



جامعة آل البيت

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

قسم إدارة الأعمال

تخصص الإدارة العامة

أثر التمكين الإداري في تحقيق القدرات التنافسية:

دراسة حالة جامعة الكويت

**Impact of Administrative Empowerment in Achieving Competitive Capabilities: The  
Case of Kuwait University**

إعداد الطالب

عايد عارف ثنيان الشمري

الرقم الجامعي (1570505022)

إشراف

الدكتور وليد مجلي العواودة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة

عمادة الدراسات العليا

جامعة آل البيت

الفصل الدراسي الأول

2018/2017م



جامعة آل البيت

عمادة الدراسات العليا

## تفويض

أنا الطالب عايد عارف ثنيان الشمري، أفوض جامعة آل البيت بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبهم حسب التعليمات النافذة في الجامعة.

التوقيع:

التاريخ: 2017/ 12/ 14م

## إقرار والتزام بأنظمة وتعليمات جامعة آل البيت

أنا الطالب: عايد عارف الشمري الرقم الجامعي (1570505022)

التخصص: الإدارة العامة الكلية: الاقتصاد والعلوم الإدارية

أعلن بأنني قد التزمت بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المفعول المتعلقة بإعداد رسائل الماجستير والدكتوراه عندما قمت شخصياً بإعداد رسالتي بعنوان:  
أثر التمكين الإداري في تحقيق القدرات التنافسية: دراسة حالة جامعة الكويت

**Impact of Administrative Empowerment in Achieving Competitive Capabilities: The  
Case of Kuwait University**

وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل والأطاريح العلمية. كما أعلن بأن رسالتي غير منقولة أو مستلة من رسائل أو أطاريح أو كتب أو أبحاث أو أي منشورات علمية تم نشرها أو تخزينها في أي وسيلة إعلامية، وتأسسياً على ما تقدم فإنني أتحمّل المسؤولية بأنواعها كافة فيما لو تبين غير ذلك بما فيه حق مجلس العمداء في جامعة آل البيت بإلغاء قرار منحي الدرجة العلمية التي حصلت عليها وسحب شهادة التخرج مني بعد صدورها دون أن يكون لي أي حق في التظلم أو الاعتراض أو الطعن بأي صورة كانت في القرار الصادر عن مجلس العمداء بهذا الصدد.

توقيع الطالب: ..... التاريخ 14/ 12/ 2017م.

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة (أثر التمكين الإداري في تحقيق القدرات التنافسية: دراسة حالة جامعة الكويت)

وأجيزت بتاريخ ٢٠١٧/١٢/١٤ م.

لجنة المناقشة:

التوقيع	الاسم
	الدكتور وليد مجلي العواوده (مشرفاً منفرداً)
	الدكتور زياد محمد الصمادي (عضو لجنة)
	الدكتور سالم سفاح العون (عضو لجنة)
	الأستاذ الدكتور زكريا العزام (عضو لجنة خارجي)

## الإهداء

إلى من علمني أنَّ الحياة كفاحٌ وكان لي القدوة والمثل الأعلى أبي

إلى الشمعة التي أنارت لي الدرب وأسكنتني في القلب أُمِّي

إلى الذين شدوا من أزري وجادوا علي بالعون والمساعدة أخواني وأخواتي الأعزاء

إلى الذين شدوا من همتي وأعانوني رفاقي الأعزاء

إلى كل الذين بسطوا أيديهم عوناً ومؤازرة

أُهدي جهدي المتواضع

## الشكر والتقدير

يطيب لي أن أتقدم بعد شكر الله سبحانه وتعالى، الذي أمدني بعونه وتوفيقه على إنجاز هذه الدراسة بالشكر والعرفان لكل من مد لي يد العون والمساعدة، وتقديراً وعرفاناً مني، لأبْدُ أن أتقدم بجزيل الشكر والوفاء إلى الدكتور وليد مجلي العواودة الذي أشرف على هذه الرسالة، وكان خيرَ مُشْرِفٍ ومُوجِّهٍ في جميع مراحل إعداد الرسالة، والذي قدم لي النصح والإرشاد في الأمور المتعلقة بإعدادها.

وأتقدم بالشكر والامتنان إلى أعضاء لجنة المناقشة وهم الأستاذ الدكتور سالم العون والدكتور زياد الصمادي والأستاذ الدكتور زكريا العزام الذين شرفوني بمناقشة هذا العمل المتواضع والذي كان لآرائهم وملاحظاتهم الفائدة الكبيرة في إخراج الرسالة وتدعيم جوانبها المختلفة اللغوية منها والعلمية. كما يتقدم الباحث بالشكر والتقدير إلى أساتذتي الأجلاء، لما قدموه من علم نهل منه الكثير، وإلى رئاسة الجامعة وكلياتها المختلفة والكوادر المختلفة فيها، لما قدموه من تسهيلات تنم عن جزالة عطاء، وتعاون كبير.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لجامعة الكويت وأعضاء هيئة التدريس على ما قدموه من تسهيلات وما أبدوه من تعاون مع الباحث أثناء تطبيق أداة الدراسة.

وإلى كل من ساهم من قريبٍ، أو بعيدٍ، في إظهار هذا العمل العلمي، الذي أسأل الله العلي العظيم، أن يكون قد أضاف شيئاً فيه الخير لكل متعلم، أو باحث عن معرفة، إنه هو نعم المولى ونعم النصير.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

## قائمة المحتويات

ب	تفويض	.....
ج	إقرار والتزام بأنظمة وتعليمات جامعة آل البيت	.....
د	قرار لجنة المناقشة	.....
هـ	الإهداء	.....
و	الشكر والتقدير	.....
ز	قائمة المحتويات	.....
ح	الموضوعات	.....
ك	قائمة الجداول	.....
م	قائمة الملاحق	.....
ن	ملخص	.....
ع	ABSTRACT	.....
1	الفصل الأول الإطار العام للدراسة	.....
8	الفصل الثاني الأدب النظري والدراسات السابقة	.....
67	الفصل الثالث الطريقة والإجراءات	.....
75	الفصل الرابع نتائج الدراسة	.....
101	4-5: الاستنتاجات	.....
104	4-6: التوصيات:	.....
106	قائمة المراجع	.....
115	قائمة الملاحق	.....

## الموضوعات

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1-1: مقدمة
2-1: مشكلة الدراسة وأسئلتها
3-1: أهداف الدراسة
4-1: أهمية الدراسة
5-1: مخطط الدراسة
6-1: فرضيات الدراسة
7-1: التعريفات الاصطلاحية والإجرائية
الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة
1-2: الأدب النظري
2-2: الدراسات السابقة
1-2-2: الدراسات السابقة باللغة العربية
2-2-2: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية



3-2-2: ملخص الدراسات السابقة
الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
1-3: منهج الدراسة
2-3: مجتمع الدراسة
3-3: عينة الدراسة
4-3: أداة الدراسة
5-3: صدق أداة الدراسة
6-3: ثبات الأداة
7-3: إجراءات الدراسة
8-3: متغيرات الدراسة
الفصل الرابع: نتائج الدراسة
1-4: السؤال الأول
2-4: السؤال الثاني
3-4: تحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة

4-4: اختبار الفرضيات الفرعية
5-4: الاستنتاجات
6-4: التّوصيات
قائمة المراجع
قائمة الملاحق

## قائمة الجداول

الرقم	العنوان
1-3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس والرتبة العلمية وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي
2-3	معامل كرونباخ الفا للاتساق الداخلي وارتباط بيرسون لمجالات أداة الدراسة
1-4	المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة التمكن الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت على مستوى الأداة ككل وعلى كل مجال من مجالات الدراسة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية
2-4	المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الأول " تقاسم السلطة " مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية
3-4	المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الثاني " تبادل المعلومات " مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية
4-4	المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الثالث " فرق العمل " مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية
5-4	المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الرابع " التوسع في الصلاحيات " مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

6-4	المتوسطات الحسابية لمستوى القدرات التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت على مستوى الأداة ككل وعلى كل مجال من مجالات الدراسة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية
7-4	المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الأول " التوفير في التكلفة " مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية
8-4	المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الثاني " التمايز " مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية
9-4	المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الثالث " الإبداع " مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية
10-4	المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الرابع " المرونة " مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية
11-4	المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الخامس " التسليم " مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية
12-4	اختبار (One - sample Kolmogorov - Smirnov Test) على أبعاد المتغير المستقل (تقاسم السلطة، وتبادل المعلومات، وفرق العمل، والتوسع في الصلاحيات) وأبعاد المتغير التابع (التوفير في التكلفة، والتمايز، والإبداع، والمرونة، والتسليم)
13-4	اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح لمتغيرات الدراسة
14-4	معامل الانحدار (R) لمعرفة أثر تقاسم السلطة في تحقيق القدرات التنافسية
15-4	معامل الانحدار (R) لمعرفة أثر تبادل المعلومات في تحقيق القدرات التنافسية

معامل الانحدار (R) لمعرفة أثر تبادل المعلومات في تحقيق القدرات التنافسية	16-4
معامل الانحدار (R) لمعرفة أثر تبادل المعلومات في تحقيق القدرات التنافسية	17-4
نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للمتغيرات الشخصية في تصورات المبحوثين لمستوى تمكين العاملين.	18-4

### قائمة الملاحق

العنوان	الرقم
مُحكِّمو أداة الدِّراسة	1
الاستبانة	2

# أثر التمكين الإداري في تحقيق القدرات التنافسية: دراسة حالة جامعة الكويت

إعداد

عايد عارف ثنيان الشمري

المشرف

الدكتور وليد مجلي العواودة

قسم إدارة الأعمال، جامعة آل البيت، 2017م

## ملخص

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر التمكين الإداري والمتمثل بتقاسم السلطة وتبادل المعلومات وفرق العمل والتوسع في الصلاحيات في تحقيق القدرات التنافسية في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة وزعت على (465) عضو هيئة تدريس، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة التمكين الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة متوسطة، وأن مستوى القدرات التنافسية لجامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة مرتفعة، توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمجالات التمكين الإداري في القدرات التنافسية لجامعة الكويت، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات الباحثين لمستوى تمكين العاملين باختلاف متغيري الجنس والرتبة العلمية، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات الباحثين لمستوى تمكين العاملين باختلاف متغيري سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي.

وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات منها ضرورة الاهتمام بتنمية إدراك أعضاء هيئة التدريس لأبعاد التمكين من خلال تشجيعهم على تحمل المسؤوليات والنظر إلى أخطاءهم كفرص للتعلم، وضرورة اهتمام جامعة الكويت بأبعاد تقاسم السلطة وتبادل المعلومات وفرق العمل والتي أثبتت الدراسة عدم وجود تأثير لهم في القدرات التنافسية.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، القدرات التنافسية، جامعة الكويت.

Impact of Administration Empowerment in Achieving Competitive Capabilities:

The Case of Kuwait University

By

Ayed Aref Thanyan Al - Shammari

Supervisor

Dr. Waleed Majlli Al - Awawdeh

Al-Bayt University, 2017

## **ABSTRACT**

The aim of the study was to determine impact of Administration Empowerment, namely: power sharing, exchange of information, team work and the expansion of competencies in achieving Competitive in Kuwait University from the view point of faculty members.

In order to achieve the objectives of the study, a questionnaire was distributed to (465) and the study found that the degree of practicing Administration Empowerment in Kuwait University from the point of view of the faculty members came to a medium degree, and that level of Competitive of Kuwait University from the point of view of faculty members came to a high degree.

The study found a statistically significant impact of the field Empowerment in Competitive of Kuwait University, the study found that there were statistically significant differences in the perceptions of the respondents to level of Administration Empowerment of workers according to the variables of gender and scientific rank, and the results showed that there were no significant differences for statistical perceptions of the respondents to level of Administration Empowerment of workers in different to gender years of experience and job title.



The study recommended a number of recommendations, including the need to pay attention to the development of the awareness of faculty members of the dimensions of Administration Empowerment through encouraging them to assume responsibilities and to consider their mistakes as opportunities for learning, and the importance of Kuwait University to the dimensions of power sharing and exchange of information and teams.

Keywords: Administration Empowerment, Competitive Capabilities, Kuwait University.

## الفصل الأول الإطار العام للدراسة

1-1: مقدمة

شهد التعليم الجامعي في بداية القرن الواحد والعشرين الكثير من التغييرات وذلك نتيجة لتأثره بمظاهر العولمة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتقنية والتي تمثلت في مظاهر عديدة جعلته يفتح على دول وشعوب العالم، فقد برزت مظاهر العولمة على التعليم الجامعي من خلال ازدياد الحراك الأكاديمي والمهني في مؤسسات التعليم العالي بين الطلبة والأكاديميين والباحثين، وأيضاً قيام مؤسسات التعليم العالي بإصدار الكثير من البرامج والمناهج التعليمية التي أدت إلى الحصول على شهادات عملية أو دورات تدريبية متقدمة تتماشى مع متطلبات سوق العمل، وذلك من خلال التقنيات الحديثة، الأمر الذي أدى إلى تزايد عدد روابط التعليم العالي في العالم وتنامي التعاون الدولي بين الجامعات.

لذلك فقد حقق التمكن للقيادات الأكاديمية في الجامعات أهمية كبيرة فعلى مستوى الجامعة فقد "أسهم التمكن للقيادات الأكاديمية في تحسين الخدمات، وزيادة فعالية الاتصال بين الجامعة والجمهور المستفيد منها، كما عمل على حل المشكلات دون انتظار حلها من قبل المستويات الأكاديمية العليا، أما فيما يتعلق بمستوى القيادات الأكاديمية، فقد أسهمت في تحسين قدرات الأكاديميين، وزيادة ثقتهم بأنفسهم، وتشجيعهم على الإبداع والالتزام بروح الفريق، وتنمية شعورهم بالمسؤولية، وتعزيز ولائهم للجامعة" (عبد الهادي وحناته، 2012:227).

لقد أصبح تحقيق القدرة التنافسية هدفاً رئيساً تسعى له كل المنظمات وخاصة الجامعات، لتتمكن من مواجهة التحديات التي تواجهها في الوقت الحاضر والتغلب على المنافسين، وذلك من خلال امتلاكها للموارد البشرية الكفؤة ذات الخبرات والمهارات العالية، وقدرتها على استغلال هذه الموارد بكفاءة وفعالية، مع استجابتها لرغبات واحتياجات المتعاملين معها بشكل سريع ومستمر.

بناءً على ما تقدم تسعى هذه الدراسة التعرف على مستوى أثر التمكين الإداري في جامعة الكويت من خلال تبني جامعة الكويت أبعاد متعددة ترتبط بتقاسم السلطة، وتبادل المعلومات، وفرق العمل والتوسع في الصلاحيات، بهدف تحقيق القدرة التنافسية لديها، حيث تم توظيف مجموعة من المؤشرات من أجل قياس القدرة التنافسية تتمثل في: التوفير في التكلفة، والتمايز، والإبداعية، والمرونة، والتسليم.

## 2-1: مشكلة الدراسة وأسئلتها

تعد التنافسية من المفاهيم الحديثة التي بدأت تستخدم في مؤسسات التعليم العالي في السنوات الأخيرة، وخاصة بعد حصول العديد من الجامعات على الاعتراف الأكاديمي والاعتماد، وتكمن أهمية التنافسية في تحقيق الاستفادة القصوى من كل الإمكانيات المتوفرة في الجامعات، بهدف الوصول إلى أفضل مخرجات تتناسب ومتطلبات معايير الجودة العالمية.

تكمن مشكلة هذه الدراسة في أن القيادات الأكاديمية في الجامعات تواجه تحدياً أثناء اتخاذ قرارات مهمة بشكل يومي، "حيث تقع على عاتقها مسؤوليات تتعلق بالعاملين بالكلية كأعضاء هيئة التدريس والتغيرات التنظيمية والبرامج والمناهج وطرق التدريس وتنمية الطلاب وإقامة علاقات إيجابية بين كلياتهم ومنظمات المجتمع المحيطة، فكفاءة وفاعلية القسم الأكاديمي تتحدد بقدرات واستعدادات القائد الذي يتولى توجيه الآخرين نحو تحقيق أهداف القسم فهو المشرف المباشر على فعاليات وأنشطة القسم المخطط لها والمتابع لمستويات الأداء سواء بالنسبة للطلاب أو الباحثين أو أعضاء هيئة التدريس" (أبو شكيوات 2010: 3).

وبذلك فإنه كان من الأهمية دراسة أثر التمكين الإداري في تحقيق القدرات التنافسية في جامعة الكويت ومدى قدرة ذلك التمكين على رفع كفاءة أداء أعضاء هيئة التدريس العاملين فيها ومساهمة ذلك في نجاحها على الصعيد المحلي والعالمية.

ومن هنا تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

هل يوجد أثر للتمكين الإداري بأبعاده (تقاسم السلطة وتبادل المعلومات وفرق العمل والتوسع في الصلاحيات) في تحقيق القدرات التنافسية في جامعة الكويت؟

وينبثق عن التّساؤل الرئيس التّساؤلات الفرعية الآتية :

السؤال الأول: ما مستوى التمكين الإداري في جمعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

السؤال الثاني: ما مستوى القدرات التنافسية لجامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

3-1: أهداف الدّراسة

إن الهدف الرئيس الذي تسعى إليه هذه الدّراسة هو تقدير أثر التمكين الإداري التي تتمتع بها جامعة الكويت، وتقدير هذا الأثر في تحقيق القدرات التنافسية من خلال:

1- دراسة مدى تمتع جامعة الكويت بأبعاد التمكين والمتمثلة بتقاسم السلطة وتبادل المعلومات وفتح العمل والتوسع في الصلاحيات.

2- للتعرف على مستوى القدرات التنافسية في جامعة الكويت.

3- بيان أثر أبعاد التمكين الإداري في القدرات التنافسية (التوفير في التكلفة، والتميز، والإبداع، والمرونة، والتسليم) للجامعة.

4- الخروج بنتائج لإظهار أثر أبعاد التمكين الإداري في القدرات التنافسية للجامعة المبحوثة، على شكل معادلة خطية، والخروج بتوصيات بناءً على نتائج الدّراسة، يستفيد من يريد من الجامعات لتحسين أبعاد التمكين الإداري فيها؛ وتحسين ميزتها التنافسية.

4-1: أهمية الدّراسة

تبرز أهمية الدّراسة النظرية من خلال الأهمية التي يحتلها قطاع الجامعات في دولة الكويت:

الأهمية النظرية:

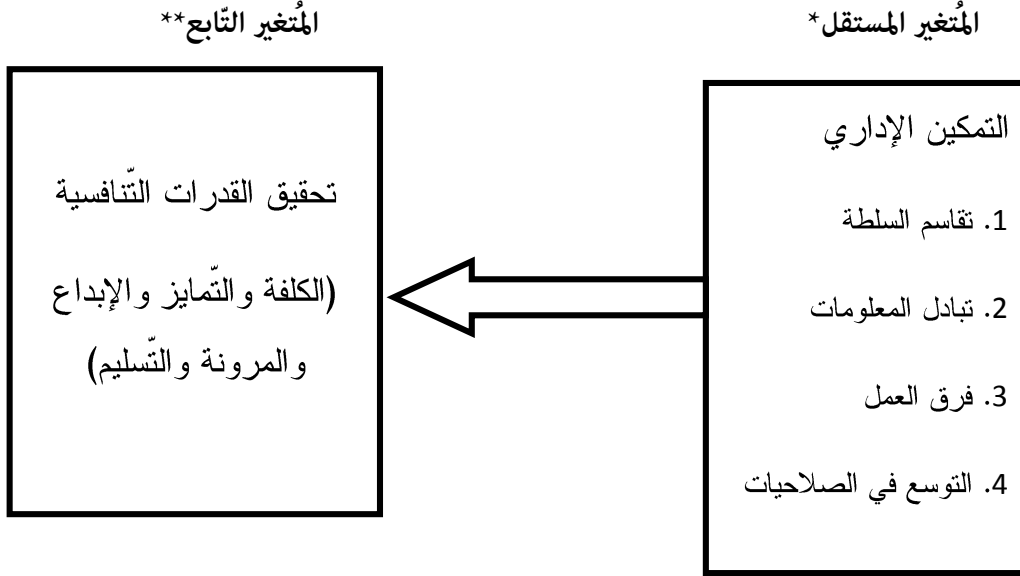
ندرة الدّراسات والبحوث العلمية التي تناولت أثر التمكين الإداري في تحقيق القدرات التنافسية في دولة الكويت.

تكمّن أهمية الدراسة من أهمية موضوع الدراسة (التمكين الإداري) كونه أحد المفاهيم التنظيمية الجديدة خصوصاً في الجامعات التي تسعى إلى تبني استراتيجيات مهتمة بالفرد والجامعة وتعزيز المساهمة في العمل وفي القيمة المضافة للعلاقة بين التمكين الإداري والقدرات التنافسية للجامعة. الأهمية العملية:

كيفية تحديد التي تناولت أثر التمكين الإداري في تحقيق القدرات التنافسية في دولة الكويت. يمكن أن تساعد الدراسة من الناحية العملية في الميدان التربوي وصناع القرار والسياسات في الجامعات. إفادة الباحثين في ميلاد بحوث جديدة في هذا المجال وذلك من خلال الإطلاع على الأدب النظري للدراسة وما توصلت إليه من نتائج وتوصيات وإمكانية تطبيق دراسات مشابهة على عينات أخرى. كيفية تحديد استعداد جامعة الكويت للعمل بالتمكين الإداري وما هي علاقة أبعاد التمكين للتأثير في تحقيق القدرات التنافسية للجامعة، واحتضان هذه الأبعاد وإيجاد العلاقة بينها وبين تحقيق القدرات التنافسية.

## 5-1: مخطط الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة، ومراجعة الأدبيات ذات العلاقة فقد قام الباحث بتحديد المتغيرات التي قام باختبارها وكما هي مدونة في المخطط:



شكل (1) مخطط الدراسة

\* المصدر: (الشعلان وكعكي، 2013)

\*\*المصدر (Porter, 2003)

6-1: فرضيات الدراسة

بناء على عناصر مشكلة الدراسة تسعى الدراسة لاختبار الفرضيات الرئيسية التالية:

Ho: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتمكن في تحقيق القدرات التنافسية في جامعة الكويت".

ويتفرع عن الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

HO1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتقاسم السلطة في تحقيق القدرات التنافسية في جامعة الكويت.

Ho2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتبادل المعلومات في تحقيق القدرات التنافسية في جامعة الكويت.

Ho3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لفرق العمل في تحقيق القدرات التنافسية في جامعة الكويت.

Ho4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتوسع في الصلاحيات في تحقيق القدرات التنافسية في جامعة الكويت.

Ho: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد العينة لمستوى تمكين العاملين تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

#### 7-1: التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

التمكين: "عملية منح السلطة للأفراد والعمل على تحملهم المسؤولية عن اتخاذ القرارات ذات الصلة بأعمالهم دون الرجوع إلى المستويات العليا الأمر الذي ينعكس فاعلية منظماتهم" (جلاّب، 2013: 3).

تقاسم السلطة: أن يعهد الرئيس الإداري ببعض اختصاصاته لأحد العاملين من المستويات الإدارية المتتالية.

تبادل المعلومات: مدى توفر المعلومات بين المستويات المختلفة في الجامعة وتبادلها فيما بينهم.

فرق العمل: مجموعة من الموظفين يعملون مع بعضهم بعضاً لأجل تحقيق أهداف محددة ومشركة.

التوسع في الصلاحيات: تمكين العاملين في المستويات المتتالية من بعض الصلاحيات بحيث يمكنهم من أداء عملهم بكل حرية.

القدرات التنافسية: "قدرة الجامعة على تقديم خدمات تعليمية وبحثية عالية الجودة، مما ينعكس إيجاباً على مستوى خريجها وأعضاء هيئة التدريس بها، الأمر الذي يكسبهم مزايا وقدرات تنافسية في سوق العمل بمستوياته المختلفة" (إبراهيم، 2009: 86).

التكلفة: قيام الجامعة بتقديم خدمات بأقل تكاليف مقارنة بالجامعات الأخرى (إبراهيم، 2009: 86).

التميز: مقياس للتميز أو حالة الخلو من العيوب والنواقص عن طريق الالتزام بمعايير قابلة للقياس والتحقق ترضي متطلبات محددة للعملاء والعاملين (إبراهيم، 2009: 86).

الإبداع: قدرة الجامعة على تكوين خدمات جديدة أو دمج الآراء القديمة أو الجديدة في صوة جديدة، وتطوير وتكييف الآراء لإشباع الحاجات بطريقة جديدة (إبراهيم، 2009: 87).

المرونة: قدرة الجامعة على التكيف السريع مع التغيرات والتغيرات المحيطة بها (إبراهيم، 2009: 87).

التسليم: قدرة الجامعة على تقديم الخدمات في الوقت المحدد مع ضمان الدقة والسرعة (إبراهيم، 2009: 87).



## الفصل الثاني الأدب النظري والدراسات السابقة

تناول هذا الفصل الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، وتم تقسيم الفصل إلى قسمين هما على النحو الآتي:

### 1-2: الأدب النظري

#### 1-1-2: التمكن الإداري

يُعد التمكن الإداري موضوعاً حديثاً تزايد الاهتمام به منذ أواخر التسعينات في الإدارة، إذ إنّ إدراك أهمية العلاقة بين التمكن والقدرة التنافسية للجامعات ما زال محدوداً مما حدا بالإدارات التربوية بشكلٍ خاصٍ الاستعداد لتمكين العاملين في الجامعات لتحقيق التطور للجامعة وزيادة القدرة التنافسية لها، الأمر الذي أدى إلى إدراك المهنية لتمكين الموظفين وتوسيع قاعدة مشاركتهم من أجل تحقيق إنجاز أفضل في أعمالهم.

وفي ظل المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال والضغط المرافقة للمنافسة العالمية تولى المنظمات الاهتمام لتبني المفاهيم الإدارية الحديثة لتحقيق أهدافها وبالتالي ليست مفاجأة أن تولى المنظمات التربوية اهتماماً ملحوظاً بمواردها البشرية عن طريق تبني مفهوم التمكن، خاصة وأن مفهوم التمكن يُعد من الأدوات المهمة المستخدمة في التحول من الأسلوب الإداري التقليدي إلى أسلوب الجودة الشاملة بكل ما تقوم عليه من فلسفة حديثة (حلواني، 2001).

وأصبحت المنظمات تأخذ بالاعتبار أن الموظفين هم الأساس الذي تعتمد عليه في تحقيق أهدافها المختلفة فبذلت الجهد والمال والوقت لاختيار أفضلهم كفاءة، وتعمل على تمكينهم، فتوفر لهم التدريب المناسب، ومنحهم مزيداً من الصلاحيات، التي تمكنهم من اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، وتشجعهم على المبادرة والإبداع، وهكذا تزايد الاهتمام بمفهوم التمكين الإداري منذ أواخر القرن العشرين، فاعتبر أهم فلسفات الإدارة الحديثة التي تقوم على تطبيق الإدارة المفتوحة بتعزيز قدرات العاملين ومنحهم حرية التصرف واتخاذ القرارات وتحقيق المشاركة الفاعلة في إدارة المنظمات (المعاني، 2009).

## 2-1-2: مفهوم تمكين العاملين

هنالك آراء مختلفة حول التعريف إلا أنها تجمع في أغلبها على أن التمكين الإداري يتمحور حول إعطاء الموظفين صلاحية، وحرية أكبر، في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة من ناحية، ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة وإبداء الرأي في أمور في سياق الوظيفة، أي خارج إطار الوظيفة (ملحم، 2006).

تعني كلمة التمكين لغةً التقوية أو التعزيز، والتمكين هو "دعم البنية التحتية في المنظمة، وذلك بتقديم المصادر الفنية وتعزيز الاستقلالية والمسؤولية الذاتية والتركيز على العاملين في المنظمة، ومنحهم القوة والمعلومات والمكافآت والمعرفة وحمائتهم في حالات السلوك الطارئ وغير المتوقع خلال خدمة المستهلك، والتركيز على العاملين الذين يتعاملون مع المستهلك ويتفاعلون معه" (مازن، 2006: 1).

ويعد مفهوم التمكين من المصطلحات الحديثة نسبياً في أدبيات الإدارة، ولذلك تعددت التعريفات، بتعدد المنطلقات الصادرة منها، "فمن الباحثين من نظر إلى مفهوم التمكين بالنظر إلى العملية الإدارية، من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وتقييم وتقويم، وإعطاء العاملين سلطة أو مسؤولية في تحديد أهداف المنظمة، وأساليب تحقيق هذه الأهداف، وأطر عملها" (أفندي، 2003: 13) بمعنى آخر إعطاء العاملين فرصة في المشاركة وتحمل المسؤولية في تحديد السياسات المختلفة لتنظيم العمل وتحقيق الأهداف الموضوعية.

يُشير كل من (Manuela & Bruce 2003) إلى أن التمكين هو أسلوب إداري يشترك من خلاله المدراء وأعضاء التنظيم الآخرون للتأثير في عملية اتخاذ القرار، بمعنى آخر هو التعاون في عملية اتخاذ القرارات التي لا تحدد بمواقع القوة الرسمية بقدر ما تحدد بنظم المعلومات ونظم التدريب والمكافئة والمشاركة في السلطة وأسلوب القيادة والثقافة التنظيمية.

وبين هوارى (2000: 224) أنَّ مفهوم التمكين: هو "إعطاء الموظفين ميزانيات من الأموال والموارد، كما يتم إعطاؤهم سلطات في حل المشكلات وتنفيذ الحلول التي يقررونها دون الحاجة للرجوع إلى أعلى".

ويؤكد (Darligton 2007) على أن التمكين هو إشراك سلطة اتخاذ القرارات بين الإدارة والموظفين بشكلٍ يُشجع الموظفين على صنع القرارات يوم بعد يوم، من الإدارة الدنيا إلى الإدارة العليا.

وهناك من ينظر إلى التمكين من منظور الدافعية، ويقوم هذا المنظور على افتراض " أن الموظفين لديهم حق بالحريّة والتحكّم وهذا الأمر يمتلكه الإنسان بما يتوافر لديه من إرادة مستقلة وخبرة ومعرفة، ودافع داخلي" (Randolph and Sashin 2002,115).

وعرفته أبو بكر (2002: 43) "إتاحة درجة من حرية التصرف للموظفين فتوكل إليهم مهام يؤدونها باستقلالية مع مسؤولياتهم عن النتائج، معززين بنظام متدفق للمعلومات اللازمة".

ويرى أفندي (2003، 11) بأن التمكين "منح العاملين قوة التصرف، واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة المنظمات التي يعملون فيها، وحل مشكلاتها والتفكير الابتكاري، وتحمل المسؤولية والرقابة على النتائج".

ويبرز (Carole,2006) مفهومه حول التمكن بأنه توجيه نشاط الفرد نحو مختلف التحديات من خلال شعوره الداخلي بالقدرة والسيطرة، وإحساسه بوجود معنى لارتباط أهدافه بأهداف المنظمة.

والتمكن عند ملحم (2006: 18-19) هو "عدم القيام بالأشياء على أساس القوانين الجامدة بحيث ينظر أصحاب التمكن إلى القوانين على أنها وسائل مرنة لتحقيق غايات المنظمة وأهدافها. ولكن المدير البيروقراطي التقليدي ينظر إلى القوانين على أنها غاية ووسيلة معاً. لذلك تفعل البيروقراطية فعلها في كبح جماح الإبداع والتفكير المستقل، ولكن التمكن يحرر الفرد من الرقابة الصارمة والتعليقات الجامدة والسياسات المحددة، ويعطيه الحرية في تحمل المسؤولية عن التصرفات والأعمال التي يقوم بها، وهذا بدوره يحرر إمكانيات الفرد ومواهبه الكامنة التي حتما ستبقى غير مفعلة ومستغلة في ظل البيروقراطية الجامدة والإدارات المستبدة".

ويُعرف التمكن الإداري بأنه: "عملية اكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والإسهام في وضع الخطط خاصة تلك التي تمس وظيفة الفرد واستخدام الخبرة الموجودة لدى الموظفين لتحسين أداء المنظمة" (المومني والقضاة، 2009: 45).

وهناك من عرّف التمكن بأنه "إعطاء الموظفين صلاحية وحرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة حسب الوصف الوظيفي الخاص بها، ومن ناحية أخرى هو منح الموظفين حرية المشاركة وإبداء الرأي واتخاذ القرارات في أمور من سياق الوظيفة" (بوسالم، 2010: 6).

يتضح من التعريفات السابقة أن فكرة تمكين العاملين وإشراكهم في إدارة المنظمات وصنع القرارات تصب في اتجاه وغرس الرضا بنفس الموظف، وإشعاره بأنه عضو مهم في تحقيق أهداف المنظمة وتطورها.

ويمكن استخلاص أن التمكن الإداري عبارة عن استراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة تهدف إلى إعطاء الموظفين الصلاحيات والمسؤوليات والحرية في أدائهم للعمل دون تدخل مباشر من الإدارة وتوفير الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا ومسلكيًا.

هنالك أربعة أبعاد للتمكين، تتمثل في ما يأتي:

الاستقلالية: تعكس إحساس الفرد بالحرية اتجاه طريقة أداءه لعمله، ودرجة السماح له بتغيير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المنظمة، بحيث تتضمن حرية الاختيار المسؤولة السببية عن الأحداث الشخصية، والاستقلالية تعني الحرية في الشروع في سلوكيات وعمليات العمل ومواصلتها، والاستقلالية المدركة لدى الأفراد تؤدي إلى زيادة المرونة والابتكار وروح المبادرة وأن إدراك الفرد بأن الأشخاص والأحداث من حوله يقيدون استقلاليته يؤدي إلى مشاعر سلبية تؤثر في عمله وتؤدي إلى انخفاض احترام وتقدير الفرد لذاته (اندراس ومعاينة، 2008).

الكفاءة: تعني اعتقاد الموظفين بامتلاكهم المهارات اللازمة لأداء مهامهم بشكل جيد، ويعتبر هذا البعد من دعائم مفهوم التمكين فتزويد الفرد بمسؤوليات وصلاحيات أكبر لن يعتبره الفرد تمكيناً إلا إذا توفر لديه عنصر الثقة في قدرته على النجاح في التحكم في تلك المسؤوليات، والكفاءة الذاتية المنخفضة تقود الفرد إلى تجنب المواقف التي تتطلب إظهار مهاراته وهذا السلوك يحد من تطوير ذاته، وتدريب الموظفين له أثر إيجابي في زيادة المهارات والمعرفة العلمية التي تساهم في دعم الثقة والقدرة على تحمل المسؤوليات وزيادة شعور الفرد بالفعالية الذاتية (بوسالم، 2010).

المعنى: يقصد به استشعار الموظف قيمة العمل الذي يقوم به ومعناه، ولذلك فإن معنى يتضمن التوافق بين متطلبات العمل والأدوار التي يقوم بها الفرد من جهة، والاعتقادات والقيم والسلوكيات من جهة أخرى، فإذا كانت جميع هذه الاعتبارات منسجمة فإن الوظيفة بلا شك ذات قيمة، وإذا كانت متناقضة فهذا يكرس شعور الموظف بنقص المعنى، أي إن الوظيفة لا معنى لها. وكثيراً ما يقول الموظفون بأن "وظيفتي لا معنى لها" عندما تكون روتينية أو عندما لا يتوافق عمله مع قيمه أو قدراته أو مبادئه (ملحم، 2006).

تطوير العمل: يعني إدراك الموظف بأن له تأثير في القرارات الجوهرية داخل المنظمة ويرى كُلم من (أندراوس والمعايعة، 2008) أن بعد التطوير يعكس اعتقاد الموظفين باستطاعتهم التأثير على النظام الذي يعملون فيه من خلال التأثير على المخرجات، كما أن إحساس الموظف بإنعدام دوره في التأثير على مجريات أمور وظيفته يؤدي إلى الاغتراب الوظيفي.

2-1-3: أبعاد تمكين العاملين

تسير عملية التمكين الإداري بشكلٍ تدريجيٍّ وفي أبعادٍ متتابعةٍ، وهي كما يأتي:

الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير: أول خطوة يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين؟ وأيا كان السبب أو الأسباب، فأن شرح وتوضيح ذلك للمرؤوسين يُساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكيد. ويبدأ المرؤوسين في التعرف على توقعات الإدارة نحوهم، وما المتوقع منهم. ويجب على المديرين أيضاً شرح الهيئة والشكل الذي سيكون عليه التمكين. يحتاج المديرين لتقديم أمثلة واضحة ومحددة للموظفين ما يتضمنه المستوى الجديدة للسلطات. حيث لابد أن يحدد المدير بشكل دقيق المسؤوليات التي ستعهد للموظفين من جراء التمكين (الطراونة، 2006).

الخطوة الثانية: التغيير في سلوك المديرين: أحد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرين لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصل بتعلم كيفية التخلي قبل المضي قدماً وبشكل جدي في تنفيذ برنامج للتمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين. فوجود المدير كمدرّب جزء أساسي من عملية التمكين. والهدف من وجود المدير كمدرّب تحسين أداء العمل من خلال زيادة قدرات الموظفين لإدارتهم لأدائهم. فالمدرّب شخص يهتم بكرامة الفرد الإنسانية وموهو الروحي (المعاني، 2012).

الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسون: أن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المدبرون للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم. فالمدبرون عادة لا يحبذون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها خلال فترة بقائهم في السلطة. لذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسون بشكل تدريجي. يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يمكن للمديرين والمرؤوسون تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسون بشكل مباشر (المعاني وعريقات والصالح وجرادات، 2011).

الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل: لا بُدَّ أن تتضمن جهود التمكن استخدام أسلوب الفريق. وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعى وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمنظمة ككل. وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل المرؤوسون بشكل مباشر مع أفراد آخرين. فالموظفون الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفرداً. وبما أن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين فإن المنظمة يجب أن تعمل على إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل أن تبرز بشكل طبيعي (المعاني، 2012).

الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات: لكي يتمكن المرؤوسين من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة فأنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل. يجب أن يتوفر للموظفين الممكّنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعد على تفهم كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركوا فيها تقدم مساهمة لنجاح المنظمة. فكلما توفرت معلومات للمرؤوسين عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم (المومني والقضاة، 2009).

الخطوة السادسة: اختيار الموظفين المناسبين : يجب على المديرين اختيار الموظفين الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي. وبالتالي يفضل أن تتوافر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الموظفين المتقدمين للعمل (المعاني، 2012).

الخطوة السابعة: توفير التدريب : التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين. حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج مواد تدريبية كحل المشاكل، والاتصال، وإدارة الصراع، والعمل مع فرق العمل، والتحفيز لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين (المعاني، 2012).

الخطوة الثامنة: الاتصال لتوصيل التوقعات: يجب أن يتم شرح وتوضيح المقصود بالتمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم، واستخدام خطة عمل الإدارة كوسيلة لتوصيل توقعات الإدارة للعاملين، حيث يحدد المدراء للمرؤوسين الأهداف التي يجب تحقيقها كل فترة. وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير (عفانة، 2013).

الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير: لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها الموظفين بأهداف المنظمة. يجب أن تقوم المنظمة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل في خلال فرق العمل (المعاني وزملاءه، 2011).

الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج عدم استعجال النتائج: لا يُمكن تغيير بيئة العمل في يومٍ وليلة. لذا يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم الموظفون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة. وبما أن تبني برنامج للتمكين سيتضمن تغيير، فأنا نتوقع أن تأخذ الإدارة والموظفين وقتهم لإجادة المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين.

وبالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة. فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتاً وتتضمن جميع الأطراف في المنظمة (المعاني، 2012).



يُمكن الحديث عن أهمية التمكن من عدة جوانب منها أن التمكن يرتبط بمجموعة قضايا مهمة تتعلق بنجاح المنظمة وتفوقها وقدرتها على تحقيق الأهداف والسياسات العامة لها، مثل (اللامركزية الإدارية والجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات، وإعادة الهيكلة، وعمل الفريق، والمنظمة المتعلمة والمنظمة الأفقية)، ولكي تحقق المنظمة أهدافها فعلى المديرين والرؤساء أشارك العاملين في اتخاذ القرارات، فالمنظمة تحتاج إلى معلوماتهم وخبراتهم ومهاراتهم وجهودهم، لتحقيق تلك الأهداف باستخدام نظم وسياسات إدارية حديثة، لتناسب مع المتغيرات والتحديات العالمية المعاصرة، فالتمكن هو الأداة الأساسية لجعل المنظمة قادرة على مواجهة التحديات المستقبلية (ملحم، 2006).

ومن جهة أخرى فإن "التمكن يرتبط أيضاً بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في ضوء المتغيرات والتحديات العالمية المعاصرة، فأصبح من الأهمية إعادة هيكلة المنظمات، وإطلاق الطاقات البشرية الكامنة، بتوفير القيادة ذات الرؤية الثابتة، والبيئة المساندة، وتدريب وتأهيل القادة والموارد البشرية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة في أداء المهام والواجبات وفق أحدث الوسائل والأساليب" (أفندي، 2003: 21).

ويعد التمكن من الضمانات الحيوية لاستمرار المنظمة من خلال خلق الصف الثاني المؤهل للقيادة، واتخاذ القرارات اللازمة لتقدم المنظمة، وعلى العكس فإن امتناع المنظمات عن تمكين العاملين يؤدي لعدة نتائج سلبية، ومن أهمها حلول مديرين لم يحظوا بالقدر الكافي من التأهيل، وانخفاض مستوى الرضا عن العمل من قبل أولئك الذين حجت عنهم الفرص، وانخفاض جودة القرارات وكفاءة الأداء (مصطفى، 2002).

ويُساعد التّمكن كذلك على فهم المرؤوسين بمعرفة كيفية وصفهم للأداء الجيد وتهيئة جو العمل المناسب والأسلوب المناسب للتعامل معهم وهو يساعد على تشجيعهم لأنه يعطيهم الفرصة لإثبات جدارتهم بالمساهمة في حل المشكلات والشعور بالثقة وخلق المزيد من الفرص لوضع واختيار الحلول المساعدة للتغلب على المشكلات دون الرجوع للإدارة، وهو يمنح المرؤوسين القدرة على إظهار قدراتهم الفنية وتطوير العمليات الإدارية من خلال تزويدهم بالتدريب اللازم ومنحهم مسؤوليات أكبر مع مساعدتهم على التطوير الذاتي والعمل من خلال فريق متكامل بالشكل الذي يدفعهم إلى المزيد من الإبداع والتّميز مما يبين مدى أهمية التمكن الإداري في إنجاز العمل وتطوره (حلواني، 2001).

وللتمكن الإداري نتائج هامة تنعكس على المنظمات وهي تتمثل فيما يأتي (ملحم، 2006):

تحسين العلاقة بين العاملين، وتحسين في مستوى إنتاجية العامل كماً ونوعاً؛ من خلال مفهوم التّسويق الداخلي الذي يُعد من المفاهيم المنسجمة مع مفهوم التّمكن من حيث جودة العلاقة بين أعضاء الفريق أو بين الموظفين فيما بينهم بشكلٍ يؤدي إلى تغيير جذري في نظرة العامل لزميله في العمل. تحقيق نتائج أداء جيدة من حيث جودة الأداء؛ ومن حيث الربحية والحصة السوقية وسمعة المنظمة وتحقيق مؤشرات مالية أفضل بشكل عام.

زيادة فرص الإبداع والابتكار: نتيجة لحرية التّصرف وتشجيع العاملين على روح المبادرة والتّفكير الخلاق وتقديم أفكار خلاقية.

زيادة ولاء الموظفين للمنظمة: فالعامل الذي يشعر بالتّمكن وحرية التّصرف في العمل يعلم بأن هذه الحرية جزء من علاقة إيجابية وصحية بين الإدارة والموظفين، وهذا بدوره يُسهم في تحسين مستوى ولاء الموظفين للعمل وانخراطهم فيه.

مساعدة المنظمة في برامج التطوير والتجديد: الموظف الممكن هو أكثر رغبة في التغيير، وتجده أقل مقاومة للتغيير. هذا ومن أصعب الأمور التي تؤدي إلى فشل مشاريع التغيير هي في مقاومة التغيير من قبل الموظفين خوفاً من التغيير، وهذا قد لا يوجد لدى الموظفين الذين يتمتعون بالتمكين وحب التغيير والتجديد.

وهكذا تتعدد المزايا والفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال عمليات تمكين الموظفين من حيث زيادة الإقبال على تدريب وتعليم الموظفين، ومشاركة الموظفين في صياغة وتحديد الأهداف، وتزايد مساهمات وأفكار الموظفين بما يؤدي لارتفاع القدرات الابتكارية، وتوثيق علاقات الموظفين وتدعيمها من خلال عمل الفريق، ودعم القوة الممنوحة للأفراد مع تقليص الرقابة والتحكم لتحقيق إنتاجية أفضل، بالإضافة إلى زيادة رضاء الموظفين عن عملهم ووظيفتهم، وتنمية الكفاءة من خلال التدريب المتقاطع وتبادل المعرفة فيما بين الرؤساء والمرؤوسين، وتقليل الصراع والنزاع فيما بين الإدارة والموظفين، فضلاً عن تقبل الموظفين وموافقتهم على التغيير ما داموا قد شاركوا في القرار الخاص به (المعاني وزملاءه، 2011).

مما سبق يتبين للباحث أن نتائج وفوائد التمكين ذات أبعاد متعددة تشمل كل من الموظف الذي يستشعر معنى الوظيفة والمهام التي يقوم بها وتكون عملية التمكين بالنسبة له السبيل لتنمية قدراته، وإظهار مهاراته وخبراته، وتحقيق ذاته والشعور باحترام الإدارة له؛ وأما من ناحية المنظمة فإن تمكين الموظفين فيها يؤدي إلى تنمية المنظمة بشكل أفضل وقدرة أكبر على التطوير والتجديد ومواكبة التغيرات البيئية المتسارعة ومستجدات القرن الجديد. هذا لأن الموظف الممكن أكثر استعداداً للتكيف مع برامج المنظمة في التغيير والتطوير، وأكثر قابلية للمشاركة في هذه البرامج، لا بل من الممكن أن يساعد في عملية الإبداع والتجديد من خلال ما يتمتع به من روح المبادرة وتحمل المسؤولية فيكون عنصر دعم وتعزيز لرؤية المنظمة وتحقيقها للتميز والتفوق التنافسي والتنمية المستدامة.

تطرقت الكتابات المعاصرة حول التّمكن إلى عدة اتجاهات وأساليب في التّمكن منها ما لخصه ملحم (2006) في الآتي:

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

أسلوب تمكين الموظفين: يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى "تمكين الذات". ويبرز التّمكن هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية (Cognitive) للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار.

أسلوب تمكين الفريق: أن عمل الفريق يعدّ أسلوباً يستخدم لتمكين الموظفين ومسوغاً لتطوير قدراتهم وتعزيز الأداء المؤسسي، وأن تمكين الفريق ينسجم مع التغييرات الهيكلية في المنظمات، من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى المنظمة الأفقية والتنظيم المنبسط (Flat Structures) بدلاً من التنظيمات الهرمية. هذا وإن منح التّمكن للفريق يعطي للفريق دوراً أكبر في تحسين مستويات الأداء؛ لأن الإعتماضية المتبادلة (Interdependency) بين أعضاء الفريق تؤدي إلى قيمة كبرى من استقلالية الفرد (Dependency). كما تتحقق القيمة المضافة (Added Value) من تعاون أعضاء الفريق عندما تتحقق شروط المهارة والمعرفة لكل عضو من أعضاء الفريق، عندما يقدم كل منهم مساهمة نوعية تضيف شيئاً جديداً إلى القرار الجماعي بدلاً من الاعتماد على الرأي الفردي الذي يعدّ عرضة للخطأ والقصور.

مرحلة إدارة الجودة الشاملة والتمكين: يرى دُعاة الجودة الشاملة ضرورة تغير العمليات والأنشطة التي تعمل على أساسها المنظمة تمشياً مع تمكين الموظفين، ويعود هذا الأسلوب إلى آراء إدوارد ديمينق وأفكاره (Edward Deming) حول الجودة وإدارة الجودة الشاملة. ويقوم مفهوم إدارة الجودة الشاملة على مبدأ أساسي وهو: عملية التحسين المتواصل والتدريجي في كل أبعاد المنظمة ومجالاتها، من خلال انخراط الجميع و مشاركتهم الفاعلة في عملية التطوير وتحسين الجودة. وهذا يحتاج إلى منح الموظفين أو الموظفين نوعاً من الحرية في التصرف ونوعاً من الاستقلالية والمساهمة في اتخاذ القرار وفي تحمل أعباء المسؤولية وتحقيق التقدم للمنظمة؛ لأن الإدارة العليا لا يمكنها إحداث هذا التحسين الشامل لكل مجالات المنظمة بمفردها فلا بد من انخراط الجميع في هذه المسؤولية.

أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين: يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة ويرفض اعتماد بُعداً أحادي الجانب لتفسير مبدأ التمكين، وحتى تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة فلا بد من أن تقوم على جوانب وأسس متعددة. وهذه الأسس هي: التعليم، والقيادة الناجحة، والمراقبة الفاعلة، والدعم والتشجيع المستمر، والهيكل المناسبة والتفاعل بين هذه جميعاً.

#### 2-1-6: عوائق عملية تمكين العاملين

من المعوقات التي تقف في طريق التمكين الإداري العوامل العقائدية فقد توقف الاجتهاد وعدم واقعية الفكر الإداري المعاصر بعدم استنباطه لأدوات جديدة مواكبة للتطورات الإدارية المعاصرة وشكلية القيم الدينية المعاصرة وضعف جوهريتها وتعزيز الجبرية بخلاف الإرادة الحرة، ومن العوامل الأخرى التي تم سردها كأسباب لفشل الإدارة العربية المعاصرة أبوية البناء الاجتماعي الذي يكرس: الاعتمادية والتبعية وعدم المساواة والمحسوبية والمحاباة وضعف المؤسسة وغياب الديمقراطية والحكم المركزي وغياب المؤسسة

والتركيز على الماضي وضعف استشراف المستقبل وغياب التخطيط والتراث العشائري ووجود النظم السياسية السلطوية والمحسوبة وضعف المشاركة وغياب إدارة الوقت بفاعلية وضعف الاحتراف والولاء الشخصي وضعف سياسات إدارة الموارد البشرية وضعف ترابط التنظيم وضعف فرص الترقى الوظيفي وغياب الشفافية والمساءلة والابتكار والريادة والمنافسة وتشجيع البحث العلمي (ملحم، 2006).

ومن المعوقات التي تواجه المنظمات التربوية ومنها الجامعات والتي تحد من قدرتها على تطبيق

تمكين الموظفين، ما يلي (المعاني، 2012):

الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة والابتكار.

البناء التنظيمي الهرمي، والمركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.

خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة، وعدم الرغبة في التغيير.

خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفهم والسلطة.

خوف الموظفين من تحمل السلطة والمساءلة.

السرية في تبادل المعلومات، وضعف نظام التحفيز.

ضعف التدريب والتطوير الذاتي، وعدم الثقة الإدارية.

عدم ملاءمة نظام المكافآت، والاختلاف في أهداف كل من الإدارة والموظفين.

تُعد التنافسية نشاط مرتبط بحياة الكائن الحي، وإن اختلف الهدف؛ فهناك من يتنافس من أجل البقاء، وهناك من يتنافس من أجل الوصول للقمة، وهتاك من يتنافس من أجل البقاء على القمة. وارتبط مفهوم التنافسية بين الجامعات بظهر التصنيفات المحلية للجامعات، وزادت حدة التنافسية مع ظهور التصنيفات الدولية للجامعات، بالإضافة لعوامل أخرى زادت من حدة التنافس بين الجامعات؛ عالمياً وإقليمياً ومحلياً (الحوت وتوفيق، 2014).

يعد تقديم تعريف دقيق للتنافسية باعتبار هذه الأخيرة يكتنفها نوع من الغموض؛ ويرجع ذلك إلى الاختلاف في وجهات نظر وتجربة الممارسين في الميدان. وبالرغم من ذلك يعرفها بوتير (Pottier) المشار إليه في الخزامي (2008): "بأنها قدرة المنظمة على تحمّل المنافسة بشتى أشكالها لفترة أطول". وتعرف القدرة التنافسية بأنها القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحاً مستمراً لهذه المنظمة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية، وتعد تلبية حاجات الطلب المحلي المتطور والمعتمد على الجودة خطوة أساسية في تحقيق القدرة على تلبية الطلب العالمي والمنافسة دولياً (رزيق وفارس، 2003: 203).

"وتنافسية المنظمة تكون إذا كان بمقدرتها إنتاج السلع، أو الخدمات بجودة عالية، أو كلفة منخفضة، مقارنة بالمنافسين المحليين والدوليين. والتنافسية هي المرادف لتحقيق الربح في المدى الطويل للمنظمة والقدرة على تحسين أحوال الموظفين، وتزويد مالكيها بعائدات ممتازة" (القضاة، 2001: 14).

ويشير مصطلح القدرة التنافسية Competitive ability إلى مجموعة العوامل التي تساعد المنظمة على التنافسية، وهذه العوامل هي مجموعة الموارد والأصول والمهارات التي يمكن التحكم والسيطرة عليها ومزجها وتنسيقها واستثمارها بما يحقق منفعة وقيمة أفضل للعميل أو المستهلك وتحقق تميزاً وتفوقاً على بقية المنافسين وتسمح باستمرار تحقيق النجاح في ظل المنافسة المحلية والعالمية. والقدرة التنافسية بذلك تعني القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة وبالسعر المناسب وفي الوقت المناسب بشكل أكثر كفاءة من المنافسين (عكروش وعكروش، 2004).

والقدرة التنافسية هي "المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون" (السلمي، 2001: 104).

وتستند القدرة التنافسية على ثمانية معايير هي: الموقع في السوق، والمرونة، ومعرفة كيفية العمل، والجودة، والخدمات، والتكاليف، والإنتاجية ومردودية رأس المال، حيث أن هذه المعايير تربطها علاقات متداخلة فيما بينها، فكل معيار يعتبر ضروري؛ لأنه يوضح جانباً من القدرة التنافسية، ويقي المنظمة صامدة في بيئة مضطربة، ولكنه لا يكفي بمفرده. وعلى خلاف التنافسية الملحوظة، فإن القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية، وبنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال. (عكروش وعكروش، 2004).

وبما أن التنافس في الجامعات هو في جوهره تنافس تعليمي، وسباق في التعليم. إذ تتقدم الدول عن طريق التعليم وتفعيل مخرجاته في إحداث التنمية المجتمعية الشاملة وإحداث طفرات هائلة في النمو الاقتصادي والعسكري والسياسي، بحيث أصبح لزاماً على أي مجتمع يسعى إلى التنمية والمنافسة والتميز مراجعة نظمه التعليمية وإصلاحها وخاصة مؤسسات التعليم العالي (الجوارين، 2013).



وأكدت دراسة زايد (2008) أن التنافس في مجال التعليم أصبح حقيقة واقعة، حيث زاد عدد الجامعات والمعاهد الأكاديمية والعلمية والبحثية، محلياً وإقليمياً ودولياً، جامعات وجدت للتنافس في سوق التعليم، مما أوجد منافسة شرسة بين تلك المنظمات العلمية. والجامعة التي لن تسعى للوصول إلى ميزة تنافسية فسوف تفقد المكان والمكانة.

وأشارت دراسة أحمد (2004) إلى أن السياق الجديد من التحولات العالمية واقتصاد المعرفة أكد على أهمية توفير ميزات تنافسية بين الجامعات لتكون الأفضل، مما يسمح لها بجذب أفضل العناصر البشرية من أعضاء هيئة تدريس وإداريين وطلبة، لتبدأ حالة من التنافس بين الجامعات لإحداث تغييرات استراتيجية في بنائها المادي والمعرفي حتى تتمكن من تحقيق ميزة تنافسية والفوز في سباق التنافس على سائر الجامعات الأخرى.

#### 2-1-8: محددات القدرة التنافسية

هنالك العديد من المحددات التي تقف في طريق القدرة التنافسية للمنظمات المختلفة، منها (الخزامي، 2008):

تكاليف الإنتاج: وذلك بالاعتماد على أسعار مدخلات المنتجات، وكلفة القوى العاملة ومدى توفرها ومستوى تأهيلها وتدريبها، واستيعابها للتكنولوجيا الحديثة، ولذلك نجد أن القدرة التنافسية ترتبط بعلاقة عكسية مع تكاليف الإنتاج. إذ أنها تزداد كلما استطاعت المنظمة تخفيض تكاليفها.

الجودة والنوعية: حيث تتعزز القدرة التنافسية من خلال رفع وتحسين مستوى جودة ونوعية المنتجات من خلال الاهتمام بنوعية وجودة مدخلات الإنتاج ومستوى مهارات الموظفين، ومدى استيعابهم للتكنولوجيا الحديثة، وبالتالي مستوى إنتاجهم، كما يتحقق التميز النوعي من خلال كفاءة نظام التسليم والتسويق والتوزيع وخدمات ما بعد البيع.

دور الدولة: حيث تؤدي الدولة دوراً حاسماً في رفع القدرة التنافسية من خلال القيام بتوفير خدمات البنية التحتية المساندة، والداعية للقطاعات السلعية والخدمية، وإتباع سياسات اقتصادية ومالية وتقنية وضريبية متوازنة، ومترابطة وإجراءات إدارية مرنة، ووضوح وشفافية القوانين والتشريعات المنظمة للبيئة الاستثمارية المشجعة.

2-1-9: أسس تنمية القدرة التنافسية:

من الضروري أن توجه جميع جهود المنظمة في سبيل تطوير وتنمية مواردها البشرية من أجل الوصول به إلى حد الامتياز، باعتبار المورد البشري هو الذي يعمل على تفعيل واستثمار باقي الموارد المادية والتقنية الأخرى في المنظمة.

ولكي تساهم الموارد البشرية في نجاح وتفوق المنظمة وزيادة قدرتها التنافسية يجب أن تتوفر فيها الصفات الآتية (السلمي، 2001):

أن يتوفر للمؤسسة موارد بشرية نادرة المهارات والقدرات ولا يمكن للمنافسين الحصول على مثلها، كأن تتوفر لدى هذه الموارد البشرية القدرة على الابتكار والإبداع وقبول التحديات والمهام الصعبة والقدرة على التعامل مع تقنيات مختلفة.

أن تكون الموارد البشرية لديها المقدرة على إنتاج القيم من خلال تكامل المهارات والخبرات ومن خلال القدرات العالية على العمل في فريق.

أن يصعب على المنافسين تقليدها، سواء بالتدريب والتأهيل، ولعل ما يذكر عن الموارد البشرية اليابانية هو نوع من الموارد التي يصعب تقليدها إذ تعرف على أنها مرتبطة بالمنظمات التي تعمل فيها ارتباطاً وثيقاً يعبر عنه بفكرة التوظيف الدائم، فتعد هذه الحالة فريدة من نوعها، لا تكرر بسهولة في غير المنظمات اليابانية.

ترسيخ روح التّعلم لدى الموظفين وإتاحتهم الفرص للمشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية والمهنية المختلفة وتطبيق نظام يقضي بتحمل المنظمة عنهم رسوم الاشتراك في تلك المؤتمرات والندوات ورسوم العضوية في الجمعيات والهيئات العلمية والمهنية. فضلاً عن إيجاد فرص استكمال الدّراسات العليا والمتخصصة مع تحمل نفقات عنهم، كلها أو جزءاً منها وعلى حساب وقت المنظمة.

تنمية أساليب العمل الجماعي وتكريس روح الفريق للموارد البشرية في المنظمة وضرورة توفير المناخ المساند لتنمية الاتصالات الإيجابية والتّواصل بين شرائح الموظفين المختلفة وتحقيق أسس الانتماء والولاء للمنظمة.

#### 10-1-2: أشكال التّنافسية بين الجامعات

تتخذ التّنافسية بين الجامعات الأشكال الآتية (الحوت وتوفيق، 2014):

1- التّنافس على الموارد، حيث أنه لا توجد موارد تكفي جميع احتياجات جميع قطاعات الدولة، ومن ثم تدخل الجامعات الحكومية، وقطاع التّعليم عامة، في تنافس مع القطاعات والهيئات والمنظمات الحكومية الأخرى، مما يتطلب من الجامعات إقناع المشرعين، والمسؤولين عن توزيع الموارد، وإقناع الجهات المانحة بجدواها ومدى مساهمتها في دعم التّنمية المجتمعية وتحسين القدرة التّنافسية للدولة، والمجتمع ككل، وهذا أدعى في الوقت الحاضر حيث أصبح التّوجه السائد في الدول وفي الأوساط السياسية عموماً هو خفض الإنفاق وتقليل الدعم وخفض المخصصات المالية للخدمات. كما تدخل الجامعات الحكومية في تنافس مباشر فيما بينها من أجل الحصول على الأموال الكافية لأنشطتها، وتظهر اعتبارات لما يسمى بتكلفة الفرصة الضائعة، حيث تعقد مفاضلة بين الإنفاق على الجامعات وبين الإنفاق على القطاعات الأخرى مثل الزراعة والصناعة والسياحة وغيرهم، فيتم المقارنة بين الإنفاق والعائد في مجال التّعليم الجامعي،

وماذا لو تم توجيه هذه المخصصات إلى قطاعات أخرى غير قطاع التعليم الجامعي، مثل بناء مصنع أو تطوير قطاع السياحة، فأبي هذه القطاعات يدر عائد أفضل، وهنا لا بُد للجامعات أن تثبت أنها لم تعد مؤسسات استهلاكية ولكنها مؤسسات استثمارية وأن العائد والمنفعة منها أعلى مما ينفق عليها، فيكون قياس التوفير في التكلفة المنفعة مؤشر إيجابي لصالح الجامعات، فتحظى بذلك على تشجيع المجتمع عامة، وتحظى بالمزيد من النفقات بما يساعدها على تحسين العمليات والمخرجات بما يفيد المجتمع فتتحسن مكانتها، وهكذا تظل في البقاء والاستمرار في التحسين المستمر.

2- بحث الجامعات عن جهات ترعاها، وذلك في ضوء الاتجاه نحو البحث عن موارد إضافية للتمويل، ويشترك في ذلك الجامعات الحكومية والخاصة، وتزيد هذه المنافسة المتصاعدة حدة المصاعب التي تواجهها الأنشطة الرامية إلى جمع ما يكفي من الهبات والمنح للجامعات، مما يزيد من حدة التوتر في البيئة التنافسية.

3- التنافس على الطلبة حيث ترغب كل جامعة في اجتذاب طلبة يضيفون المزيد من السمعة والعراقة على الجامعة، متفوقون لديهم المقدره على إتمام الدراسة الجامعية بتفوق. وتتلهف كل جامعة أو كلية على أن يختارها أمثال هؤلاء الطلبة المتفوقون، فتقوم بعض الجامعات بإتباع طرق معينة لجذب هؤلاء الطلبة مثل التوسع في المنح الدراسية، وإن كانت مثل هذه المنح تكلفه إضافية لها تأثيراتها على موارد الجامعة.

4- التنافس على اجتذاب، فضلاً عن الاحتفاظ، الهيئة التدريسية والإدارية المتميزة، حيث تتنافس الجامعات في ضم أفضل العناصر من أعضاء هيئة التدريس والإداريين بما يدعم ويحسن من قدرتها التنافسية.

5- التنافس من أجل التفوق، فهناك في أنحاء العالم كله جامعات وكليات معينة يشير اسمها إلى التفوق والتّميز، وأصبحت هذه الأسماء بمثابة نماذج تحتذى وعلامات مميزة للنوعية الفائقة تهتدي بها الكثير من مؤسسات التعليم العالي الأخرى. ويبقى القول بأنه في وسع كل جامعة أن تطور برامجها وأن تكون لديها الرغبة في أن تضاهي مؤسسات الأسماء المتميزة مثل هارفارد وكمبردج، فهناك بعض الجامعات التي اكتسبت سمعة ممتازة لبرنامجها الجامعي في مجال معين مثل علوم البحار، فعلى الجامعة أن تتفوق في برنامج أو أكثر من برامجها، بحيث يكون ذا نوعية فائقة التّميز، وهذا التفوق بدوره يجتذب الطلبة والمدرسين الأكفاء، والمنح والهبات والهدايا للمؤسسات التعليمية لمساعدتها في الحفاظ على ميزتها التنافسية ونجاحها في المدى البعيد.

إن تحقيق القدرة التنافسية في مجال التعليم يتم من خلال خلق الإدراك أو الانطباع بين المتعلمين المستهدفين بأن ما يقدمه المساق، والبرنامج، أو الجامعة يقدم بطريقة فريدة وجودة مرتفعة. إن مضمون الميزة هنا يعتبر هاماً لمؤسسات التعليم العالي، وهاماً من ناحية الصورة والجودة المدركتين. إن هذا الإدراك يسمح للمؤسسة أن تحصل على رسوم دراسية أعلى وذلك يمكنها أن تؤدي بطريقة أفضل من المنافسين على مستوى العوائد دون تقليل التكاليف بشكل جوهري. ولأن هناك صعوبة بالغة تواجهها الجامعات في الحكم على جودة مخرجاتها فهي أحوج ما تكون إلى التركيز على جودة المدخلات والعمليات، وهذا يضمن لها الحد الأدنى من الحصول على جودة الأداء أو المخرجات المتوقعة.

فإذا كانت الجامعات العامة تقدم منتجاً مُطياً فقط فإنها هنا تهدر إمكاناتها التنافسية (الموارد البشرية)، ليست اللازمة للتمايز فقط بل اللازمة لبقاء التعليم العام برمته. ولذلك، إن الخطاب حول جعل الجامعات ربحية لا يمكن دعمه من وجهة نظر تنمية الخدمة وتميزها. وبناءً على الأفكار السابقة فإن القول بجعل الجامعات ذات قدرة تنافسية من خلال التّوجه نحو استراتيجية واسعة لتقليل التكاليف بدلاً من الاستثمار في التّمايز (الفقهاء، 2012).

فالجامعات في الولايات المتحدة الأمريكية، مثلاً، تستطيع تقليل التكاليف لكن التّحدي هو ما إذا كان بالإمكان الحفاظ على مستوى الجودة المطلوب لمخرجات التّعليم، ورفع الأسعار، والبقاء في السوق، ودخول أسواق جديدة، وتقديم منتجات جديدة، أو تقديم مزيج من تلك الاستراتيجيات، فعدد محدود من المنظمات قامت بالتّوسع الجغرافي لكن العديد من الكليات والجامعات تقوم الآن بإجراء تحوّل هيكلي استراتيجي حول كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة لتنفيذ تلك الاستراتيجيات. وهكذا فإن اعتماد استراتيجية التّميز على تكنولوجيا المعلومات والإفادة منها في تميز التّعلم والتّعليم يسهم في تحقيق الميزة التنافسية للجامعة. إن دمج الإنترنت في الاستراتيجية العامة للمؤسسة يجعل من هذه التكنولوجيا القوية الجديدة قوة محرّكة للميزة التنافسية (Porter, 2003).

ومن المؤكّد تبعاً للآراء المختلفة أن تطبيق مفهوم التّمكن لن يؤثّر فقط على الموظف وحسب، وإنما على نمط القيادة في المنظمة، وعلى مجموعة من العناصر الفعالة في أي منظمة، سواء أكانت خاصة أم حكومية، مثل الهيكل التّنظيمي، ونظم الحوافز والأجور وأساليب تقييم الأداء، وأساليب نطاق الإشراف والتّحكم، وتصميم البرامج التّدريبية، ومستوى الأداء، وغيرها من العناصر المهمة.

إن التّمكن يشعر الموظفين بأنهم عناصر مهمة في نجاح التّنظيم، وعليه يكونون في منتصف دائرة التّنظيم وليس في الهامش أو المحور، بالإضافة إلى أنه يجعل العمل أكثر متعة، وحافزيه وذو معنى، كما أنه يبني الثقة، ويفعل الاتصالات بين الموظفين (البلوشي، 2008).

تمّ في هذا القسم تناول الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية المتعلقة بموضوع الدراسة، وتمّ ترتيبها زمنياً من القديم إلى الحديث، كما يأتي:

1-2-2: الدراسات السابقة باللغة العربية:

دراسة العبيدين (2004). بعنوان: "العلاقة بين التمكن الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الأسمنت الأردنية ومؤسسة الموانئ الأردنية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التمكن الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الأسمنت الأردنية، ومؤسسة الموانئ الأردنية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانة لجمع البيانات، وقد تم استخدام العينة العشوائية الطبقية التناسبية كأسلوب لتحديد عينة الدراسة، واختيرت العينة الطبقية التناسبية وبلغت العينة (457) مفردة و(132) مفردة من شركة الإسمنت و(325) مفردة من مؤسسة الموانئ. وقد توصلت الدراسة إلى إثبات صلاحية المتغيرات المستخدمة في قياس العلاقة بين التمكن الإداري وخصائص الوظيفة، وإن مستوى إدراك المبحوثين للتمكن الإداري وأبعاده كان متوسطاً في المنظمتين المبحوثتين، بارتفاع قليل في شركة الإسمنت الأردنية، وإن مستوى إدراك المبحوثين لخصائص الوظيفة جاء مرتفعاً في المنظمتين المبحوثتين.

دراسة الفياض (2005). بعنوان: "تمكين العاملين كمدخل إداري وأثره على القدرة التنافسية للمنظمة: دراسة ميدانية".

هدفت الدراسة إلى بناء نموذج نظري يتضمن التمكين والقدرة التنافسية للشركات الصناعية الأردنية العاملة في المواد العلاجية الطبية والصحية، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم توزيع النموذج النظري وأداة الدراسة على (124) عاملاً في الشركات الصناعية، وتوصلت الدراسة إلى أنه ترتبط فرق العمل بكل من الثقافة المشتركة وتمكين العاملين بعلاقة طردية، وترتبط القدرة التنافسية وجودة المنتجات بعلاقة طردية مع فرق العمل، ويمكن التنبؤ بقوة القدرة التنافسية للشركات الصناعية من خلال تكنولوجيا الاتصال وفرق العمل.

دراسة الزيدانيين (2006). بعنوان: "أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية".

هدفت إلى معرفة أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المنظمات المالية الأردنية، وأجريت الدراسة على (553) موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى أن تصورات المبحوثين للتمكين الإداري كان مرتفعاً، وجاءت أيضاً تصورات المبحوثين على أبعاد الجودة الشاملة بدرجة مرتفعة، وأن هنالك أثر هام وذو دلالة لأبعاد التمكين الإداري في إدارة الجودة الشاملة في المنظمات المالية الأردنية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين للتمكين الإداري تعزى لمتغيرات (الجنس لصالح الذكور، والعمر لصالح ذوي الفئة العمرية 35-45 سنة، والمؤهل العلمي لصالح دراسات عليا، والخبرة لصالح ذوي الخبرة 10 سنوات فأكثر).

دراسة الطروانة (2006). بعنوان: "العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية إقليم جنوب الأردن".

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري وبين فاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن. ولتحقيق أهدافها تم تصميم استبانة لجمع البيانات وقد تم توزيع (343) استبانة، أعيد منها وكان صالحاً للتحليل (286) استبانة، وأشارت النتائج إلى ان تصورات المديرين لأبعاد التمكين الإداري كان متوسطاً، وإن تصورات المديرين لأبعاد مُتغير فاعلية عملية اتخاذ القرار كان متوسطاً.



وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين التمكن الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن، وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة الأهمية للجنس والمؤهل العلمي والخبرة في تصورات المديرين لمستوى مُتغير التمكن الإداري، وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة الأهمية للجنس والمؤهل العلمي والخبرة في تصورات المديرين لمستوى فاعلية عملية اتخاذ القرار.

دراسة القريوتي والعنزي (2006). بعنوان: "الشعور بالتمكن لدى المديرين من مستوى الإدارة الوسطى: دراسة ميدانية في دولة الكويت".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الشعور بالتمكن لدى هذه الفئة انطلاقاً من مجموعة أبعاد تبناها الباحثين هي (تفويض السلطة، المساءلة عن الأداء، حرية اتخاذ القرارات، فرص التطور الذاتي، تبادل المعلومات، التشجيع والدعم من أجل التميز والإبداع)، ومن نظرة العاملين فيها لمقدار توافر العوامل المعززة للشعور بالتمكن الوظيفي، وعلاقة هذه النظرة بعدد من المتغيرات الديموغرافية وهي جهة العمل، والعمر، والجنس، والمستوى التعليمي، والحالة الاجتماعية وعدد سنوات الخدمة، وذلك من خلال فحص عدة فرضيات عن الموضوع، تم إجراء هذه الدراسة على عينة عشوائية طبقية تناسبية مكونة من 455 شخصا من فئة المديرين من مستوى الإدارة الوسطى في مختلف الأجهزة الحكومية في دولة الكويت، وهي الوزارات والإدارات الحكومية والمؤسسات ذات الميزانيات المستقلة والهيئات الملحقة. وقد بينت الدراسة توافر العوامل المعززة للشعور بالتمكن الوظيفي، وأن هناك تفاوتاً في آراء أفراد العينة تعزى بدرجة أساسية لمتغيرات جهة العمل، والمستوى التعليمي، ومدة الخدمة، والعمر، في حين لم يكن هناك أي دور لعامل الجنس أو الحالة الاجتماعية للموظف على النظرة لأهمية العوامل المعززة للشعور بالتمكن.

دراسة العتيبي (2007). بعنوان: " العلاقة بين الأنماط القيادية والتّمكن الإداري : دراسة اتجاهات المديرين في المؤسسات العامة الأردنية".

هدفت إلى التّعرف على النمط القيادي السائد في المنظمات العامة، ومعرفة مدى ادراك المديرين لمفهوم التّمكن الإداري، بالإضافة إلى التّعرف على المعوقات التي تحول دون تطبيق التّمكن الإداري من وجهة نظر القادة الإداريين. وتناولت الدّراسة العلاقة بين الأنماط القيادية والتّمكن الإداري في المنظمات العامة الأردنية، فقد تكون مجتمع الدّراسة من المديرين في المؤسسات العامة الأردنية، اما عينة الدّراسة فتكونت من جميع المديرين العاميين، ونوابهم ومساعديهم، ومديري الدوائر، ومساعديهم رؤساء الأقسام في المنظمات العامة الأردنية في العاصمة عمان البالغ عددهم (491) مديراً. وتوصلت الدّراسة إلى عدد من النتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية والتّمكن الإداري في المنظمات العامة الأردنية،

ووجود علاقة طردية بين النمط القيادي الموجه والتّمكن في المنظمات العامة الأردنية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي والتّمكن الإدارية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي، وعدم وجود فروق تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة العملية والمؤهل العلمي.

دراسة البلوشي (2008). بعنوان: " مستوى التّمكن الإداري لدى أعضاء الهيئة التّدرسية بكليات الشرطة في دولة الإمارات وعلاقته برضاهم الوظيفي".

هدفت إلى التّعرف على مستوى التّمكن الإداري لدى أعضاء الهيئة التّدرسية بكليات الشرطة في دولة الإمارات العربية، ومستوى الرضا الوظيفي لديهم، كما هدفت إلى التّعرف على مستوى العلاقة بين التّمكن الإداري والرضا الوظيفي. تكونت عينة الدّراسة من جميع أعضاء الهيئة التّدرسية في جميع كليات الشرطة بدولة الإمارات العربية المتحدة (أبو ظبي، ودبي، والشارقة) البالغ عددهم (135) عضواً للعام الدراسي 2007-2008م. واستخدم المنهج الوصفي، وقد أظهرت نتائج الدّراسة أن مستوى التّمكن الإداري لدى أعضاء الهيئة التّدرسية بكليات الشرطة هي بدرجة كبيرة،

وأن مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس هي بدرجة كبيرة، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين مستوى التمكن الإداري ومستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات الشرطة. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أعضاء هيئة التدريس بكليات الشرطة حول مستوى التمكن الإداري لديهم حسب متغيرات الجنسية والمؤهل العلمي، والرتبة، والعمر، وسنوات الخبرة. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة، حول مستوى الرضا الوظيفي لديهم، حسب متغيرات الجنسية، والمؤهل العلمي، والرتبة، والعمر، وسنوات الخبرة.

دراسة عريقات (2009) بعنوان: " دور التمكن في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال".

هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بمفهوم تمكين العاملين، ومتطلباته، وكيفية تحقيقه. وبيان دور التمكن في إدارة الأزمات التي تتعرض لها المنظمة. وبيان الفرق ما بين المنظمة التي تطبق التمكن والمنظمة التي لا تؤمن بالتمكن في إدارة كل منهما للأزمات. وتم صياغة مشكلة الدراسة وفق العبارة التالية: تمكين العاملين له دور أساس في إدارة الأزمات،

وأشارت نتائج الدراسة إلى أن تبني المنظمة لعملية تمكين العاملين لديها من خلال زرع الثقة في نفوسهم بأهمية ما يقومون به من أعمال، ومشاورتهم، وأخذ رأيهم، والاستماع لوجهات نظرهم، بالإضافة إلى إلحاقهم ببرامج تدريبية تهدف إلى رفع مستوى تفكيرهم ليصبح إبداعياً خلافاً، إلى جانب وجود هيكل تنظيمي مرن يسمح بنقل وتفويض السلطات والمسؤوليات، بشكل يساهم في عملية تمكين العاملين مساهمة فعالة وأساسية. وإن الموظفين الممكّنين الذين يتمتعون بالاستقلالية في أخذ القرارات يستطيعون تحمل نتائج هذه القرارات وبالتالي فهم مؤهلون لتوقع المشاكل والصعاب والأزمات والتصدي لها عبر ما يمتلكون من معارف وخبرات. وكلما كانت عملية التمكين تحظى بالاهتمام البالغ من قبل إدارة المنظمة؛ فإن تمكين العاملين يأخذ صفة القوة، بحيث يتصرف الموظف الممكن وكأن المنظمة مملوكة له، وعند حدوث الأزمة يعمل هؤلاء الموظفون الممكنون على تجهيز خطة طوارئ قبل حدوث الأزمة ومن خلال الإنذار المبكر لها بهدف تطويقها والخروج منها بأقل الخسائر والأضرار.

وأوصت الدراسة بأنه يجب على إدارة المنظمة النظر إلى الموظفين كرأس مال بشري وليس مجرد تكلفة رواتب وإجازات وخدمات صحية وغيرها، وعلى إدارات المنظمات وعند اكتشاف أن هناك موظف لديه قدرات مخزنة وطاقت غير مستغلة، وثقة عالية بالنفس أن تشجعه وتدعمه وتمكنه من خلال منحه المزيد من الصلاحيات، وإشراكه في اتخاذ القرارات.

دراسة المعاني وأخو أريشيدة (2009)، "تمكين العاملين وآثاره في الإبداع الإداري لدى العاملين في الجامعة الأردنية".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى تمكين العاملين في الجامعة الأردنية، ومدى أثره في الإبداع الإداري لدى العاملين فيها، انطلاقاً من مجموعة أبعاد للتمكين الإداري تمثلت في (تفويض السلطة، تدريب العاملين، الاتصال الفعال، فرق العمل، حفز العاملين)، وقد تكون مجتمع الدراسة من الموظفين المصنفين في الجامعة الأردنية، وبلغ عددهم (960) موظف وموظفة، وتم أخذ عينة عشوائية تمثلت في (278) مفردة أي ما نسبته 28% من المجتمع،

وأظهرت الدراسة أن العاملين في الجامعة الأردنية يشعرون بمستوى متوسط من تمكين العاملين، وأظهرت الدراسة أن الجامعة الأردنية تلتزم بأبعاد تمكين العاملين بمستوى متوسط وفقاً لتصورات أفراد عينة الدراسة، وأظهرت الدراسة وجود أثر لمجالات تمكين العاملين موضع الدراسة في مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في الجامعة الأردنية.

دراسة المهيرات (2009). بعنوان: "أثر التمكين على فاعلية المنظمة: دراسة ميدانية في مناطق أمانة عمان الكبرى".

هدفت إلى التعرف على مستوى التمكين لدى مناطق أمانة عمان الكبرى، كما هدفت إلى التعرف على أثر التمكين في فاعلية المنظمة في مناطق أمانة عمان الكبرى، وتكونت عينة الدراسة من (279) مديراً ومساعداً في مناطق أمانة عمان، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة الأهمية للتمكين في فاعلية أمانة عمان الكبرى،

وجود فروق ذات دلالة الأمنية في مستوى التمكن في أمانة عمان الكبرى تعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر، والخبرة)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى فاعلية المديرين في أمانة عمان الكبرى تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة).  
دراسة المساعيد (2010). بعنوان: "أثر إستراتيجية التمكن على أداء العاملين في شركات التأمين العاملة في الأردن.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إستراتيجية التمكن على أداء العاملين في شركات التأمين العاملة في الأردن، وقد اعتمد الباحث على ستة أبعاد إستراتيجية التمكن وهي الصلاحيات، والمعرفة والمعلومات، والتدريب والتطوير، ومعايير الأداء، والتقدير والاحترام، والثقة، وثلاثة أبعاد للأداء وهي: أداء العمل، وسلوك الأداء، وقدرات وإمكانات الفرد. وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في (17) شركة تأمين أردنية شاركت في الدراسة، حيث بلغ عددهم (1424) فرد، وقد اعتمد الباحث على أسلوب المسح بالعينة لدراسة مجتمع الدراسة وتحليله،

وقد استخدمت الاستبانة وسيلة للحصول على البيانات، بالإضافة إلى مقابلة عينة من المسؤولين نفذت بعد اكتمال النتائج. وتم توزيع الاستبانة على الموظفين العاملين لكل شركة، وبلغ عدد الاستبانات الموزعة (340) استبانة، استرد منها (229) استبانة من مجموع الاستبانات الموزعة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة من النتائج أهمها تمتلك الشركات أبعاد إستراتيجية التمكن بدرجة مرتفعة، حيث احتلت الصلاحيات المرتبة الأولى ثم يليها معايير الأداء، ثم المعرفة والمعلومات ثم الثقة والتقدير والاحترام، يليهم التدريب والتطوير على التوالي. أيضا تتمتع الشركات بمستوى أداء كلي مرتفع، وفيما يتعلق بأثر أبعاد إستراتيجية التمكن في أداء العاملين فقد أظهرت النتائج بان متغير المعرفة والمعلومات كان الأكثر تأثيراً على الأداء تله متغير الثقة، ثم معايير الأداء، كما أظهرت النتائج إن الأبعاد الأخرى لاستراتيجية التمكن (الصلاحيات، والتدريب والتطوير، والتقدير والاحترام) لم يكن لها تأثير.

دراسة بوسالم (2010) بعنوان "أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي" دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي لدى العاملين في شركة سوناطراك الجزائرية، وقد تحدد تمكين العاملين بأبعاده الأربعة التي تمثلت في (معنى العمل، كفاءة العمل، استقلالية العمل، تطوير العمل)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير إستبانة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة، وبلغ تعدادها (383) مفردة، وتم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الإستبانة، اعتماداً على المتوسطات الحسابية والانحدار المتعدد وغيرها، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها وجود أثر لتمكين العاملين في الولاء التنظيمي لأفراد شركة سوناطراك البترولية الجزائرية، كما توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك العاملين في شركة سوناطراك الجزائرية لتمكين العاملين تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي)، وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك العاملين في شركة سوناطراك البترولية الجزائرية لتمكين العاملين تعزى لمتغير الخبرة.

دراسة الضلاعين (2010)، "أثر تمكين العاملين في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تمكين العاملين في تميز منظمة الأعمال في شركة الاتصالات الأردنية، بالاعتماد على مجموعة أبعاد للتمكين الإداري تمثلت في (تفويض السلطة، تطوير الشخصية، المشاركة، التقليد والمحاكاة، تنمية السلوك الإبداعي)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير إستبانة مكونة من (50) فقرة، وتوزيعها على عينة مكونة من (553) مفردة، وإجراء التحليل الإحصائي بالاعتماد على الانحدار المتعدد لاختبار تأثير المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى إدراك العاملين في شركة الاتصالات الأردنية لأبعاد تمكين العاملين كان مرتفعاً وأن مستوى إدراكهم لأبعاد تميز منظمة الأعمال جاء أيضاً بدرجة مرتفعة، ووجود أثر هام ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري في تميز منظمة الأعمال في شركة الاتصالات الأردنية.

دراسة المتروك (2010) بعنوان: "أثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري من وجهة نظر موظفي الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت".

هدفت إلى التعرف على أثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري من وجهة نظر موظفي الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت والتعرف على أثر المتغيرات الديموغرافية والوظيفية على ادراك الموظفين للعدالة التنظيمية والتمكين الإداري، والتعرف على معيقات تطبيق ممارسات التمكين الإداري، والقيام بتقديم مجموعة من التوصيات تسهم في تعزيز واقع التمكين الإداري والعدالة التنظيمية للمسؤولين. وتكونت عينة الدراسة من (260) موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى ان تطبيق التمكين الإداري للموظفين في الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت جاء بدرجة متوسطة لأبعاد التمكين ككل، ووجود أثر ذو دلالة في اتجاهات الموظفين نحو أثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي-عدد سنوات الخبرة-المؤهل العلمي - المسمى الوظيفي) في الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت،

وأورد أفراد العينة عدداً من المعوقات التي تواجه التمكن وقدموا اقتراحات لتجاوز المعوقات جاءت في أغلبها متوافقة مع أبعاد هذه الدراسة، ومن أهمها غياب الحوافز المادية والمعنوية، وقلة مشاركة العاملين في وضع القرارات في المنظمة وقلة البرامج التدريبية.

دراسة السلمي (2011). بعنوان: "أثر التمكن الإداري على الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية على موظفي جوازات محافظة جدة).

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التمكن الإداري على الأداء الوظيفي في إدارة جوازات محافظة جدة. ولتحقيق هذا الهدف فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج الميداني، حيث تم تقسيم الدراسة إلى جزئين: نظري وميداني وتناول الجزء النظري التعريف بالتمكن الإداري وأهم مقوماته (المعرفة والمهارة، الاتصال وتدفق المعلومات، الثقة التنظيمية، الحوافز، الثقافة التنظيمية، المشاركة والتفويض) ثم مفهوم الأداء الوظيفي. وأما في الجزء الميداني فقد استخدم الباحث الإستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية بسيطة بلغت (312) مفردة من العسكريين (ضباط وضباط صف) العاملين بإدارة جوازات محافظة جدة، كما استخدم عدد من الأساليب الإحصائية الوصفية مثل التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، وكذلك الإحصاء التحليلي (الإستدلالي) مثل قيمة مربع كاي (Chi-Square) للتحقق من صحة فرضيات الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن التمكن الإداري المتمثل في مقوماته (المعرفة والمهارة، الاتصال وتدفق المعلومات، الثقة التنظيمية، الحوافز، الثقافة التنظيمية، المشاركة والتفويض) يؤثر على الأداء الوظيفي لموظفي إدارة جوازات محافظة جدة.

دراسة المبيضين، والطروانة (2011). بعنوان: "أثر التمكن الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية".



هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى التمكن الإداري والسلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية. كما هدفت إلى اختبار تأثير أبعاد التمكن الإداري في السلوك الإبداعي. تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البنوك التجارية الأردنية؛ وتم اختيار عينة عشوائية طبقية تناسبية وبنسبة (3%) من مجتمع الدراسة؛ حيث بلغ عدد أفراد العينة (391) موظفًا وموظفة. ولغرض تحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة خصيصًا لهذه الدراسة. وقد أظهر تحليل بيانات الدراسة أن البنوك التجارية الأردنية تمارس التمكن الإداري بمختلف مجالاته، بدرجة متوسطة. كما أن هناك سلوكًا إبداعيًا لدى العاملين في تلك البنوك بدرجة متوسطة. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمجالات تمكين العاملين تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرارات، تطبيق إدارة عمل الفريق، إيجاد الثقافة الداعمة، تدريب العاملين وتعليمهم في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية. كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمجال تمكين العاملين (إثراء العمل) في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية؛ وكذلك عدم فروق ذات دلالة إحصائية لأثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية، المستوى الوظيفي).

دراسة الفقهاء (2012). تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي: جامعة النجاح الوطنية حالة دراسية.

هدفت الدراسة إلى البحث في دور تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي. واعتبرت الدراسة أن الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية تنبع من الأثر الذي تحدثه على مستوى الطالب، والموظف، والمنظمة. استندت الدراسة على فرضية أن تطوير استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم،

وتنفيذها يعتبر متطلباً سابقاً مهماً حيويًا لتحقيق مؤسسات التعليم العالي الميزة التنافسية المستدامة. واتبعت الدراسة المنهجية الاستطلاعية والوصفية من خلال مراجعة الأدب النظري، واعتماد تجربة جامعة النجاح الوطنية حالة دراسية لكونها صاحبة تجربة فريدة في مجال التميز في التعليم والتعلم. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها أن هناك ارتباطاً قوياً بين تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم وبين تحقيق مؤسسات التعليم العالي الميزة التنافسية المستدامة من خلال تزويد الطلبة بتجربة تعليمية متميزة، ودعم أعضاء الهيئة الأكاديمية بما يمكنهم من الأداء وفق معايير الجودة المرجوة، وتوفير البيئة الدراسية الداعمة للتنوع والإبداع وتصميم الأنشطة التعليمية التي تعزز الإبداع والتفكير الناقد لدى جميع أطراف العملية التعليمية. وقدمت الدراسة عدداً من التوصيات منها ضرورة تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم، ومكافأة التميز على المستوى الوطني، وأن تتابع مؤسسات التعليم العالي المعايير الخاصة بالمزايا التنافسية لمؤسساتها وقياسها دائماً.

دراسة عفانة (2013) بعنوان: "التمكين وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة".

هدفت إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده الخمسة (الاتصال ومشاركة المعلومات، بناء فرق العمل، التأثير، حفز العاملين، القوة)، وفاعلية فرق العمل، ومستوى تطبيق كل منهما في المنظمات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (236) عاملاً في سبع مؤسسات من المنظمات الأهلية الدولية التي تعمل في قطاع غزة، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى التمكين الإداري في المنظمات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة كان مرتفعاً، وكذلك فإن فاعلية فرق العمل كان مستواها مرتفعاً، وأظهرت النتائج تفاوتاً في موافقة عينة الدراسة على وجود الأبعاد الخمسة التي حددتها الدراسة للتمكين الإداري، حيث احتل بعد القوة المرتبة الأولى، بينما احتل بُعد بناء فرق العمل المرتبة الثانية، ثم بُعد الاتصال ومشاركة المعلومات، ثم بعد التأثير، بينما كان بُعد حفز العاملين في المرتبة الخامسة والأخيرة، وكشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابات المبحوثين حول علاقة التمكين الإداري بفاعلية فريق العمل تعزى لمتغير (العمر) وإلى وجود علاقة طردية قوية بينهما.

- دراسة الشراري (2013). بعنوان: " التّمكن الإداري وعلاقته بفعالية عمليات الاتصال لدى الموظفين الإداريين في جامعة الجوف.

هدفت الدّراسة إلى توضيح العلاقة بين التّمكن الإداري وفعالية عمليات الاتصال لدى الموظفين الإداريين العاملين في جامعة الجوف بالمملكة العربية السعودية، والتّعرف على طبيعة العلاقة بين التّمكن وبين فعالية عمليات الاتصال والمتغيرات الديمغرافية لدى الموظفين الإداريين العاملين في جامعة الجوف بالمملكة العربية السعودية، ومن أجل تحقيق أهداف الدّراسة تم استخدام المنهج الوصفي التّحليلي، من خلال تطوير استبانة تم التّأكد من صدقها وثباتها وتكونت عينة الدّراسة من جميع الموظفين الإداريين العاملين في جامعة الجوف وعددهم (76) موظفاً إدارياً، وتوصلت الدّراسة إلى أن مستوى التّمكن الإداري من وجهة نظر الموظفين الإداريين فيها كان متوسطاً، وأن مستوى فعالية عمليات الاتصال من وجهة نظر الموظفين الإداريين كان متوسطاً، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير أفراد عينة الدّراسة من الموظفين الإداريين نحو مستوى التّمكن الإداري تعزى لمُتغير المؤهل العلمي، كما توصلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية الخاصة بدرجة تقدير أفراد عينة الدّراسة من الموظفين الإداريين لمستوى التّمكن الإداري في جامعة الجوف من وجهة نظر الموظفين الإداريين فيها تعزى لمُتغيرات عدد سنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي، وعدد الدورات التّدريبية عند جميع المجالات والأداة ككل، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير أفراد عينة الدّراسة من الموظفين الإداريين نحو فعالية عمليات الاتصال تعزى لمُتغيري عدد سنوات الخبرة، وعدد الدورات التّدريبية، ووجود فروق دالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية الخاصة بدرجة تقدير أفراد عينة الدّراسة تعزى لمُتغيرات المؤهل العلمي والمسمى الوظيفي عند مجال فعالية عمليات الاتصال، وتوصلت الدّراسة أيضاً إلى وجود علاقة إيجابية دالة إحصائية للعلاقة بين التّمكن الإداري ومجالاته من جهة وبين الاتصال من جهة أخرى.

دراسة الطعاني والسويحي (2013). بعنوان: "التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية".

هدفت تعرف التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية، تكونت عينة الدراسة من (350) مديراً ومديرة من العاملين في مدارس محافظة الدمام، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التمكين الإداري جاء بدرجة مرتفعة، وأن مستوى الرضا الوظيفي جاء بدرجة متوسطة، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين الإداري ومستوى الرضا الوظيفي تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي ولصالح الإناث، في حين لم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين درجة التمكين الإداري ودرجة الرضا الوظيفي.

دراسة الشعلان وكعكي (2013) بعنوان "آليات تفعيل التمكين لتحقيق جودة الأداء في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن".

هدفت الدراسة إلى التعرف على آليات تفعيل التمكين؛ لتحقيق جودة الأداء في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي واعتمدت على الاستبانة، إذا طبقت على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس في كليات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن والبالغ عددهم (703) عضو هيئة تدريس. توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: أن هناك خللاً في عملية آليات دعم تمكين جودة الأداء، كما أكدت النتائج أن من آليات دعم التمكين تبادل المعلومات، وتقاسم السلطة، كما أكدت على أهمية العلاقات الإنسانية في دعم التمكين، وتفويض السلطة، والتوسع في منح الصلاحيات. على ضوء النتائج السابقة أوصت الدراسة بضرورة تفعيل العلاقات الإنسانية وإقرار حوافز تشجيعية، وتصميم برامج تدريبية تساعد على نشر ثقافة التمكين.

دراسة العنزي (2013) بعنوان "دور تمكين العاملين في الميزة التنافسية المستدامة دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في الكليات الأهلية بمحافظة النجف"

هدفت الدراسة إلى قياس دور تمكين العاملين من خلال (المشاركة في المعلومات والحرية والاستقلالية وفرق العمل المدارة ذاتيا) في الميزة التنافسية المستدامة من خلال (الجودة. والمقدرة الجوهرية، والاستجابة للزبون). اعتمدت الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كوسيلة للحصول على البيانات الرئيسية، وجرى اختيار عينة عشوائية عددهم (123) مدرس من (3) كليات أهلية في محافظة النجف، يمثلون (77%) من المجتمع، وقد جرى تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية (التحليل العاملي، تحليل كندال، والانحدار البسيط والمتعدد). وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها : قلة حصول المدرسين على ما يحتاجونه من بيانات في الحالات الطارئة من دون طلب المساعدة، فضلا عن ضعف الاتصالات داخل الكليات مما أدى إلى ضعف في قدرة الكليات على تقديم الخدمات ذات الجودة العالية وعدم تفوقها على المنافسين. على ضوء النتائج السابقة أوصت الدراسة بضرورة قيام الكليات بإتاحة المعلومات عن جميع أنشطتها لكافة المدرسين، الأمر يبني الثقة بينهم ويساعدهم على تحمل المسؤوليات الملقاة عليهم عن طريق بناء جهاز اتصالات فعال على المستوى الأفقي والعامودي.

دراسة المري (2014). بعنوان: "التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت من وجهة نظرهم".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت من وجهة نظرهم، وأثر متغيرات (الجنس، والجنسية، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة). على استجابات أفراد عينة الدراسة على درجة التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت من وجهة نظرهم، وتكونت عينة الدراسة من (302) عضو هيئة تدريس تم اختيارهم بالطريقة الطباقية العشوائية من أعضاء هيئة التدريس العاملين في جامعة الكويت للعام الدراسي 2015/2014.

وتم تطوير أداة لقياس مُتغيرات الدّراسة تكونت من محورين الأول لقياس التّمكن الإداري، وتكونت من (42) فقرة موزعة على خمسة مجالات (اتخاذ القرارات، الاستقلالية، الفاعلية الذاتية، النمو المهني، وتفويض الصلاحيات)، أما المحور الثاني لقياس الأداء الوظيفي تكون من (29) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات (التّدرّيس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع المحلي)، وأظهرت نتائج الدّراسة أن درجة التّمكن الإداري لدى أعضاء هيئة التّدرّيس في جامعة الكويت من وجهة نظرهم كانت بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات باستثناء مجال الفاعلية. وجاءت الفروق لصالح الإناث، بينما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنسية في جميع المجالات باستثناء مجال تفويض السلطة وجاءت الفروق لصالح غير الكويتي. وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الرتبة في جميع المجالات باستثناء مجال الاستقلالية. وجاءت الفروق لصالح رتبة أستاذ وأستاذ مشارك، بينما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر سنوات الخبرة في جميع المجالات. وأظهرت النتائج أن درجة الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التّدرّيس في جامعة الكويت من وجهة نظرهم مرتفعة. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس، والجنسية في جميع المجالات. دراسة النويقة (2014). بعنوان: "أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التّميز التّنظيمي في جامعة الطائف: دراسة تطبيقية".

هدفت هذه الدّراسة إلى التّعرف على مستوى تمكين فرق العمل في جامعة الطائف وأثر ذلك في تحقيق التّميز التّنظيمي من خلال دراسة تطبيقية لتصورات أعضاء فرق العمل في الجامعة والبالغ عددها (19) فريقاً. استخدمت الدّراسة منهجية البحث الوصفي حيث تم تصميم استبانة إحصائية لجمع البيانات حول مُتغيرات الدّراسة والتي تم توزيعها على كافة أعضاء فرق العمل وعددهم (110) موظفاً يمثلون كافة أعضاء فرق العمل في الجامعة. بعد جمع البيانات تم تحليلها بالطرق الإحصائية المناسبة

وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها وجود مستوى مرتفع لتمكين فرق العمل والتميز التنظيمي حسب تقدير المستجيبين، كما أظهرت الدراسة وجود أثر إيجابي لتمكين فرق العمل في تعزيز أبعاد التميز التنظيمي. وأظهرت الدراسة بأن أعضاء فرق العمل في جامعة الطائف يقدرّون مستوى تمكين فرق العمل بالمستوى المرتفع، وأظهرت الدراسة وجود مستوى مرتفع من تقدير العاملين لمُتغير التميز التنظيمي في جامعة الطائف في ضوء الأبعاد المدروسة (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة)، وبيّنت الدراسة إن حملة شهادة البكالوريوس أكثر تقديراً لمستوى تمكين فرق العمل مقارنة مع الفئات الأخرى حيث أنهم يمثلون أكثر فئة في أعضاء فرق العمل وهم الأكثر تقديراً لمستوى التمكين لهذه الفرق نظراً للدور الذي يلعبه هؤلاء في تسيير أعمال الفريق لارتباط ذلك في مؤهلهم العلمي وتخصصاتهم.

دراسة ديوب (2014). بعنوان: "تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات: دراسة ميدانية".

تناولت الدراسة العلاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية في شركات قطاع الاتصالات في سورية إذ تمثلت أهداف الدراسة في تحديد طبيعة العلاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية، وتحديد أفضل أشكال تمكين العاملين المطلوبة لتحقيق جودة حياة وظيفية في المنظمات محل الدراسة، وقد تمثلت أهم نتائج الدراسة في وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين مُتغيرات تمكين العاملين (تفويض السلطة، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، ومشاركة العاملين في الملكية، وتشجيع العاملين وتقدير أفكارهم واقتراحاتهم) وجودة الحياة الوظيفية في المنظمات محل الدراسة، وتشير الدراسة إلى أن تقدير الإنجاز هو أكثر مُتغيرات تمكين العاملين ارتباطاً بجودة الخدمة الوظيفية يليه ومشاركة العاملين بالملكية ومن ثم تفويض السلطة، وأوضحت الدراسة أن حياة الفرد الأسرية بعيدة عن اهتمام الشركات محل الدراسة، كما أن برامج التأمين الصحي لا تُنفذ بالشكل السليم، على الرغم من عدالة نظام الأجور والتعويضات فيها، علماً أنه تتوافر لدى معظم الشركات استراتيجية لتفويض السلطة، وهناك مشاركة محدودة للعاملين في صناعة القرارات.

دراسة الفايز (2014) بعنوان "التمكين الإداري للقيادات النسائية في الجامعات السعودية".

هدفت إلى تحديد قياس مستوى التمكين الإداري للقيادات النسائية في الجامعات السعودية. وتوصلت الدراسة إلى : أن مستوى التمكين الإداري للقيادات النسائية في جامعتي الملك سعود والإمام محمد بن سعود متوسط. كما توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة في مستوى التمكين الإداري للقيادات النسائية. وعلى ضوء النتائج السابقة أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بعملية مستوى التمكين الإداري للقيادات النسائية، مع الأخذ بعين الاعتبار إسهامات وخبرات للقيادات النسائية في الجامعات السعودية من خلال تقديمهم النصح والمشورة.

دراسة الأسمر والهدلي (2014) بعنوان "مدى تمكين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية من وجهة نظرهم".

هدفت إلى التعرف على قياس مدى تمكين أعضاء الهيئة التدريسية بجامعتي أم القرى والملم عبد العزيز من وجهة نظرهم. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي (المسحي) واعتمدت على الاستبانة إذ طبقت على أعضاء هيئة التدريس بجامعتي أم القرى والملك عبد العزيز، والبالغ عددهم (300) عضو هيئة تدريس بالجامعتين. توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج؛ منها: وجود فروق ذات إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى تمكينهم في بعد المشاركة في صنع القرار والنمو المهني والاستقلالية في الأداء.



دراسة عفانة (2013) بعنوان: " التّمكن وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة".

هدفت إلى التّعرف على العلاقة بين التّمكن الإداري بأبعاده الخمسة (الاتصال ومشاركة المعلومات، بناء فرق العمل، التأثير، حفز العاملين، القوة)، وفاعلية فرق العمل، ومستوى تطبيق كل منهما في المنظمات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدّراسة من (236) عاملاً في سبع مؤسسات من المنظمات الأهلية الدولية التي تعمل في قطاع غزة، وتوصلت الدّراسة إلى أن مستوى التّمكن الإداري في المنظمات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة كان مرتفعاً.

وكذلك فإن فاعلية فرق العمل كان مستواها مرتفعاً، وأظهرت النتائج تفاوتاً في موافقة عينة الدّراسة على وجود الأبعاد الخمسة التي حددتها الدّراسة للتّمكن الإداري، حيث احتل بعد القوة المرتبة الأولى، بينما احتل بعد بناء فرق العمل المرتبة الثانية، ثم بعد الاتصال ومشاركة المعلومات، ثم بعد التأثير، بينما كان بعد حفز العاملين في المرتبة الخامسة والأخيرة، وكشفت الدّراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابات المبحوثين حول علاقة التّمكن الإداري بفاعلية فريق العمل تعزى لمتغير (العمر) وإلى وجود علاقة طردية قوية بينهما.

دراسة معراج (2015). "أثر التّمكن الإداري على الإبداع التّنظيمي " دراسة ميدانية" بمديرية الصيانة لشركة سوناطراك - بسكرة".

هدفت هذه الدّراسة إلى استكشاف تأثير التّمكن الإداري على الإبداع التّنظيمي في شركة سوناطراك مديرية الصيانة بولاية بسكرة من خلال استبيان تم توزيعه على عينة مكونة من (56) عاملاً ولقد تضمن الاستبيان ثلاث محاور الأول منها تضمن البيانات الشخصية والوظيفية اما الثاني فقد اشتمل على متغير الإبداع التّنظيمي بأبعاده و المتمثلة في توافر القدرات الإبداعية

وتبني الأفكار الإبداعية أما المحور الثالث فقد تضمن أبعاد مُتغير التّمكن الإداري بأبعاده الخمس (تفويض السلطة، العمل الجماعي والفرقي، التّدريب، التّحفيز، الاتصال الفعال)، وتوصلت الدّراسة إلى أن التّمكن الإداري بأبعاده له تأثير في تعزيز الإبداع التّنظيمي في مديرية الصيانة لشركة سوناطراك ببسكرة، وأن مديرية الصيانة لشركة سوناطراك ببسكرة تقوم بتمكين موظفيها وتعمل على تدعيم ذلك من خلال بثقتها في موظفيها بموظفيها ومنحهم الصلاحيات اللازمة لمباشرة مهامهم دون الرجوع للإدارة وتشجع العمل الجماعي الهادف بين الفرق والموظفين والتّعاون وتبادل التّجارب الناجحة مع تحديد الاحتياجات التّدريبية وتوضيح البرامج التّدريبية والاعتراف بالمجهود وتقدير ذلك من خلال برنامج تحفيزي عادل وموضوعي بالإضافة إلى توفير المعلومات والبيانات من خلال البنية التّحتية لتكنولوجيا الاتصال والمعلومات ونظام اتصال يسمح بالإنفاذ للمعلومات كل هذا في سبيل دعمها وتعزيز عملية طرح موظفيها للأفكار الإبداعية في حل المشكلات وابتكار أساليب جديدة لتنفيذ الأعمال المطلوبة منهم.

دراسة العبيد (2015). أثر تمكين العاملين في الارتباط الوظيفي لدى موظفي بيت التمويل الكويتي.

هدفت الدّراسة التّعرف على أثر تمكين العاملين في الارتباط الوظيفي لدى موظفي بيت التمويل الكويتي من وجهة نظرهم، ولتحقيق أهداف الدّراسة تم إعداد استبانة تم التّأكد من صدقها وثباتها، تم توزيعها على عينة مكونة من (237) موظفاً في بيت التمويل الكويتي،

وبناء على تحليل نتائج الدراسة توصلت الدراسة إلى أنّ درجة ممارسة تمكين العاملين لدى موظفي بيت التمويل الكويتي من وجهة نظرهم متوسطة، ومستوى الارتباط الوظيفي لدى موظفي بيت التمويل الكويتي من وجهة نظرهم متوسط، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد تمكين العاملين في الاخلاص في العمل، والحيوية في العمل، والانهماك في العمل.

دراسة الرشيدى (2016) "المتطلبات الأكاديمية المصاحبة للتمكين النسائي في الوظائف في جامعة حائل".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المتطلبات الأكاديمية التي تصاحب التمكين النسائي في جامعة حائل. تكونت عينة الدراسة من (56) عضو هيئة تدريس من الإناث في جامعة حائل، وتكونت أداة الدراسة من الاستبيان كأداة رئيسية للمعلومات، وقمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية: المتوسطات الحسابية واختبارات لعينتين مستقلتين واختبار تحليل التباين الأحادي. توصلت الدراسة إلى أن درجة أهمية المتطلبات الأكاديمية لدى الهيئة التدريسية النسائية في جامعة حائل كبيرة جداً. وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بأهمية وضع تصور لمفهوم المتطلبات الأكاديمية تتفق عليه الجامعات السعودية إضافة إلى التعديل وتنقيح وتطوير بعض اللوائح والقوانين بما يخدم مفاهيم وقيم درجة المتطلبات المهنية.

دراسة يولري (2003) بعنوان: **The Impact of Bureaucracy and Political Influence .on Employee Empowerment in the public Sector**

هدفت إلى دراسة تقييم تأثير البيروقراطية والتأثير السياسي على تمكين الموظفين في ثلاث مؤسسات حكومية وتم قياس التمكين الإداري فيها على أساس إدراك التمكين عملياً من خلال قدرة الموظفين واستعدادهم للمبادرة والمخاطرة والمشاركة في المعلومات ونقل القوة للموظفين كما قامت هذه الدّراسة بقياس إدراك الموظفين لمفهوم ملكية الوظيفة وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدّراسة أن عنصر الثقة هام جداً لنجاح تطبيق مفهوم التمكين، وأن الثقة يجب أن تكون مشتركة بين القادة والسياسيين والموظفين، وإن البيروقراطية والتأثير السياسي يؤثران سلباً على التمكين، وكما توصلت الدّراسة إلى أن التأثير السياسي يؤثر بشكل سلبي على تمكين الموظفين بدرجة أكبر من البيروقراطية.

دراسة ليندا (2003) Keefe بعنوان: " **Empower Your Employees to be Mini- Marketers. National public Accountant**."

هدفت إلى تفصي أثر تمكين العاملين على فعاليتهم في تسويق منتجات الشركة وبينت بأن تطبيق عملية التمكين يتطلب الالتزام بثلاثة مبادئ هي: أن يعرف العاملون بدقة نطاق حرية التصرف المسموح لهم، وأن يتقنوا التصرف خارج ذلك النطاق، وأن يتعلموا الجرأة في تقديم الاقتراحات. وبعد تحليل البيانات إحصائياً توصلت الدّراسة إلى أن التمكين ضمن المبادئ التي بينها يساعد على تحسين صورة الشركة في أذهان العملاء ويؤدي إلى تطوير المنتج وتحقيق حاجات ورغبات العملاء وقد استخدمت الدّراسة الحالية الثقافية المؤسسية كعنصر تمكيني واستخدمت من ضمن مفرداتها التحسين المستمر للمنتجات والسعي لتحقيق رغبات وحاجات العملاء باستمرار وتشجيع العاملين ذوي الأفكار الخلاقة.

دراسة هنري أونقوري (Ongori,2009)؛ بعنوان " Managing behind the scenes: A view " .point on Employee Empowerment"

تهدف هذه الدراسة للبحث في الممارسات التي توفرها المنظمة لتحسين عملية تمكين العاملين وتخفيض معدل دوران العمل، حيث أن تطوير الإستراتيجيات المختلفة من قبل المدراء تبنى على الكيفية التي يشجع بها العامل في المنظمة، وتخفيض معدلات دوران العمل فيها، وتوصلت الدراسة إلى أن تمكين العاملين ضروري في عصر العولمة، لتمكين المنظمة من الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية، وتخفيض معدل دوران العمل، وأن تمكين العاملين هو أحد الإستراتيجيات التي يمكن استعمالها من قبل الإدارة لتحفيز العمال والاحتفاظ بهم، وأنه يخلق درجة عالية من الالتزام الوظيفي.

دراسة (2011) Sperandi بعنوان ' context and the gendered status of teachers womens empowerment through leader ship of non formal schooling in Bangladesh.

هدفت الدراسة إلى التعرف على عملية تمكين النساء من خلال برامج التدريب على القيادة في المدارس الريفية ببنجلادش. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت على المقابلة؛ إذ تم إجراء مقابلة مع 152 من النساء العاملات في لجنة تطوير برامج التعليم في بنجلادش. توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج؛ منها: أن النساء العاملات في منطقة لجنة تطوير التعليم شهدن العديد من التغيرات منها زيادة الثقة بالنفس وصنع القرار ومن ثم تمكينهن. وأوصت الدراسة بضرورة اتباع منهجية عند تمكين المرأة، وتعزيز مبدأ المساواة بينهم.

دراسة (2013) Egessa & Ayub بعنوان " employee performance a case of primary school influence of empowerment on teachers in Kakamega central district Kenya

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير التمكين على أداء العاملين في قطاع التعليم في المدارس الابتدائية في كينيا. وتكونت عينة الدراسة من (143) معلماً، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: أن التمكين يؤثر بشكل كبير على أداء المعلمين، وكذلك يؤثر على تنفيذ المهام الموكلة إليهم. وكان أهم توصيات الدراسة بضرورة تشجيع تمكين العاملين من قبل الإدارة العليا في المنظمة، وضرورة مشاركة العاملين بصنع القرار، وأيضا تحديد الأهداف التعليمية بقطاع التعليم.

3-2-2: ملخص الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة يمكن الوقوف على النتائج الآتية:

اسم الباحث وعنوان الدراسة	عينة الدراسة	المتغير المستقل	المتغير التابع	نتائج الدراسة
الرشيدى (2016) المتطلبات الأكاديمية المصاحبة للتمكين النسائي في الوظائف في جامعة حائل	أعضاء هيئة تدريس	تمكين (تفويض، فرق العمل، تدريب، تحفيز، اتصال)	-	درجة أهمية المتطلبات الأكاديمية لدى الهيئة التدريسية النسائية في جامعة حائل كبيرة جدا
العبيد (2015) أثر تمكين العاملين في الارتباط الوظيفي لدى موظفي بيت التمويل الكويتي	موظفين	تمكين (امتلاك المعلومات، الاستقلالية وحرية التصرف، المشاركة في صنع القرارات ورسم السياسات، العمل بروح الفريق، تفويض السلطة، التطوير المهني)	ارتباط وظيفي (الإخلاص في العمل، والحيوية في العمل، والانهمك في العمل)	درجة ممارسة تمكين العاملين لدى موظفي بيت التمويل الكويتي من وجهة نظرهم متوسطة، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد تمكين العاملين في الإخلاص في العمل، والحيوية في العمل، والانهمك في العمل

معراج (2015) أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي " دراسة ميدانية" مديرة الصيانة لشركة سوناطراك - بسكرة	عمال	تمكين (تفويض، العمل الجماعي، التدريب، التحفيز، الاتصال)	إبداع تنظيمي (القدرات، الإبداعية، الافكار الإبداعية)	أن التمكين الإداري بأبعاده له تأثير في تعزيز الإبداع التنظيمي في مديرية الصيانة لشركة سوناطراك بسكرة
المري (2014) التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت من وجهة نظرهم	أعضاء هيئة تدريس	تمكين (اتخاذ القرار، الاستقلالية، الفعالية الذاتية، النمو المهني)	أداء (التدريس، البحث العلمي، خدمة المجتمع)	درجة التمكين الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت من وجهة نظرهم كانت بدرجة متوسطة
النويقة (2014) أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الطائف: دراسة تطبيقية	موظفين	تمكين (النفوذ، المغزى، الاستقلالية، الأثر)	تميز تنظيمي (القيادة، المرؤوسين، الهيكل، الثقافة)	وجود مستوى مرتفع من تقدير العاملين لمتغير التميز التنظيمي في جامعة الطائف في ضوء الأبعاد المدروسة (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة)



ديوب (2014) تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات: دراسة ميدانية	عمال	تمكين (تفويض السلطة، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، ومشاركة العاملين في الملكية، وتشجيع العاملين وتقدير أفكارهم واقتراحاتهم)	جودة الحياة الوظيفية (جودة الحياة الوظيفية)	وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين متغيرات تمكين العاملين (تفويض السلطة، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، ومشاركة العاملين في الملكية، وتشجيع العاملين وتقدير أفكارهم واقتراحاتهم) جودة الحياة الوظيفية في المنظمات محل الدراسة
الفايز (2014) التمكين الإداري للنساء في الجامعات السعودية	قيادات	تمكين (تفويض، العمل الجماعي، التدريب، التحفيز، الاتصال)	-	مستوى التمكين الإداري للقيادات النسائية في جامعتي الملك سعود والإمام محمد بن سعود متوسط. كما توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة في مستوى التمكين الإداري للقيادات النسائية
الأسمر والهدلي (2014) مدى تمكين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية من وجهة نظرهم	أعضاء هيئة تدريس	تمكين (المشاركة في صنع القرار والنمو المهني والاستقلالية في الأداء)	-	وجود فروق ذات إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى تمكينهم في بعد المشاركة في صنع القرار والنمو المهني والاستقلالية في الأداء.

مستوى التمكين الإداري في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة كان مرتفعاً، وكذلك فإن فاعلية فرق العمل كان مستواها مرتفعاً	فاعلية فرق العمل (فرق العمل)	تمكين (الاتصال، فرق العمل، التأثير، التحفيز، القوة)	عمال	عفانة (2013) التمكين وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة
مستوى التمكين الإداري من وجهة نظر الموظفين الإداريين فيها كان متوسطاً، وأن مستوى فاعلية عمليات الاتصال من وجهة نظر الموظفين الإداريين كان متوسطاً	اتصال إداري (عمليات الاتصال الإداري)	تمكين (اتخاذ القرار، الاستقلالية، الفعالية الذاتية، النمو المهني)	موظفين	الشراري (2013) التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية عمليات الاتصال لدى الموظفين الإداريين في جامعة الجوف
مستوى التمكين الإداري جاء بدرجة مرتفعة، وأن مستوى الرضا الوظيفي جاء بدرجة متوسطة	رضا وظيفي (العلاقة مع الرؤساء، طبيعة العمل، المكانة الاجتماعية، الرواتب والحوافز)	تمكين (العمل الجماعي، تنمية السلوك الريادي، التقليد والمحاكاة، تفويض السلطة، النمو المهني)	مدراء مدارس	الطعاني، والسويحي (2013) التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية

<p>هناك خلا في عملية آليات دعم تمكين جودة الأداء، كما أكدت النتائج أن من آليات دعم التمكين تبادل المعلومات، وتقاسم السلطة، كما أكدت على أهمية العلاقات الإنسانية في دعم التمكين، وتفويض السلطة، والتوسع في منح الصلاحيات</p>	<p>جودة الأداء</p>	<p>تمكين (تبادل المعلومات، وتقاسم السلطة، والتوسع في منح الصلاحيات)</p>	<p>أعضاء هيئة تدريس</p>	<p>الشعلان وكعكي (2013) آليات تفعيل التمكين لتحقيق جودة الأداء في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن</p>
<p>قلة حصول المدرسين على ما يحتاجونه من بيانات في الحالات الطارئة من دون طلب المساعدة، فضلا عن ضعف الاتصالات داخل الكليات مما أدى إلى ضعف في قدرة الكليات على تقديم الخدمات ذات الجودة العالية وعدم تفوقها على المنافسين</p>	<p>الميزة التنافسية (الجودة. والمقدرة الجوهرية، والاستجابة للزبون)</p>	<p>تمكين (المشاركة في المعلومات والحرية والاستقلالية وفرق العمل المدارة ذاتيا)</p>	<p>أعضاء هيئة تدريس</p>	<p>العنزي (2013) دور تمكين العاملين في الميزة التنافسية المستدامة دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في الكليات الأهلية بمحافظة النجف</p>

الفهاء (2012) تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي: جامعة النجاح الوطنية حالة دراسية	أعضاء هيئة تدريس	استراتيجية التميز في التعليم	الميزة التنافسية	هناك ارتباطاً قوياً بين تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم وبين تحقيق مؤسسات التعليم العالي الميزة التنافسية المستدامة من خلال تزويد الطلبة بتجربة تعليمية متميزة، ودعم أعضاء الهيئة الأكاديمية بما يمكنهم من الأداء وفق معايير الجودة المرجوة
السلمي (2011) أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية على موظفي جوازات محافظة جدة)	موظفين	تمكين (تفويض) صلاحيات، فرق العمل، التدريب، اتخاذ القرارات)	أداء	التمكين الإداري المتمثل في مقوماته (المعرفة والمهارة، الاتصال وتدقيق المعلومات، الثقة التنظيمية، الحوافز، الثقافة التنظيمية، المشاركة والتفويض) يؤثر على الأداء الوظيفي لموظفي إدارة جوازات محافظة جدة
المبيضين والطروانة (2011) أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية	موظفين	تمكين (تفويض، اتخاذ قرار، عمل الفريق، الثقافة الداعمة، تدريب العاملين)	سلوك إبداعي (سلوك إبداعي)	وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمجالات تمكين العاملين تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرارات، تطبيق إدارة عمل الفريق، إيجاد الثقافة الداعمة

تمتلك الشركات أبعاد إستراتيجية التمكين بدرجة مرتفعة	أداء (أداء العمل، سلوك الأداء، قدرات وامكانات الفرد)	تمكين (الصلاحيات، معايير الأداء، التدريب، المعرفة والمعلومات، التقدير والاحترام)	موظفين	المساعد (2010) أثر إستراتيجية التمكين على أداء العاملين في شركات التأمين العاملة في الأردن
وجود أثر لتمكين العاملين في الولاء التنظيمي لأفراد شركة سوناطراك البترولية الجزائرية	ولاء تنظيمي (الولاء العاطفي، الولاء المستمر، الولاء الاخلاقي)	تمكين (معنى العمل، كفاءة العمل، استقلالية العمل، تطوير العمل)	موظفين	(بوسالم، 2010) أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي "دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية"
مستوى إدراك العاملين في شركة الاتصالات الأردنية لأبعاد تمكين العاملين كان مرتفعا	تميز تنظيمي (القيادة، المرؤوسين، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، الاستراتيجية)	تمكين (سلوك إبداعي، تفويض، مشاركة، تطوير الشخصية)	موظفين	(الضلعين، 2010) أثر تمكين العاملين في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية

<p>تطبيق التمكين الإداري للموظفين في الامانة العامة للمجلس الاعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت جاء بدرجة متوسطة لأبعاد التمكين ككل</p>	<p>تمكين (اتخاذ القرار، التفويض، النمو المهني، تفويض)</p>	<p>عدالة تنظيمية</p>	<p>موظفين</p>	<p>المتروك (2010) أثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري من وجهة نظر موظفي الامانة العامة للمجلس الاعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت</p>
<p>إن تبني المنظمة لعملية تمكين العاملين لديها من خلال زرع الثقة في نفوسهم بأهمية ما يقومون به من أعمال</p>	<p>إدارة ازمة</p>	<p>تمكين (اتخاذ القرار، النمو المهني، تفويض الصلاحيات)</p>	<p>-</p>	<p>عريقات (2009) دور التمكين الإداري في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال</p>
<p>وجود أثر لمجالات تمكين العاملين موضع الدراسة في مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في الجامعة الأردنية</p>	<p>إبداع تنظيمي (إبداع الإدارة، إبداع الافراد)</p>	<p>تمكين (الفعالية الذاتية، النمو المهني، المهارات الشخصية، تفويض الصلاحيات)</p>	<p>موظفين</p>	<p>(المعاني وأخو أرشيدة، 2009) تمكين العاملين وآثاره في الإبداع الإداري لدى العاملين في الجامعة الأردنية</p>
<p>وجود أثر ذي دلالة الامنية للتمكين في فاعلية امانة عمان الكبرى، ووجود فروق ذات دلالة الامنية في مستوى التمكين الإداري في امانة عمان الكبرى تعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر، والخبرة)</p>	<p>فاعلية منظمة (العمل الجماعي، السلوك الإبداعي، فرق العمل)</p>	<p>تمكين تمكين (اتخاذ قرار، النمو المهني، المكانة، الفعالية الذاتية، الاستقلالية، التأثير)</p>	<p>مدراء</p>	<p>المهيرات (2009) أثر التمكين على فاعلية المنظمة: دراسة ميدانية في مناطق أمانة عمان الكبرى</p>

<p>مستوى التمكين الإداري لدى أعضاء الهيئة التدريسية بكليات الشرطة هي بدرجة كبيرة، وأن مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس هي بدرجة كبيرة، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين مستوى التمكين الإداري ومستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات الشرطة</p>	<p>رضا وظيفي (بيئة العمل، الحوافز، العلاقة مع الزملاء، العلاقة مع الإدارة، الاستقرار في العمل)</p>	<p>تمكين (اتخاذ قرار، النمو المهني، المكانة، الفعالية الذاتية، الاستقلالية، التأثير)</p>	<p>أعضاء هيئة تدريس</p>	<p>البلوشي (2008) مستوى التمكين الإداري لدى أعضاء الهيئة التدريسية بكليات الشرطة في دولة الإمارات وعلاقته برضاهم الوظيفي</p>
<p>وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري في المؤسسات العامة الأردنية، ووجود علاقة طردية بين النمط القيادي الموجه والتمكين الإداري في المؤسسات العامة الأردنية</p>	<p>تمكين (اتخاذ القرار، تعزيز الإبداع، التفويض)</p>	<p>أنماط قيادية (المشارك، الموجه، المهتم بالإنجاز)</p>	<p>مدراء</p>	<p>العتيبي (2007) مستوى التمكين الإداري لدى أعضاء الهيئة التدريسية بكليات الشرطة هي بدرجة كبيرة، وأن مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس هي بدرجة كبيرة، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين مستوى التمكين الإداري ومستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات الشرطة</p>

تصورات المبحوثين للتمكين الإداري كان مرتفعا، وجاءت أيضاً تصورات المبحوثين على أبعاد الجودة الشاملة بدرجة مرتفعة، وأن هنالك أثر هام وذو دلالة لأبعاد التمكين الإداري في إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الأردنية	إدارة الجودة	تمكين (تفويض صلاحيات، فرق العمل، التدريب، اتخاذ القرارات)	موظفين	الزيدانيين (2006) أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية
وجود علاقة ايجابية بين التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن	اتخاذ القرار (التخطيط، تنفيذ القرار، تقويم القرار)	تمكين (اتخاذ القرار، النمو المهني، تفويض الصلاحيات، الفعالية الذاتية)	مدراء	الطروانة (2006) العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية إقليم جنوب الاردن
توافر العوامل المعززة للشعور بالتمكين الوظيفي، وأن هناك تفاوتاً في آراء أفراد العينة تعزى بدرجة أساسية لمتغيرات جهة العمل، والمستوى التعليمي، ومدة الخدمة، والعمر		تمكين (تفويض السلطة، المساءلة عن الأداء، بحرية اتخاذ القرارات، فرص التطور الذاتي، تبادل المعلومات، التشجيع والدعم من أجل التميز والإبداع)	مدراء	القيروتي والعنزي (2006) الشعور بالتمكين لدى المديرين من مستوى الإدارة الوسطى: دراسة ميدانية في دولة الكويت"



الفياض (2005) تتوافر العوامل المعززة للشعور بالتمكين الوظيفي، وأن هناك تفاوتاً في آراء أفراد العينة تعزى بدرجة أساسية لمتغيرات جهة العمل، والمستوى التعليمي، ومدة الخدمة، والعمر	عمال	تمكين (الثقافة المشتركة، تعليم العاملين، فرق العمل، تكنولوجيا، الاتصال)	القدرة التنافسية (جودة المنتجات، اسعار المنتجات، مرونة الطلبات)	ترتبط فرق العمل بكل من الثقافة المشتركة وتمكين العاملين بعلاقة طردية، وترتبط القدرة التنافسية وجودة المنتجات بعلاقة طردية مع فرق العمل
العبيدين (2004) العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الأسمنت الأردنية ومؤسسة الموانئ الأردنية	عمال	تمكين	خصائص الوظيفة	إثبات صلاحية المتغيرات المستخدمة في قياس العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة، وإن مستوى إدراك المبحوثين للتمكين الإداري وأبعاده كان متوسطاً في المنظمتين المبحوثتين، بارتفاع قليل في شركة الإسمنت الأردنية
Egessa&Ayub (2013) "employee performance a case of primary school in fluence of empowerment on teachers in Kakamega central district Kenya"	أعضاء هيئة تدريس	تمكين (تدريب، تحديد الأهداف، صنع القرار)	أداء	أن التمكين يؤثر بشكل كبير على أداء المعلمين، وكذلك يؤثر على تنفيذ المهام الموكلة إليهم

<p>أن النساء العاملات في منطقة لجنة تطوير التعليم شهدن العديد من التغيرات منها زيادة الثقة بالنفس وصنع القرار ومن ثم تمكينهن</p>	-	<p>تمكين (تفويض صلاحيات، فرق العمل، التدريب، اتخاذ القرارات)</p>	-	<p>context sperandi (2011) and the gendered status of teachers womens empowerment through leader ship of non formal schooling in bangladesh.</p>
<p>تمكين العاملين ضروري في عصر العولمة، لتمكين المنظمة من الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية، وتخفيض معدل دوران العمل، وأن تمكين العاملين هو أحد الإستراتيجيات التي يمكن استعمالها من قبل الإدارة لتحفيز العمال والاحتفاظ بهم</p>	-	<p>تمكين (تفويض صلاحيات، فرق العمل، التدريب، اتخاذ القرارات)</p>	مدراء	<p>(Henry Ongori,2009) " Managing behind the " scenes: A view point on Employee Empowerment</p>

<p>أن عنصر الثقة هام جداً لنجاح تطبيق مفهوم التمكين، وأن الثقة يجب أن تكون مشتركة بين القادة والسياسيين والموظفين، وإن البيروقراطية والتأثير السياسي يؤثران سلباً على التمكين</p>	<p>تمكين (قدرة الموظفين واستعدادهم للمبادرة والمخاطرة والمشاركة في المعلومات ونقل القوة للموظفين)</p>	<p>بيروقراطية</p>	<p>عمال</p>	<p>Ylrey, 2003  The Impact of Bureaucracy and Political Influence on Employee Empowerment in the public Sector</p>
<p>التمكين ضمن المبادئ التي بينها يساعد على تحسين صورة الشركة في أذهان العملاء ويؤدي إلى تطوير المنتج وتحقيق حاجات ورغبات العملاء</p>	<p>تسويق</p>	<p>تمكين (اتخاذ القرارات، تفويض السلطة، النمو المهني)</p>	<p>عمال</p>	<p>Empower Keefe, 2003  Your Employees to be Mini- Marketers. National public Accountant</p>

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها أثر التمكين الإداري في تحقيق القدرات التنافسية لجامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام وعمداء الكليات.

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أهمية التمكين للمؤسسات المختلفة ومنها مؤسسات التعليم العالي وخاصة الجامعات.

## الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

1-3: منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي والميداني وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها، وذلك لملائمة المنهج لطبيعة الدراسة، ومناسبته لتحقيق أهدافها.

2-3: مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس العاملين في جامعة الكويت بدولة الكويت. والبالغ عددهم (1582) عضو هيئة تدريس. وفقاً لإحصائيات جامعة الكويت لعام 2016م.

3-3: عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (465) عضو هيئة تدريس، ونسبة (29.4%) من المجتمع الأصلي. تم حساب عينة الدراسة بالاعتماد على المعادلة التالية:

$$n = \frac{Z^2 \times \alpha \times \delta^2}{\alpha^2}$$

$$\alpha^2$$

$$n = 0.552 \times 1.962 = 465$$

$$0.052$$

$$n = \text{حجم العينة}$$

$$X = \text{نسبة وجود الظواهر محل الدراسة في العينة و قد اعتبرها الباحث } 50\%$$

$$\alpha = \text{نسبة الخطأ المسموح به و قد اعتبره الباحث في حدود } (\alpha \geq 5\%)$$

$$\delta = \text{الدرجة المعيارية المقابلة لمعامل الثقة الذي تعمم به النتائج وهو } (95\%) \text{ وبذلك تكون}$$

$$\text{الدرجة المعيارية } (1.96)$$

N = حجم مجتمع البحث (1582).

وبالتعويض في المعادلة السابقة يكون حجم عينة البحث هو (465) مفردة من أعضاء هيئة التدريس العاملين في جامعة الكويت. ويبين الجدول (1-3) ذلك.

الجدول (1-3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس والرتبة العلمية وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي

المتغير	الفئات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	307	66.0
	أنثى	158	34.0
	الكلي	465	100.0
المؤهل العلمي	أستاذ	98	21.1
	أستاذ مشارك	157	33.8
	أستاذ مساعد	210	45.1
	الكلي	465	100.0
سنوات الخبرة	أقل من خمس سنوات	149	32.0
	بين 5- أقل 10 سنوات	173	37.2
	10 سنوات فأكثر	143	30.8
	الكلي	465	100.0

1.7	8	عميد كلية	المسمى الوظيفي
7.3	34	رئيس قسم	
91.0	423	عضو هيئة تدريس	
100.0	465	الكلية	

أ- توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس

يتضح من الجدول (1-3) أن توزيع الذكور في العينة قد بلغ (307) فرد و بنسبة 66% من مجموع الباحثين، وهذا يعني أن ما يزيد على نصف من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، علماً أن عدد الإناث كان (158) وبنسبة 34% من المجموع الكلي للعينة المبحوثة. ويعود السبب في ذلك إلى غلبة عدد أعضاء هيئة التدريس من الذكور على أعضاء هيئة التدريس من الإناث.

ب - توزيع عينة الدراسة وفق متغير الرتبة العلمية

يتضح من الجدول (1-3) أن (98) من أفراد الدراسة والذين يمثلون ما نسبته 21.1% من إجمالي عينة الدراسة هم ممن يحملون الرتبة العلمية أستاذ، في حين أن (157) منهم يمثلون ما نسبته 33.8% من إجمالي العينة المبحوثة يحملون الرتبة العلمية أستاذ مشارك، بينما يلاحظ أن (210) فرداً من عينة الدراسة بنسبة 45.1% من إجمالي العينة المبحوثة يحملون الرتبة العلمية أستاذ مساعد.

ج- توزيع عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

تبين من الجدول (1-3) أن (149) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته 32.0% من إجمالي عينة الدراسة خبرتهم أقل من 5 سنوات، واما من خبرتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات فكان عددهم (173) فرداً وبنسبة 37.2%، في حين ان عدد ممن خبرته 10 سنوات فأكثر (143) فرداً ونسبتهم 30.8%.

#### د- توزيع عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي

يتضح من الجدول (3-1) أن (8) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته 1.7% من إجمالي عينة الدراسة هم من عمداء الكليات، وهي الفئة الأقل من أفراد الدراسة، في حين أن (34) منهم يمثلون ما نسبته 7.3% من إجمالي عينة الدراسة يشغلون منصب رئيس قسم، وهذا أمر منطقي كون هذه الفئة تضم عددا قليلا ومحدودا من الموظفين، بخلاف المستويات الإدارية الأخرى كما هو معروف في الواقع الإداري، مقابل (423) فرداً هم من أعضاء هيئة التدريس ويمثلون نسبة 91.0% من إجمالي عينة الدراسة.

#### 4-3: أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث بتطوير أداة الدراسة، وهي عبارة عن استبيان؛ لقياس أثر التمكين والتمثلة بتقاسم السلطة وتبادل المعلومات وفرق العمل والتوسع في الصلاحيات في تحقيق القدرات التنافسية في جامعة الكويت، وذلك من خلال مراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.

وتم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي كالآتي:

إذا كانت الإجابة (درجة كبيرة جداً)، تعطى العلامة (5).

إذا كانت الإجابة (درجة كبيرة)، تعطى العلامة (4).

إذا كانت الإجابة (متوسطة)، تعطى العلامة (3).

إذا كانت الإجابة (قليلة)، تعطى العلامة (2).

إذا كانت الإجابة (قليلة جداً)، تعطى العلامة (1).

وتم اعتماد التّصنيف التّالي لأغراض تحليل النتائج :

منخفضة	من 1 - 2.33
متوسطة	من 2.34 - 3.67
مرتفعة	من 3.68 - 5

وذلك من خلال استخدام المعادلة التّالية، من ثم إضافة الجواب (1.33) إلى نهاية كل فئة:

الحد الأعلى للمقياس (5) - الحد الأدنى للمقياس (1)

عدد الفئات المطلوبة (3)

$$1.33 = 1 - 5$$

3

3-5: صدق أداة الدّراسة

للتحقق من صدق أداة الدّراسة الظاهري، قام الباحث بعرضها على (7) من المحكمين من ذوي الاختصاص؛ لتحكيمها من حيث ملائمة الفقرات لأغراض الدّراسة، ومدى الصحة اللغوية للفقرات، ومدى انتماء الفقرة للمجال الذي أدرجت تحته، بحيث تم الأخذ بأراء المحكمين في تعديل أداة الدّراسة.



### 6-3: ثبات الأداة

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، استخدم الباحث طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test - retest) ، إذ قام الباحث بتطبيق الأداة على عينة استطلاعية مكونة من (30) من خارج عينة الدراسة بفواصل زمني مدته أسبوع بين مرقي التطبيق وتم حساب معامل الثبات باستخدام معامل ارتباط بيرسون، كما استخدم طريقة الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، والجدول (2-3) يبين معاملات ثبات الاستبانة على النحو الآتي:

الجدول (2-3) معامل كرونباخ الفا للاتساق الداخلي وارتباط بيرسون لمجالات أداة الدراسة

الرقم	المجال	معامل ارتباط بيرسون	معامل كرونباخ الفا
1	تقاسم السلطة	0.83	900.
2	تبادل المعلومات	0.79	0.85
3	فرق العمل	0.80	800.
4	التوسع في الصلاحيات	0.82	0.88
	التمكين	0.87	-
1	التوفير في التكلفة	0.82	830.
2	التمايز	0.76	0.85
3	الإبداع	0.81	800.
4	المرونة	0.80	0.79
5	التسليم	0.77	0.84
	القدرات التنافسية	0.83	-

يلاحظ أن معاملات ثبات أداة أبعاد التمكن الإداري، كان معامل ارتباط بيرسون الفا (0.87)، للدرجة الكلية، وتعد هذه القيم مقبولة لأغراض الدراسة الحالية. ويلاحظ كذلك أن معاملات ثبات أداة مستوى القدرات التنافسية، كان معامل ارتباط بيرسون الفا (0.83)، للدرجة الكلية، وتعد هذه القيم مقبولة لأغراض الدراسة الحالية.

### 7-3: إجراءات الدراسة

قام الباحث بمراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وتم الاعتماد على الأدب النظري والدراسات السابقة في إعداد أداة الدراسة في صورتها الأولية، ومن ثم التحقق من دلالات صدق أداة الدراسة وثباتها من خلال عرضها على مجموعة من المحكّمين المختصين في جامعة آل البيت واليرموك والأردنية. ومن ثم الأخذ بأرائهم ومقترحاتهم.

قام الباحث بجمع الاستبيانات وتفرغ البيانات حاسوبياً، ومن ثم إجراء التحليلات

### 8-3: متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: التمكن الإداري.

المتغير التابع: القدرات التنافسية.

المتغيرات الوسيطة:

الجنس ولها فئتان: (ذكر، أنثى).

الرتبة العلمية: ولها ثلاث مستويات (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد).

الخبرة ولها ثلاثة مستويات وهي (5 سنوات فأقل، أكثر من خمس سنوات - 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).

المسمى الوظيفي: ولها ثلاث مستويات (عميد كلية، رئيس قسم، عضو هيئة تدريس).

## الفصل الرابع نتائج الدراسة

تناول الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، وفقاً لتسلسل أسئلتها، كما يأتي:

1-4: السؤال الأول: ما مستوى التمكين الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة التمكين الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت على مستوى الأداة ككل وعلى كل مجال من مجالات الدراسة الآتية (تقاسم السلطة، وتبادل المعلومات، وفرق العمل والتوسع في الصلاحيات)، والجدول (1-4) أدناه يوضح ذلك.

الجدول (1-4): المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة التمكين الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت على مستوى الأداة ككل وعلى كل مجال من مجالات الدراسة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	درجة الممارسة
1	4	التوسع في الصلاحيات	3.92	كبيرة
2	1	تقاسم السلطة	3.80	كبيرة
3	2	تبادل المعلومات	3.57	متوسطة
4	3	فرق العمل	3.17	متوسطة
درجة ممارسة التمكين ككل			3.61	متوسطة

يبين الجدول (1-4) المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات أداة الدراسة والأداة ككل، حيث احتل مجال التوسع في الصلاحيات المرتبة الأولى بمتوسط حساي (3.92) ضمن درجة ممارسة كبيرة، واحتل مجال فرق العمل المرتبة الأخيرة بمتوسط حساي (3.17) ضمن درجة ممارسة متوسطة، وجاءت درجة ممارسة التمكن ككل حسب تقديرات أفراد عينة الدراسة متوسطاً بمتوسط حساي (3.61).

كما تم حساب المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال من مجالات أداة الدراسة، حيث كانت على النحو التالي:

1-1-4: تقاسم السلطة:

تم حساب المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال تقاسم السلطة، والجدول (2-4) يبين ذلك.

الجدول (2-4): المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الأول " تقاسم السلطة " مرتبة تنازلياً حسب

المتوسطات الحسابية

الأهمية النسبية	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	درجة الممارسة
1	4	توجد فرصة متاحة للمشاركة في اتخاذ القرارات	3.90	كبيرة
2	5	تمنحني الجامعة الفرصة الكافية لإبداء رأيي في أمور عملي	3.88	كبيرة
3	3	توفر إدارة الجامعة صلاحيات متعددة للتصرف بالمهام الموكلة إلي	3.86	كبيرة
4	2	تمنح الجامعة تفويضاً للصلاحيات لاتخاذ القرار	3.83	كبيرة
5	1	تأخذ إدارة الجامعة بعين الاعتبار آراء الموظفين عند اتخاذ القرار	3.73	كبيرة
6	6	يتم عقد لقاءات لمناقشة شؤون العمل ومستجداته	3.60	متوسطة
		تقاسم السلطة	3.80	كبيرة

يتضمن الجدول رقم (2-4) نتائج تحليل البعد الأول من أبعاد تمكين العاملين وهو بعد تقاسم السلطة والذي كانت عدد الأسئلة التي تقيسه هي (6) أسئلة تمثلت في الأسئلة من (1-6) كما جاء في أداة الدراسة (الملحق رقم 3)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.80) مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة حوله بدرجة مرتفعة

وهو إشارة إلى إدراك أفراد عينة الدّراسة لمعنى تقاسم السلطة والمشاركة فيها، حيث جاءت الفقرة رقم (4) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.90)، تلتها في المرتبة الثانية وبدرجة موافقة مرتفعة الفقرة رقم (5) بمتوسط حسابي (3.88)، في حين جاءت الفقرة رقم (3) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.86)، وجاءت الفقرة رقم (2) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.83) وجاءت الفقرة رقم (1) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.73)، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة وبدرجة موافقة متوسطة الفقرة رقم (6) بمتوسط حسابي (3.60).

2-1-4: تبادل المعلومات:

تم حساب المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدّراسة على فقرات مجال تبادل المعلومات، والجدول (3-4) يبين ذلك.

الجدول (3-4): المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الثاني " تبادل المعلومات " مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الأهمية النسبية	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	درجة الممارسة
1	10	أشارك الآخرين من زملائي بالمعلومات والبيانات	4.03	كبيرة
2	9	تسهم إتاحة المعلومات في الجامعة حالياً في توحيد رؤية ووضوح الأهداف	3.91	كبيرة
3	12	أجد سهولة في التّواصل مع رئيسي في العمل	3.81	كبيرة

متوسطة	3.60	أحصل على المعلومات اللازمة لإنجاز عملي في أي وقت أشاء	7	4
متوسطة	3.51	يتفهم العاملون دورهم من خلال المعلومات المتاحة	8	5
متوسطة	3.17	توجد قنوات اتصال بين المستويات الإدارية للحصول على المعلومات	13	6
متوسطة	2.99	تسهم مهارات الاتصال في إنجاز المهام	11	7
متوسطة	3.57	تبادل المعلومات		

يتضمن الجدول رقم (3-4) نتائج تحليل البعد الثاني من أبعاد تمكين العاملين وهو بعد تبادل المعلومات والذي كانت عدد الأسئلة التي تقيسه هي (7) أسئلة تمثلت في الأسئلة من (7-13) كما جاء في أداة الدراسة (الملحق رقم 3)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.57) مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة حوله بدرجة متوسطة وهو إشارة إلى إدراك أفراد عينة الدراسة لمعنى تبادل المعلومات في الجامعة والذي لم يصل بعد إلى المستوى المطلوب، حيث جاءت الفقرة رقم (10) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.03)، تلتها في المرتبة الثانية وبدرجة موافقة مرتفعة الفقرة رقم (9) بمتوسط حسابي (3.91)، في حين جاءت الفقرة رقم (12) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.81)، وجاءت الفقرة رقم (7) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.60)، وجاءت الفقرة رقم (8) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.51)، وجاءت الفقرة رقم (13) في المرتبة السادسة وقبل الأخيرة بمتوسط حسابي (3.17)، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة وبدرجة موافقة متوسطة الفقرة رقم (11) بمتوسط حسابي (2.99).



3-1-4: فرق العمل:

تم حساب المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال فرق العمل، والجدول (4-4) يبين ذلك.

الجدول (4-4): 1

لمتوسطات الحسابية لفقرات المجال الثالث " فرق العمل " مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الأهمية النسبية	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	درجة الممارسة
1	19	يعمل الأفراد داخل الجامعة بروح الفريق الواحد	3.69	كبيرة
2	15	أقدر وأحترم آراء زملائي في العمل	3.66	متوسطة
3	16	تتسم علاقتي مع رؤسائي بأنها علاقة تعاونية تسودها الثقة	3.57	متوسطة
4	17	التزم بشكل عالٍ تجاه المهام عندما أعمل ضمن مجموعة	2.95	متوسطة
5	14	أفضل وزملائي العمل بشكل جماعي على العمل بشكل فردي	2.91	متوسطة

متوسطة	2.83	تدعم إدارة الجامعة فرق العمل وتؤكد على أهميتها في إنجاز الأعمال	20	6
متوسطة	2.55	تلجأ إدارة الجامعة لحل المشكلات عن طريق اللجوء لفرق العمل	18	7
متوسطة	3.17	فرق العمل		

يتضمن الجدول رقم (4-4) نتائج تحليل البعد الثالث من أبعاد تمكين العاملين وهو بعد فرق العمل والذي كانت عدد الأسئلة التي تقيسه هي (7) أسئلة تمثلت في الأسئلة من (14-20) كما جاء في أداة الدراسة (الملحق رقم 3)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.17) مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة حوله بدرجة متوسطة وهو إشارة إلى أن إدراك أفراد عينة الدراسة لمعنى فرق العمل في الجامعة والذي لم يصل بعد إلى المستوى المطلوب، حيث جاءت الفقرة رقم (19) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.69)، تلتها في المرتبة الثانية وبدرجة موافقة متوسطة الفقرة رقم (15) بمتوسط حسابي (3.66) في حين جاءت الفقرة رقم (16) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.57)، وجاءت الفقرة رقم (17) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.95)، وجاءت الفقرة رقم (14) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (2.91) وجاءت الفقرة رقم (20) في المرتبة السادسة وقبل الأخيرة بمتوسط حسابي (2.83)، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة وبدرجة موافقة متوسطة الفقرة رقم (18) بمتوسط حسابي (2.55).

4-1-4: التوسع في الصلاحيات:

تم حساب المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال التوسع في الصلاحيات، والجدول (5-4) يبين ذلك.

الجدول (5-4): المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الرابع " التوسع في الصلاحيات " مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الدرجة الممارسة	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الأهمية النسبية
كبيرة	4.05	يفوضني رؤسائي السلطة بناء على أنظمة وتعليمات الجامعة	21	1
كبيرة	4.01	يقوم رؤسائي بعدم ممارسة السلطة التي قاموا بتفويضها	24	2
كبيرة	3.99	أستطيع العمل بالطريقة التي أريدها في هذه الجامعة هما يحقق الأهداف	23	3
كبيرة	3.92	تسمح لي إدارة الجامعة بإبداء وتطبيق أفكار إبداعية في العمل	25	4
كبيرة	3.86	يقوم رؤسائي بتفويضي سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتي	22	5
كبيرة	3.68	لدي الاستقلالية والقدرة على كيفية أداء عملي بالجامعة	26	6
كبيرة	3.92	التوسع في الصلاحيات		

يتضمن الجدول رقم (4-5) نتائج تحليل البعد الرابع من أبعاد تمكين العاملين وهو بعد التوسع في الصلاحيات والذي كانت عدد الأسئلة التي تقيسه هي (6) أسئلة تمثلت في الأسئلة من (21-26) كما جاء في أداة الدراسة (الملحق رقم 2)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.92) مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة حوله بدرجة مرتفعة وهو إشارة إلى إدراك أفراد العينة الدراسة لمعنى التوسع في الصلاحيات، أي أن أفراد العينة المبحوثة تتوفر لديهم الحرية الذاتية الكاملة في اختيار طرق العمل وتنفيذها وهو بذلك يحتل المرتبة الأولى من حيث تصورات أفراد عينة الدراسة لمستوى التمكين، حيث جاءت الفقرة رقم (26) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.05) تلتها في المرتبة الثانية وبدرجة موافقة مرتفعة الفقرة رقم (24) بمتوسط حسابي (4.01)، في حين جاءت الفقرة رقم (23) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.99) وجاءت الفقرة رقم (25) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.92)، وجاءت الفقرة رقم (22) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.86)، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة وبدرجة موافقة مرتفعة الفقرة رقم (21) بمتوسط حسابي (3.68).

2-4: السؤال الثاني: ما مستوى القدرات التنافسية لجامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية لمستوى القدرات التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت على مستوى الأداة ككل وعلى كل مجال من مجالات الدراسة الآتية (التوفير في التكلفة، والتمايز، والإبداعية، والمرونة، والتسليم)، والجدول (4-6) أدناه يوضح ذلك.

الجدول (4-6): المتوسطات الحسابية لمستوى القدرات التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت على مستوى الأداة ككل وعلى كل مجال من مجالات الدراسة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الأهمية النسبية	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	درجة التقدير
1	1	التوفير في التكلفة	4.05	كبيرة
2	4	المرونة	3.93	كبيرة
3	3	الإبداع	3.91	كبيرة
4	2	التمايز	3.90	كبيرة
5	5	التسليم	3.80	كبيرة
القدرات التنافسية ككل			3.92	كبيرة

يبين الجدول (4-6) المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات أداة الدراسة والأداة ككل، حيث احتل مجال التوفير في التكلفة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.05) ضمن درجة ممارسة كبيرة، واحتل مجال التسليم المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.80) ضمن درجة ممارسة كبيرة، وجاءت درجة التقدير لمستوى القدرات التنافسية ككل حسب تقديرات أفراد عينة الدراسة مرتفعاً بمتوسط حسابي (3.92).

كما تم حساب المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال من مجالات أداة الدراسة، حيث كانت على النحو التالي:

1-2-4: التوفير في التكلفة:

تم حساب المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال التوفير في التكلفة، والجدول (7-4) يبين ذلك.

الجدول (7-4): المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الأول " التوفير في التكلفة " مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الأهمية النسبية	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	درجة الممارسة
1	2	تسعى إدارة الجامعة دوماً إلى الاحتفاظ بالأفراد الأكفاء للتخفيض من حجم التكاليف	4.20	كبيرة
2	1	تسعى إدارة الجامعة لتقديم خدماتها بأقل تكلفة للسيطرة على أكبر عدد ممكن من الطلبة	4.00	كبيرة
3	3	تسعى إدارة الجامعة دوماً إلى ابتكار طرق وأساليب عمل تضمن لها تخفيض التكلفة	3.98	كبيرة
التوفير في التكلفة			4.05	كبيرة

يتضمن الجدول رقم (7-4) نتائج تحليل البعد الأول من أبعاد القدرات التنافسية وهو بعد التوفير في التكلفة والذي كانت عدد الأسئلة التي تقيسه هي (3) أسئلة تمثلت في الأسئلة من (1-3) كما جاء في أداة الدراسة (الملحق رقم 3)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (4.05) مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة حوله بدرجة مرتفعة

وهو إشارة إلى إدراك أفراد عينة الدراسة لمستوى التوفير في التكلفة الذي تقدمه جامعة الكويت للتعليم فيها، حيث جاءت الفقرة رقم (2) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.20)، تلتها في المرتبة الثانية وبدرجة موافقة مرتفعة الفقرة رقم (1) بمتوسط حسابي (4.00) في حين جاءت الفقرة رقم (3) في المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.98).

4-2-2: التّمايز:

تم حساب المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال التّمايز، والجدول (4-8) يبين ذلك.

الجدول (4-8): المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الثاني " التّمايز " مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الأهمية النسبية	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	درجة الممارسة
1	4	تسعى إدارة الجامعة إلى تحسين جودة خدماتها	4.42	كبيرة
2	5	تحاول إدارة الجامعة باستمرار تقديم خدمات متميزة	3.79	كبيرة
3	6	تحاول إدارة الجامعة التحسين في خدماتها الحالية التي تقدمها	3.49	متوسطة
التّمايز				كبيرة
			3.90	كبيرة

يتضمن الجدول رقم (4-8) نتائج تحليل البعد الثاني من أبعاد القدرات التنافسية وهو بعد التمايز والذي كانت عدد الأسئلة التي تقيسه هي (3) أسئلة تمثلت في الأسئلة من (4-6) كما جاء في أداة الدراسة (الملحق رقم 3)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.90). مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة حوله بدرجة مرتفعة وهو إشارة إلى إدراك أفراد عينة الدراسة لمستوى التمايز الذي تتمتع به جامعة الكويت، حيث جاءت الفقرة رقم (4) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.42)، تلتها في المرتبة الثانية وبدرجة موافقة مرتفعة الفقرة رقم (5) بمتوسط حسابي (3.79)، في حين جاءت الفقرة رقم (6) في المرتبة الثالثة والاختيرة بمتوسط حسابي (3.49).

4-2-3: الإبداع:

تم حساب المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال الإبداع، والجدول (4-9) يبين ذلك.



الجدول (4-9): المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الثالث "الإبداع" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الأهمية النسبية	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	درجة الممارسة
1	9	تحرص الجامعة أن تسبق منافسيها في ابتكار خدمات جديدة	4.14	كبيرة
2	8	تشجع إدارة الجامعة الأفراد المبدعين باستمرار	4.02	كبيرة
3	7	تحرص إدارة الجامعة على تقديم خدمات جديدة تستجيب لتطلعات المنتفعين من خدماتها	3.58	متوسطة
الإبداع				كبيرة
			3.91	

يتضمن الجدول رقم (4-9) نتائج تحليل البعد الثالث من أبعاد القدرات التنافسية وهو بعد الإبداع والذي كانت عدد الأسئلة التي تقيسه هي (3) أسئلة تمثلت في الأسئلة من (7-9) كما جاء في أداة الدراسة (الملحق رقم 3)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.91) مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة حوله بدرجة مرتفعة وهو إشارة إلى إدراك أفراد عينة الدراسة لمستوى التمايز الذي تتمتع به جامعة الكويت، حيث جاءت الفقرة رقم (9) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.14)، تلتها في المرتبة الثانية وبدرجة موافقة مرتفعة الفقرة رقم (8) بمتوسط حسابي (4.02)، في حين جاءت الفقرة رقم (7) في المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.58).

4-2-4: المرونة:

تم حساب المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال المرونة، والجدول (4-10) يبين ذلك.

الجدول (4-10): المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الرابع "المرونة" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الأهمية النسبية	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	درجة الممارسة
1	12	إدارة الجامعة على اطلاع مسبق بكل ما يحدث في مجال التعليم العالي من مُتغيرات	4.02	كبيرة
2	11	يمكن لإدارة الجامعة تلبية الطلبات المتزايدة لعملائها كماً ونوعاً	4.01	كبيرة
3	10	تمتلك إدارة الجامعة آليات تضمن لها الاستجابة السريعة لاختيارات المنتفعين من خدماتها	3.77	كبيرة
المرونة			3.93	كبيرة

يتضمن الجدول رقم (4-10) نتائج تحليل البعد الرابع من أبعاد القدرات التنافسية وهو بعد المرونة والذي كانت عدد الأسئلة التي تقيسه هي (3) أسئلة تمثلت في الأسئلة من (10-12) كما جاء في أداة الدراسة (الملحق رقم 3)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.93)

مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة حوله بدرجة مرتفعة وهو إشارة إلى إدراك أفراد عينة الدراسة لمستوى المرونة الذي تتمتع به جامعة الكويت، حيث جاءت الفقرة رقم (12) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.02) ، تلتها في المرتبة الثانية وبدرجة موافقة مرتفعة الفقرة رقم (11) بمتوسط حسابي (4.01)، في حين جاءت الفقرة رقم (10) في المرتبة الثالثة والاخيرة بمتوسط حسابي (3.77).

5-2-4: التّسليم:

تم حساب المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال التّسليم، والجدول (4-11) يبين ذلك.

الجدول (4-11): المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الخامس "التّسليم" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الأهمية النسبية	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	درجة الممارسة
1	14	تلتزم إدارة الجامعة بتقديم الخدمة في الآجال المحددة لمنتفعي خدماتها	3.96	كبيرة
2	13	تمتلك إدارة الجامعة سرعة تقديم الخدمة	3.88	كبيرة
3	15	تهتم إدارة الجامعة بالاستماع ومعالجة شكاوي الطلبة في الأوقات المناسبة	3.57	متوسطة
التّسليم				كبيرة

يتضمن الجدول رقم (4-11) نتائج تحليل البعد الخامس من أبعاد القدرات التنافسية وهو بُعد التسليم والذي كانت عدد الأسئلة التي تقيسه هي (3) أسئلة تمثلت في الأسئلة من (10-12) كما جاء في أداة الدراسة (الملحق رقم 3)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.80) مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة حوله بدرجة مرتفعة وهو إشارة إلى إدراك أفراد عينة الدراسة لمستوى التسليم الذي تتمتع به جامعة الكويت، حيث جاءت الفقرة رقم (14) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.96)، تلتها في المرتبة الثانية وبدرجة موافقة مرتفعة الفقرة رقم (13) بمتوسط حسابي (3.88)، في حين جاءت الفقرة رقم (15) في المرتبة الثالثة والاختيرة بمتوسط حسابي (3.57).

#### 3-4: تحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة

اختبار الفرضية الرئيسة الأولى: "لا يوجد أثر دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتمكين في تحقيق القدرات التنافسية في جامعة الكويت".

للتحقق من أثر كل مجال من مجالات التمكين الإداري تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة إن كان هنالك أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) الذي يتطلب من التحقق من ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار الخطي المتعدد من خلال إجراء بعض الاختبارات القبلية واختبار الطبيعية لكل متغير مستقل والمتغير التابع واختبار القوة المعنوية والتفسيرية لنموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد المستخدم قبل البدء في تطبيق الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضيات الفرعية للدراسة وكما هو موضح:

التحقق من الطبيعية لأبعاد المتغير المستقل (تقاسم السلطة، وتبادل المعلومات، وفرق العمل، والتوسع في الصلاحيات) وأبعاد المتغير التابع (التوفير في التكلفة، والتمايز، والإبداع، والمرونة، والتسليم)، وتم ذلك من خلال استخدام اختبار (One - sample Kolmogorov - Smirnov Test) والجدول رقم (4-12) يوضح ذلك:

الجدول (12-4): اختبار (One - sample Kolmogorov - Smirnov Test) على أبعاد المتغير  
المستقل (تقاسم السلطة، وتبادل المعلومات، وفرق العمل، والتوسع في الصلاحيات) وأبعاد المتغير  
التابع (التوفير في التكلفة، والتمايز، والإبداع، والمرونة، والتسليم)

الرقم	المجال	قيمة ( One - sample Kolmogorov - Smirnov Test)	الدلالة الإحصائية
1	تقاسم السلطة	0.090	0.000
2	تبادل المعلومات	0.102	0.000
3	فرق العمل	0.080	0.000
4	التوسع في الصلاحيات	0.066	0.000
التمكين			
		0.020	*0.200
1	التوفير في التكلفة	0.155	0.000
2	التمايز	0.155	0.000
3	الإبداع	0.146	0.000
4	المرونة	0.157	0.000
5	التسليم	0.129	0.000
القدرات التنافسية			
		0.115	0.000

يظهر من الجدول (12-4) ان قيم الدلالة الإحصائية لاختبار ( One - sample Kolmogorov - )

(Smirnov Test) تدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (Normal Distribution) وكذلك استناد نظرية النزعة المركزية والتي تنص على أن إذا كان حجم العينة أكبر من (30) وله وسط حسابي وتباين فإن توزيع المعاينة للوسط الحسابي تقترب من التوزيع الطبيعي.

اختبار القوة المعنوية والتفسيرية لنموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد المستخدم، وتم ذلك من خلال ما يلي:

اختبار الارتباط الخطي: تم استخدام اختبار الارتباط الخطي بهدف التأكد من انه لا يوجد ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة وذلك بالاعتماد على اختبار التباين المسموح به (Tolerance) لكل مُتغير من المتغيرات المستقلة حيث يجب أن تكون المتغيرات المستقلة للنموذج مستقلة فيما بينها، وللتأكد من ذلك الغرض نستعين بهذا الاختبار، مع العلم انه من الضروري عدم تجاوز معامل تضخم التباين للقيمة (10) وقيمة اختبار التباين المسموح لا بد أن تكون من (0.05) وبحساب المعاملات السابقة لكل المتغيرات المستقلة، كانت النتائج المتحصل عليها مدرجة في الجدول (13-4) كالتالي:

الجدول (13-4): اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح مُتغيرات الدراسة

البعد	التباين المسموح (Tolerance)	معامل تضخم التباين (VIF)
تقاسم السلطة	0.318	3.548
تبادل المعلومات	0.461	2.130
فرق العمل	0.457	2.283
التوسع في الصلاحيات	0.329	3.015
محور التمكن	0.451	2.281

يظهر من الجدول (4-13) أن قيم اختبار معامل تضخم التباين لجميع المتغيرات المستقلة أقل من (10) تراوحت بين (2.130 - 3.548) بينما كانت قيم اختبار معامل التباين المسموح (Tolerance) لجميع المتغيرات المستقلة أكبر من (0.05) حيث تراوحت بين (0.318-0.461)، وبالتالي يمكن القول انه لا توجد مشكلة ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة، وهذا يعزز من إمكانية استخدامها جميعاً في النموذج.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم تطبيق معادلة الانحدار المتعدد لدراسة أثر التمكين الإداري في تحقيق القدرات التنافسية في جامعة الكويت، وفيما يلي عرض النتائج:

model	Variables entered	removed Variables	Method
1	التمكين		Enter
	تفويض الصلاحيات		
	فرق العمل		
	تقاسم المعلومات		

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.561 <sup>a</sup>	.314	.308	.61216

a. Predictors: (Constant), المعلومات، فرق العمل، التمكين  
information

b. Dependent Variable: القدرات التنافسية

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	78.825	4	19.706	52.586	.000 <sup>a</sup>
	Residual	172.006	459	.375		
	Total	250.831	463			

a. Predictors: (Constant), tamkeen, salahiat, jobteams, information

b. Dependent Variable: qudurat

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.888	.221		4.025	.000
	تقسيم المعلومات	-.019	.102	-.017	-.183	.855
	فرق العمل	-.134	.073	-.150	-1.841	.066
	الصلاحيات	.036	.076	.030	.472	.637
	التمكين	.935	.222	.666	4.217	.000

a. Dependent Variable: القدرة التنافسية

يظهر من النتائج السابقة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمجالات

التمكين الإداري في القدرات التنافسية لجامعة الكويت، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط

(R) (0.561) وهي قيمة دالة إحصائياً وتدل على درجة ارتباط دالة إحصائياً بين المتغيرات المستقلة

والمُتغير التابع، وبلغت قيمة (R-square) (0.314) وان قيمة معامل التحديد المعدل

(Adjusted R Square) (0.308) وهي قيم دالة إحصائياً تفسر قدرة مجالات التمكين الإداري في التأثير

على القدرات التنافسية بمعنى أن مجالات التمكين تفسر ما قيمته (0.308) من التغيير الحاصل في

القدرات التنافسية، وبلغت قيمة الاختبار (f) (52.586) بدلالة إحصائية (0.000) وهي قيمة دالة

إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهي تدل على وجود تباين في قدرة المتغيرات المستقلة في

التأثير على المُتغير التابع، مما سبق تقبل الفرضية بالصيغة المثبتة.

4-4: اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتقاسم

السلطة في تحقيق القدرات التنافسية في جامعة الكويت.



للتحقق من صحة هذه الفرضية تم تطبيق تحليل الانحدار الأحادي لدراسة أثر تقاسم السلطة في تحقيق القدرات التنافسية، والجدول (14-4) يوضح ذلك:

الجدول (14-4) معامل الانحدار (R) لمعرفة أثر تقاسم السلطة في تحقيق القدرات التنافسية

Sig.	F	R2	R	T	Beta	تقاسم السلطة
0.000	24.138	0.208	0.456	0.501	0.141	

يظهر من الجدول (14-4) أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

$(\alpha \leq 0.05)$  بين تقاسم السلطة والقدرات التنافسية حيث كانت قيمة (F) دالة إحصائياً. مما سبق

يتبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  لتقاسم السلطة في تحقيق القدرات

التنافسية في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، بالتالي رفض الفرضية المثبتة

وقبول الفرضية البديلة.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  لتبادل المعلومات

في تحقيق القدرات التنافسية في جامعة الكويت.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم تطبيق تحليل الانحدار الأحادي لدراسة أثر تقاسم السلطة في

تحقيق القدرات التنافسية، والجدول (15-4) يوضح ذلك:

الجدول (15-4) معامل الانحدار (R) لمعرفة أثر تبادل المعلومات في تحقيق القدرات التنافسية

Sig.	F	R2	R	T	Beta	تبادل المعلومات
0.000	28.462	0.237	0.487	0.858-	0.238-	

يظهر من الجدول (15-4) أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تبادل المعلومات والقدرات التنافسية حيث كانت قيمة (F) دالة إحصائياً. مما سبق

يتبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتبادل المعلومات في تحقيق

القدرات التنافسية في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، بالتالي رفض الفرضية المثبتة وقبول الفرضية البديلة.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لفرق العمل في تحقيق القدرات التنافسية في جامعة الكويت.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم تطبيق تحليل الانحدار الأحادي لدراسة أثر فرق العمل في تحقيق القدرات التنافسية، والجدول (16-4) يوضح ذلك:

الجدول (16-4) معامل الانحدار (R) لمعرفة أثر تبادل المعلومات في تحقيق القدرات التنافسية

Sig.	F	R2	R	T	Beta	فرق العمل
0.000	20.274	0.181	0.425	2.897-	-0.831	

يظهر من الجدول (16-4) أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين فرق العمل والقدرات التنافسية حيث كانت قيمة (F) دالة إحصائياً. مما سبق يتبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لفرق العمل في تحقيق القدرات التنافسية في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، بالتالي رفض الفرضية المثبتة وقبول الفرضية البديلة.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتوسع في الصلاحيات في تحقيق القدرات التنافسية في جامعة الكويت.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم تطبيق تحليل الانحدار الأحادي لدراسة أثر التوسع في الصلاحيات في تحقيق القدرات التنافسية، والجدول (17-4) يوضح ذلك:

الجدول (17-4) معامل الانحدار (R) لمعرفة أثر تبادل المعلومات في تحقيق القدرات التنافسية

Sig.	F	R2	R	T	Beta	التوسع في الصلاحيات
0.000	20.274	0.181	0.425	2.897-	-0.831	

يظهر من الجدول (17-4) أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التوسع في الصلاحيات والقدرات التنافسية حيث كانت قيمة (F) دالة إحصائياً. مما سبق يتبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتوسع في الصلاحيات في تحقيق القدرات التنافسية في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، بالتالي رفض الفرضية المثبتة وقبول الفرضية البديلة.

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد العينة لمستوى تمكين العاملين تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

الجدول (18-4) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للمتغيرات الشخصية في تصورات المبحوثين لمستوى تمكين العاملين.

المتغير	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
الجنس	بين المجموعات	1	7.182	7.182	27.680	**0.000
	داخل المجموعات	462	119.868	0.259		
الرتبة العلمية	بين المجموعات	2	2.491	1.245	4.609	**0.010
	داخل المجموعات	461	124.559	0.270		
سنوات الخبرة	بين المجموعات	2	0.331	0.166	0.603	0.548
	داخل المجموعات	461	126.719	0.275		
المسمى الوظيفي	بين المجموعات	2	0.794	0.397	1.449	0.236
	داخل المجموعات	461	126.256	0.274		

\*\*ذات دلالة إحصائية على مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$

يتضح من النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول (4-18) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين لمستوى تمكين العاملين باختلاف متغير الجنس حيث وجدت أن  $(F=27.680)$  ومستوى دلالة  $(Sig= 0.000)$  وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$ .

وأشارت النتائج أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين لمستوى تمكين العاملين باختلاف متغير الرتبة العلمية حيث وجدت أن  $(F= 4.609)$  ومستوى الدلالة  $(Sig= 0.010)$  وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$ .

كما أظهرت النتائج في الجدول (4-18) عدم وجود فروقا ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين لمستوى تمكين العاملين باختلاف متغير سنوات الخبرة حيث وجدت أن  $(F=0.603)$  وهذه النتيجة غير معنوية  $(0.05 \geq \alpha)$ .

ويتبين من نتائج الجدول (4-18) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين لمستوى تمكين العاملين باختلاف المسمى الوظيفي حيث وجدت أن  $(F=1.449)$  ومستوى الدلالة  $(Sig= 0.236)$  وهذه النتيجة غير معنوية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$ .

ومما سبق يقتضي مايلي: رفض الفرضية العدمية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لمستوى التمكين الإداري تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، والرتبة العلمية). وقبولها فيما يتعلق بمتغيري سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي.

#### 4-5: الاستنتاجات

جاءت هذه الدراسة لتحديد أثر التمكين والمتمثلة بتقاسم السلطة وتبادل المعلومات وفرق العمل والتوسع في الصلاحيات في تحقيق القدرات التنافسية في جامعة الكويت، وقد أجابت الدراسة عن تساؤل البحث من حيث تحديد نسب الأهمية لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، كما توصلت الدراسة من خلال اختبار الفرضيات إلى عدة نتائج، كما يأتي:

أظهرت النتائج أن درجة ممارسة التمكين الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة متوسطة، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العبيد (2015) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة تمكين العاملين لدى موظفي بيت التمويل الكويتي من وجهة نظرهم متوسطة، كما اتفقت النتيجة الحالية مع نتيجة دراسة المري (2014) التي توصلت إلى أن درجة التمكين الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت من وجهة نظرهم كانت بدرجة متوسطة، كما اتفقت كذلك مع نتيجة دراسة الفايز (2014) التي توصلت إلى أن مستوى التمكين الإداري للقيادات النسائية في جامعتي الملك سعود والإمام محمد بن سعود متوسط، كذلك اتفقت مع نتيجة دراسة الشراري (2013) التي توصلت إلى أن مستوى التمكين الإداري من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة الجوف في السعودية كان متوسطاً. واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الطعاني، والسويدي (2013) التي أظهرت نتائجها أن مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية جاء بدرجة مرتفعة، وكذلك اختلفت مع نتيجة دراسة عفانة (2013) التي توصلت إلى أن مستوى التمكين الإداري في المنظمات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة كان مرتفعاً، كما اختلفت مع نتيجة دراسة البلوشي (2008) التي أظهرت نتائجها أن مستوى التمكين الإداري لدى أعضاء الهيئة التدريسية بكليات الشرطة هي بدرجة كبيرة.

توصلت الدراسة إلى أن مستوى القدرات التنافسية لجامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة مرتفعة، واتفقت هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الفياض (2005) التي توصلت إلى أنه ترتبط القدرة التنافسية وجودة المنتجات بعلاقة طردية مع فرق العمل، ويمكن التنبؤ بقوة القدرة التنافسية للشركات الصناعية من خلال تكنولوجيا الاتصال وفرق العمل.

توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمجالات التمكين الإداري في القدرات التنافسية لجامعة الكويت، بمعنى أن مجالات التمكين تفسر ما قيمته (0.308) من التغيير الحاصل في القدرات التنافسية، وهي تدل على وجود تباين في قدرة المتغيرات المستقلة في التأثير على المتغير التابع، مما سبق تقبل الفرضية بالصيغة المثبتة.

توصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقاسم السلطة والقدرات التنافسية، واتفقت هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الشعلان وكعكي (2013) التي أكدت أن من آليات دعم التمكين تقاسم السلطة.

توصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبادل المعلومات والقدرات التنافسية، واتفقت هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الشعلان وكعكي (2013) التي أكدت أن من آليات دعم التمكين تبادل المعلومات.

توصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل والقدرات التنافسية، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة معراج (2015) التي توصلت إلى أن مديرية الصيانة لشركة سوناطراك ببسكرة تقوم بتمكين موظفيها وتعمل على تدعيم ذلك من خلال بثقتها في موظفيها بموظفيها ومنحهم الصلاحيات اللازمة لمباشرة مهامهم دون الرجوع للإدارة وتشجع العمل الجماعي الهادف بين الفرق والموظفين والتعاون وتبادل التجارب الناجحة مع تحديد الاحتياجات التدريبية.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوسع في الصلاحيات والقدرات التنافسية، واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة المري (2014) التي توصلت إلى عدم وجود علاقة بين تفويض السلطة وأداء أعضاء هيئة التدريس.

توصلت الدراسة إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين لمستوى تمكين العاملين باختلاف متغير الجنس، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة المري (2014) التي أظهرت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس، كما اتفقت مع نتيجة دراسة الطعاني، والسويحي (2013) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين الإداري ومستوى الرضا الوظيفي تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي ولصالح الإناث، واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة المبيضين، والطروانة، (2011) التي توصلت إلى عدم فروق ذات دلالة إحصائية لأثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية تعزى لمتغير الجنس. أشارت النتائج أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين لمستوى تمكين العاملين باختلاف متغير الرتبة العلمية.

أظهرت النتائج عدم وجود فروقا ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين لمستوى تمكين العاملين باختلاف متغير سنوات الخبرة. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الشراري (2013) التي توصلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية الخاصة بدرجة تقدير أفراد عينة الدراسة من الموظفين الإداريين لمستوى التمكين الإداري في جامعة الجوف من وجهة نظر الموظفين الإداريين فيها تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة، واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة المبيضين، والطروانة، (2011) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية تعزى لمتغير الخبرة.

أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين لمستوى تمكين العاملين باختلاف المسمى الوظيفي. واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة المبيضين، والطروانة، (2011) التي توصلت إلى عدم فروق ذات دلالة إحصائية لأثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.



#### 4-6: التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة الحالية توصي الدراسة بما يأتي:

ضرورة الاهتمام بتنمية إدراك أعضاء هيئة التدريس لأبعاد التمكين من خلال تشجيعهم على تحمل المسؤوليات والنظر إلى أخطاءهم كفرص للتعلم.

ضرورة اهتمام جامعة الكويت بأبعاد تقاسم السلطة وتبادل المعلومات وفرق العمل والتي أثبتت الدراسة عدم وجود تأثير لهم في القدرات التنافسية.

تعزيز القدرات التنافسية لجامعة الكويت عن طريق الندوات وورش العمل بحيث يكون محورها تعزيز الممارسات الإيجابية لأعضاء هيئة التدريس بما يخدم أهداف الجامعة وخططها مما يُعزز القدرة التنافسية للجامعة.

ضرورة زيادة اعتماد الجامعة على فرق العمل في تنفيذ المهام وخاصة الإستراتيجية منها مما لذلك من أثر في تحسين القدرة التنافسية للجامعة.

إعادة النظر في الهياكل التنظيمية التقليدية ومحاولة استبدالها بالهياكل الحديثة التي تميل إلى الأفقية أكثر من الهرمية بما يفسح المجال أمام أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت لإدراك قدراتهم ومهاراتهم في السيطرة على طرق العمل مما يدعم شعورهم بالكفاءة والقدرة على تطوير العمل.

إعادة النظر في بنية الهيكل التنظيمي للجامعة؛ وتحديد المهام في كافة المستويات الإدارية داخل الجامعة، بحيث يتم دعم اللامركزية وتفويض السلطات وتحقيق التنسيق بين الأقسام الأكاديمية والإدارية وتحديد معايير تقييم الأداء والمساءلة الملائمة لتيسير تمكين أعضاء هيئة التدريس.

زيادة الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت من حيث ضرورة إتاحة الفرص لهم للتقدم والنمو والتطور الوظيفي، وتوفير ظروف وبيئة عمل آمنة وصحية لتعزيز أدائهم وبالتالي تحقيق القدرة التنافسية المأمولة.

إجراء دراسات أخرى عن تأثير تمكين العاملين على متغيرات أخرى كالتميز التنظيمي، والثقة التنظيمية، والثقافة التنظيمية، وضغوط العمل.

## قائمة المراجع

### أولاً- المراجع العربية

- إبراهيم، محمد (2009). التعليم الجامعي قضايا واتجاهاته، القاهرة: منشورات جامعة المنوفية.
- أبو بكر، فاتن (2002). نظم الإدارة المفتوحة: ثورة الأعمال القادمة للقرن الحادي والعشرين، القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع.
- أبو خضير، إيمان سعود (2010). التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية. المجلة السعودية للتعليم العالي، المملكة العربية السعودية، 7، 87-123.
- أبو شكيوات، حسين سعيد (2010). أنماط القيادة الادارية لرؤساء الأقسام العلمية في الجامعات العربية الحكومية وأثرها على هيئة التدريس. أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة الدول العربية، معهد البحوث والدراسات العربية.
- أحمد، لمياء محمد (2004). الجامعة الافتراضية كإحدى الصيغ التعليمية. المؤتمر السنوي الأول للمركز العربي للتعليم والتنمية، بالتعاون مع جامعة عين شمس "مستقبل التعليم الجامعي العربي رؤى تنموية"، في الفترة 3-5 مايو 2004، ج1، 650-651.
- أفندي، عطيه حسين (2003). تحسين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، القاهرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- الأسمر، منى، والهدلي، سهى (2010). مدى تمكن أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية من وجهة نظرهم. المجلة التربوية، جامعة الكويت، 28(11)، 313-350.

أندراوس، رامي جمال ومعاينة، عادل سالم (2008). الإدارة بالثقة والتّمكن، اربد: عالم الكتب الحديث.

بركات، حيان محمد (2010). التّدريب ودوره في زيادة القدرة التّنافسية لدى الشركات العاملة في قطاع التّأمين: دراسة مقارنة بين شركات التّأمين العامة والخاصة في الساحل السوري. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تشرين، سوريا.

البلوشي، علي محمد (2008). مستوى التّمكن الإداري لدى أعضاء الهيئة التّدرسية بكليات الشرطة في دولة الإمارات وعلاقته برضاهم الوظيفي. أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة اليرموك.

جلاّب، احسان دهش (2013). إدارة التّمكن والاندماج، (ط1)، عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتّوزيع.

الجوارين، عدنان فرحان (2013). القدرة التّنافسية للدول العربية مع إشارة خاصة إلى العراق دراسة تحليلية ومقارنة، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، أبوظبي.

حلواني، ابتسام (2001). أسلوب التّمكن ومدى استعداد المديرين لتطبيقه دراسة ميدانية على عينة عشوائية من مديري الإدارات الحكومية بمدينة جدة. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التّجارية، 3 و4، 173-146.

الحوت، محمد وتوفيق، صلاح الدين (2014). التّنافسية بين الجامعات، ورقة عمل جامعة بنها، كلية التّربية، متوفرة على الإنترنت، تاريخ الاسترجاع 20-03-2017م

الخزامي، عبدالحكم (2008). الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التّنافسية، عمان: دار الفجر للنشر والتّوزيع.

- الفياض، محمود (2005). تمكين العاملين كمدخل إداري وأثره على القدرة التنافسية للمنظمة: دراسة ميدانية. أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- ديوب، أيمن حسن (2014). تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات: دراسة ميدانية. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 30 (1)، 195-234.
- رزيق، كمال وفارس، مسدور (2003). تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية. الملتقى الوطني الأول حول "المنظمة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد" 23/22 أبريل 2003، ص 201-210.
- الرشيدي، شيخة بنت ثاري (2016). المتطلبات الأكاديمية المصاحبة للتمكين النسائي في الوظائف القيادية في جامعة حائل. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، (69)، 185-212.
- زايد، عادل محمد (2008). تدعيم القدرات التنافسية للجامعات وجودة العملية التعليمية. مؤتمر تدعيم القدرات التنافسية للجامعات، في الفترة 4-5 يونيو 2008، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ص 1-54.
- الزيدانيين، محمد مطر (2006). أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، مؤتة، الأردن.
- السلمي، سمير سمران (2011). أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية على موظفي جوازات محافظة جدة). رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبدالعزيز، المملكة العربية السعودية.
- السلمي، علي (2001). إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، القاهرة: دار غريب للنشر والطباعة.
- الشراري، فهد (2013). التمكين الإداري وعلاقته بفعالية عمليات الاتصال لدى الموظفين الإداريين في جامعة الجوف. أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة اليرموك.

- الشعلان، مضايي محمد وكعكي، سهام محمد صالح (2013). آليات تفعيل التّمكن لتحقيق جودة الأداء في جامعة الأميرة نورة. المجلة السعودية للتعليم العالي، المملكة العربية السعودية، 1، 37-73.
- الصالح، عثمان بن عبد الله (2012). تنافسية مؤسسات التّعليم العالي إطار مقترح. مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة بالجزائر، 10، 2012، 297.
- الضلاعين، علي (2010). أثر تمكين العاملين في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية. مجلة دراسات للعلوم الإدارية، 37 (1).
- الطروانة، إحصين أحمد (2006). العلاقة بين التّمكن الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية إقليم جنوب الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، مؤتة، الأردن.
- الطعاني، حسن أحمد والسويحي، عمر سلطان، (2013)، التّمكن الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية. دراسات، العلوم التّربوية، 40، ملحق 1، 305-327.
- عبد الهادي، أميرة رمضان وحتاتة، أم السعد أبو العينين (2012). تمكين القيادات الأكاديمية بجامعة كفر الشيخ دراسة حالة. مجلة التّربية، مصر، 15(35)، 201-279.
- العبيد، عبدالوهاب سليمان (2015). أثر تمكين العاملين في الارتباط الوظيفي لدى موظفي بيت التّمويل الكويتي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
- العبيدين، بثينة زياد احمد (2004). العلاقة بين التّمكن الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الإسمنت الأردنية ومؤسسة الموانئ الأردنية، دراسة مقارنة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
- العتيبي، ثقل نادر (2009). دور محاسبة الموارد البشرية في تحسين القدرة التنافسية للمشروعات الخدمية: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات المتنقلة العاملة في دولة الكويت. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

العتيبي، هلا جهاد (2007). العلاقة بين الأهماط القيادية والتّمكن الإداري: دراسة اتجاهات المديرين في المؤسسات العامة الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.

عريقات، أحمد يوسف (2009). دور التمكن الإداري في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال. المؤتمر العلمي الدولي السابع تحت عنوان: تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال "التّحديات - الفرص - الآفاق"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة الزرقاء الخاصة، الزرقاء - الأردن.

عفانة، حسن مروان (2013). التّمكن وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر: غزة، فلسطين.

عكروش، مامون نديم وعكروش، سهير نديم (2004). تطوير المنتجات الجديدة، الأردن: دار وائل للنشر.

العنزي، أمير خضير (2013). دور تمكين العاملين في الميزة التنافسية المستدامة دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من التّدرسيين في الكليات الأهلية بمحافظة النجف الأشرف. مجلة القادسية للعلوم الاقتصادية والإدارية، 16، (1) 67-83.

الفايز، هيلة عبدالله سليمان (2014). اعتماد التّمكن المنظمي لتحقيق إستراتيجية التّمايز (دراسة تطبيقية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية). مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 22، 161-178.

الفهاء، سام عبدالقادر (2012). تبني استراتيجيات التّميز في التّعلم والتّعليم ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التّعليم العالي: جامعة النجاح الوطنية حالة دراسية. المؤتمر العربي الأول "استراتيجيات التّعليم العالي وتخطيط الموارد البشرية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بالتعاون مع الجامعة الهاشمية، وجامعة القاهرة بجمهورية مصر العربية، واتحاد الجامعات العربية في الفترة 24-26 أبريل (نيسان) 2012، الجامعة الهاشمية - الأردن.

القضاة، عبد الله (2001). المقدرة التنافسية للقطاع المصرفي الأردني - دراسة تحليلية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.

القيوتي، محمد والعنزي، عوض (2006). الشعور بالتمكن لدى المديرين من مستوى الإدارة الوسطى: دراسة ميدانية في دولة الكويت. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 22(6)، 147-184.

المعاني، أيمن وعبد الحكيم أخو أرشيده (2009). تمكين العاملين وأثره في الإبداع الإداري لدى العاملين في الجامعة الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 5(2)، 327-351.

مازن، عبد العزيز (2006). التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسسي، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

المبيضين، محمد ذيب والطروانة، محمد أحمد (2011). أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية. دراسات، العلوم الإدارية، 38(2)، 480-505.

المتروك، شروق عبدالمحسن (2010). أثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري من وجهة نظر موظفي الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

المري، محمد سالم (2014). التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

المساعد، مجد رakan (2010). أثر إستراتيجية التمكين على أداء العاملين في شركات التأمين العاملة في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

مصطفى، احمد سيد (2002)، الإدارة البشرية: الأصول والمهارات، القاهرة.



المعاني، أحمد وعريقات، أحمد والصاح أسماء وجرادات، ناصر (2011). قضايا إدارية معاصرة، عمان: دار وائل للنشر.

المعاني، أيمن (2012). الإدارة العامة الحديثة، عمان: دار وائل للنشر.

معراج، قدرى أحمد (2015). أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي " دراسة ميدانية " مديرية الصيانة لشركة سوناطراك - بسكرة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر.

المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (2001). تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص: دراسة تطبيقية علي المنظمات العاملة بمحافظة دمياط. المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، 2(1)، 1-31.

ملحم، يحيى سليم (2006). التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

منصر، زينب (2013). تمكين العاملين كمدخل إستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية علمى مستوى البنك الوطني الجزائري وكالة ورقلة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، الجزائر.

المهيرات، عماد علي (2009). أثر التمكين على فاعلية المنظمة: دراسة ميدانية في مناطق أمانة عمان الكبرى. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البلقاء التطبيقية، عمان، الأردن.

المومني، خالد والقضاة، محمد علي (2009). معالم في الفكر الإداري، أربد: دار الكتاب الثقافي للنشر والتوزيع.

النويقة، عطا الله (2014). أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الطائف: دراسة تطبيقية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 10(3)، 426-453

الهوري، سيد. (2000) الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن ال21، (ط12)، القاهرة: دار الجيل للطباعة.

Arouet, F.M. (2009). Competitive advantage and the new higher education regime. Entelequia. Revista Interdisciplinar, 10, Otoño, pp. 21-35. Retrieved March. 27, 2017, from: <http://www.eumed.net/entelequia/es.art.php?a=10a0>.

Barney, J.B. (2001). Is the resource-based theory a useful perspective for strategic research? Yes. Academy of management review, 26(1), 41-56.

Egessa & Ayub (2013). Influence of empowerment on employee performance of primary school teachers in Kakamega central district Kenya. International journal of research in commerce management, 4(9), 171-121.

Keefe, Linda (2003). Empower Your Employees to be Mini- Marketers. National public Accountant, Jun2003. Retrieved march. 27, 2017, Available: <http://wwwlib.umi.com/Empowerment>.

Luby, Carole Eagle (2006). A Case Study Of Psychological Empowerment Of Employees In A Community College, University Of Florida, USA.

Madsen, Susan, R (2010). Chinese women administrators in higher education developing leadership throughout life. Academic the online Journal, 8(2), 1.

Manuela, Bruce (2003). Measuring Empowerment. Leadership & Organization Development Journal, 24(2), 102-108.

Ongori, Henry (2009). Managing behind the scenes: A view point on Employee Empowerment. African Journal of Business Management, 3(1), 09-15.

Porter, M. (2003). Strategy and the Internet. Harvard Business Review, 79(3), 62-78.

Randolph and Sashin (2002). Can Organizational Empowerment? Work in Multinational Settings. Academy of Management Executive, 16(1), 102-115.

Sasiadek, Susan M. (2006). Individual Influence Factors That Impact Employee Empowerment': A Multi Case Study, Capella University, USA.

Sperandio, Jill (2011). Context and the gendered of teachers' womens empowerment through leader ship of non – formal schooling in Bangladesh. Gender And Education, 23(2), 121-135.

Thomas, K. W. and Velthouse, B. A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive model of Intrinsic task Motivation. Academy of Management Review, 15(4), 66–81.

Ylrey, Dennis J. (2003). The Impact of Bureaucracy and Political Influence on Employee Empowerment in the public Sector. North central University, Prescott, Arizona, USA.

## قائمة الملاحق

الملحق (1)

محكمو أداة الدراسة

اسم المحكم	الجامعة
الأستاذ الدكتور بهجت عيد الجوازنة	جامعة آل البيت
الدكتور رياض أبو زيد	جامعة آل البيت
الدكتور زياد الصمادي	جامعة آل البيت
الأستاذ الدكتور سليمان حوري	جامعة آل البيت
الدكتور هايل العبابنة	جامعة آل البيت
الدكتور هايل السرحان	جامعة آل البيت
الدكتور عبدالله العظامات	جامعة آل البيت
الأستاذ الدكتور آدم غازي العتيبي	جامعة الكويت
الدكتور علي الكاظمي	جامعة الكويت
الدكتور بدر الديحاني	جامعة الكويت
الدكتور هاني الصراف	جامعة الكويت

الملحق (2)

الاستبانة بصورتها النهائية

جامعة آل البيت

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

قسم إدارة الأعمال

حضرة الأستاذ/ الدكتور..... المحترم،،

تحية طيبة وبعد:

يرجى التفضل، بالعلم بأنني وفي إطار إعداد رسالة الماجستير في جامعة آل البيت قمت بإعداد استبانة تهدف إلى قياس أثر التمكين الإداري في تحقيق القدرات التنافسية: دراسة حالة جامعة الكويت. تهدف الدراسة تقديم مقترحات لتحسين تطبيق التمكين التي تعتمد عليها جامعتكم الموقرة لزيادة قدراتكم التنافسية بما يخدم تحقيق أهدافكم.

وإن حرصكم على تقديم البيانات والمعلومات المطلوبة بدقة وموضوعية سيساهم ولا شك في التوصل إلى نتائج أفضل، وبالتالي مساعدة الباحث في التوصل إلى نتائج أدق وتقديم توصيات ذات فائدة أكبر. لذا نرجو، التكرم بالتأشير على فقرات الاستبانة المرفقة، وبما يتناسب واستخدامها وتطبيقها في جامعتكم.

يرجى العلم، بأن البيانات والمعلومات التي ستوفرونها لهذه الدراسة ستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي، وستعامل بسرية تامة، وسيتم تزويدكم بنتائج الدراسة في حالة الانتهاء منها إذا رغبتكم بالاطلاع عليها.

شاكرين لكم حسن تعاونكم،،

إشراف الدكتور: وليد مجلي العواودة

الباحث: عايد عارف ثنيان الشمري

أولاً: معلومات عامة:

يرجى وضع إشارة (√) في المربع المناسب:

الجنس: <input type="checkbox"/> ذكر <input type="checkbox"/> أنثى
الرتبة الأكاديمية: <input type="checkbox"/> أستاذ <input type="checkbox"/> أستاذ مشارك <input type="checkbox"/> أستاذ مساعد
سنوات الخبرة: <input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/> 5 سنوات - أقل من 10 سنوات <input type="checkbox"/> 10 سنوات فأكثر
المسمى الوظيفي: <input type="checkbox"/> عميد كلية <input type="checkbox"/> رئيس قسم <input type="checkbox"/> عضو هيئة تدريس

القسم الأول: مجالات التمكن الإداري:

الرقم	الفقرة	درجة التقدير				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
المجال الأول: تقاسم السلطة						
1	تأخذ إدارة الجامعة بعين الاعتبار آراء الموظفين عند اتخاذ القرار					
2	تمنح الجامعة تفويضاً للصلاحيات لاتخاذ القرار					
3	توفر إدارة الجامعة صلاحيات متعددة للتصرف بالمهام الموكلة إلي					

					توجد فرصة متاحة للمشاركة في اتخاذ القرارات	4
					تمنحني الجامعة الفرصة الكافية لإبداء رأيي في أمور عملي	5
					يتم عقد لقاءات لمناقشة شؤون العمل ومستجداته	6
المجال الثاني: تبادل المعلومات						
					أحصل على المعلومات اللازمة لإنجاز عملي في أي وقت أشاء	7
					يتفهم العاملون دورهم من خلال المعلومات المتاحة	8
					تسهل إتاحة المعلومات في الجامعة حالياً في توحيد رؤية ووضوح الأهداف	9
					أشارك الآخرين من زملائي بالمعلومات والبيانات	10
					تسهل مهارات الاتصال في إنجاز المهام	11
					أجد سهولة في التواصل مع رئيسي في العمل	12
					توجد قنوات اتصال بين المستويات الإدارية للحصول على المعلومات	13
المجال الثالث: فرق العمل						

					أفضل وزملائي العمل بشكل جماعي على العمل بشكل فردي	14
					أقدر وأحترم آراء زملائي في العمل	15
					تنسجم علاقتي مع رؤسائي بأنها علاقة تعاونية تسودها الثقة	16
					التزم بشكل عالٍ تجاه المهام عندما أعمل ضمن مجموعة	17
					تلجأ إدارة الجامعة لحل المشكلات عن طريق اللجوء لفرق العمل	18
					يعمل الأفراد داخل الجامعة بروح الفريق الواحد	19
					تدعم إدارة الجامعة فرق العمل وتؤكد على أهميتها في إنجاز الأعمال	20
المجال الرابع: التوسع في الصلاحيات						
					يفوضني رؤسائي السلطة بناء على أنظمة وتعليمات الجامعة	21
					يقوم رؤسائي بتفويضي سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتي	22
					أستطيع العمل بالطريقة التي أريدها في هذه الجامعة بما يحقق الأهداف	23



					يقوم رؤسائي بعدم ممارسة السلطة التي قاموا بتفويضها	24
					تسمح لي إدارة الجامعة بإبداء وتطبيق أفكار إبداعية في العمل	25
					لدي الاستقلالية والقدرة على كيفية أداء عملي بالجامعة	26

القسم الثاني: القدرات التنافسية لجامعة الكويت:

درجة التقدير					الرقم	الفقرة
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً		
المجال الأول: التوفير في التكلفة						
					1	تسعى إدارة الجامعة لتقديم خدماتها بأقل تكلفة للسيطرة على أكبر عدد ممكن من الطلبة
					2	تسعى إدارة الجامعة دوماً إلى الاحتفاظ بالأفراد الأكفاء للتخفيض من حجم التكاليف
					3	تسعى إدارة الجامعة دوماً إلى ابتكار طرق وأساليب عمل تضمن لها تخفيض التكلفة

المجال الثاني: التمايز					
					4 تسعى إدارة الجامعة إلى تحسين جودة خدماتها
					5 تحاول إدارة الجامعة باستمرار تقديم خدمات متميزة
					6 تحاول إدارة الجامعة التحسين في خدماتها الحالية التي تقدمها
المجال الثالث: الإبداع					
					7 تحرص إدارة الجامعة على تقديم خدمات جديدة تستجيب لتطلعات المنتفعين من خدماتها
					8 تشجع إدارة الجامعة الأفراد المبدعين باستمرار
					9 تحرص الجامعة أن تسبق منافسيها في ابتكار خدمات جديدة
المجال الرابع: المرونة					
					10 تمتلك إدارة الجامعة آليات تضمن لها الاستجابة السريعة لاختيارات المنتفعين من خدماتها
					11 يمكن لإدارة الجامعة تلبية الطلبات المتزايدة لعملائها كماً ونوعاً

					إدارة الجامعة على اطلاع مسبق بكل ما يحدث في مجال التعليم العالي من مُتغيرات	12
المجال الخامس: التسليم						
					تمتلك إدارة الجامعة سرعة تقديم الخدمة	13
					تلتزم إدارة الجامعة بتقديم الخدمة في الآجال المحددة لمنتفعي خدماتها	14
					تهتم إدارة الجامعة بالاستماع ومعالجة شكاوي الطلبة في الأوقات المناسبة	15