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف نتضح النتائج الآتية:
- ١- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحصول على المعلومات والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف، وأن هذه العلاقة تمثل ٧٨٪ (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد).
 - ٢- أن متغيرات الحصول على المعلومات في جامعة الطائف يمكن أن تفسر حوالي ٦٢٪ (وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في مستويات الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف.
 - ٣- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك أربعة متغيرات فقط من متغيرات الحصول على المعلومات في جامعة الطائف تتمتع دون غيرها بعلاقات ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف.
 - ٤- أن متغيرات الحصول على المعلومات الأكثر تفسيراً للاختلاف في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف - مرتبة حسب درجة أهميتها - تشتمل على أن العاملون يجدون سهولة في الحصول على المعلومات اللازمة لأداء عملهم (٠,٢٩٤)، وتوجد فرصة كبيرة لتبادل

التمكين الوظيفي وأثره على أداء العاملين في جامعة الطائف

المعلومات مع رؤسائي حول مشكلات العمل (٠,٢٦٢)، ويساعدني رئيسي في توفير المعلومات المتعلقة بحل مشاكل الطلاب (٠,٢٠٥)، وأخيراً يتوافر لدى العاملين بالجامعة معلومات كافية عن الأهداف المطلوب تحقيقها (٠,٢٠٤)، وذلك كما هو موضح في جدول رقم (١٢).

١٠- العمل الجماعي (فرق العمل):

تتلخص نتائج العمل الجماعي (فرق العمل) والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف في الجدول الآتي:

جدول رقم (١٣)

نوع ودرجة العلاقة بين العمل الجماعي والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف
(مخرجات تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis))

معامل التحديد	معامل الارتباط R	معامل الانحدار Beta	متغيرات العمل الجماعي (الأكثر تأثيراً في أداء العاملين)
٠,٤٢	٠,٦٥	**٠,٣٢١	١. يعمل الأفراد في الجامعة معاً لحل المشكلات التي تواجههم.
٠,٤٠	٠,٦٤	**٠,٢٩٨	٢. يمنح المديرين السلطة لجميع أعضاء الفريق لأداء عملهم بشكل متكامل.
٠,٣٤	٠,٥٩	**٠,١٦٣	٤. يهتم جميع الأفراد العاملين في الجامعة ببعضهم البعض.
	٠,٧٠ ٠,٤٩ ١٠٥,٩٨٠ ٣٢٦,٣ ٣,٧٨ ٠,٠٠٠		<ul style="list-style-type: none"> • معامل الارتباط في النموذج R • معامل التحديد في النموذج R2 • قيمة F المحسوبة • درجات الحرية • قيمة F الجدولية • مستوى الدلالة الإحصائية

** مستوى الدلالة ٠,٠١ طبقاً لاختبارات T-Test

ومن خلال الجدول السابق الذي يتعلق بنوع وقوة العلاقة بين العمل الجماعي

(فرق العمل) والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف نتضح النتائج الآتية:

١- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العمل الجماعي (فرق العمل) والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف، وأن هذه العلاقة تمثل ٧٠٪ (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد).

٢- أن متغيرات العمل الجماعي (فرق العمل) في جامعة الطائف يمكن أن تفسر حوالي ٤٩٪ (وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في مستويات الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف.

٣- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك ثلاثة متغيرات فقط من متغيرات العمل الجماعي (فرق العمل) في جامعة الطائف تتمتع دون غيرها بعلاقات ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف.

٤- أن متغيرات العمل الجماعي (فرق العمل) الأكثر تفسيراً للاختلاف في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف - مرتبة حسب درجة أهميتها - تشتمل على أن جميع الأفراد في الجامعة يعملون معاً لحل المشكلات التي تواجههم (٠,٣٢١)، ويمنح المديرون السلطة لأعضاء الفريق لأداء عملهم بشكل متكامل (٠,٢٩٨)، وأخيراً يهتم جميع الأفراد العاملين في الجامعة ببعضهم البعض (٠,١٦٣)، وذلك كما هو موضح في جدول رقم (١٣).

٣- العلاقة بين أبعاد التمكين الوظيفي وأداء العاملين في جامعة الطائف:

يسعى هذا الجزء إلى الإجابة عن السؤال الثاني لهذه الدراسة والخاص بنوع ودرجة العلاقة بين أبعاد التمكين الوظيفي وبين الأداء الوظيفي للعاملين في

جامعة الطائف، واختبار صحة الفرض الثاني من فروض الدراسة والذي ينص على:

"ليس هناك علاقة ذات دلالة إحصائية Statistically Significant Relation بين أبعاد عملية التمكين الوظيفي (مثال ذلك الأهمية، والكفاءة، والقدرة على الاختيار، والتأثير) وأداء العاملين في جامعة الطائف مأخوذة بصورة إجمالية ولكل متغير على حدة".

ولقد تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis للتحقق من نوع وقوة هذه العلاقة، وذلك من خلال برنامج الخطوات المتتالية STEPWISE، ولعل هذا يرجع إلى كبر عدد المتغيرات (أنظر جدول رقم ٢، ١) من ناحية، ووجود علاقات تبادلية بين المتغيرات في المصفوفة الارتباطية من ناحية أخرى.

لقد تم تطبيق أسلوب تحليل الانحدار المتعدد على العلاقة بين أبعاد عملية التمكين الوظيفي وبين أداء العاملين في جامعة الطائف، ويمكن توضيح نوع ودرجة العلاقة بين المتغيرين السابق الإشارة إليهما، وكذلك الأهمية النسبية لأبعاد التمكين الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف وذلك على النحو الآتي:

(أ) نوع ودرجة العلاقة:

تتلخص نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد عملية التمكين الوظيفي وأداء العاملين في جامعة الطائف في الجدول الآتي:

جدول رقم (١٤)

نوع ودرجة العلاقة بين أبعاد التمكين الوظيفي وأداء العاملين في جامعة الطائف
(مخرجات تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)

معامل التحديد	معامل الارتباط R	معامل الانحدار Beta	متغيرات أبعاد التمكين الوظيفي (الأكثر تأثيراً في أداء العاملين)
٠,٣٨	٠,٦٢	**٠,٣٠٩	• الأهمية
٠,٤٠	٠,٦٤	**٠,٢٨٤	• الكفاءة
٠,٣٣	٠,٤٨	**٠,١٦٣	• الاختيار
٠,٣١	٠,٥٦	**٠,١٧٣	• التأثير
	٠,٧٤		• معامل الارتباط في النموذج R
	٠,٥٥		• معامل التحديد في النموذج R ²
	٩٧,٨٦		• قيمة ف المحسوبة
	٣٢٥ ، ٤		• درجات الحرية
	٣,٧٨		• قيمة ف الجدولية
	٠,٠٠٠		• مستوى الدلالة الإحصائية

** مستوى الدلالة ٠,٠١ طبقاً لاختبارات T-Test

ومن خلال الجدول السابق الذي يتعلق بنوع ودرجة العلاقة بين أبعاد التمكين الوظيفي وأداء العاملين في جامعة الطائف تتضح النتائج الآتية:

(١) أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد عملية التمكين الوظيفي وأداء العاملين في جامعة الطائف (مأخوذة بصورة إجمالية)، وأن هذه العلاقة تمثل ٧٤٪ (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد).

(٢) أن أبعاد عملية التمكين الوظيفي يمكن أن تفسر حوالي ٥٥٪ (وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في مستويات أداء العاملين في جامعة الطائف.

(ب) الأهمية النسبية لأبعاد عملية التمكين الوظيفي للعاملين:

أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك أربعة متغيرات فقط تمثل أبعاد عملية التمكين الوظيفي (الأهمية، والكفاءة، والاختيار، والتأثير) وتتمتع دون غيرها بعلاقات ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف، هذا ويجب الإشارة إلى أن هذه المتغيرات - مرتبة حسب درجة أهميتها - تشتمل على الأهمية (٠,٣٠٩)، والكفاءة (٠,٢٨٤)، والتأثير (٠,١٧٣)، والاختيار (٠,١٦٣)، وذلك كما هو موضح في جدول رقم (١٤).

وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل مأخوذاً بصورة إجمالية، وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة جوهرية عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠١ (وفقاً لاختبار ف) بين أبعاد التمكين الوظيفي وأداء العاملين في جامعة الطائف، كما تقرر رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل لأربعة متغيرات وذلك لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل منهم وبين المتغير التابع (الأداء الوظيفي) عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠١ وذلك وفقاً لاختبار ت T-Test (أنظر جدول رقم ١٤).

وبعد التحقق من نوع ودرجة العلاقة بين أبعاد التمكين الوظيفي وأداء العاملين في جامعة الطائف بصورة إجمالية، سوف نتناول بالتفصيل في هذا الجزء التحقق من نوع ودرجة العلاقة بين كل بعد من أبعاد عملية التمكين الوظيفي وأداء العاملين في جامعة الطائف بصورة تفصيلية.

ولقد تم تطبيق أسلوب تحليل الانحدار المتعدد وذلك بغرض التحقق من نوع وقوة العلاقة بين كل بعد من أبعاد عملية التمكين الوظيفي وأداء العاملين في جامعة الطائف على حدة، ويمكن توضيح نتائج تطبيق أسلوب تحليل الانحدار المتعدد، وذلك على النحو الآتي:

١- الأهمية (المغزى من العمل):

تتلخص نتائج العلاقة بين الأهمية (المغزى من العمل) والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف في الجدول الآتي:

جدول رقم (١٥)

نوع ودرجة العلاقة بين الأهمية وأداء العاملين في جامعة الطائف

(مخرجات تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)

معامل التحديد	معامل الارتباط R	معامل الانحدار Beta	متغيرات الأهمية (المغزى من العمل) (الأكثر تأثيراً في أداء العاملين)
٠,٣٨	٠,٦٢	**٠,٤٩٦	١. تشعرني إدارة الجامعة بأهميتي كعنصر فعال في أداء عملي.
٠,٢٤	٠,٤٩	**٠,٢٥٦	٢. تعتبر مهام وظيفتي في الجامعة لها معنى وقيمة بالنسبة لي.
	٠,٦٦		• معامل الارتباط في النموذج R
	٠,٤٣		• معامل التحديد في النموذج R ²
	١٢٢,٦٢		• قيمة ف المحسوبة
	٣٢٧,٢		• درجات الحرية
	٤,٦١		• قيمة ف الجدولية
	٠,٠٠٠		• مستوى الدلالة الإحصائية

** مستوى الدلالة ٠,٠١ طبقاً لاختبارات T-Test

ومن خلال الجدول السابق الذي يتعلق بنوع وقوة العلاقة بين الأهمية (المغزى من العمل) والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف تتضح النتائج الآتية:

١- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأهمية (المغزى من العمل) والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف، وأن هذه العلاقة تمثل ٦٦٪ (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد).

التمكين الوظيفي وأثره على أداء العاملين في جامعة الطائف

٢- أن متغيرات الأهمية (المغزى من العمل) في جامعة الطائف يمكن أن تفسر حوالي ٤٣٪ (وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في مستويات الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف.

٣- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك متغيرين فقط من متغيرات الأهمية (المغزى من العمل) في جامعة الطائف تتمتع دون غيرها بعلاقات ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف.

٤- أن متغيرات الأهمية (المغزى من العمل) الأكثر تفسيراً للاختلاف في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف - مرتبة حسب درجة أهميتها - تشتمل على أن إدارة الجامعة تشعرني بأهميتي كعنصر فعال في أداء عملي (٠,٤٩٦)، وتعتبر مهام وظيفتي في الجامعة لها معنى وقيمة بالنسبة لي (٠,٢٥٦)، وذلك كما هو موضح في جدول رقم (١٥).

٢- الكفاءة (الفعالية الذاتية):

تتلخص نتائج العلاقة بين الكفاءة والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف في الجدول الآتي:

جدول رقم (١٦)

نوع ودرجة العلاقة بين الكفاءة وأداء العاملين في جامعة الطائف

(مخرجات تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis))

معامل التحديد	معامل الارتباط R	معامل الانحدار Beta	متغيرات الكفاءة (الأكثر تأثيراً في أداء العاملين)
٠,٢٥	٠,٥٠	**٠,٢٣٤	١. أسيطر بدرجة كبيرة على الطرق والوسائل التي تساعدني في أداء عملي داخل الجامعة.
٠,٤١	٠,٦٤	**٠,٤٣٩	٢. يوجد لدى كل فرد المهارات والمعلومات التي تمكنه من التعامل مع مسؤوليات وأعباء

د. وجيه عبد الستار نافع

			وظيفته.
٠,١٢	٠,٣٤	**٠,١١٠	٣. يمكنني التعامل بكفاءة مع المشكلات الوظيفية التي تتطلب علاجاً فورياً بالجامعة.
٠,٢١	٠,٤٦	**٠,١٨٨	٤. يرى رئيسي المباشر وزملائي في الجامعة أنني أقوم بأداء مهام وظيفتي بكفاءة وفعالية.
	٠,٧٢		• معامل الارتباط في النموذج R
	٠,٥٢		• معامل التحديد في النموذج R2
	٨٧,٢٨		• قيمة ف المحسوبة
	٣٢٥,٤		• درجات الحرية
	٣,٠٢		• قيمة ف الجدولية
	٠,٠٠٠		• مستوى الدلالة الإحصائية

** مستوى الدلالة ٠,٠١ طبقاً لاختبار T-Test

ومن خلال الجدول السابق الذي يتعلق بنوع وقوة العلاقة بين الكفاءة والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف تتضح النتائج الآتية:

- ١- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءة والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف، وأن هذه العلاقة تمثل ٧٢٪ (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد).
- ٢- أن متغيرات الكفاءة في جامعة الطائف يمكن أن تفسر حوالي ٥٢٪ (وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في مستويات الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف.
- ٣- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك أربعة متغيرات فقط من متغيرات الكفاءة في جامعة الطائف تتمتع دون غيرها بعلاقات ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف.
- ٤- أن متغيرات الكفاءة الأكثر تفسيراً للاختلاف في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف - مرتبة حسب درجة أهميتها - تشمل على

أن كل فرد في الجامعة لديه المهارات والمعلومات التي تمكنه من التعامل مع مسؤوليات وأعباء وظيفته (٠,٤٣٩)، وسيطر كل فرد بدرجة كبيرة على الطرق والوسائل التي تساعد في أداء عمله داخل الجامعة (٠,٢٣٤)، ويرى رئيسي المباشر وزملائي في الجامعة أنني أقوم بأداء مهام وظيفتي بكفاءة وفعالية (٠,١٨٨) ويمكنني التعامل بكفاءة مع المشكلات الوظيفية التي تتطلب علاجاً فورياً بالجامعة (٠,١١٠)، وذلك كما هو موضح في جدول رقم (١٦).

٣- حرية الاختيار:

تتلخص نتائج العلاقة بين حرية الاختيار والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف في الجدول الآتي:

جدول رقم (١٧)

نوع ودرجة العلاقة بين حرية الاختيار وأداء العاملين في جامعة الطائف

(مخرجات تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis))

معامل التحديد	معامل الارتباط R	معامل الانحدار Beta	متغيرات حرية الاختيار (الأكثر تأثيراً في أداء العاملين)
٠,٢٨	٠,٥٣	**٠,١٧٠	١. يتوافر لدى كل فرد بالجامعة الصلاحيات التي تمكنه من اتخاذ أي إجراء يمكنه من أداء عمله.
٠,٣٥	٠,٥٩	**٠,٢٩٠	٢. يقوم كل فرد في الجامعة بوضع الجداول الزمنية التي تمكنه من أداء عمله.
٠,٣٥	٠,٥٩	**٠,٢٥٠	٣. يشارك العاملون بتقديم حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجههم في العمل.
٠,٠٨	٠,٠٩	**٠,١٠٧	٤. يتم إتباع عدد من الإجراءات الروتينية بغرض إنهاء بعض الأعمال المختلفة داخل الجامعة.
٠,٠٤	٠,٢١	**٠,١٢٤	٥. مهام عملي روتينية لا تسمح بحرية التفكير واتخاذ القرارات.

٠,٠٦	٠,٢٥	**٠,١٦٧	٦. أستطيع تغيير الطرق التي أؤدي بها عملي عندما أرغب في ذلك.
	٠,٧٠		• معامل الارتباط في النموذج R
	٠,٤٩		• معامل التحديد في النموذج R2
	٥١,٩٧		• قيمة ف المحسوبة
	٣٢٣,٦		• درجات الحرية
	٢,٨٠		• قيمة ف الجدولية
	٠,٠٠٠		• مستوى الدلالة الإحصائية

** مستوى الدلالة ٠,٠١ طبقاً لاختبارات T-Test

- ومن خلال الجدول السابق الذي يتعلق بنوع وقوة العلاقة بين حرية الاختيار والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف تتضح النتائج الآتية:
- ١- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين حرية الاختيار والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف، وأن هذه العلاقة تمثل ٧٠٪ (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد).
 - ٢- أن متغيرات حرية الاختيار في جامعة الطائف يمكن أن تفسر حوالي ٤٩٪ (وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في مستويات الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف.
 - ٣- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك ستة متغيرات فقط من متغيرات حرية الاختيار في جامعة الطائف تتمتع دون غيرها بعلاقات ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف.
 - ٤- أن متغيرات حرية الاختيار الأكثر تفسيراً للاختلاف في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف - مرتبة حسب درجة أهميتها- تشتمل على أن كل فرد في الجامعة يقوم بوضع الجداول الزمنية التي تمكنه من أداء عمله (٠,٢٩٠)، ويشارك العاملون بتقديم حلول مبتكرة

التمكين الوظيفي وأثره على أداء العاملين في جامعة الطائف

للمشكلات التي تواجههم في العمل (٠,٢٥٠)، ويتوافر لدى كل فرد بالجامعة الصلاحيات التي تمكنه من أداء عمله (٠,١٧٠)، ويستطيع الأفراد تغيير الطرق التي يؤديون بها أعمالهم (٠,١٦٧)، ومهام عملي روتينية لا تسمح بحرية التفكير واتخاذ القرارات (٠,١٢٤)، وأخيراً يتم اتباع عدد من الإجراءات الروتينية بغرض إنهاء بعض الأعمال المختلفة داخل الجامعة (٠,١٠٧)، وذلك كما هو موضح في جدول رقم (١٧).

٤- التأثير:

تتلخص نتائج العلاقة بين التأثير والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف في الجدول الآتي:

جدول رقم (١٨)

نوع ودرجة العلاقة بين التأثير وأداء العاملين في جامعة الطائف

(مخرجات تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis))

معامل التحديد	معامل الارتباط R	معامل الانحدار Beta	متغيرات التأثير (الأكثر تأثيراً في أداء العاملين)
٠,٢٨	٠,٥٣	***٠,٣٤٤	١. يساهم كل فرد بدرجة كبيرة في وضع أهداف وخطط الجامعة.
٠,٢٩	٠,٥٤	***٠,٣٧٣	٢. يمتلك رئيسي المباشر في العمل السلطة التي تمكنه من تصحيح أخطاء مرؤوسيه في الجامعة.
	٠,٦٢ ٠,٣٨ ١٠١,٨٧٧ ٣٢٧,٢ ٤,٦١ ٠,٠٠٠		<ul style="list-style-type: none"> • معامل الارتباط في النموذج R • معامل التحديد في النموذج R² • قيمة ف المحسوبة • درجات الحرية • قيمة ف الجدولية • مستوى الدلالة الإحصائية

** مستوى الدلالة ٠,٠١ طبقاً لاختبارات T-Test

- ومن خلال الجدول السابق الذي يتعلق بنوع وقوة العلاقة بين التأثير والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف تتضح النتائج الآتية:
- ١- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأثير والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف، وأن هذه العلاقة تمثل ٦٢٪ (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد).
 - ٢- أن متغيرات التأثير في جامعة الطائف يمكن أن تفسر حوالي ٣٨٪ (وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في مستويات الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف.
 - ٣- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك متغيرين فقط من متغيرات التأثير في جامعة الطائف تتمتع دون غيرها بعلاقات ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف.
 - ٤- أن متغيرات التأثير الأكثر تفسيراً للاختلاف في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف - مرتبة حسب درجة أهميتها - تشتمل على أن الرئيس المباشر في العمل يمتلك السلطة التي تمكنه من تصحيح أخطاء مرؤوسيه في الجامعة (٠,٣٧٣)، ويساهم كل فرد بدرجة كبيرة في وضع أهداف وخطط الجامعة (٠,٣٤٤)، وذلك كما هو موضح في جدول رقم (١٨).

١٢- نتائج الدراسة:

توصل الباحث إلى عدد من النتائج التي يمكن تصنيفها إلى نتائج تتعلق بتحليل العلاقة بين مقومات التمكين ومستوى أداء العاملين من ناحية، ونتائج تتعلق بتحليل العلاقة بين أبعاد التمكين الوظيفي ومستوى أداء العاملين من ناحية أخرى، وسوف يتناول الباحث النتائج التي تم التوصل إليها وذلك على النحو الآتي:

١- نتائج تحليل العلاقة بين مقومات التمكين ومستوى أداء العاملين:

أظهرت هذه الدراسة مجموعة من النتائج التي تتعلق بالعلاقة بين مقومات التمكين الوظيفي ومستوى أداء العاملين في جامعة الطائف، وتتلخص أهم هذه النتائج فيما يأتي:

١- أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مقومات التمكين الوظيفي (الثقافة التنظيمية، والمشاركة، والتدريب المستمر، والثقة الإدارية، ووضوح الدور، والحصول على المعلومات، وفرق العمل) ومستوى أداء العاملين في جامعة الطائف.

٢- تتمثل أهم مقومات عملية التمكين الوظيفي والأكثر تفسيراً للاختلاف في مستوى أداء العاملين في جامعة الطائف في الحصول على المعلومات، والتدريب المستمر، والثقة الإدارية، ووضوح الدور، والمشاركة، وأخيراً الثقافة التنظيمية.

٣- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف، وأن هناك خمسة متغيرات فقط من متغيرات الثقافة التنظيمية في جامعة الطائف تتمتع دون غيرها بعلاقات ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف، وتتمثل متغيرات الثقافة التنظيمية الأكثر تفسيراً للاختلاف في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف في أن إدارة الجامعة تنظر إلى العنصر البشري على اعتبار أنه أهم موارد الجامعة، وتثق إدارة الجامعة في قدرات وخبرات الأفراد العاملين بها، وتمنح الجامعة العاملين قدراً كبيراً من حرية التصرف في ممارسة أعمالهم، وتهتم الجامعة بتزويد العاملين بالصلاحيات لحل

مشاكل الطلاب، وأخيراً يعتبر إشباع حاجات العاملين من أولويات إدارة الجامعة.

٤- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف، وأن هناك أربعة متغيرات فقط من متغيرات المشاركة في جامعة الطائف تتمتع دون غيرها بعلاقات ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف، وتتمثل متغيرات المشاركة الأكثر تفسيراً للاختلاف في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف في أن العاملين في الجامعة يجدون سهولة في التعبير عن آرائهم بحرية عند اتخاذ القرارات، ويشارك العاملون في صياغة رسالة وأهداف الجامعة، ويطلعني رئيسي على المعلومات التي ترد إليه من إدارة الجامعة، وأخيراً يشارك العاملون بالجامعة فيما بينهم في تحمل المهام المسندة إليهم.

٥- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصالات الإدارية والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف، وأن هناك ثلاثة متغيرات فقط من متغيرات الاتصالات الإدارية في جامعة الطائف تتمتع دون غيرها بعلاقات ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف، وتتمثل متغيرات الاتصالات الإدارية الأكثر تفسيراً للاختلاف في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف في أن هناك نظاماً جيداً للاتصالات الإدارية في جامعة الطائف، وتتبع إدارة الجامعة سياسة الباب المفتوح لجميع العاملين بها، وأخيراً يجد العاملون سهولة في الاتصال برؤسائهم المباشرين عندما يتعرضون لمشكلة معينة في العمل داخل جامعة الطائف.

٦- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب المستمر والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف، وأن هناك ستة متغيرات فقط من متغيرات التدريب المستمر في جامعة الطائف تتمتع دون غيرها بعلاقات ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف، وتتمثل متغيرات التدريب المستمر الأكثر تفسيراً للاختلاف في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف في أنه يتم قياس فاعلية التدريب بمدى إشباع حاجات العاملين والطلاب معاً، وأشعر بأنني أتلقي تدريباً كافياً يساعدي على أداء عملي بكفاءة داخل الجامعة، وتهتم إدارة الجامعة بتدريب العاملين في مجال التعامل مع الطلاب، وتهتم إدارة الجامعة بعقد برامج تدريبية لتمكين العاملين من وظائفهم، وتركز برامج التدريب على كيفية مواجهة المواقف الطارئة، وأخيراً لا تعتبر البرامج التدريبية المتاحة للعاملين بالجامعة كافية.

٧- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والمكافآت والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف، وأن هناك أربعة متغيرات فقط من متغيرات الحوافز والمكافآت تتمتع دون غيرها بعلاقات ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف، وتتمثل متغيرات الحوافز والمكافآت الأكثر تفسيراً للاختلاف في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف في أن نظام الحوافز والمكافآت يشجع العاملين بالجامعة على الابتكار والمبادرة، ويشعر العاملون في الجامعة بأن هناك نظاماً مرضياً للحوافز، ويتميز نظام الحوافز بالعدالة بين جميع العاملين داخل الجامعة، وأخيراً يتم تحفيز العاملين على أساس جماعي وليس فردياً.

- ٨- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة الإدارية والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف، وأن هناك ستة متغيرات فقط من متغيرات الثقة الإدارية في جامعة الطائف تتمتع دون غيرها بعلاقات ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف، وتتمثل متغيرات الثقة الإدارية الأكثر تفسيراً للاختلاف في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف في أن كل فرد في الجامعة يشعر بالثقة في أداء العمل المكلف به، ويتفق معظم العاملين في آرائهم واتجاهاتهم نحو تحقيق أهداف الجامعة، ويشعر العاملون بحرية وثقة عندما يتحدثون عن المشكلات التي تواجههم في العمل، ويعتقد رئيسي المباشر أنني أقوم بأداء عملي بكفاءة وفاعلية، وأشعر بالخسارة إذا انتقلت إلى العمل في مكان آخر خارج الجامعة، وأخيراً كثيراً ما يتحدث معي رئيسي المباشر عن مشكلاته الشخصية.
- ٩- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح الدور والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف، وأن هناك متغيرين فقط من متغيرات وضوح الدور تتمتع دون غيرها بعلاقات ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف، وتتمثل متغيرات وضوح الدور الأكثر تفسيراً للاختلاف في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف في أن كل فرد في الجامعة يعرف نوع ومستوى الأداء المتوقع تحقيقه، وكذلك أيضاً يعرف كل فرد من العاملين في الجامعة مهام وأعباء وظيفته.
- ١٠- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدعم التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف، وأن هناك ستة متغيرات فقط من متغيرات الدعم التنظيمي تتمتع

دون غيرها بعلاقات ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف، وتتمثل متغيرات الدعم التنظيمي الأكثر تفسيراً للاختلاف في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف في أن جميع الرؤساء يشجعون كافة العاملين بالجامعة على التعبير عن آرائهم، ويحرص رئيسي على التعرف على آراء العاملين نحو القرارات التي يتم اتخاذها، ويحرص رئيسي على تعريف العاملين بالإنجازات المطلوب تحقيقها، ومن السهل الحصول على تعاون الزملاء لحل المشاكل المتعلقة بالعمل، ويقوم كل فرد بالجامعة بتقديم المساعدة الكافية للزملاء لأداء عملهم، وأخيراً في بعض الأعمال يفتقد بعض العاملين إلى مساندة وتشجيع الزملاء في الجامعة.

١١- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحصول على المعلومات والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف، وأن هناك أربعة متغيرات فقط من متغيرات الحصول على المعلومات في جامعة الطائف تتمتع دون غيرها بعلاقات ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف، وتتمثل متغيرات الحصول على المعلومات الأكثر تفسيراً للاختلاف في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف في أن العاملين يجدون سهولة في الحصول على المعلومات اللازمة لأداء عملهم، وتوجد فرصة كبيرة لتبادل المعلومات مع رؤسائي حول مشكلات العمل، ويساعدني رئيسي في توفير المعلومات المتعلقة بحل مشاكل الطلاب، وأخيراً يتوافر لدى العاملين بالجامعة معلومات كافية عن الأهداف المطلوب تحقيقها.

١٢- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العمل الجماعي (فرق العمل) والأداء الوظيفي للعاملين في

جامعة الطائف، وأن هناك ثلاثة متغيرات فقط من متغيرات العمل الجماعي (فرق العمل) في جامعة الطائف تتمتع دون غيرها بعلاقات ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف، وتتمثل متغيرات العمل الجماعي (فرق العمل) الأكثر تفسيراً للاختلاف في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف في أن جميع الأفراد في الجامعة يعملون معاً لحل المشكلات التي تواجههم، ويمنح المديرون السلطة لأعضاء الفريق لأداء عملهم بشكل متكامل، وأخيراً يهتم جميع الأفراد العاملين في الجامعة ببعضهم البعض.

٢- نتائج تحليل العلاقة بين أبعاد التمكين الوظيفي ومستوى أداء العاملين:

أظهرت هذه الدراسة عن مجموعة من النتائج التي تتعلق بالعلاقة بين أبعاد عملية التمكين الوظيفي ومستوى أداء العاملين في جامعة الطائف، وتتلخص أهم هذه النتائج فيما يأتي:

١- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد عملية التمكين الوظيفي وأداء العاملين في جامعة الطائف (مأخوذة بصورة إجمالية)، وأن هناك أربعة متغيرات فقط تمثل أبعاد عملية التمكين الوظيفي (الأهمية، والكفاءة، والاختيار، والتأثير) وتتمتع دون غيرها بعلاقات ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف، وتتمثل هذه المتغيرات حسب درجة أهميتها في الأهمية، والكفاءة، والتأثير، والاختيار.

٢- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأهمية (المغزى من العمل) والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف، وأن هناك متغيرين فقط من متغيرات الأهمية (المغزى من العمل) في جامعة الطائف تتمتع دون غيرها بعلاقات ذات دلالة إحصائية فيما بينها

وبين الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف، وتتمثل متغيرات الأهمية (المغزى من العمل) الأكثر تفسيراً للاختلاف في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف في أن إدارة الجامعة تشعرني بأهميتي كعنصر فعال في أداء عملي، وتعتبر مهام وظيفتي في الجامعة لها معنى وقيمة بالنسبة لي.

٣- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءة والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف، وأن هناك متغيرين فقط من متغيرات الكفاءة في جامعة الطائف تتمتع دون غيرها بعلاقات ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف، وتتمثل متغيرات الكفاءة الأكثر تفسيراً للاختلاف في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف في أن كل فرد في الجامعة لديه المهارات والمعلومات التي تمكنه من التعامل مع مسؤوليات وأعباء وظيفته، وسيطر كل فرد بدرجة كبيرة على الطرق والوسائل التي تساعده في أداء عمله داخل الجامعة، ويرى رئيسي المباشر وزملائي في الجامعة بأنني أقوم بأداء مهام وظيفتي بكفاءة وفعالية، ويمكنني التعامل بكفاءة مع المشكلات الوظيفية التي تتطلب علاجاً فورياً بالجامعة.

٤- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين حرية الاختيار والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف، وأن هناك ستة متغيرات فقط من متغيرات حرية الاختيار في جامعة الطائف تتمتع دون غيرها بعلاقات ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف، وتتمثل متغيرات حرية الاختيار الأكثر تفسيراً للاختلاف في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف في أن كل فرد في الجامعة يقوم بوضع الجداول الزمنية التي

تمكنه من أداء عمله، ويشارك العاملون بتقديم حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجههم في العمل، ويتوافر لدى كل فرد الصلاحيات التي تمكنه من اتخاذ أي إجراء يمكنه من أداء عمله، ويستطيع الأفراد تغيير الطرق التي يؤدون بها أعمالهم، ومهام أعمالهم روتينية لا تسمح بحرية اتخاذ القرارات، وأخيراً يتم اتباع عدد من الإجراءات الروتينية بغرض إنهاء بعض الأعمال المختلفة داخل الجامعة.

5- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأثير والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف، وأن هناك متغيرين فقط من متغيرات التأثير في جامعة الطائف تتمتع دون غيرها بعلاقات ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف، وتتمثل متغيرات التأثير الأكثر تفسيراً للاختلاف في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف في أن الرئيس المباشر في العمل يمتلك السلطة التي تمكنه من تصحيح أخطاء مرؤوسيه في الجامعة، ويساهم كل فرد بدرجة كبيرة في وضع أهداف وخطط الجامعة.

١٣- التوصيات:

في ضوء النتائج السابقة فإن الباحث يقترح مجموعة من التوصيات وذلك على النحو الآتي:

١- العمل على نشر ثقافة التمكين بين العاملين من حيث مفهوم، ومقومات وأبعاد التمكين، ويمكن أن يتم ذلك عن طريق توفير المراجع العلمية في هذا المجال، هذا بالإضافة إلى الاستعانة بتجارب المؤسسات التي قامت بالفعل بتطبيق عملية التمكين حتى يمكن الاستفادة من الجوانب

الإيجابية المترتبة على ممارسة عملية التمكين، والحد من المعوقات التي تحول دون تطبيقه وكيف يمكن مواجهتها.

٢- تهيئة بيئة العمل في جامعة الطائف بما يدعم عملية تمكين العاملين، ويمكن أن يتم ذلك من خلال تبني التعاون والتسيق بين الإدارات والأقسام والجماعات والأفراد، وتبادل المعلومات، وتحسين عملية الاتصالات، والحد من الصراعات التي تحدث بين أعضاء التنظيم، والأخذ بأسلوب العمل الجماعي كفريق لإنجاز الأعمال المختلفة، وتشجيع العاملين على تقديم المبادرات خارج التعليمات الرسمية، وكذلك إتاحة حيز من الحرية للعاملين في تحديد الأسلوب المناسب لإنجاز أعمالهم.

٣- ضرورة العمل على تحسين مستوى أداء العاملين في جامعة الطائف، ويمكن أن يتم ذلك من خلال مجموعة من البرامج التدريبية المتخصصة التي تركز على مقومات وأبعاد التمكين، حيث أن مثل هذه البرامج إذا أحسن تصميمها وتنفيذها فإنها يمكن أن تساهم في تنمية مهارات العاملين بالشكل الذي يمكن أن يساهم في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، وبالتالي تحسين الخدمة التعليمية المقدمة للطلاب في جامعة الطائف.

٤- الاهتمام بعملية تحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية وذلك من خلال تركيز جهود التحسين والتطوير التنظيمي على مقومات التمكين (الثقافة التنظيمية، والمشاركة، والاتصال الفعال، والتدريب المستمر، ونظام الحوافز، والثقة الإدارية، ووضوح الدور، والدعم التنظيمي، والحصول على المعلومات، وفرق العمل) للعاملين في جامعة الطائف من ناحية، والتركيز على أبعاد التمكين (الأهمية، والكفاءة، والقدرة على الاختيار، والتأثير) للعاملين في جامعة الطائف من ناحية أخرى، حيث إن

مقومات وأبعاد التمكين يمكن أن تساهم في زيادة عنصر الرضاء الوظيفي للعاملين، الأمر الذي ينعكس أثره على الخدمة التعليمية المقدمة لطلاب جامعة الطائف.

٥- إن تحسين جودة الخدمة التعليمية في جامعة الطائف هو مجال يلعب فيه التمكين دوراً حيوياً بصفة عامة، حيث إن تحسين جودة الخدمة التعليمية ضروري عند حدوث فشل في أداء الخدمة، وإذا لم يتم تصحيح القصور في مجال تقديم الخدمة بسرعة وبشكل مرضى، فإن المستفيدين من الخدمة (الطلاب) يمكن أن يفقدوا الثقة في كفاءة مقدمي الخدمة أنفسهم، حيث إن التمكين الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف هو أحد المكونات الرئيسية في كسر حلقة الفشل في مجال تقديم الخدمات بصفة عامة، كما أنه مكون حيوي في الحفاظ والبقاء على رضا العميل (الطالب) عن الخدمة التعليمية المقدمة من العاملين في جامعة الطائف.

٦- يجب أن تقوم إدارة الجامعة بإعطاء موظفي الخط الأول المسئولية والسلطة التي هم بحاجة إليها حتى يتصرفوا بسرعة دون وجود سلسلة طويلة من الأوامر، ومن خلال تمكين العاملين فإن الإدارة تتخلى عن رقابة العديد من سمات توصيل الخدمة، وبسبب ما يتاح لهم من حرية التصرف بعيداً عن الحدود والمعوقات يمكن أن يعطوا استجابات وردود سريعة، ملائمة ومنصفة للعملاء (الطلاب) حتى يكونوا راضين عن مستوى الخدمة المقدمة لهم.

٧- حتى يتحقق النجاح لعملية التمكين في جامعة الطائف، فإننا نقترح مجموعة من العناصر الأساسية وهي أن يتم السماح بتداول المعلومات بالدقة المطلوبة، وفي الوقت المناسب لكافة العاملين، وأن يتم التحول من نظام الإشراف القائم على التوجيه والتحكم، وأن يتم إعادة النظر في

نظام المكافآت، ويتم توفير مجموعة من البرامج التدريبية للقيادات الإدارية المختلفة في جامعة الطائف، وإذا توافرت المقومات والأبعاد اللازمة لتطبيق التمكين الوظيفي للعاملين، فإنها تساهم بطريقة إيجابية في إيجاد وإدراك عملية التمكين الذي يؤثر بدوره على زيادة الرضا الوظيفي للعاملين، وبالتالي تحسين الخدمة التعليمية المقدمة من العاملين في جامعة الطائف.

١٤- البحوث المستقبلية المقترحة:

بالرغم من أن الدراسة الحالية حاولت الكشف عن التمكين الوظيفي وأثره على أداء العاملين في جامعة الطائف، إلا أن نطاق هذه الدراسة والأساليب المستخدمة فيها والنتائج التي توصلت إليها تشير إلى وجود مجالات لدراسات أخرى مستقبلية لا تقل أهمية في هذا الصدد، ومن بين هذه المجالات البحثية ما يأتي:

- ١- إمكانية التحقق من أثر مقومات وأبعاد التمكين الوظيفي على الخدمات الصحية وإمكانية المقارنة فيما بينها وذلك من حيث متطلبات وأبعاد التمكين الوظيفي للعاملين وأثرها على مدى رضا المستفيدين من الخدمة.
- ٢- إمكانية تحليل وتقييم مقومات وأبعاد تمكين العاملين في الشركات السياحية، وإمكانية المقارنة فيما بينها وذلك من حيث مقومات التمكين الوظيفي من ناحية، وأبعاد تمكين العاملين من ناحية أخرى.
- ٣- إمكانية التحقق من مدى توافر مقومات وأبعاد التمكين الوظيفي في المؤسسات التعليمية المختلفة وأثرها على الالتزام التنظيمي.
- ٤- إمكانية تحليل العلاقة بين مقومات وأبعاد التمكين وبعض المتغيرات التنظيمية مثل سلوك المواطنة التنظيمية من ناحية، ومدى إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية في المنظمات المختلفة من ناحية أخرى.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

١- الكتب العلمية:

١. بازرعه، محمود صادق، بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٨٩.
٢. ملحم، يحيى سليم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، البحوث والدراسات، القاهرة، ٢٠٠٦.
٣. ملحم، يحيى سليم، العلاقة بين الموظفين والعملاء: تشخيص أثر قدرات الموظف وتمكينه، المجلة العربية للإدارة، العدد الثاني، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ٢٠٠٤.
٤. يعقوب، مجد الدين محمد، القاموس المحيط، الطبعة السابعة، مؤسسة الرسالة، بيروت، ٢٠٠٣.

٢- الدوريات العلمية:

١. إدريس، ثابت عبد الرحمن، إستراتيجية تقسيم السوق إلى قطاعات باستخدام تحليل المتغيرات المتعددة: دراسة تطبيقية لتقسيم سوق بعض منتجات الأكل السريع باستخدام أسلوب تحليل التمايز المتعدد، مجلة أفاق جديدة، كلية التجارة، جامعة المنوفية ١٩٩١.
٢. إدريس، ثابت عبد الرحمن، تحليل الضغوط التنظيمية لمديري التسويق في المنظمات الصناعية لقطاع الأعمال العام: دراسة تطبيقية لأساليب تحليل العوامل، وتحليل الانحدار المتعدد، وتحليل التمايز لمجموعتين في البحوث الإدارية، مجلة أفاق جديدة، كلية التجارة، جامعة المنوفية، ١٩٩٢.
٣. إدريس، ثابت عبد الرحمن، تحليل المحددات الرئيسية للتسويق الداخلي والتسويق الخارجي وأثرها على رضا العملاء: دراسة تطبيقية على قطاع البنوك الكويتية،

- مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، العدد الأول، المجلد الثالث والثلاثون، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، ١٩٩٦.
٤. إدريس، ثابت عبد الرحمن، تحليل وقت التأخير الإجمالي في عملية اتخاذ قرارات شراء السلع الاستهلاكية مرتفعة الثمن: دراسة تطبيقية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، المجلد الخامس، العدد الثاني، ١٩٩٨.
٥. إدريس، ثابت عبد الرحمن، توصيف سوق الحضانة الخاصة في الكويت وتقييم جودة الخدمة المقدمة: دراسة تطبيقية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، المجلد الخامس، العدد الأول، نوفمبر ١٩٩٧.
٦. إدريس، ثابت عبد الرحمن، قياس جودة الخدمة باستخدام مقياس الفجوة بين الإدراكات والتوقعات: دراسة منهجية بالتطبيق على الخدمة الصحية بدولة الكويت، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، المجلد الرابع، العدد الأول، نوفمبر ١٩٩٦.
٧. إدريس، ثابت عبد الرحمن، مدخل جديد لإستراتيجية تقسيم السوق إلى قطاعات: دراسة تطبيق لنموذج كشف التفاعل التلقائي، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، المجلد السادس، العدد الثالث، ١٩٩٩.
٨. إدريس، ثابت عبد الرحمن، والمرسى، جمال الدين محمد، قياس جودة الخدمة وتحليل العلاقة بينهما وبين كل من الشعور بالرضا والميل للشراء، مدخل منهجي تطبيقي، المجلة العملية التجارة والتمويل، كلية التجارة جامعة طنطا، ١٩٩٣.
٩. التويجري، محمد إبراهيم، تأثير مركز التحكم كعامل وسطي في علاقة الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي، المجلة العربية للإدارة، المجلد الثاني عشر، العدد الأول، ١٩٨٨.
١٠. حيدر، معالي فهمي، دراسة العوامل المؤثرة على تمكين العاملين بالتطبيق على وحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية، المجلة العلمية التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد الثاني، ٢٠٠١.

١١. الدهون، موسى توفيق، نموذج مقترح لتمكين لعاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة، مجلة الاقتصاد والإدارة، المجلد (١٣)، العدد (٢)، جامعة الملك عبد العزيز، جدة ١٩٩٩.
١٢. طه، حسنين السيد، تمكين العاملين كمدخل لزيادة الرضا الوظيفي وأثر ذلك على جودة الخدمة المصرفية في البنوك التجارية المصرية، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد الأول، ٢٠٠٥.
١٣. العتيبي، آدم غازي، أثر الخصائص الوظيفية والشخصية وقيم العمل على الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي بدولة الكويت، المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد، العدد التاسع، ١٩٩٨.
١٤. العتيبي، آدم غازي، أثر الولاء التنظيمي والعوامل الشخصية على الأداء الوظيفي لدى العمالة الكويتية والعمالة العربية الوافدة في القطاع الحكومي في دولة الكويت، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد الأول، العدد الأول، ١٩٩٣.
١٥. قوى، بوحيته، والإمام سلمى، علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي داخل المنظمات الإدارية، المجلة العلمية للإدارة، المجلد الأول، العدد الأول، الجمعية السعودية للإدارة، الرياض ٢٠٠٦.
١٦. المبيض، على محمود، وعواد، عمرو محمد أحمد، محددات ونتائج تمكين العاملين بالوظائف الإدارية بمستشفيات جامعة عين شمس، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، يناير، ٢٠٠٢.
١٧. مقرض، عبد الفتاح محمد يوسف، علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بعينة من شركات هيئة قناة السويس، مجلة آفاق جديدة، السنة التاسعة، العدد الأول، كلية التجارة، جامعة المنوفية، ١٩٩٧.

٣- البحوث غير المنشورة:

١. باعثمان، ربما عبد الرحمن، تمكين العاملين كأسلوب لمواجهة بعض المشكلات التنظيمية في المؤسسات العامة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة ١٤٢٣/٢٠٠٣.

٢. حسن، سالي على محمد، العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين ودرجات الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية بقطاع البترول، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٢.
٣. الشريف، طلال عبد الملك، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية، الرياض ٢٠٠٤.
٤. مرزوق، عبد العزيز، تمكين العاملين كمدخل لتحسين مستوى جودة الخدمة المصرفية في البنوك التجارية المصرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنوفية، ٢٠٠٧.
٥. نافع، وجيه عبد الستار، المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على بنوك القطاع العام التجارية المصرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنوفية، ٢٠٠٦.

٤- المؤتمرات العلمية:

١. الخطيب، محمود أحمد، إمكانيات تطبيق مدخل تمكين العاملين في الشركات الصناعية، بحث مرجعي، المؤتمر العلمي الثاني، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال، القاهرة، إبريل ٢٠٠٠.
٢. العتيبي، سعد مرزوق، جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة، الخبر، السعودية، ١٧ - ١٨ إبريل ٢٠٠٥.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

(A) Books:

1. Bowen D., and Lawler, E., Empowering of Service Employees, Sloan Management Review, Summer, 1995, PP.73-83.
2. Bowen D., and Lawler, E., The Empowerment of Service Workers: What, Why, How and When, Sloan Management Review, Spring, 1992, PP.31-40.

3. Buffa, E., and Sarin, R., Modern Production Management, 2nd Ed., John Willy and Sons, Inc., New York, 1987.
4. Byham, W., Characteristics of An Empowered Organization, In Ginnodo, B., (Ed), The Power of Empowerment: What Expert Say and 16 Actionable Case Studies, Arlington Heighs, IL Pride, 1997.
5. Mowday, R., Porter, L. and Steers, R. Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover, Academic Press, Inc., New York, 1982.
6. Piercy, G., The Dimensions of the Learning Organization as Performance Indicators in the Church, PhD Thesis, University of Walden, USA, 2007.
7. Sink, D. Productivity Management: Planning, Measurement and Evaluation, Control and Improvement, John Wiley and Sons, Inc., New York, 1989.

(B) Periodicals:

1. Ashworth, D., and Meglino, B., Organizational Climate and Employee Performance, The Mid-Atlantic Journal of Business, Vol. 21, No. 1, Winter, 1983.
2. Binder, C., Organizational Change and Staff Empowerment, Correction today, Vol.65, No.1, 2003, P.6.
3. Chebat, J, and Kollias, P., The Impact of Empowerment on Customer Contact Employee, Roles in Service Organizations, Journal of Service Research, Vol.3.No.1, 2000.
4. Conger, J., and Kanungo, R., The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice, Academy of Management Review, Vol.13, No.3, 1988, PP. 471-482.
5. Corsun, D., and Enz, C., Predicating Psychological Empowerment Among Service Workers: The Effect of Support Based Relationships', Human Relations, Vol. 52 , No.2. 1999, PP.315-327.
6. Dvir, T., Eden, D., Avolio, B., Shamir, B., Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment, Academy of Management Journal, Vol.45, 2002, PP.735-744.

7. Hill, F., and Hug, R., Employee Empowerment: Conceptualization, Total Quality Management, Vol.15, No.8, 2004.
8. Honold, L., A Review of the Literature on Employee Empowerment, Empowerment in Organization, Vol.5, No.4, 1997, PP.202-212.
9. Keller, T., and Donserean, F., Leadership and Empowerment: A Social Exchange Perspective, Human Relations, Vol. 48, No. 2, 1995.
10. Lynn, G., Self - Regulation and the "Big Five" Personality Traits as Determinants of Employee Empowerment Behavior, Industrial Psychology, Vol. 54. No.7, 1993, PP.142-153.
11. Mallak, L., and Kurstedt, H., Understanding and Using Empowerment to Change Organizational Culture. Industrial Management, November/December, 1996, PP.8-10.
12. Marie, et. al., The Effect of Vision Congruence on Employee Empowerment, Commitment, Satisfaction, and Performance, Dissertation Abstracts International, Vol. 54, No.4, 1993.
13. Mark. F., & Enz. C., The Impact of Empowerment on Service Employee, Journal of Managerial Issues, Vol. 7. No. 2 1995.
14. Meyer, J., Paunonen, S., Gellatly, I, Goffin, R. and Jackson, D., Organizational Commitment and Job Performance: It's the Nature of the Commitment That Counts, Journal of Applied Psychology, Vol.74, No.1, 1989.
15. Moye, M., and Henkin, A., Exploring Associations Between Employee Empowerment and Interpersonal trust in Managers, Journal of Management Development, Vol.25, No.2, 2006.
16. Nykodym, N., Employee Empowerment, Empowerment in Organizations, Vol.2, No.3, 1994.
17. Parker, L., and Price, R., Empowered Workers: The Effects of Managerial Support and Managerial Perceived Control on Worker's Sense of Control Over Decision Making, Human Relation, Vol. 47. No.8, 1994, PP.523-531.
18. Robert, C., et al., Empowerment and Continuous Improvement in the United States, Mexico, Poland, and India: Predicting Fit on the

- Basis of the Dimensions of Power Distance and Individualism, Journal of Applied Psychology, Vol.85, No,5, 2000.
19. Shore, L. and Martin, H., Job Satisfaction and Organizational Commitment in Relation to Work Performance and Turnover Intentions, Human Relations, Vol. 42, No.7, 1989.
 20. Sigler, T., The Empowerment Experience: A Study of Front-Line Employee (Textile Workers), Industrial Sociology and Labor Relations, Vol. 58, No 12, 1997, PP.376-388.
 21. Spretizer, G., Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation, Academy of Management Journal, Vol., 38, No.5. 1995.
 22. Spretizer, G., Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment Academy of Management Journal, Vol.,35, No.2, 1996.
 23. Wiener, Y., and Vardi, Y., Relationships Between Job, Organization, and Career Commitments and Work Outcomes: An Integrative Approach, Organizational Behavior and Human Performance, Vol. 26, No.1, August, 1980.
 24. Wilkinson, A., Empowerment Theory and Practice, Personnel Review, Vol.27, No.1, 1988, PP.40-56.

(C) Thesis:

1. Edward, L., The Role of Information Technology in Quality Management Implementation and Its Impact on Organizational Performance, PhD Thesis, University of Capella, USA, 2007.
2. Freguson, K., Human Resources Management Systems and Firm Performance, PhD Thesis, University of Louisville, USA, 2006.
3. Hancer, M., An Analysis of Psychological Empowerment and Job Satisfaction for Restaurant Employees, PhD Thesis, The Ohio State University, 2001.
4. Larwood, D., Home Healty Care Quality Improvement: Its Relationship to Organizational Culture and Its Effect on Employee Satisfaction and Organizational Performance, PhD Thesis, University of Maryland, USA, 2006.
5. Lu, Y., Information Technology, Uncertainty and Organizational Performance, Development of Measures and Empirical Examination, PhD Thesis, University of Wisconsin, USA, 2006.

6. Osborne, J., Component of Empowerment and How They Differentially Relate to Employee Job Satisfaction, Organizational Commitment and Intent to Level the Job, Faculty of Peabody College of Vanderbilt University, PhD Thesis, 2002.
7. Pietrzyk, W., The Relationship of Reward Structure and the Performance of New Military Product Teams: An Exploratory Analysis, PhD Thesis, University of Capella, USA, 2006.
8. Salazer, J., The Relationships Between Hospitality Employee Empowerment, Overall Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Study of Race and Gender Differences, PhD Thesis, Auburn University, 2000.
9. Turner, J., Employee Empowerment: Relationships between Location in the Hierarchy, Span of Control, and Industry Type on Perceptions of Empowerment, MS Dissertation, University of north Texas, USA 2006.
10. Ward, P., A Study of Organizational Variables Affecting Worker Empowerment, PhD Thesis, University of Miami, 1993.
11. Wendell, S., An Examination of the Relationship between Leadership Style and Empowerment, PhD Thesis, Regent University, Ann Arbor, Michigan, USA 2003.