

أثر تمكين العاملين على الفاعلية التنظيمية في الجامعات الخاصة

الأردنية

THE IMPACT OF EMPLOYEES EMPOWERMENT ON
ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS IN THE PRIVATE
JORDANIAN UNIVERSITIES

إعداد الطالب

أحمد عبد السلام أحمد السالم

إشراف

الدكتور الحارث محمد أبو حسين

قدمت هذه الرسالة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة

الأعمال

قسم إدارة الأعمال

كلية الأعمال

جامعة عمان العربية

٢٠١٥



جامعة عمان العربية
AMMAN ARAB UNIVERSITY

عمادة البحث العلمي والدراسات العليا

نموذج (9)

تفويض

نحن الموقعون أدناه، نتعهد بمنح جامعة عمان العربية حرية التصرف في نشر محتوى الرسالة الجامعية، بحيث تعود حقوق الملكية الفكرية لرسالة الماجستير إلى الجامعة وفق القوانين والأنظمة والتعليمات المتعلقة بالملكية الفكرية وبراءة الاختراع.

المشرف الرئيس (ثلاثة مقاطع)	المشرف المشارك (إن وجد) (ثلاثة مقاطع)	الطالب (ثلاثة مقاطع)
د. الحارث محمد أبو حسين	أحمد عبد السلام أحمد
التوقيع: التاريخ: 2015/9/15	التوقيع: التاريخ:	التوقيع: التاريخ: 2015/9/15




قرار لجنة المناقشة

نُوقِشت هذه الرسالة وعنوانها:

" أثر تمكين العاملين على الفاعلية التنظيمية في الجامعات الخاصة الأردنية "

وأجيزت بتاريخ 2015/8/22

أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع		الاسم
	مشرفاً / رئيساً	د. الحارث أبو حسين
	عضواً / داخليا	د. كامل الحواجره
	عضواً / خارجيا	أ.د محمد ابو صالح

فهرس المحتويات

أ.....	التفويض
ب.....	قرار لجنة المناقشة
ج.....	فهرس المحتويات
ط.....	قائمة الأشكال
ط.....	قائمة الملاحق
ي.....	شكر وتقدير
ك.....	الإهداء
ل.....	الملخص باللغة العربية
م.....	الملخص باللغة الانجليزية
١.....	الفصل الأول
١.....	الإطار العام للدراسة
١.....	١-١ المقدمة
٣.....	٢-١ مشكلة الدراسة
٤.....	٣-١ عناصر مشكلة الدراسة
٥.....	٤-١ أهمية الدراسة
٦.....	٥-١ فرضيات الدراسة
٧.....	٦-١ أنموذج الدراسة
٩.....	٧-١ التعريفات الإجرائية
١١.....	٨-١ محددات الدراسة وحدودها
١٣.....	الفصل الثاني
١٣.....	الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة
١٣.....	١-٢ التمكين
١٤.....	١-١-٢ تعريف التمكين
١٧.....	٢-١-٢ مستويات تمكين العاملين

١٨	٣-١-٢ معوقات التمكين
١٩	٤-١-٢ نتائج التمكين
٢٠	٥-١-٢ أبعاد التمكين
٢١	١-٥-١-٢ تفويض السلطة
٢٢	٢-٥-١-٢ المشاركة في اتخاذ القرار
٢٣	٣-٥-١-٢ الوصول للمعرفة
٢٥	٤-٥-١-٢ التدريب و التثقيف
٢٦	٢-٢ الفاعلية التنظيمية
٢٨	١-٢-٢ تعاريف الفاعلية التنظيمية
٢٩	٢-٢-٢ مؤشرات الفاعلية التنظيمية
٢٩	٣-٢-٢ مداخل دراسة الفاعلية التنظيمية
٢٩	١-٣-٢-٢ المدخل التقليدي
٣٥	٢-٣-٢-٢ المداخل المعاصرة
٤١	٤-٢-٢ أبعاد الفاعلية التنظيمية
٤٣	١-٤-٢-٢ تحقيق الأهداف
٤٨	٣-٢ الدراسات السابقة ذات الصلة
٤٨	١-٣-٢ الدراسات باللغة العربية
٥٧	٢-٣-٢ الدراسات باللغة الانجليزية
٦٥	الفصل الثالث
٦٥	المنهجية والإجراءات
٦٥	١-٣ منهجية الدراسة
٦٥	٢-٣ مجتمع الدراسة ووحدة المعاينة
٦٦	١-٢-٣ وحدة المعاينة
٦٨	٢-٢-٣ عينة الدراسة :
٦٨	٣-٣ مصادر جمع المعلومات

٦٩	٤-٣ أداة الدراسة
٧١	٥-٣ صدق الأداة
٧٢	٦-٣ ثبات الأداة
٧٣	٧-٣ المعالجات الإحصائية
٧٤	الفصل الرابع
٧٤	تحليل البيانات واختبار الفرضيات
٧٤	١-٤ الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة
٧٤	١-١-٤ النوع الاجتماعي
٧٥	٢-١-٤ العمر
٧٦	٣-١-٤ المؤهل العلمي
٧٧	٤-١-٤ سنوات الخبرة داخل الجامعة
٧٨	٥-١-٤ عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الدراسة
٩٢	٢-٤ اختبارات جاهزية وصلاحيّة البيانات لتحليل الأنحدار
٩٨	٣-٤ اختبار الفرضيات
١٢٠	٥-٤ ملخص نتائج اختبار الفرضيات
١٢١	الفصل الخامس
١٢١	النتائج والتوصيات
١٢١	١-٥ النتائج
١٢٧	٢-٥ التوصيات
١٢٩	قائمة المراجع
١٢٩	المراجع باللغة العربية
١٣٧	المراجع باللغة الانجليزية
١٤٧	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الجدول
٨	الدراسات التي تم الاستناد عليها في بناء انموذج الدراسة	١
٢٠	أبعاد التمكين	٢
٣٧	اصحاب المصالح	٣
٣٩	أبعاد الفاعلية التنظيمية	٤
٦٣	اسماء الجامعات الخاصة الأردنية وعدد أفراد مجتمع الدراسة	٥
٦٧	مقياس ليكرت الخماسي المستخدمة لقياس فقرات الاستبانة	٦
٦٩	معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (كرونباخ ألفا)	٧
٧١	وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة (النوع الاجتماعي)	٨
٧٢	وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة (العمر)	٩
٧٣	وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة (المؤهل العلمي)	١٠
٧٤	وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة (سنوات الخبرة داخل الجامعة)	١١
٧٥	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التمكين	١٢
٧٦	المتوسطات والانحرافات المعيارية لأبعاد الفاعلية التنظيمية في الجامعات الخاصة الأردنية	١٣
٧٨	المتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة ببعْد تفويض السلطة	١٤
٧٩	المتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة ببعْد المشاركة في اتخاذ القرارات	١٥

الصفحة	عنوان الجدول	الجدول
٨٠	المتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة ببُعد الوصول إلى المعرفة	١٦
٨١	المتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة ببُعد التدريب والتثقيف	١٧
٨٣	المتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة ببُعد تحقيق الأهداف	١٨
٨٤	المتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة ببُعد التكامل	١٩
٨٥	المتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة ببُعد التكيف التنظيمي	٢٠
٩٠	اختبار العلاقات الخطية لأبعاد تمكين العاملين	٢١
٩٢	اختبار تحليل التباين للانحدار لتحديد أثر تمكين العاملين بأبعاده على الفاعلية التنظيمية في الجامعات الخاصة الأردنية	٢٢
٩٣	معاملات الانحدار لأبعاد تمكين العاملين على الفاعلية التنظيمية في الجامعات الخاصة الأردنية	٢٣
٩٥	اختبار تحليل التباين للانحدار لتحديد أثر تمكين العاملين بأبعاده على تحقيق الأهداف في الجامعات الخاصة الأردنية	٢٤
٩٧	معاملات الانحدار لأبعاد تمكين العاملين على تحقيق الأهداف في الجامعات الخاصة الأردنية	٢٥
٩٩	اختبار تحليل التباين للانحدار لتحديد أثر تمكين العاملين بأبعاده على التكامل في الجامعات الخاصة الأردنية	٢٦
١٠٠	معاملات الانحدار لأبعاد تمكين العاملين على التكامل في الجامعات الخاصة الأردنية	٢٧

الصفحة	عنوان الجدول	الجدول
١٠٢	اختبار تحليل التباين للانحدار لتحديد أثر تمكين العاملين بأبعاده على التكيف التنظيمي في الجامعات الخاصة الأردنية	٢٨
١٠٣	معاملات الانحدار لأبعاد تمكين العاملين على التكيف التنظيمي في الجامعات الخاصة الأردنية	٢٩
١٠٥	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (T) لإجابات أفراد عينة الدراسة من الذكور والإناث	٣٠
١٠٦	تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات أبعاد تمكين العاملين و الفاعلية التنظيمية في الجامعات الخاصة الأردنية التي تعزى لمتغير العمر	٣١
١٠٨	تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات أبعاد تمكين العاملين و الفاعلية التنظيمية في الجامعات الخاصة الأردنية التي تعزى لمتغير المؤهل العلمي	٣٢
١١١	تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات أبعاد تمكين العاملين و الفاعلية التنظيمية في الجامعات الخاصة الأردنية التي تعزى لمتغير سنوات الخبرة داخل الجامعة	٣٣
١١٤	ملخص الفرضيات	٣٤

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
٧	انموذج الدراسة	١
١٧	مستويات التمكين	٢
٢٨	مداخل قياس الفاعلية التنظيمية	٣
٣٥	نموذج الفاعلية التنظيمية وفقاً لمدخل القيم المتنافسة	٤
٧٧	المتوسطات الحسابية لأبعاد الدراسة	٥
٨٧	رسومات الانتشار لأبعاد المتغير التابع	٦

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملاحق	رقم ملحق
١٤٠	الاستبانة	١
١٤١	محكمو استبانة الدراسة	٢
١٤٢	المقابلات الشخصية	٣
١٤٣	تسهيل مهمة	٤

شكر وتقدير

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه الكريم وعظيم قدرته وسلطانه الذي الهمني الطموح والصبر، وسدد خطاي بأن من علي بإتمام هذه الرسالة، ومن علي بنعمة وفضله التي لا تعد ولا تحصى، واصلي واسلم على المبعوث رحمة للعالمين بشيراً ونذيراً وهداياً إلى الحق وسراجاً منيراً محمد صلى الله عليه وسلم .

في البداية أود ان أتقدم بعظيم الشكر والعرفان إلى الدكتور الحارث أبو حسين الذي تفضل بالأشراف على الرسالة، والذي كان لتوجيهاته وإرشاداته وآرائه القيمة دور هام في إنجاز هذه الرسالة. كما اتقدم بجزيل الشكر والعرفان للجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة ومنحهم جزء من وقتهم الثمين لإبداء الملاحظات والاقتراحات لإخراج هذا العمل بالشكل الصحيح . ولا يفوتني أن اتقدم بجزيل شكري وعظيم امتناني إلى الأستاذ الدكتور شوقي ناجي جواد، لما قدمه من دعم واسناد خلال فترة الدراسة وأدعو الله ان يمن عليه بالصحة والعافية . والشكر موصول بكل معاني الحب والتقدير إلى الدكتور صباح علاوي خلف، لجهوده المبذولة في اكمال الدراسات العليا.

ولهم مني جزيل الشكر وجزاهم الله كل خير.

الإهداء

إلى من كلل العرق جبينه وشققت الأيام يديه وإلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق

العلم

والذي العزيز أطال الله عمره وألبسه ثوب الصحة والعافية .

إلى الينبوع الذي لا يمل العطاء إلى من حاكت سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها

والدتي العزيزة أطال الله في عمرها وألبسها ثوب الصحة والعافية.

إلى من سارت معي نحو النجاح وتحملت العناء والمشقة زوجتي ورفيقة دربي.

إلى بسمة الحاضر وامل المستقبل أبنائي الاعزاء.

إلى من شملوني بالعطف وأمدوني بالعون وحفزوني للتقدم اخي وأخواتي.

إلى أصدقائي الاعزاء.

ليكم جميعاً اهدي ثمرة جهدي المتواضع

أحمد عبد السلام أحمد

أثر تمكين العاملين على الفاعلية التنظيمية في الجامعات الخاصة الأردنية

أعداد: احمد عبد السلام أحمد

إشراف الدكتور: الحارث محمد أبو حسين

الملخص

هدفت الدراسة إلى تعرف أثر تمكين العاملين على الفاعلية التنظيمية في الجامعات الخاصة الأردنية . تكون مجتمع الدراسة من الجامعات الخاصة الأردنية التي تتميز بوجود خمس كليات فاكتر، والتي اصبح عددها حتى اعداد الدراسة ب (١٢) جامعة خاصة، وتم أخذ عينة الدراسة من هذه الجامعات بطريقة العينة العشوائية البسيطة وعددها (٤) جامعات خاصة، أما وحدة المعاينة فتمثلت في (عميد، ونائب عميد، ورئيس قسم، ومدراء الدوائر والأقسام الإدارية)، حيث بلغت عينة الدراسة (١٩١) فرداً والذين تم اختيارهم بشكل قصدي. وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها، وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين على الفاعلية التنظيمية في الجامعات الخاصة الأردنية. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد تمكين العاملين على تحقيق الأهداف. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد تمكين العاملين على التكامل، وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد تمكين العاملين على التكيف التنظيمي .

وبناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة تم تقديم مجموعة من التوصيات من أهمها، العمل على توسيع تفويض السلطة وبما يعزز قدراتهم على أداء أعمالهم، توسيع المشاركة في اتخاذ القرارات وزيادة قنوات الاتصال وتقليل المركزية الإدارية في الجامعات الخاصة الأردنية، زيادة الاهتمام بالتدريب من خلال اقامة دورات تدريبية يتم تحديدها بالاعتماد على الاحتياجات التدريبية للعاملين، ضرورة توفير المعلومات ومصادر المعرفة الكافية للعاملين في الإدارة العليا والإدارة الوسطى لتمكينهم من اتخاذ القرارات المناسبة والصحيحة في بعض المواقف ودون الرجوع للإدارة.

م

**THE IMPACT OF EMPLOYEES EMPOWERMENT ON
ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS IN THE PRIVATE
JORDANIAN UNIVERSITIES**

Prepared By: Ahmed Abd Al-Salam Ahmed

Supervised By : Dr. Alharth Mohammad Abu Hussein

Abstract

The study aims to recognize the impact of enabling the employee on the organizing effectiveness at Jordanian private universities. The study population consisted of the Jordanian private universities is characterized by a five colleges and more, and now totaling up to prepare for the study (12), was taking a sample study of these universities, Simple random sampling method (4) Jordanian private university chosen Randomize, while the sampling unit consisted of (Dean, Vice-dean, Head of department, Directorates and Administrative departments chairmen), the study sample reached (191). This study used the analytical descriptive approach . The study reached to a group of results, having an effect of a statistical evidence to enable employee of the organizing effectiveness in the Jordanian private universities. Having an effect of a statistical evidence to exclude enabling employee of achieving targets. Having an effect of a statistical evidence to exclude enabling employee of integration and having an effect of a statistical evidence to exclude enabling employee of organizing adaptation.

Based on the results of the study, a group of recommendations were extracted such as expanding authorizing the power and in a manner that enhances performing works, expanding participation in taking decision and increasing communication channels, reducing administrative centralization in the Jordanian private university, increasing attention to training through holding training courses determined based on the training needs of the employee, providing different training methods and qualified trainers for implementing training programs, the necessity of providing adequate information and knowledge for employee in the higher management and middle management to enable them undertaking the proper and correct decision in some situations without referring to the management.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

١-١ المقدمة

تشهد بيئة منظمات الأعمال المعاصرة مجموعة من التحديات الكبيرة في ظل متغيرات متسارعة شديدة التنافسية، مما يحتم على منظمات الأعمال تبني المفاهيم الإدارية الحديثة لتحقيق الميزة التنافسية والاهتمام بالعنصر البشري وخلق قيمة عالية للأعمال والأنشطة التي تمارسها المنظمات وصولاً إلى تحقيق الفاعلية التنظيمية. إن منظمات الأعمال المعاصرة بحاجة ماسة للتغيير وتبنى ممارسات وسياسات تتماشى مع متطلبات وتطورات بيئتها المحيطة بها ومتطلعةً نحو زيادة حصتها السوقية لضمان بقائها واستمراريتها .

ويعد التمكين من المفاهيم الإدارية الحديثة، فضلاً عن كونه واحداً من مداخل نجاح المنظمات وامتلاكها الميزة التنافسية في بيئة الأعمال.

ان التمكين ما هو إلا إكساب العاملين الحرية والاستقلالية والمعرفة وحرية التصرف إزاء النشاطات التي تمارسها المنظمة لتحقيق أهدافها. كما يتضمن التمكين تهيئة بيئة العمل المناسبة لتأهيل الأفراد مهنيًا وسلوكياً للقيام بمسؤولياتهم بثقة واقتدار .

تتم عملية التأهيل والتدريب لدى العاملين الشعور بالمسؤولية وزيادة دافعيتهم للعمل وولاءهم للمنظمة، إلى جانب ذلك فإن التمكين يسرع عملية اتخاذ القرارات من خلال تقليص الوقت وتعزيز القدرات الإبداعية والابتكارية المتميزة لدى العاملين .

وتعتبر الفاعلية التنظيمية الميزة الأساسية لمنظمات الأعمال المعاصرة المتجددة، كونها ترتبط بتحقيق أهداف المنظمات وضمان نجاحها واستمرارها وهي من أهم المؤشرات الرئيسة التي يمكن من خلالها تحقيق ثقة الزبائن من جهة وتحديد معالم التقدم الاقتصادي والاجتماعي من جهة أخرى.

إن تحقيق الفاعلية يتطلب وجود ثقافة منسجمة ومتوافقة مع استراتيجية المنظمة وبيئتها والتقانات المستخدمة فيها.

وفي ضوء ذلك بات على الإدارات العليا أن تصب جل اهتمامها في التخطيط لاستراتيجيات بعيدة المدى كونها تمثل راس الهرم في المنظمة، وبالتالي تنصرف إلى الإجراءات اليومية الاعتيادية وتمكن العاملين في الإدارة العليا والوسطى من خلال اعطاء جزء من الصلاحيات لهم، والذين يعدون من أئمن مكونات المنظمات من خلال ما تمتلكه من موارد وخبرات ومهارات تستطيع من خلاله المنظمة بلوغ أهدافها.

لقد احدثت الجامعات الخاصة تقدماً علمياً وحضارياً في المملكة الأردنية الهاشمية، من خلال مواكبة التطور والتغيير المستمر والسريع في العالم المحيط بها، مما يمكنها من تلبية الاحتياجات المحلية والخارجية التي تحيط بها، حيث امتازت الجامعات الخاصة الأردنية بعلاقاتها الواسعة والمتنوعة مع العديد من الاتحادات والمنظمات العربية والدولية التي تدعم شهادتها وخريجها، من خلال أبرم العديد من اتفاقيات التوأمة مع مختلف الجامعات العالمية والعربية، بالإضافة إلى أن الجامعات الخاصة الأردنية تمتاز بعضويتها المتقدمة في الجامعات العربية والدولية، والتي أسهم

وجودها في تخفيف نسبة الطلبة المغادرين من المملكة الأردنية الهاشمية للدراسة في الخارج، واصبحت تستقطب الكثير من الوافدين.

وتأتي الدراسة الحالية لتسلط الضوء على عوامل ومتغيرات تمكين العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية، توصيف الفوائد والمزايا والمعوقات والمشاكل المرتبطة بتمكين العاملين، وتقديم بعض المقترحات والتوصيات التي يمكن أن تسهم في دعم سلوكيات التمكين وتعزيز الفاعلية في الجامعات الخاصة الأردنية.

ومن هنا جاءت الدراسة لتعرف على أثر تمكين العاملين على الفاعلية التنظيمية في الجامعات الخاصة الأردنية.

٢-١ مشكلة الدراسة

تواجه الجامعات الخاصة الأردنية في بيئة الأعمال التي تتسم بالتغير المستمر والتنافسية الشديدة تحدياً حقيقياً اتجاه تعدد المهام والانشطة التي تتطلب إنجازاً كبيراً لتحقيق الفاعلية للجامعات، الامر الذي يلفت نظر الباحث إلى ضرورة دراسة موضوع تمكين العاملين والاهتمام بدور الموارد البشرية باعتبارها المحرك الرئيس للجامعات.

وقد أشار كل من (Ivancevich & Matteson, 2002)، و (الدوري، 2004)، إلى أن معوقات تمكين العاملين جاءت من شعور بعض المديرين بفقدانهم السلطة داخل مؤسساتهم، وهذا الشعور نابع من تخوف الإدارات العليا من فقدان تلك السلطة عند تمكينها للعاملين في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا.

وانطلاقاً من ذلك فقد لاحظ الباحث مشكلة الدراسة من خلال الاستطلاع الميداني لبعض الجامعات محل الدراسة، وماهي إمكانية تلك الجامعات على تطبيق مفهوم تمكين العاملين والذي ينعكس على فاعليتها التنظيمية، وكما مبين في الملحق (1).

وانطلاقاً من ذلك جاءت هذه الدراسة لتحديد أثر تمكين العاملين على الفاعلية التنظيمية في الجامعات الخاصة الأردنية.

٣-١ عناصر مشكلة الدراسة (أسئلة الدراسة)

حاولت الدراسة الحالية للإجابة عن الأسئلة التالية :

السؤال الرئيسي

ما هو أثر تمكين العاملين بأبعاده (تفويض السلطة، والمشاركة في اتخاذ القرار، والوصول للمعرفة، والتدريب و التنقيف) على الفاعلية التنظيمية بأبعاده (تحقيق الأهداف، والتكامل، والتكيف التنظيمي) في الجامعات الخاصة الأردنية ؟

وينبثق عن هذا السؤال عدد من الأسئلة الفرعية الآتية:

السؤال الفرعي الأول

ما أثر تمكين العاملين بأبعاده (تفويض السلطة، والمشاركة في اتخاذ القرار، والوصول للمعرفة، والتدريب و التنقيف) على تحقيق الأهداف في الجامعات الخاصة الأردنية؟

السؤال الفرعي الثاني

ما أثر تمكين العاملين بأبعاده (تفويض السلطة، والمشاركة في اتخاذ القرار، والوصول للمعرفة، والتدريب و التنقيف) على التكامل في الجامعات الخاصة الأردنية؟

السؤال الفرعي الثالث

ما أثر تمكين العاملين بأبعاده (تفويض السلطة، والمشاركة في اتخاذ القرار، والوصول للمعرفة، والتدريب و التثقيف) على التكيف التنظيمي في الجامعات الخاصة الأردنية؟

١-٤ أهمية الدراسة

تأتي أهمية الدراسة من جانبين، هما:

أولاً: الأهمية النظرية من حيث :

- ١- الاستجابة لأهم توصيات البحوث السابقة التي دعت لدراسة تمكين العاملين ودراسة الفاعلية التنظيمية، التي من المؤمل أن تضيف نتائج وتوصيات الدراسة إفادة للجامعات الخاصة الأردنية.
- ٢- تسعى الدراسة إلى المزيد من الفهم والتوضيح لمفهوم التمكين وأبعاده المختلفة الأمر الذي ربما يضيف اسهاماً جديداً للدراسات الأكاديمية التي تهتم بالتقدم المعرفي في حقل الإدارة بشكل عام، وفي مجال تمكين العاملين بشكل خاص، مما يمكن أن يعزز من دور التمكين في فاعلية المنظمة.
- ٣- تعتبر الدراسة خطوة مبدئية لتحفيز صانعي القرار في الجامعات الخاصة الأردنية على نشر مفهوم تمكين العاملين وإبراز دوره في تعزيز الفاعلية التنظيمية لتلك الجامعات.
- ٤- تستمد الدراسة أهميتها النظرية أيضاً من أهمية تمكين العاملين كمفهوم حديث ظهر نتيجة تطورات وتغيرات البيئة واثراً على فاعلية التنظيمية للجامعات الخاصة.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

تنبثق الأهمية التطبيقية للدراسة من خلال المتغيرين المبحوثين وبالأخص المتغير المستقل (تمكين العاملين)، والمتغير التابع (الفاعلية التنظيمية) مع ضرورة تطبيق مقتضيات تمكين العاملين لتحسين الفاعلية التنظيمية في القطاع التعليمي .

كما يأمل الباحث الاستفادة من نتائج الدراسة في، تطوير اساليب العمل وتقليل الرقابة والإشراف المباشر من قبل الرؤساء، وحل المشكلات وتحمل المسؤولية، وإعداد كوادر إدارية كفوءة وقيادات ادارية فاعلة قادرة على تولي المناصب الإدارية العليا مستقبلاً، مع ضرورة وضع التصورات الداعمة لتطبيق تمكين العاملين وأبعاده في الجامعات الخاصة الأردنية.

٥-١ فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ لتمكين العاملين بأبعاده (تفويض السلطة، والمشاركة في اتخاذ القرار، والوصول للمعرفة، والتدريب و التثقيف) على الفاعلية التنظيمية بأبعاده (تحقيق الأهداف، والتكامل، والتكيف التنظيمي) في الجامعات الخاصة الأردنية ؟

وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

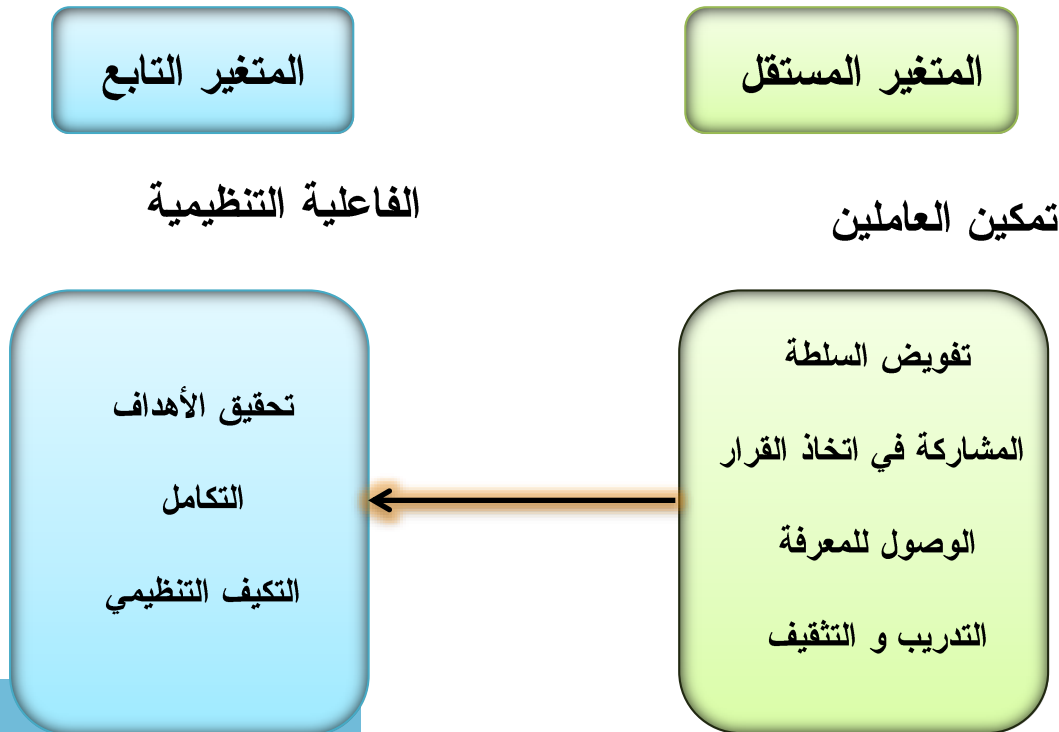
الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ لتمكين العاملين بأبعاده (تفويض السلطة، والمشاركة في اتخاذ القرار، والوصول للمعرفة، والتدريب و التثقيف) على تحقيق الأهداف في الجامعات الخاصة الأردنية.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ لتمكين العاملين بأبعاده (تفويض السلطة، والمشاركة في اتخاذ القرار، والوصول للمعرفة، والتدريب و التثقيف) على التكامل في الجامعات الخاصة الأردنية.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ لتمكين العاملين بأبعاده (تفويض السلطة، والمشاركة في اتخاذ القرار، والوصول للمعرفة، والتدريب و التثقيف) على التكيف التنظيمي في الجامعات الخاصة الأردنية.

٦-١ أنموذج الدراسة

في ضوء المراجعة التي قام بها الباحث للأدبيات السابقة والدراسات ذات الصلة ومشكلة الدراسة و عناصرها، قام الباحث بتطوير أنموذج الدراسة والذي يفصح فيه عن المتغير المستقل والمتغير التابع وأبعادهما، وكما مبين في الشكل (١).



شكل (١): أنموذج الدراسة الافتراضي

المتغير	المرجع والدراسات التي تم الاعتماد عليها
المتغير المستقل: التمكين	(المبيضين والطراونة، ٢٠١١)؛ (راضي، ٢٠١٠)؛ (أبو المجد، 2008)؛ (Gupta, 2009)؛ (Dimitriades,2005)؛ (Mullins,2005)؛ (Daft,2001)؛ (Wilkinson, 1998)؛ (Bodner,2003).
المتغير التابع: الفاعلية التنظيمية	(الفاعوري،٢٠١٢)؛ (المحمدي،٢٠١١)؛ (السالم، ٢٠١٥)؛ (الصرن،٢٠٠٨)؛ (بن نوار، ٢٠٠٦)؛ (Yukl & Becker, 2006)؛ (Parsons et al, 1953)؛ (Forbes & Lynn, 2006).

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المراجع والدراسات الموجود في الجدول أدناه (١)

الجدول (١): المراجع التي تم الاستناد عليها في بناء إنموذج الدراسة

٧-١ التعريفات الإجرائية

شرح الباحث بتحديد التعاريف الإجرائية للمصطلحات التي تم ذكرها في الدراسة وعلى النحو

التالي:

تمكين العاملين (Empowerment): تشير إلى مجموعة من العمليات التي تمارسها الإدارة في الجامعات الخاصة الأردنية لزيادة قدرات الأفراد العاملين على اتخاذ القرارات و بناء رؤية مستقبلية للوصول إلى أهداف المنظمة، والمتعلقة بجوانب: تفويض السلطة، والمشاركة في اتخاذ القرار، والوصول للمعرفة، والتدريب و التنقيف. ويمكن تعريف هذه الجوانب إجرائياً كما يلي:

تفويض السلطة (Delegation of Authority): هو أن تمنح الإدارة في الجامعات الخاصة الأردنية الحق بالتصرف بجزء من سلطاتها للمرؤوسين في الإدارات العليا والوسطى، وبالتالي فإن تفويض السلطات هو حالة مؤقتة تنتهي عند بلوغ الهدف الذي من أجله تم تفويضها، وتم قياس هذا المتغير من خلال مجموعة من الفقرات في استبانة الدراسة (٥-١١).

المشاركة في اتخاذ القرار (Decision making): مقدار حرية الافراد العاملين في إبداء آرائهم ومقترحاتهم البناءة مع رؤسائهم في الجامعات الخاصة الأردنية والذي ينتهي إلى اتخاذ القرار السليم من خلال اختيار البديل الانسب وفق أسس وضوابط موضوعية تؤدي إلى تحقيق اهداف العاملين من جهة، واهداف الجامعات من جهة اخرى، وتم قياس هذا المتغير من خلال مجموعة من الفقرات في استبانة الدراسة (١٢-١٦).

الوصول للمعرفة (**Access to knowledge**): وهي عملية تدعم الأفراد بالمعلومات ولكافة المستويات الإدارية في الجامعات الخاصة الأردنية. أي هي عملية اكتساب وتحديث للمعلومات التي يمتلكها الأفراد والتي تساعدهم للقيام بالأنشطة والمهام الموكلة إليهم والتي بدورها تعمل على تحقيق أعلى قدر من الإنتاجية لبلوغ أهداف المنظمة المخطط لها، وتم قياس هذا المتغير من خلال مجموعة من الفقرات في استبانة الدراسة (١٧-٢٣).

التدريب و التثقيف (**Training and Education**): وهي جهود تنظيمية مبرمجة متكاملة ومستمرة، الهدف منها النهوض بالعاملين في الإدارة العليا و الوسطى في الجامعات الخاصة الأردنية من أجل اكسابهم مهارات تمكنهم للانتقال من مستواهم الحالي إلى مستوى أفضل، وذلك من خلال عملية متكاملة تبدأ بتوفير الاحتياجات التدريبية وتنتهي بالتقييم والمراجعة، وتم قياس هذا المتغير من خلال مجموعة من الفقرات في استبانة الدراسة (٢٤-٣٠).

الفاعلية التنظيمية (**Organizational Effectiveness**): تشير إلى تَمَكُّن الجامعات الخاصة الأردنية على النمو والبقاء والتكيف مع البيئة المحيطة، وتحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها والمتعلق بالأبعاد الأتية: تحقيق الأهداف، والتكامل، والتكيف التنظيمي. ويمكن تعريف هذه الجوانب إجرائياً كما يلي:

تحقيق الأهداف (**Achieve Goals**): وهو أحد الأبعاد التي وجدت الجامعات الخاصة الأردنية لأجله والذي يؤكد على أن تكون الأهداف واضحة ومحددة وواقعية وقابلة للتحقيق وممكنة لقياسه ومحددة بزمان، لكي تقارن بالأهداف الاستراتيجية، وتم قياس هذا المتغير من خلال مجموعة من الفقرات في استبانة الدراسة (٣١-٣٧).

التكامل (Integration) : وهو مدى التنسيق والترابط والانسجام بين أقسام الجامعات والتي تضمن تحقيق رؤية واحدة بين العاملين وتعزز روح الفريق الواحد من أجل الوصول للأهداف المشتركة، وتم قياس هذا المتغير من خلال مجموعة من الفقرات في استبانة الدراسة (٣٨-٤٢).

التكيف التنظيمي (Organizational Adaptation): مدى قدرة الجامعات الخاصة الأردنية للاستجابة والتفاعل مع التغير الحاصل في البيئة الخارجية والبيئة الداخلية ومتابعتها وتحليلها، من أجل وضع الخيارات الاستراتيجية الملائمة للمنظمة وديمومة عملها وبالتالي تحقيق الفاعلية التنظيمية، وتم قياس هذا المتغير من خلال مجموعة من الفقرات في استبانة الدراسة (٤٣-٤٧).

٨-١ محددات الدراسة وحدودها

محددات الدراسة :

لا بد لأي بحث من متاعب وصعوبات وتحديات تواجه الباحث خلال فترة اعداد البحث، وفي هذا البحث يمكن تلخيصها بما يلي:

١- عدم جدية بعض افراد العينة في التعامل مع الباحث حيث كان البعض منهم يرفض الاجابة الاستبانة.

٢- انشغال معظم افراد العينة في الجامعات الخاصة وعدم توفر الوقت الكافي لديهم لفتح نقاش عميق مع الباحث لإغناء موضوع البحث وتوسيع آفاقه.

٣- عدم التطابق بين المفاهيم النظرية حول أبعاد التمكين العاملين وبين ما هو مطبق عملياً في الجامعات.

حدود الدراسة :

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

- ١- **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على الجامعات الخاصة في المملكة الأردنية الهاشمية.
- ٢- **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على آراء الإدارة العليا والوسطى في الجامعات الخاصة الأردنية، وعددهم (191) .
- ٣- **الحدود الزمانية:** انجزت الدراسة خلال الفصل الثاني من العام ٢٠١٥.
- ٤- **الحدود العلمية:** تتكون من أبعاد المتغير المستقل وهو تمكين العاملين من (تفويض السلطة، والمشاركة في اتخاذ القرار، والوصول للمعرفة، والتدريب و التثقيف)، وأبعاد المتغير التابع وهو الفاعلية التنظيمية من (تحقيق الأهداف، والتكامل، والتكيف التنظيمي).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة

يتناول الفصل الحالي عرض لأهم أبعاد تمكين العاملين، والفاعلية التنظيمية، والذات سيسهمان في الإجابة عن تساؤلات مشكلة البحث وتحقيق الأهداف المتوخاة منه، إذ سيتم توضيح بعض الجوانب النظرية المتعلقة بهذه المتغيرات، وبيان كيف استفاد الباحث من الدراسات السابقة في دراسته، وبيان ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

٢-١ التمكين (Empowerment)

اكتسب مفهوم التمكين في تسعينات القرن الماضي اهتمام متزايد من قبل الأكاديميين والممارسين المهتمين بقضية الموارد البشرية، فضلا عن كونه واحد من المداخل المعاصرة لتلك الفترة في بيئة الأعمال، ولكونه من مقومات نجاح واستمرار المنظمة، واعتباره فلسفة إدارية تقوم على منهج الإدارة على المكشوف (علي وأحمد، ٢٠١٣).

لقد ورد مصطلح التمكين في أكثر من موضع في القرآن الكريم ، بقوله تعالى ﴿ أَلَمْ يَرَوْا كَمْ أَهْلَكْنَا مِنْ قَبْلِهِمْ مِنْ قَرْنٍ مَكَّانُهُمْ فِي الْأَرْضِ مَا لَمْ نُمَكِّنْ لَكُمْ وَأَرْسَلْنَا السَّمَاءَ عَلَيْهِمْ مِدْرَارًا وَجَعَلْنَا الْأَنْهَارَ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهِمْ فَأَهْلَكْنَاهُمْ بِذُنُوبِهِمْ وَأَنْشَأْنَا مِنْ بَعْدِهِمْ قَرْنًا آخَرِينَ ﴾ سورة الانعام: آية ٦ ، وفي قوله تعالى ﴿ الَّذِينَ إِنْ مَكَّانُهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَآمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ وَلِلَّهِ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ ﴾ سورة الحج : آية ٤١ ، وفي قوله

تعالى ﴿ كَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُونَ مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ نُصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَنْ نَشَاءُ وَلَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ ﴾ ﴿سورة يوسف :آية ٥٦﴾ ، وهنا ينظر لمفهوم التمكين من خلال المدلول اللغوي لكلمة تمكين في اللغة العربية والتي ترجع إلى الفعل (مكن) أي جعله قادراً على الشيء، أو تعني إعطاء السلطة والحكم والقوة (ملحم، ٢٠٠٦)، ولا شك أن الاهتمام بمفهوم تمكين العاملين يشكل عنصراً أساسياً، وذات صلة أكيدة باتجاهات التطوير السائدة والمتعلقة بتنمية الجانب الإنساني داخل المنظمة (Mallak &Kurstedt,1996,P.8-10).

٢-١-١ تعريف التمكين

لقد تعددت التعريفات التي توضح مفهوم التمكين تبعاً لتعدد الباحثين، فقد عرف (Cole, 1996, P.187)، التمكين بأنه عمليات اكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والإسهام في وضع الخطط خاصة عن تلك التي تمس وظيفه الفرد واستخدام الخبرة الموجودة لدى الأفراد لتحسين أداء المنظمة، كما عرفه (Gotesch & Stanley, 2000)، بأنه القرار الذي يزود العاملين بالسلطة والمعرفة والمصدر لتحقيق الأهداف، وعرفه (العديلي، ٢٠٠٨)، بأن التمكين عملية أتاحه الفرصة للآخرين لزيادته قدراتهم الفردية والجماعية وتقديم أفضل ما لديهم في مجال المشاركة بالمعلومات والقرارات والمهام الإدارية وأشعارهم بالملكية للوظيفة للنمو والتطور والإبداع، وجاء تعريف (Murrell & Meredith, 2000)، بأن التمكين يشير إلى شخص ما يتولى القيام بمسؤوليات وسلطات أكبر من خلال التدريب والتتقيف والدعم العاطفي، وقد عرف (درة و الصباغ، 2008)، التمكين بأنه استراتيجية تنظيمية تتضمن إعطاء العاملين الصلاحية والمسؤولية الكاملة في اتخاذ القرارات ذات العلاقة بأعمالهم، أي إن الأفراد الذين يتم تمكينهم ومنحهم سلطة اتخاذ القرار هم

المسؤولون عن النتيجة النهائية لسير الأعمال و تنفيذها بالشكل الذي يتناسب وينسجم مع أهداف منظماتهم (اللوزي، 2007، ص.136)، كما عرفه (العتيبي، ٢٠٠٤، ص92)، بأنها نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المديرين إلى المرؤوسين، وهي بحد ذاتها دعوه صادقه للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرار، ليصبح المرؤوس مسؤولا عن جوده ما يقرر أو ما يؤديه من أعمال، كما وصفه (جلاب، ٢٠١١)، التمكين بأنه مفهوم فسيولوجي يتجسد في اربعة أبعاد هي:

- ١- (تقرير الذات) أي يشعر الفرد الممكن بامتلاكه الحرية والاستقلالية و حريه التصرف إزاء النشاطات التي يتضمنها العمل الذي يقوم به.
- ٢- (المقدرة) أي يثق الأفراد الممكنين بقدراتهم في انجاز العمل بأحسن وجه كما يمتلكون القابلية على مواجهه التحديات الجديدة.
- ٣- (الاثراء) أي يرى الأفراد الممكنين انفسهم على انهم مشاركين فاعلين في المنظمة أي أن قراراتهم و تصرفاتهم لها تأثير في نجاح المنظمة.
- ٤- (المعنى) أي يهتم الفرد الممكن ويؤمن بان ما يقوم بها مهما .

وهنا يجب الإشارة إلى أن التمكين لا يعني فقط تفويض العاملين لصلاحيات صنع القرار ولكنه أيضا وضع الأهداف والسماح للعاملين بالمشاركة في صنعها (Riggs,1995,P.7)، ويزداد التمكين قوة كلما قامت المنظمة بتهيئة الظروف التي يمارس بها العاملون الرقابة على عملهم من خلال كفاءاتهم، مما يزيد من روح المبادرة والإصرار لديهم على أداء المهمات (Cook & Hunsaker, 2001).

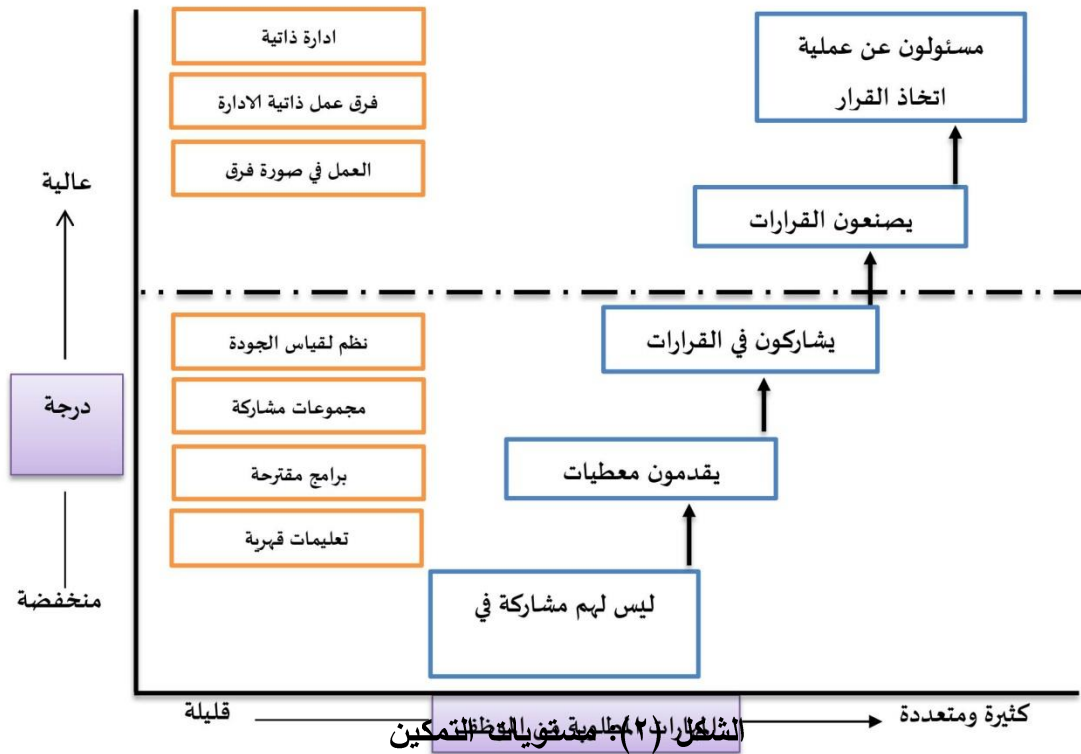
وفي ضوء التعاريف السابقة فقد تم تحديد اتجاهان عامان للتمكين في بيئة العمل (الاتصال و التحفيزي)، ويقصد باتجاه الاتصال في التمكين بانه العملية التي تتم من أعلى إلى أسفل، (Conger & Kanungo,1988,P.31)، ويعتقد (Wilkinson, 1999)، أن التمكين يتم عندما تشارك المستويات العليا في الهيكل التنظيمي المستويات الدنيا في السلطة، وبالتالي يتضمن التمكين ممارسات متعددة كإثراء الوظيفة، فرق الإدارة الذاتية، واستقلالية فرق العمل (Spreitzer, 1995)

أما الاتجاه التحفيزي للتمكين فيركز على اتجاه العاملين نحو التمكين، الذي تظهر في الكفاية، والثقة في القدرة على اداء المهام، والشعور بالقدرة على التأثير في العمل، وحرية الاختيار في كيفية اداء المهام، والشعور بمعنى العمل (Conger & Kanungo, 1988).

ويرى الباحث من خلال التعريفات السابقة بان التمكين هو تغير جذرياً في العلاقة بين المدير والمرؤوسين وبطريقة تؤمن بالمشاركة أو التشاور بينهما، وهذا يتطلب بأن يتحول المدير من السيطرة والتحكم والتوجيه إلى الثقة والتمكين، أما بالنسبة للمرؤوسين فيتطلب التحول من اتباع القواعد والتعليمات إلى المشاركة في اتخاذ القرارات، وبما يحقق الأهداف المنشودة.

٢-١-٢ مستويات تمكين العاملين

تطبق الكثير من منظمات الأعمال برامج تمكين العاملين ولكن بدرجات هرمية مختلفة، تبدأ من انعدام سلطة العاملين وتنتهي بالتمكين الكامل، وإذا كان التمكين هو قمة مشاركتهم في صنع واتخاذ القرارات، فهذا يدل على أن التمكين هو وسيلة هامة لنجاح المنظمة، وقد أشار (أفندي، ٢٠٠٣، ص. ٣١-٣٣)، من خلال الشكل (٢) درجات ومستويات التمكين المختلف بين العاملين.



المصدر : أفندي ، عطيه حسين، (٢٠٠٣). تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر،

القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص ٣٩ .

٢-١-٣ معوقات التمكين

عند التطرق إلى تطبيق التمكين في المنظمات يكون من المفيد فحص خصائص المنظمات أولاً ، والتأكد من مدى توافر البيئة الملائمة لتطبيق التمكين، حيث إن نجاح أو فشل عملية التمكين تخضع بشكل أساسي إلى مدى توافر المتطلبات الجوهرية في البيئة التنظيمية التي قد تساعد أحياناً أو تعيق أحياناً الوصول إلى تحقيق النتائج المرجوة (العتيبي، ٢٠٠٥).

لقد أشار (الزاملي، ٢٠١٣، ص. 34-35)؛ (الإبراهيمي وآخرون، ٢٠٠٨)، إلى أن المنظمات التي تهتم بمواردها البشرية وتتبنى عملية تمكين موظفيها تواجه مجموعة المعوقات التي تحد من استخدامه ومنها، عدم الرغبة في التغيير، والمركزية الشديدة في اتخاذ القرارات، خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة، ضعف نظام التحفيز ونظام المكافآت، خوف العاملين من تحمل المسؤولية، ضعف التطوير والتدريب الذاتي.

وقد ذكر (Greasley et,al,2005)، بعض المعوقات كان من أبرزها، عدم قناعة الإدارة العليا بأهمية التمكين، حرص المديرين على مراكزهم ومناصبهم الوظيفية، ضعف مهارات العاملين وعجزهم عن تحمل المسؤولية، عدم عدالة نظام الحوافز.

كما أكد (Ivancevich & Matteson, ٢٠٠٢, P.399) بوجود معوقات تحد من تمكين العاملين وهي، شعور بعض المديرين بفقدانهم للسلطة، عدم قدرة العاملين على اتخاذ قرارات مسؤولة، قد يؤدي المشاركة بالمعلومات إلى تسرب الاسرار والمعلومات الخاصة بالمنظمة إلى المنافسين.

وقد اضاف (أندراوس، ٢٠٠٦)؛ (العتيبي، ٢٠٠٥)، بعض المعوقات منها، عدم الثقة، الإدارية رقابة الهيكل التنظيمي بمختلف مستوياته الإدارية، مناخ تنظيمي غير الصحي، وهذا ينعكس سلباً على معنويات العاملين ومستوى أدائهم في المنظمة.

٢-١-٤ نتائج التمكين

إن تمكين العاملين يحقق نتائج ذات فوائد ومزايا أغلبها إيجابية إذا تم تطبيقه بشكل صحيح في منظمات الأعمال، وكما أشار إليها (Argyris, 2008, P.98-105)، ومنها ما يأتي :

١- زيادة الرضا الوظيفي.

٢- زيادة الولاء التنظيمي (تحقيق الانتماء).

٣- تطوير مستوى أداء العاملين.

٤- المشاركة الفاعلة.

٥- الأمان الوظيفي.

٦- اكتساب المعرفة والمهارة.

٢-١-٥ أبعاد التمكين

لقد لاحظ الباحث من خلال تعمقه بدراسة التمكين، إلى وجود عدد من أبعاد التمكين التي ورد ذكرها من قبل مجموعة من الكتاب والباحثين منذ مطلع عام الفين، وكما هو مبين في الجدول (٢-١)، والتي تمثل مرتكزات أساسية لتطبيق مفهوم تمكين العاملين، بالإضافة إلى ان أبعاد التمكين هي مفاتيح التمكين أو محاور التمكين في المنظمات .

الجدول (٢): ابعاد التمكين

ت	اسم الباحث والسنة	الأبعاد
1	(Hunt, 2000)	دعم المنظمة، و المكافآت
2	(Daft, 2001)	المعلومات، والمهارات، والمعرفة، والقوة، والمكافآت
3	(Hellriege et al, 2001)	السلطات، والمهارات، والحرية
4	(Edwards, 2002)	المشاركة، وفريق العمل، وتفويض الصلاحية، والتدريب والتطوير
5	(Matthews et,al , 2003)	المشاركة، وتفويض الصلاحية، والتدريب والتطوير
6	(Bodner, 2003)	المعلومات، والتحسين المستمر، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والتدريب
7	(Mullins, 2005)	المشاركة في اتخاذ القرارات، والالتزام، والاندماج
8	(Halvarson, 2005)	الحرية، والاستقلالية، والمشاركة بالمعلومات، والسلطة والقوة، ودعم الإدارة
9	(Kreitner & Kinicki, 2007)	المشاركة بالمعلومات، والاستقلالية، وفرق العمل
10	(Gupta, 2009)	المشاركة في اتخاذ القرارات، والمعرفة، والقوة، والمكافآت
11	(Karakoc & Yilmaz, 2009)	السلطات، والموارد، والشخصية، والتخصص
12	(Fernandez&Moldogazier 2012)	المعرفة، والمهارات، والثقة، والقوة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المراجع المدونة في الجدول

لقد تطرق الباحث إلى أربعة أبعاد تم اختيارها بناءً على مراجعة أدبيات التمكين، الذي يعتقد أنها تشمل أهم عناصر التمكين، وقد وزعت على النحو الآتي :

٢-١-٥-١ تفويض السلطة (Delegation of Authority)

يتضمن التفويض إعطاء الصلاحيات اللازمة للأفراد لتمكينهم من ممارسة أعمالهم بصورة تضمن تحقيق الأهداف، لذلك يمكن اعتبار تفويض السلطة جزء مهم في عملية التمكين للأفراد وبدون منحهم التفويض أو الصلاحيات الكافية لممارسة أعمالهم فإن ذلك يحد من مسؤولياتهم لبلوغ أهدافهم.

ويرى (الحسين، ٢٠١٢)، أن التفويض هو منح الرئيس الذي يمتلك الصلاحيات في المستوى الإداري الأعلى جزءاً منها إلى المرؤوسين في المستوى الأدنى، بحيث يحق لهم إصدار الأوامر واتخاذ القرارات دون الرجوع إلى الرئيس المباشر وفي حدود الصلاحيات الممنوحة لهم، وهذا يعني عدم الغاء المسؤولية المفوض، وهي حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض له. يعرف (المطيري، 2007)، تفويض السلطة بأنه العملية التي يعطي بها المدير جزءاً من عمله للمرؤوسين والذين يعملون تحت رئاسته، بعد تدريبهم التدريب الملائم مع منحهم الصلاحيات المناسبة لإنجاز هذه الأعمال مع ضرورة أن يكونوا مسؤولين عن إتمام هذه الأعمال بنجاح ويساءلون على النتائج .

ويرى (Lawler, 1994)، أن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين هو تفويض الصلاحيات إلى الافراد في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا في المنظمة، معتمدين على النظام اللامركزي في اتخاذ القرارات، وهذا يتطلب التوسع في تفويض تلك الصلاحيات لكي تتيح للعاملين حرية التصرف واتخاذ القرارات وتحقيق المشاركة الفاعلة في إدارة المنظمة.

ويرى الباحث أن تفويض السلطة، هو منح جزء من الصلاحيات للمرؤوسين ليسمح لهم بحرية تمكنهم من ممارسة أعمالهم ووضع اهدافهم وحل المشكلات من خلال مساحة أوسع في الصلاحيات والمسؤوليات دون الرجوع إلى الرئيس المباشر.

إن المركزية في اتخاذ القرارات اصبحت غير مجدية في الوقت الحالي، وذلك بسبب التطور الحاصل في منظمات الأعمال وانفتاحها على الثقافات المتعددة .

٢-٥-١-٢ المشاركة في اتخاذ القرار (Decision making)

تعتبر المشاركة في اتخاذ القرار ركناً أساسياً من اركان التمكين، والتي تمنح للعاملين دوراً في اتخاذ القرار وصناعة، وهي نابعة من واقع انتماء العاملين وشعورهم بالمسؤولية اتجاه المنظمة التي يعملون بها.

وقد وضع (اللوزي، 2007، ص.136) عملية المشاركة في اتخاذ القرار، بأنها تبدأ بتحديد المشكلة، ولغاية مرحلة الوصول إلى القرار السليم، مع التركيز على دور العاملين في إيجاد حل المشكلة وجمع المعلومات ومناقشتها وتحليلها، والتي تنتهي إلى اتخاذ القرار المناسب والذي يمتد إلى تنفيذه.

لذلك فإن المشاركة تدعم الثقة والدافعية للعمل، وتزيد من درجة الولاء والانتماء للمؤسسة، وتولد شعور لدى العاملين بانهم جزء فعال في هيكل المنظمة (الطراونة، ٢٠٠٦، ص.٥٦).

ويرى (حنفي و أبو قحف، ٢٠٠٤)، أن فوائد المشاركة في اتخاذ القرار توفر مستويات أعلى من الشعور بالالتزام لدى المشاركين في صناعة القرارات، بالإضافة إلى الاستفادة الكاملة من المعلومات المتوفرة عند العاملين، وكذلك مهارات الإبداع المحتمل وجودها لديهم، لذلك فإن القرار الجيد هو نتاج فهم المعلومات المتعلقة بالقرار.

ويرى الباحث أن للمشاركة في عملية صنع القرارات إثراً واضحاً في تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا لكل منظمة، وهي تزيد من إحساسهم بالمسئولية وتفهمهم لأهداف المنظمة، وبالتالي تجعلهم أكثر استعداداً لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها.

٢-١-٥-٣ الوصول للمعرفة (Access to knowledge)

يمكن النظر إلى المعرفة على أنها إدراك وفهم للحقائق و المعلومات المكتسبة على شكل خبره أو نتيجة التعلم، فقد تطرق (الكبيسي، ٢٠٠٢)، إلى أن المنظمات لديها نوعان من المعرفة هي المعرفة الظاهرة الموجودة في الوثائق المكتوبة، والمعرفة المخفية (ضمنية) الموجودة في عقول الأشخاص، أما الفارق بين النوعين فهو أن إمكانية الحصول على الأولى بسهولة، في حين ليس من السهولة الحصول على الثانية وتشكل المعرفة الظاهرة نسبة أقل من المعرفة الضمنية حسب رأي (Daft, 2001,P.257).

إن الجهود المبذولة من قبل المدراء لغرض الحصول على المعلومات وتنظيمها تهدف إلى بناء نظام معلوماتية ومعرفية يطلق عليه رأس المال (الفكري) أو المعرفي Knowledge Capital. وأن العاملين في حقول المعرفة يسخرون ما يملكوه من معرفة و خبرات ومعلومات مخزونة مسبقا في الذاكرة للإجابة عن التساؤلات والاستفسارات والمواقف وحلول المشكلات وخلق الأفكار وبما يخدم المنظمة، (محجوب، ٢٠٠٢، ص.20).

ويصف (محمود ومحمود، 2007، ص.٨)، المعرفة على أنها مورداً مهماً يجب إدارته، ولا سيما في المنظمات التي تسعى أن تكون متعلمة.

يرى (العزاوي، ٢٠١٢)، أن عملية امتلاك المعرفة هي عملية جاءت نتيجة نقل المعرفة من شخص إلى آخر أو من مصدر إلى آخر، إلا أن هناك مجموعة من الاعتبارات التي يجب مراعاتها عند التطرق إلى هذا الموضوع، وهو أن المعرفة لا تكتسب بسهولة ولا تنتقل بسهولة لكونها ملاصقة بمصدرها من جهة وهي بحاجة إلى قدرة الجهة المستلمة على استيعابها والاستفادة منها من جهة اخرى.

ويرى الباحث أن الوصول إلى المعرفة، ماهي إلى عملية ترفد العاملين بالمعلومات ولكافة المستويات الإدارية من أجل اكتساب وتحديث للمعلومات التي يمتلكها اولئك العاملين، والتي تساعدهم للقيام بالأنشطة والمهام الموكلة إليهم والتي تعمل على تحقيق أعلى قدر من الإنتاجية لبلوغ أهداف المنظمة وفقا لرؤيتها المستقبلية.

٢-١-٥-٤ التدريب و التثقيف (Training and Education)

يعد التدريب والتثقيف أحد المكونات الأساسية لتمكين العاملين وبدونه لا يستطيع العاملون ممارسة أعمالهم وتحمل مسؤولياتهم، وهو سبب رئيس يدفع إلى منح الثقة للعاملين، وأن العنصر البشري هو الأساس لعملية التمكين، وهو السبب الذي يدفع الإدارات بالتركيز على تدريب العاملين وتثقيفهم وتوسيع قاعدة معلوماتهم وخبراتهم بهدف تسهيل أداء مهامهم، وخلق روح التعاون وحب العمل، وبالتالي تحقيق الولاء التنظيمي ومن ثم المحافظة على الخبرات والكفاءات المتوافرة، (المبيضين والطراونة، ٢٠١١، ص.٤).

لقد ذكر (الهيبي، 2005)، بأن التدريب يشير إلى الجهود الهادفة إلى تزويد العاملين بالمعلومات والمعارف أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات العاملين باتجاه زيادة كفاءتهم الحالية والمستقبلية.

لقد أكد (الزاملي، ٢٠٠٣، ص.١٧). على إتاحة الفرص أمام العاملين للتدريب من أجل رفع مستوى أدائهم كما ونوعاً ومن أجل كسب المعرفة، ومنحهم مهارات متعددة وإكسابهم المواهب التي تمكنهم من التكيف والاستجابة لمتطلبات العمل المتغير والمتقلبة، لذلك يرى (الحسين، ٢٠١٢)، أن تمكين العاملين يعتمد على التعليم من خلال اكساب العاملين الخبرات والمهارات، وهو امر مهم لا يستطيع العاملون ممارسة أعمالهم وتحمل مسؤولياتهم دونه، وبالتالي فإن التعليم يعزز الثقة عند ممارسة أعمالهم.

كما أشار (العدوان، ٢٠٠٤، ص.١٧)، إلى أن هناك مجموعة من الخطوات الاساسية لتمكين العاملين ومن ضمنها، توفير التدريب اللازم للعاملين لتحسين المستوى المعرفي لهم في القدرة على التعامل مع المواقف المختلفة وحل المشكلات التي تواجهه لتحقيق نتائج أفضل، ويرى (البند، 2003)، أن تمكين العاملين في المنظمات لا يتحقق إلى من خلال مجموعة من الخطوات ومنها تدريب العاملين واعطائهم الفرصة للابتكار والإبداع وحل المشكلات التي تواجههم . ويرى الباحث أن التدريب و التثقيف ما هو إلا جهود تنظيمية متكاملة ومستمرة، الهدف منها النهوض بالعاملين في الإدارة العليا و الوسطى وإكسابهم مهارات جديدة تمكنهم من الانتقال والارتقاء من مستواهم الحالي إلى مستوى افضل، من خلال توفير برامج تدريبية تسد من احتياجات العاملين وتعمل على تثقيفهم.

٢-٢ الفاعلية التنظيمية (Organizational Effectiveness)

ظهر اهتمام الباحثين بموضوع الفاعلية التنظيمية وبرز العديد من المفكرين والكتاب والباحثين منذ عقد السبعينيات، ومنهم (Robbins, 1990); (Hall,1992, PP.248-263); (Thibodeaux, 1995,P. 189)، حيث اتفقوا على أن الفاعلية التنظيمية تمثل قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها، لذلك تعد الفاعلية التنظيمية موضوعا أساسيا بالنسبة للمنظمة لكونه يرتبط بتحقيق أهدافها وضمان نجاحها واستمرارها، ولكونها من أهم المؤشرات الرئيسة التي يمكن من خلالها تحقيق ثقة الزبائن من جهة وتحديد معالم التقدم الاقتصادي والاجتماعي من جهة أخرى (طالب، ٢٠٠٤، ص.٥٠).

إن الفاعلية التنظيمية تعد بشكل عام صفة مرغوبة ومهمة في منظمات الأعمال والتي يتطلب تحقيقها وجود ثقافة منسجمة ومتوافقة مع استراتيجية المنظمة وبيئتها والتقانات المستخدمة فيها (المتني، ٢٠٠٩، ص.32)، حيث يرى (Jones , ٢٠٠٧) تركيز الدراسات على الفاعلية التنظيمية لما تحمله من أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات التي تسعى إلى تحقيق الأهداف والتكيف مع البيئة المحيط بها وتحقيق التكامل (Mensah et al, 2005)، لذلك فإن قياس الفاعلية التنظيمية بمثابة تقييم الأداء الكلي للمنظمات، لاعتماد بعض المنظمات على قياس فاعلية التنظيمية واعتبارها وسيلة لتقييم أدائها، (النجار، ١٩٩٧، ص.٣٣٩).

ويرى الباحث أن الفاعلية التنظيمية هي قدرة تلك المنظمات على البقاء والاستمرار والنمو والتكيف والتفاعل مع محيطها الداخلي والخارجي والتي تؤثر وتتأثر بذلك المحيط .

٢-٢-١ تعريف الفاعلية التنظيمية

هي قدرة المنظمات على استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة (Zahar & Pearce,1989, P.298)، وقد عرف (Miller & Bromiley ,1990,P.757)، الفاعلية التنظيمية على أنها النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية على اختلاف أنواعها والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المنظمة في تحقيق أهدافها. ويرى (David,٢٠٠١,P.308)، أن الفاعلية التنظيمية هي نتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعية، أما (المحمدي،٢٠١١)، فينظر للفاعلية التنظيمية على أنها قدرة المنظمة على خلق حالة من التوازن بين العوامل الداخلية والتأثيرات الخارجية لها مع إمكانيتها في التكيف التام مع ما يحصل من متغيرات داخلية وخارجية وبما يضمن تحقيق أهدافها، فيما أشار (Forbes, 2007)، للفاعلية التنظيمية بأنها فكرة واسعة تهتم بديناميكية العلاقة بين الإدارة والزمائن والمنظمة ذاتها.

ويرى الباحث بأن الفاعلية التنظيمية هي الدرجة التي تحقق بها المنظمة أهدافها، والتي تتحقق عندما يختار المديرون لتلك المنظمات الأهداف المناسبة التي يستطيعون تحقيقها، وهي بالتالي تعكس مدى قدرة الإدارة العليا للحصول على الموارد المادية والبشرية من البيئة الخارجية والبيئة الداخلية واستغلالها بالشكل الأمثل.

٢-٢-٢ مؤشرات الفاعلية التنظيمية

تعتبر الفاعلية التنظيمية عن درجة إنجاز ما تم تخطيطه من أهداف، ويصعب فهمها واستيعابها بعيدا عن الأهداف التي تمثل الحالة المرغوب فيها، والتي تسعى الإدارة إلى تحقيقها مستقبلا، ولقد حدد (أبو فارة، 2001)، ثلاثة أنواع من المؤشرات للفاعلية التنظيمية وهي :

- مؤشرات المخرجات حيث يكون التركيز على خصائص المخرجات النهائية.
- مؤشرات العمليات والتي تركز على جوده وكمية الأنشطة التي تؤدي من أجل إنجاز مخرجات.
- مؤشرات هيكلية تقوم قدرة وحدة الأعمال الاستراتيجية على انجاز الأداء الفعال.

٣-٢-٢ مداخل دراسة الفاعلية التنظيمية

لتغطية مفهوم الفاعلية التنظيمية والإحاطة بجوانبها المختلفة والوصول إلى صورة واضحة وشاملة سيتم دراسة عدة مداخل لقياس الفاعلية والتي أشار إليها عدد من الكتاب والباحثين ومنهم (جاسم، ٢٠١٣)؛ (Daft, 2003, P.66)؛ (Jones, 2007)؛ (Narayanan&Nath,1993) ; (Zigarelli, 1996)، وفيما يأتي سرد لهذه المداخل :

٢-٣-١ المدخل التقليدي

تعتبر المدخل التقليدي مهمة في حالة استخدام الموارد بشكل أفضل مع تناغم وتكامل الوظائف الداخلية وأنشطتها، فالمنظمة تحصل على مواردها من البيئة الخارجية ثم تقوم بتحويل هذه



شكل (٣): المدخل التقليدي لقياس الفاعلية التنظيمية

Source : Daft . Richard L. (2001) . **Organization theory and Design** , 7^{ed}, south – western college publishing U.S.A.P.65

الموارد (المدخلات) إلى سلع و خدمات (مخرجات) ثم تعود إلى البيئة الخارجية مرة أخرى، ويبين (Daft, 2001)، من خلال الشكل (٣) المدخل التقليدي لقياس الفاعلية التنظيمية .

١- مدخل الموارد :

يمثل هذا المدخل وجهة نظر المالكين أو المساهمين في المنظمة وكما أشار إليه (Pounder, 1999)، والذي يهتم هذا المدخل بالمدخلات في تقييم فاعلية المنظمات، فيفترض هذا المدخل أن المنظمة تكون فاعلة إذا استطاعت الحصول على ما تحتاجه من موارد، وقد أكد (الجدني، 2002، ص ٢٦)، بأن مدخل الموارد يعكس قدرة المنظمة المطلقة أو النسبية في استغلال البيئة التي تعمل فيها من أجل الحصول على ما تحتاج إليه من موارد نادرة و ذات قيمة.

ويعتمد مدخل موارد النظام في قياس فاعلية المنظمات على مجموعة من المؤشرات التي تعكس مدى قدرة المنظمة على توفير ما تحتاج إليه من موارد، ومن أهم هذه المؤشرات (القدرة التفاوضية للمنظمة في الحصول على مواردها الأساسية، و قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية، و القدرة على فهم و تحليل خصائص البيئة التي تعمل فيها المنظمة)، (مسلم، ٢٠٠٢، ص١٧٩).

أما من عيوب هذا المدخل انه يركز فقط على قدرة المنظمة في الحصول على ما تحتاج إليه من موارد و يتجاهل كيفية استخدام و توظيف هذه الموارد بعد الحصول عليها (مسلم، ٢٠٠٢، ص١٧٩).

لذا تُعد عملية الحصول على الموارد من المعايير ذات الأهمية والتي يحدد من خلالها الفاعلية لكل منظمة، وقد أشار (Cameron.et.al, ١٩٨٧)، إلى مجموعة من الأبعاد التي تخص موارد المنظمة ومنها:

- قدرة المنظمة على استغلال بيئتها للحصول على الموارد النادرة و ذات القيمة.
- قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات الحاصلة بالبيئة المحيطة بها.
- قدرة المنظمة على المحافظة على انشطتها الداخلية.

ويكون هذا المدخل مفيداً عندما تكون مؤشرات الأداء صعبة التطبيق وخاصة في المنظمات غير الهادفة للربح والتي يصعب قياس أهداف المخرجات (Whetten, ١٩٨١)، لذا فإن تطبيق هذا المدخل سيستخدم لتقويم الفاعلية معتمدا على قابليتها في الحصول الموارد النادرة (Rojas, ٢٠٠٠).

لذلك فإن مدخل الموارد يعتبر ذو فائدة كبيرة وخاصة للمنظمات التي تكون الأبعاد الأخرى للفاعلية التنظيمية غير متاحة وصعبة التطبيق، بالإضافة إلى ما يتميز به مدخل الموارد من سرعة في اظهار النتائج على الرغم من أن القابلية الحصول على الموارد تبدو أقل أهمية من استخدام تلك الموارد (Mensah et al,2005).

٢- مدخل الأهداف

يمثل مدخل الأهداف وجهة النظر التقليدية في الفاعلية التنظيمية التي قدمها (Barnard, ; (Jin lee, 2006,P.17) ; (Price,1972) (1983,P.20)، والذين يؤكدون على شرعية الأهداف التي يجب أن تكون قابلة للتحقيق ويمكن قياسها والذي يجسد أسلوب الإدارة بتحديد الأهداف وتحقيقها.

لقد أشار (Robbins, 1990, P.49)، و (Daft,2001, P.60)، إلى أن المنظمات الناجحة هي التي تمتلك القدرة على تحقيق أهدافها مهما كان منالها صعباً ، وبالتالي يمكن اعتبارها منظمة فاعلة، بالإضافة إلى استخدام مدخل الأهداف بكثرة في منظمات الأعمال الخاصة وذلك لسهولة قياس مخرجاتها (Lejeune & vas, 2009, P.730) ، وما تحققة تلك المنظمات من أرباح وعوائد لرأس مالها .

إن فاعلية المنظمة يمكن قياسها بمدى تحقيقها للأهداف التي تسعى إليه ومنها الأرباح والرضا الوظيفي والربحية والنمو والحصة السوقية وغيرها، وهي من الأهداف الأكثر شيوعاً في قياس فاعلية المنظمة، لقد أكد (بن نوار، ٢٠٠٦)، بوجود مشكلات تواجه هذا المدخل وهي كما يأتي

:

- تعدد الأهداف التنظيمية و تعارضها مما يجعل قياس فاعلية المنظمات أمراً صعباً او غير دقيق .
- وجود بعض الأهداف التي يصعب قياسها بشكل كمي و هذا ما يؤدي إلى استخدام مؤشرات تقديرية و ليست موضوعية لقياس مدى قدرة المنظمة على تحقيقها.
- وجود بعض الأهداف صعبة القياس خصوصاً في المنظمات التي لا تهدف لتحقيق الربح وخصوصاً الأهداف الاجتماعية منها .

٣- مدخل العمليات الداخلية

- يمثل هذا المدخل وجهة نظر العاملين في المنظمة ، والذي يهتم بمدى كفاءة العمليات الداخلية فيها، فمن خلال هذا المدخل يمكن اعتبار المنظمة فاعلة إذا اتصفت عملياتها الداخلية بوجود (مناخ عمل جيد، والتعاون وروح الفريق، وجودة وسائل الاتصال)، (مسلم، ٢٠٠٣، ص 171).
- إن هذا المدخل لا يركز على البيئة الخارجية، وإنما يركز على العمليات الداخلية وفعاليتها في استخدام مواردها الذي ينعكس في مظاهر الصحة التنظيمية والفاعلية لتلك المنظمات، مثال ذلك الرضا الوظيفي، والروح المعنوية، وجودة اتخاذ القرار وغيرها (Cameron & Quinn, 2006).
- ولهذا المدخل بعض المحددات منها ما ذكرها (McGriff, 2006) (Roome & Wijen, 2006) ; (2001، وهي :

- أن تقييم التوظيف والعمليات الداخلية غالباً ما يكون غير موضوعي لصعوبة قياس الأنشطة الداخلية والمدخلات كميّاً.
- محدودية النظرة للفاعلية التنظيمية وفق هذا المدخل.
- لا يتعامل مع آثار البيئة على المنظمة، ولا يقيس علاقة المنظمة ببيئتها الخارجية.

- تركيز مدخل العمليات الداخلية على الكفاءة والذي بدوره سوف يقدم نظرة محدودة على الفاعلية التنظيمية في الأمد الطويل .

- تنصب الملاحظة الأساسية على العملية الداخلية للمنظمة دون النظر إلى الموارد أو المخرجات. ويتميز مدخل العمليات الداخلية باهتمامه بالموارد البشرية داخل المنظمة باعتبارها مورداً استراتيجياً هاماً لتحقيق الميزة التنافسية (Jones, 2003, P.22) .

إن مدخل العمليات الداخلية لا يخلو من عيوب وكما أشار إلى ذلك (بن نوار، ٢٠٠٥)، ومن هذه العيوب، تجاهل علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية، الإفراط في الاهتمام بالعمليات الداخلية، فضلاً عن ذلك قياس المناخ النفسي، ورضا العاملين والذي يعتبر مسألة نسبية لأنها تتأثر بالعديد من العوامل التنظيمية والشخصية .

ويشير (Daft, 2003, P.68)، إلى جملة من المؤشرات لقياس الفاعلية التنظيمية وفقاً لهذا المدخل أهمها، التفاعل المتبادل بين المنظمة وأجزائها، رسوخ الثقافة التنظيمية والمناخ الإيجابي للعمل، قوة الاتصال بين العاملين والإدارة نتيجة للثقة والأمانة، قرب القرار من مصادر المعلومات بغض النظر عن موقعها في الهيكل التنظيمي، ووضوح الاتصالات الأفقية والعمودية بين مختلف أجزاء المنظمة .

٢-٢-٣-٢ المدخل المعاصرة

نتيجةً لما يعانيه المدخل التقليدي من قصور في قياس الفاعلية التنظيمية فقد قدم (Jones,1998)، مدخلان أساسيان للفاعلية التنظيمية، والذان يعتبران من المدخل المعاصرة الأكثر شمولاً لتحديد فاعلية منظمات الأعمال وهما كما يأتي:

١- مدخل القيم المتنافسة

طور هذا المدخل من قبل كل من (Quinn & Rohrbaugh, 1983) من أجل توضيح فكرة الفاعلية التنظيمية والمرتبطة بعملية التبادل والتفاعل بين الأفراد والجماعات والسعي من أجل تحقيق أهداف متنوعة للمنظمة .

فلقد أشار (Lee, 2006)، إلى إن مدخل القيم المتنافسة يقدم إطاراً شاملاً للعمل من خلال تحديد أغلب المتغيرات الأساسية ذات الصلة للفاعلية التنظيمية، ومن ثم تحديد كيفية ارتباط هذه المتغيرات بالفاعلية التنظيمية.

لقد وضح (السالم، ٢٠١٥)، إن أغلب المعايير المعتمدة في قياس الفاعلية التنظيمية هي معايير تعتمد على القيم الشخصية للمقوم، مع افتراض وجود عدداً كبيراً من القيم المتنافسة التي يتم التحيز لها من قبل أصحاب العمل و صناعات القرار كل حسب اهتماماته وقناعاته (Quinn & Rohrbaugh, 1983)، والتي تنعكس بدورها على إدراكهم لمفهوم الفاعلية التنظيمية.

لقد لاحظ (Naraynan&Nath,1993,P.164)، بأن هناك بعدان اساسيان للقيمة التنافسية

وهما :

١- **البعد الاول** : التركيز التنظيمي والذي يتفرع إلى التركيز الداخلي والذي يقصد به اهتمام الإدارة بمصلحة العاملين وكفاءتهم، أما التركيز الخارجي فإنه يهتم بمصالح المنظمة من خلال التكيف مع المتغيرات البيئة الخارجية .

٢- **البعد الثاني** : هيكل المنظمة ويتسم هيكل المنظمة بالثبات و المرونة، إذ إن الثبات يعكس قيمة الإدارة لكفاءة الرقابة من الأعلى إلى الأسفل، في حين تمثل المرونة قيمة التكيف والتغير .

فقد ذكر (Sundstrom. Et. al,1990)، إلى أن مدخل القيم المتنافسة قدم مساهمتين أساسيتين، الأولى أنه استطاع أن يوحد بين المفاهيم المختلفة للفاعلية بمنظور واحد، والثانية الاهتمام بقيم الإدارة لكونها تمثل معايير للفاعلية التنظيمية، وعلى المديرين تقدير أي من القيم يرغبون في تبنيها و التركيز عليه، ومن أجل تطبيق مدخل القيم المتنافسة فقد تم ربط هذين البعدين (التركيز التنظيمي، وهيكل المنظمة) في أربعة نماذج للفاعلية التنظيمية، وكما أشار إليها (Daft,٢٠٠٣)، في الشكل (٤).



شكل (٤) : نموذج الفاعلية التنظيمية وفق لمدخل القيم المتنافسة

Source : Daft, R,L., (2003). **Organization Theory and Design**, 8th ,West publicshingco. st paul , Minneston.P.71.

نموذج العلاقات الإنسانية: و يعكس التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام هيكل مرن، و فيه يكون هدف الإدارة هو تنمية و تطوير العاملين و رفع رضاهم عن العمل، و تكون وسيلتهم في ذلك هي الاهتمام بتدريب العاملين و زيادة عوائدهم المالية.

- **نموذج النظام المفتوح** : و يعكس التوجه الخارجي للإدارة مع استخدام هيكل مرن، و تهدف المنظمة فيه إلى تحقيق النمو و الحصول على الموارد اللازمة من البيئة الخارجية، و تسعى المنظمة إلى تحقيق هذه الأهداف من خلال تنمية علاقات طيبة مع اطراف التعامل في البيئة الخارجية، يتشابه هذا الانموذج مع مدخل موارد المنظمة .

- **نموذج الهدف الرشيد (العقلاني)** : و يعكس التوجه الخارجي للإدارة والتي تهدف المنظمة وفقا لهذا النموذج إلى زيادة الانتاجية و الكفاءة و الربحية، و تسعى المنظمة إلى تحقيق هذه الأهداف من خلال وضع خطط و استراتيجيات لتحقيق الأهداف، يتشابه هذا الأنموذج مع مدخل الهدف .

- **نموذج العمليات الداخلية** : يعكس هذا الأنموذج قيم التركيز الداخلي ورقابة الهيكل، والنتيجة هي المحافظة على ثبات الوضع التنظيمي، وبطريقة منظمة، لذلك فإن المنظمات ذات العلاقة الجيدة مع البيئة والتي تريد ببساطة أن تحافظ على موقعها الحالي سوف تتلاءم مع هذا الأنموذج، أما الأهداف الفرعية لهذا الأنموذج فتتضمن آليات الاتصال الفعال، وإدارة المعلومات بشكل كفوء، واتخاذ القرار بالشكل المناسب، و يتشابه هذا الأنموذج مع مدخل العمليات الداخلية للفاعلية .

٢- مدخل اصحاب المصالح

ظهر هذا المدخل بديلاً عن المداخل التقليدية، وهناك من أطلق عليه تسمية المنتفعين الاستراتيجيين أو الجهات الاستراتيجية المؤثرة في المنظمة ومنهم (Jones, 1998,P.22) ; (Robbins, 1990); (Daft, 2001) ; (القيوتي، ٢٠٠٠، ص.١٠٤)، ويصف (Henri، ٢٠٠٤)، المنظمة على أنها مجموعة من المنتفعين الداخليين والخارجيين الذين تتعارض أهدافهم ومرجعياتهم في ظل مجموعة معقدة من القيود، وتتحقق فاعلية المنظمة عندما يكون هؤلاء المنتفعين راضين عن أدائها بما لا يقل عن الحد الأدنى.

لذا ينظر للمنظمة الفاعلة وفقاً لهذا المدخل على أنها تلك المنظمة التي تمتلك المعلومات عن توقعات أصحاب المصالح، والتي تقوم بتحديد أنشطتها الداخلية وأهدافها بالاعتماد على المعلومات

(Cameron .et.al,1996,P.271)، فقد أشار (مسلم، ٢٠٠٢)، إلى ضرورة معرفة أصحاب المصلحة والذي يجب أن تسعى المنظمة إلى تحقيق أهدافهم، وكما موضح في الجدول (٣)

جدول (٣): اصحاب المصالح

ت	أصحاب المصالح	معايير الفاعلية
١	الموردون	هدفهم قبول الموارد الموردة
٢	الدائنون	هدفهم قدرة المنظمة للوفاء بالتزاماتها المالية
٣	المستهلكون	هدفهم الحصول على أعلى جودة بأقل الاسعار
٤	العاملون	هدفهم الحصول على اعلى اجور و افضل ظروف عمل ممكنة
٥	المالكون	هدفهم تحقيق اعلى معدلات عائد على استثماراتهم
٦	المديرون	هدفهم الحصول على اعلى مرتبات و اكبر قدر من السلطة
٧	الحكومة	هدفهم الالتزام بالقوانين واللوائح
٨	المجتمع	هدفهم مشاركة المنظمة في عمليات التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و حماية البيئة من التلوث و زيادة رفاهية المواطنين

لقد قدم (مسلم، ٢٠٠٢، ص.١٧٥)، لهذا المدخل مجموعة من النماذج التالية التي يمكن أن

تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها وهي:

١- **النموذج النسبي:** يرى انه على المنظمة أن تعطي أوزان متساوية نسبيا للأطراف المختلفة

للتعامل معها ، فلا تفضل صاحب مصلحة معينة على اخر ، أي أن كل أصحاب المصالح المختلفة

لهم نفس الأهمية النسبية .

٢- **نموذج القوة** : يرى أن المنظمة يجب أن تحدد اقوى اطراف التعامل معها ثم تحاول أن تشبع أهدافه و احتياجاته أولاً، و اقوى أطراف التعامل هو الطرف الذي يؤثر بشكل مباشر على بقاء و استمرار المنظمة. و بالتالي لا بد من إرضاء هذا الطرف أولاً حتى و أن كان على حساب الأطراف الأخرى.

٣- **نموذج العدالة الاجتماعية** : هو عكس نموذج القوة ، فالمنظمة وفقاً لهذا النموذج عليها أن تبحث عن أقل الأطراف رضا ، ثم تحاول أن تشبع أهدافها و احتياجاتها أولاً، والهدف من هذا النموذج هو تقليل عدم رضا الأطراف المختلفة للتعامل ، فإذا لم ترد أي شكوى من هذا الطرف فهذا دليل على رضاه عن المنظمة، وخلاف ذلك فإن ظهور أي شكوى من اطراف التعامل يحتم على المنظمة أن تعالج أسباب هذه الشكوى أولاً حتى تضمن رضا تلك الأطراف.

٤- **النموذج التطوري**: و هو يفترض أن أهمية أطراف التعامل تتغير بمرور الزمن، وأيضاً تتغير خلال المراحل المختلفة من دورة حياة المنظمة. ففي مرحلة النشأة يكون المستهلكون هم أهم أطراف التعامل و بالتالي لا بد من إعطاء عناية خاصة بهم إلى أن تستطيع المنظمة إن تثبت وجودها في السوق. بعد فترة قد ترى المنظمة أنه لا بد من الاهتمام بالملاك و المساهمين و تحقيق معدلات ربحية مناسبة لهم حتى تستطيع إجراء أي توسعات في مرحلة لاحقة.

٢-٢-٤ أبعاد الفاعلية التنظيمية

حدد مجموعة من الكتاب والباحثين منذ مطلع الخمسينيات وكما مبين في الجدول (٤) أبعاد مختلفة للفاعلية التنظيمية، وقد لاحظ الباحث بوجود اتفاق وقاسم مشترك بين أغلب الكتاب والباحثين على أبعاد الفاعلية التنظيمية، والتي يمكن من خلاله قياس الفاعلية لكل منظمة.

الجدول (٤): أبعاد الفاعلية التنظيمية

ت	اسم الباحث والسنة	الأبعاد
1	(Parsons, 1953)	تحقيق الاهداف، والتكامل التنظيمي، والتكيف التنظيمي، ونمط التفاعل
٢	(Campbell, 1977)	الربحية، والجودة، والنمو، والرضا الوظيفي، والتحفيز، التكيف، والاستقرار، والمهارات، والتركيز
٣	Gaertne & ١٩٨٣) (Ramnarayan,	تكيف، واتخاذ القرارات، والمرونة، والانفتاح على المعلومات
4	(Judge, 1994)	إنتاجية، والربحية، ونمو المبيعات، وعوائد الأسهم
٥	(Jones, ١٩٩٨)	جودة المخرجات، وسدد الديون، والمسؤولية الاجتماعية
٦	(Zairi & Jarrar, 2001)	أسلوب الإدارة، وهيكل تنظيمي، والقيم المشتركة، والمهارات
٧	(Daft, 2001)	العائد المالي، والرضا الوظيفي، وجودة السلع والخدمات، والقدرة المالية، والمسؤولية الاجتماعية
8	(Koys, 2001)	رضا الموظفين، والمواطنة المهنية، والسلوكيات
9	(Hodge, 2003)	المرونة، والاستعداد، والتماسك، والتدريب، والاهداف

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المراجع المدونة في الجدول

Daft . Richard L. (2001) . **Organization theory and Design** , 7^{ed}, south – western college publishing U.S.A.

وبعد استعراض الأبعاد المختلفة لدراسة الفاعلية التنظيمية، فقد اعتمد الباحث في دراسته على ثلاثة أبعاد بالأعتماد على نموذج (Parsons, 1953)، لاعتقاد الباحث بأن هذه الأبعاد الثلاث أكثر ملائمة لقياس فاعلية منظمات الأعمال المختلفة ومنها الجامعات الخاصة الأردنية، وفي ما يلي شرح لهذه الأبعاد التي تناولتها الدراسة .

٢-٢-٤-١ تحقيق الأهداف (Gola Attainment)

تسعى اغلب المنظمات إلى تحقيق ما تطمح إليه من أهداف عامة وخاصة، هو بحد ذاته وظيفة لكل منظمة تحسن استغلال الموارد المتاحة من جهة والإمكانات التنظيمية المتوفرة لديها من جهة أخرى لتحقيق النتائج التي ترغب بها المنظمة، (Herman & Renz ,٢٠٠٤).

ويتجسد هذا البعد في أسلوب الإدارة المحدد لأهدافها والتي يجب ان تكون واضحة ودقيقة ويمكن قياسها، ومن مزايا هذا البعد أنه يعكس الفاعلية التنظيمية من خلال تحقيق الأهداف، أي بمعنى توسيع الفاعلية التنظيمية مفترضين أن أهداف المنظمة قد وضعت ببراعة وبوضوح ودقة، مع استخدام الموارد البشرية والمواد الاولية الضرورية وكل ذلك من أجل تحقيق تلك الأهداف (Narayanan & Nath, 1993,P. 296).

ويشير (Robbins,١٩٩٠,P.60-63)، إلى إن المنظمات في العادة تنشأ من أجل تحقيق هدف أو أهداف محددة، وحسب هذا البعد يمكن النظر للفاعلية التنظيمية بأنها درجة تحقيق المنظمة للأهداف المخطط لها مسبقاً، فكلما اقتربت أو تطابقت مخرجات المنظمة مع الأهداف كانت تلك المنظمة فاعلة، وبالتالي فإن مخرجات المنظمة هي وسيلة قياس أساسية للفاعلية التنظيمية (Rao & Narayana, 1987,P.704).

لذا يعد هذا البعد كما يراه (Daft, 2001, P.66)، الطريقة الأكثر منطقية في تقدير فاعلية المنظمة؛ لأن المنظمات تنشئ أساساً لتحقيق أهداف محددة من المخرجات أو الأرباح أو رضا الزبون، وهو ينصب على قياس التقدم باتجاه تحقيق تلك الأهداف، ولكن هناك منظمات يصعب قياس أهدافها لكونها منظمات غير ربحية(المرهضي،١٩٩٦، ص.٣٢).

فقد أشار (Karpoff,2005)، إلى وجود مجموعة من المحددات تواجه مدخل تحقيق الأهداف، ومنها تعددية الأهداف وعدم وضوحها وتباينها من منظمة لأخرى، وأن الأهداف في الغالب تكون مثالية، بالإضافة إلى تأثير المجال السياسي والحكومي لكونه يشكل جانبا مهما في تحديد وتعديل أهداف المجتمع ككل (Parsons ,1953,P.55).

وقد وضح (Daft, 2001)، إلى وجود انواع مختلف من الأهداف ومنها الأهداف التشغيلية والتكتيكية والاستراتيجية .

ويرى الباحث أن الأهداف التي تحققها المنظمات هي نتيجة جهود مترابطة ومتكاملة بين الأنشطة والأقسام المختلفة، وصولاً إلى تحقيق الفاعلية التنظيمية.

٢-٢-٤-٢ التكامل (Intergration)

يشير مفهوم التكامل إلى المدى الذي تعمل فيه الأقسام المختلفة في المنظمة بشكل مترابط (القباري، ١٩٨٨، ص.٤٩٤)، ويتحقق التكامل من خلال تجميع قدرات أفراد المنظمة للوصول إلى المعرفة التشاركية المختلفة اللازمة لإنجاز أعمالهم، وحل المشكلات المختلفة التي تواجههم، من خلال هياكل العمل التي تسهل التعلم التبادلي التشاركي وتناقل المعرفة والعمل بزياده التنسيق والتعاون والعمل على إزالة الحدود بين الوحدات التنظيمية وتحقيق التوجه نحو المصالح العامة والأهداف المشتركة (Chen & Huang, 2007 ,P. 107).

لقد فسر (Parsons ,١٩٥٣)، التكامل من خلال النموذج الوظيفي في النظرية الاجتماعية، على أنه العلاقات بين الوحدات التنظيمية التي تضمن تحقيق أعلى مستوى من التضامن والتماسك بين الأقسام والأنشطة الفرعية.

لقد زادت الحاجة إلى تحقيق التكامل للمنظمات في الوقت الحالي وبشكل خاص في ظل وجود التمايز والتخصص في أنشطة المنظمة، حيث يؤكد (Lawrence & Iorsch, 1967)، بأن أفضل المنظمات من حيث الأداء هي المنظمات التي تحقق التمايز والتكامل وبدرجات عالية في نفس الوقت.

وقد اوضحت (الفاعوري، ٢٠١٢)، بان التكامل داخل المنظمات أصبح أمراً مطلوباً لأسباب عدة منها ما يلي:

- تعتمد الأقسام في أغلب الأحيان على بعضها البعض للحصول على مدخلات مختلفة.
- تحتاج الأقسام والإدارات المختلفة في أغلب الأحيان للتعاون فيما بينها لتنفيذ أجزاء مختلفة من العملية لذا فالتكامل يحقق الكفاءة التشاركية في الموارد وتطوير المعايير التنظيمية للأداء.
- يساعد التكامل وظائف المنظمة في دعم العمليات الخاصة بها وذلك لم يمتلكه مديري الإدارات والأقسام الوظيفية من قدرة جيدة على تنسيق قراراتهم وفيما يتعلق بتنفيذ العمليات والتي تحقق التكامل.

لذا يعد المناخ التنظيمي السائد في المنظمة من العناصر الضرورية التي تساعد الإدارة في الحفاظ على التوازن في المنظمة، والذي يدعم تحقيق التكامل الكلي داخلها، وهو لا يتحقق إلا بالعمل على عدة مستويات، منها على مستوى البناء، و على مستوى الثقافة و على مستوى الأداء أو على مستوى العوامل الداخلية و الخارجية، من خلال تطور المنظمة وتغيرها من جهة،

والمحافظة على تماسك وترابط المنظمة في نفس الوقت ومن جهة أخرى (Hakonsson et al, 2006,P.4).

ولكي تحقق المنظمة فاعليتها يجب تحقيق المزايا المترابطة بالعمل المشترك وإدارة الصراع التنظيمي والعمل على إيجاد الحلول المناسبة، وبما يساهم في تحقيق الاستقرار للمنظمات وحمايتها من الاضطرابات والتغيرات المفاجئة في البيئة المحيطة لها (Parsons, 1953, P.84). ويرى الباحث أن التكامل هو ذلك الانسجام و التعاون والتفاهم والتناغم والاتصال بين أفراد و جماعات المنظمة سعياً منهم نحو تكامل الجهود الفردية والجماعية، وبما يحقق الأهداف التنظيمية ويقلل من الصراعات و التوترات الوظيفية.

٢-٢-٤-٣ التكيف التنظيمي (Organizational Adaptation)

هي درجة استجابة المنظمة للتغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية (Mott, 1972,P.85)، ويرى (الحيث، ٢٠١٢، ص٦٣)، أن التكيف هو قدرة المنظمة على تغيير سياساتها واستراتيجياتها وأهدافها وخصائصها بالشكل الذي يمكنها من ممارسة عملية توازنه دينامية و تفاعلية مع بيئتها التنظيمية بشقيها الداخلي و الخارجي، وهذا يعني أن المنظمة لا تعمل في فراغ، فهي مرتبطة بالمحيط الذي تزاوول فيه مهمتها الاجتماعية الرسمية .

وترى (Kiss, 2010, P.33)، أن التكيف التنظيمي هو العملية التي يعادل من خلالها المدبرون منظماتهم لتلبي المتطلبات البيئية المختلفة، والتي تنطوي علي رصد البيئة الخارجية، و تشخيص المشكلة، وتخصيص الموارد، وتعديل الاستراتيجيات، من أجل تحقيق المواءمة الخارجية والداخلية.

ويرى (Cammeron, 1984, P.123)، أن تكيف المنظمات يحقق اعاده حالات التوازن في البيئة نتيجة للظروف غير المتوازنة .

لذلك فإن أغلب المنظمات تسعى إلى التكيف والموائمة مع بيئته الداخلية والخارجية، (الجدني، ٢٠٠٨)، ويؤكد (أبونبعه، ٢٠٠١)، أن جوهر عملية التكيف هو التخطيط لتغيرات محددة ووضعها موضع التنفيذ مع وجود علاقة متبادلة بين التخطيط للتغير ووضع موضع التنفيذ، بحيث يؤثر كل منها على الآخر.

ولقد أشار (Niu, 2008, P.18)، إن المنظمات تحاول وبشكل مستمر البحث عن عملية التكيف المناسبة من خلال تحقيق التوازن بين استكشاف المنظمة للإمكانيات جديده ومنها الابتكار والابداع واستغلال الإمكانيات الحالية الموجودة لدى المنظمات من خلال تعزيز الفاعلية .

لقد لاحظ كل من (جاد الرب، ٢٠٠٥)، و (أبو نبعه، ٢٠٠١)، و (حسن، ١٩٨٩)، و (بدر، ١٩٩٩)، أن التسارع الكبير الحاصل في البيئة الأعمال يدعو إلى التكيف مع المتغيرات السريعة، والتي يجب أن تكون بمستوى الأداء الذي يجعلها تتفوق مع مثيلاتها من المنظمات الأخرى، وذلك بتطوير أساليب عمله وتعاملها وعلاقاتها الاجتماعية بصفة عامة، وحتى تتمكن المنظمة من الاستجابة للتغيرات الحاصلة فيجب أن يتوفر لديها نظام ثقافي متعدد يشمل كل المعتقدات والأعراف الاجتماعية.

وأكد (Denison et al, 1989, P.169)، بضرورة امتلاك المنظمة القدرة على استقبال وتفسير الإشارات والدلائل المختلفة من بيئاتها والعمل على ترجمها من خلال تغير انماط السلوك الموجودة لديها.

ويرى الباحث أن التكيف التنظيمي هو قدرة المنظمة للاستجابة والتفاعل مع التغيير الحاصل في البيئة الخارجية والبيئة الداخلية ومتابعتها وتحليلها، من أجل وضع الخيارات الاستراتيجية الملائمة للمنظمة، وهي بمثابة خارطة الطريق التي تحدد اتجاه ومستقبل المنظمة، لذلك فإن التكيف التنظيمي يحتاج دائماً إلى وسائل وأدوات وطرق مبتكرة، تساعد المنظمة على البقاء والاستمرار.

٢-٣ الدراسات السابقة ذات الصلة (Related Previous Studies)

هناك العديد من الدراسات التي تناولت أثر تمكين العاملين على الفاعلية التنظيمية مجتمعة أو منفردة وسيقوم الباحث باستعراض بعض هذه الدراسات وأهم ما توصلت إليه من نتائج وأبرز التوصيات وامكانيات الاستفادة منها لتطوير الدراسة .

٢-٣-١ الدراسات باللغة العربية

المعاني و أخو إرشيدة، (٢٠٠٩) : " التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية" .

هدفت الدراسة لتسليط الضوء نحو مفهوم " التمكين الإداري" وعناصره وفوائده وأهم معوقات تطبيقه في المنظمات. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام أدوات البحث العلمي (الاستبانة) كمصدر أولي، و شملت الدراسة عينة عشوائية بلغت (295) موظفاً من العاملين في الجامعة.

وتوصلت الدراسة إلى أن العاملين في الجامعة الأردنية يشعرون بمستوى متوسط من التمكين الإداري وفقاً لمقياس الدراسة، مع التزام الجامعة الأردنية بأبعاد التمكين الإداري التي تم

دراساتها بمستوى متوسط وفقاً لتصورات المبحوثين، مع وجود تصور مرتفع لدى العاملين من ناحية الإبداع.

واوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات في ضوء النتائج التي حصلت عليها، كان أبرزها نشر ثقافة التمكين الإداري بين العاملين في الجامعة الأردنية وإعطاء أهمية كبيرة لعملية تطوير قدرات العاملين وتدريبهم وفقاً لبرامج علمية مدروسة تهدف إلى تنمية قدراتهم وتحسين مستوى أدائهم.

وفي مجال الاستفادة من دراسة (المعاني و أخو ارشيدة، ٢٠٠٩)، فقد عززت توجه الدراسة الحالية في التأكيد على التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين وهذا يفيد الدراسة الحالية في تأكيد أهمية دراسة أثر تمكين العاملين كمتغير مستقل على فاعلية التنظيمية .

الرقب، (٢٠١٠) : "علاقه القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى توضيح أهمية القيادة التحويلية للمسؤولية في الجامعات الفلسطينية وبيان ضرورة تمكين العاملين، وكذلك تحديد العلاقة بين الاعتبارات الفردية، وتمكين العاملين ومعرفة الفروق في آراء أفراد العينة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، و استخدمه الدراسة طريقة العينة الطبقية العشوائية والتي بلغت (٦٦٠) فرداً من الأكاديميين والإداريين في الجامعة، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من أجل تقييم وتفسير تمكين العاملين.

وتوصلت الدراسة إلى أن العاملين في الجامعة يرغبون بمفهوم التمكين، مع وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي (الكاريزما)، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري، الاعتبارات الفردية) وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات كان أهمها الاهتمام بحاجات العاملين الشخصية وتوفيرها مع احتياجات القيادة الإدارية في الجامعات، والعمل على تحفيز العاملين وخلق جو تنافسي يحرك طاقاتهم الكامنة وينمي قدراتهم، وتعزيز قدرات العاملين لفهم المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها. الاهتمام بالعاملين دون محاباة أو استثناء، وتعزيز ثقافة التمكين للعاملين عن طريق تفويض السلطة. و اعطاء العاملين دوراً بالمشاركة في وضع أهداف وخطط المنظمة، وتوفير المرونة في اجراءات العمل وعدم التعامل بمبدأ الثواب والعقاب.

وقد أفادت دراسة (الرقب، ٢٠١٠)، الدراسة الحالية في تعرف المداخل الأربعة لتمكين العاملين والتي تم اعتمادها كمتغير مستقل في الدراسة الحالية. وتطوير التوجهات البحثية المختلفة بما يتعلق بزيادة تمكين العاملين .

رشيد و محمد، (٢٠١١): " اختبار العلاقات بين عمليات ادارة المعرفة الجوهرية والفاعلية التنظيمية في المؤسسات التعليم العالي: دراسة تحليلية في كليات جامعه القادسية " .

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على دور عمليات إدارة المعرفة الجوهرية في فاعلية مؤسسات التعليم العالي في جامعه القادسية، وإيضاح العلاقة التي تربط بين عمليات إدارة المعرفة الجوهرية من جهة والفاعلية التنظيمية في تلك المنظمات من جهة اخرى .

اتبعت الدراسة منهج الوصفي التحليلي من أجل تفسير العلاقة بين عملية إدارة المعرفة والفاعلية التنظيمية، و شملت الدراسة عينة من (٧٦) قائداً اداري من القيادات الجامعية لمؤسسات التعليم العالي.

وتوصلت الدراسة إلى أن الكليات في جامعة القادسية قد تجاوزت الأوساط الحسابية لأجمالي عمليات إدارة المعرفة حيث كان الوسط الحسابي عالي مما يعكس اهتمام تلك الكليات بالمعرفة، و احتلت عملية تطبيق المعرفة المرتبة الاولى مقارنة بعمليات إدارة المعرفة الأخرى مما يفسر حرص الكليات لتوفير المعرفة لكوادرها من أجل تحقيق الفاعلية، وقد لوحظ أن الفاعلية التنظيمية مقياسا مهما لنجاح المنظمات وبقائها واستمرارها.

وأوصت الدراسة بتشجيع عملية التشارك المعرفي من خلال اقامة شراكة استراتيجية بين كليات الجامعة والكليات المناظرة لها داخل وخارج العراق بهدف تحقيق المنفعة المتبادلة، وتعزيز دور إدارة المعرفة الجوهرية في كليات الجامعة من خلال المشاركة الفعالة للكليات المذكورة في الندوات والمؤتمرات العلمية داخل الجامعة وخارجها، وتركيز الجامعة في عملها الأكاديمي على أسلوب التفكير والإبداع وتطوير حركة البحث العلمي من خلال الدعم والأسناد لأعضاء الهيئة التدريسية فيها على انجاز بحوثها بيسر وسهولة.

وقد اسهمت دراسة (رشيد و محمد، 2011)، في توضيح الفاعلية التنظيمية كونها متغيراً تابعاً للدراسة الحالية مع تشابه مجتمع الدراسة والعينة المختارة وهذا ساهم في تحديد أثر تمكين العاملين وخاصة بعد الوصول إلى المعرفة على الفاعلية التنظيمية للجامعات الخاصة الأردنية .

المحمدي، (٢٠١١): " العلاقة بين اختيار الاستراتيجية والهيكل التنظيمي وتأثيرها على الفاعلية التنظيمية، دراسة استكشافية لعينة من اقتراحات المدراء في بعض الشركات الصناعية العراقية ". هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على تحليل الخيارات الاستراتيجية والهيكل التنظيمي للشركات العراقية الصناعية المبحوثة وفقاً لمداخل دراستهما، وإعطاء انطباع عن طبيعة علاقتهما وتأثيرهما في الفاعلية التنظيمية.

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من أجل إيضاح العلاقة بين اختيار الاستراتيجية والهيكل التنظيمي و الفاعلية التنظيمية.

وتوصلت الدراسة إلى وجود اختلاف في معايير الفاعلية التنظيمية باختلاف طبيعة ونشاط المنظمات، و لكن ما يحقق فاعلية المنظمات على وجه العموم هو قدرتها في الحصول على الموارد مع زيادة الإنتاجية والكفاءة و تحقيق الأرباح و تطوير مواردها البشرية.

وأوصت الدراسة بإعطاء أهمية كبيرة لاستراتيجية التركيز واستراتيجية قيادة الكلفة من خلال الاهتمام بكلفة الإنتاج غير المباشرة أو الكلف الأخرى كمصدر للميزة التنافسية السعوية، مع الاهتمام بالمتغيرات الاستراتيجية البديلة والتي تشكل عوامل مهمة للمحافظة على الميزة التنافسية .

وفي مجال الإفادة من دراسة (المحمدي، ٢٠١١)، فقد عززت توجه الدراسة الحالية في تأكيد على فاعلية التنظيمية وتأثيرها وهذا يفيد الدراسة الحالية في تأكيد أثر تمكين العاملين على فاعلية التنظيمية.

محمد علي و أحمد، (٢٠١٣): " أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد".

هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على مفهوم التمكين وعلاقته بالتطوير التنظيمي لتحقيق أهداف المنظمات.

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع الاستبانة على عينة عشوائية مكونة من (40) شخصاً من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية / بغداد. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير واضح لعملية تمكين العاملين على التطوير التنظيمي في الشركة المبحوثة، و زيادة مخاوف بعض المدراء في الشركة من فقدانهم السلطة، و تخوف بعض الإدارات من تبني استراتيجية التمكين؛ لأنها تؤدي إلى ارتفاع كلف اختيار وتعيين وتدريب العاملين لزيادة مؤهلاتهم.

وأوصت الدراسة باعتماد الشفافية من قبل الإدارة العليا من خلال توفير المعلومات لكافة العاملين لكي تمكنهم من أداء عملهم بشكل جيد، والاهتمام بتنقيف العاملين و تشجيعهم على تبني الأدوار القيادية من خلال مواقعهم في العمل مع تحملهم لمسؤولية اتخاذ القرارات، وتوجيه إدارات الشركة لاستقطاب الاشخاص الكفؤين من حملة الشهادات ومن ذوي الاختصاصات الملائمة لأعمال الشركة لتعيينهم ثم تأهيلهم وتمكينهم من تحقيق الأداء الأفضل .

وفي مجال الإفادة من دراسة (محمد علي وأحمد، ٢٠١٣)، فقد عززت توجه الدراسة الحالية في دراسة المتغير المستقل وهو تمكين العاملين ومعززة القدرة المعرفية للباحث .
الصانع، (٢٠١٣): " أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية، دراسة حاله شركه الاسمنت الأردنية لافارج " .

هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص واقع محددات الرشاقة الاستراتيجية والفاعلية التنظيمية في المنظمات الصناعية والأثر بينهما، وتوضيح أهمية أثر تلك المحددات في تحقيق الفاعلية التنظيمية في شركة مصانع الاسمنت الأردنية .

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد شملت الدراسة عينة مكونه من (٧٠) فرداً من الكوادر الإدارية لمصانع الإسمنت الأردنية .

فقد توصلت الدراسة إلى وجود أهمية مرتفعة لتحقيق الفاعلية التنظيمية في شركة مصانع الإسمنت الأردنية، كما توصلت النتائج إلى أهمية متوسط شركة مصانع الإسمنت الأردنية للتكيف والموائمة مع البيئة الداخلية والخارجية كمتغير للفاعلية التنظيمية في شركة، مع وجود أهمية مرتفعة لنوعية المخرجات والتي تعتبر من ضمن تحقيق الأهداف كمتغير للفاعلية التنظيمية في شركة مصانع الإسمنت الأردنية.

وأوصت الدراسة بتفويض صناعة القرار لجميع الموظفين وضمان أن العاملين في المنظمة لديهم الشعور بالانتماء، و تعزيز الثقة بأن الرشاقة الاستراتيجية تحقق الفاعلية التنظيمية والتي من خلالها يتم تحقيق الميزة التنافسية المستدامة والتي تسعى إليها جميع المنظمات .

تتشابه دراسة (الصانع، ٢٠١٣)، مع الدراسة الحالية في دراسة الفاعلية التنظيمية، كمتغير تابع وهذا يفيد في بيان أثر تمكين العاملين على فاعلية التنظيمية للدراسة الحالية .

وقد افادة دراسة (الصانع، ٢٠١٣)، الدراسة الحالية في التركيز وبشكل أساسي على الأبعاد الفاعلية الأكثر تأثيراً على منظمات الأعمال الحديثة والتي يمكن أن تحقق الفاعلية التنظيمية .

جاسم، (٢٠١٣) : " دور الثقافة التنظيمية في تعزيز فاعلية المنظمة بحث تطبيقي في الشركة العامة لتسويق الأدوية بغداد " .

هدفت الدراسة إلى توضيح الجوانب المعرفية لمتغيرات البحث و محاولة نشر مكوناتها الفكرية، ودراسة كيفية تعزيز فاعلية المنظمة عن طريق الثقافات التي تناسب طبيعة وزمان ومكان العمل فيها.

اتبعت الدراسة المنهج الاستدلالي لكي تفسر دور الثقافة التنظيمية في تعزيز فاعلية المنظمة، و شملت الدراسة عينة مكونه من (٥٠) مسؤولاً في الشركة العامة لتسويق الأدوية . وتوصلت الدراسة إلى وجود حاجة لمنظمات الأعمال لمبادئ الثقافة وبما يتناسب مع طبيعة العمليات والأهداف المرسومة، وجود علاقات تربط بين متغيرات الثقافة والفاعلية مما يبين صحة الفرضية الأولى الأساسية، التركيز على العملية الداخلية وتحقيق التكامل والاهتمام بأعمال الشركات. وأوصت الدراسة إلى ضرورة ترسيخ المفاهيم الأخلاقية كأحد أهم أبعاد الثقافة الشخصية والتنظيمية التي يجب أن يتصف بها الموظف وخصوصاً الموظفين الذين هم على تماس مباشر ودائم مع الزبائن لكونهم من أصحاب المصالح، و توفير المناخ التنظيمي وتعميمه بين الموظفين لمساهمتها في تحقيق الفاعلية، و الاهتمام بمقترحات العاملين لكونها ذات تأثير كبير على أداء العمل، و تقديم الحوافز المادية والمعنوية للعاملين.

وفي مجال الإفادة من دراسة (جاسم، ٢٠١٣)، فقد عززت توجه الدراسة الحالية في تأكيد على فاعلية التنظيمية كمتغير تابع وخاصة تحقيق الأهداف والتكامل وتحديد أثره على تمكين العاملين.

حسونه وآخرون، (٢٠١٤): " تمكين العاملين وأثره على جودة الخدمات المصرفية دراسة ميدانية على القطاع المصرفي في الأردن".

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقات بين تمكين العاملين ومدى تأثيرها في جودة الخدمات المصرفية في المصارف الأردنية.

اتبعت الدراسة المنهج الاستدلالي من أجل توضيح أثر التمكين على جودة الخدمات المصرفية، وقد تكون عينة الدراسة من (٩٥) فرداً من العاملين في المصارف التجارية الأردنية. وتوصلت الدراسة إلى هناك اهتماماً عالياً من قبل المصارف في الأردن بأبعاد التمكين ولما له من تأثير على جودة الخدمات المصرفية، ووجود أثر معنوي لبعد التمكين المتعلق باتخاذ القرارات في جودة الخدمات المصرفية للمصارف الأردن، بالإضافة إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد التمكين مجتمعة في جودة الخدمات المصرفية في أبعادها الثلاثة والمتمثل باتخاذ القرارات وفريق العمل والحوافز والترقيات.

وأوصت الدراسة بجملة من التوصيات كان أبرزها ضرورة اهتمام المصارف الأردنية بمفهوم التمكين وبلورة رؤية واضحة لأبعاد التمكين، وتغيير المفاهيم السلبية التي تدفع بالأفراد إلى الخوف والرغبة من تحمل المسؤولية ومحاولة تجنبها وعدم الثقة في قدراتهم وانتظار الأوامر والتعليمات.

لقد أسهمت دراسة (حسونه وآخرون، ٢٠١٤)، في تعزيز توجه الدراسة الحالية في التأكيد على مفهوم التمكين باعتباره أحد أهم الأبعاد المؤثرة على العاملين وتشابهت مع الدراسة الحالية في المتغير المستقل. وكذا تلتقي الدراستان في بعض المفاهيم التي سيتم استخدامها في الإطار النظري .

٢-٣-٢ الدراسات باللغة الإنجليزية

Rieth & Biderman, (٢٠٠٣) " **The Relationship Between Organizational Effectiveness and Authority Boundary** " .

هدفت هذه الدراسة إلى بيان علاقة فاعلية المنظمات الإدارية من جهة وحدود السلطة المفوضة للمدراء في المنظمات المتعددة من جهة أخرى .

اتبعت الدراسة منهج المسح الميداني والذي يجمع بين الاستقرار والاستدلال لتحديد أبعاد الفاعلية وتحديد المعايير المتعددة لتقييم فاعلية المنظمة.

وتوصلت الدراسة إلى أن الفاعلية التنظيمية تؤثر على مناخ العمل في حدود الصلاحيات والسلطات الممنوحة للأفراد، ووجود علاقة إيجابية بين تفويض السلطة و الفاعلية التنظيمية، كما لوحظ أن الفاعلية التنظيمية تزداد مع زيادة الصلاحيات الممنوحة نتيجةً لتمكين العاملين في تلك المنظمة، وأن الفاعلية التنظيمية تتحقق نتيجةً للاستعداد النفسي والعقلي والأداء الجيد للعاملين والذين يعتمدون على الخطط المدروسة والأساليب العلمية التي تمكنهم في اتخاذ القرار عندما تفوض لهم الصلاحيات وفقاً لضوابط محددة، كما أفصحت الدراسة إلى زيادة الرضا الوظيفي عندما يتم تفويض السلطة للعاملين وما يشعر به الأفراد من منزلة و مكانة في المنظمة والتي تحقق أهدافه ومنافعه الشخصية.

وأوصت الدراسة على اهتمام المنظمة بالعاملين من حيث العناصر النفسية لكون دلالاته الإحصائية تحظى بأهمية كبيرة وكذلك دفع العاملين لامتلاك الفهم العام حول الأهداف والمهام الموكلة اليهم من أجل اتخاذ القرارات الصائبة التي تصب في مصلحة المنظمة وتحقق الفاعلية لها، بالإضافة

إلى اختيار العاملين الإكفاء ممن يمتلكون الخبرة و المهارة لتفويضهم السلطة والارتقاء بمستوى العمل في المنظمة.

لقد أفادت دراسة (Rieth & Biderman,2003)، الدراسة الحالية في التعرف على أثر المتغير المستقل ببعدها تفويض السلطة كأحد أبعاد التمكين على المتغير التابع، واختلفت في نوع الدراسة ومنهجيتها ومجتمعها.

Franz, (200٤) . " A Cross – Cultural Study of Employee Empowerment and Organizations Justice " .

هدفت الدراسة إلى اكتشاف العلاقة بين تمكين العاملين والعدالة التنظيمية، وأثر ذلك على ترسيخ الولاء التنظيمي و تحقيق الرضا الوظيفي، وتقليل معدل دوران العمل، والتخفيف من حدة ضغوط العمل. وتكون مجتمع الدراسة من مجموعة شركات متعددة الجنسيات ومنها أمريكية وبريطانية وألمانية وفرنسية وكندية وبلجيكية والبرازيلية. أما عينة الدراسة فهي (6698) موظفاً وتم اختيارهم بشكل عشوائي.

اتبعت الدراسة منهج الوصفي التحليلي لكون هذه الدراسة من الدراسات الميدانية والتي جمعت بياناتها من خلال استبانة موزع على (٣٩٠) موظف.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين التنظيمي والعدالة التنظيمية، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي وانخفاض معدل دوران العمل وتخفيف حدة ضغوط العمل، ووجود علاقة بين التمكين و

الولاء التنظيمي و تحقيق الرضا الوظيفي، وتقليل معدل دوران العمل، والتخفيف من حدة ضغوط العمل والتي تختلف باختلاف ثقافة الشركات طبقاً للدول الموجودة فيها.

وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالتمكين لم له من أثر كبير على العاملين والذي يرتبط بالرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي والولاء التنظيمي وتخفيف معدل دوران العمل وضغوط العمل و الحوادث اثناء العمل لكي تتحقق الفاعلية في تلك المنظمات .

لقد تشابهت دراسة (Franz,2004)، مع الدراسة الحالية من حيث المتغير المستقل المتمثل بالتمكين، وقد استخدم المسح الميداني لكل الدراستين واختلفت في مجتمعها .

أفادت دراسة (Franz,2004)، الدراسة الحالية في تحليل اثر التمكين والعدالة التنظيمية لاختيار أبعاد التمكين المناسبة للقياس وتحديد اثرها على الفاعلية التنظيمية .

Alexander, (٢٠٠٩) " The Effectiveness of Enterprise Resource Planning Integration Towards Managerial Performance A Case Study Exploring "

هدفت الدراسة إلى تقييم فاعلية نظم تخطيط موارد المنظمة وتحديد الأثر الذي ينتج عن الأداء الإداري في المنظمة الصناعية . بيان أهمية هذه الأنظمة للمدراء العاملين في تلك المنظمات والتي مكنتهم من التركيز على محور العمليات الداخلية من أجل تحسين الأهداف وتطوير الأداء ومعالجة الانحرافات سعياً للوصول للفاعلية التنظيمية، وتكونت عينة الدراسة من (٤٠) مديراً ومشرفاً من أقسام مختلف من المشتريات و التسويق والهندسة والمحاسبة وإدارة الجودة .

اتبعت الدراسة منهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين كفاءة المدراء من خلال ما لديهم من قدرات وفاعلية لتخطيط الموارد البشرية وفعاليتهم في المؤسسات الصناعية، وجود تغيرات في أنظمة المعلومات والتي بدورها تحدث أثر مباشر على التخطيط ومهارات المدراء والذي ينعكس على فاعلية المنظمة وعلى قدرة المدراء لأداء مهامهم و بما يتماشى مع رضا الموظفين، وجود علاقة إيجابية تكاملية تبادلية بين مدراء الأقسام المختلفة ساهمت في تحقيق الفاعلية للمنظمة الصناعية.

وأوصت الدراسة بضرورة رفع مستوى الأداء الإداري للمدراء وبما يحقق الفاعلية للمنظمة وتحسين قدرة المدراء في المنظمات الصناعية للاستخدام الأمثل للموارد، زيادة فاعلية المنظمة من خلال مشاركة العاملين في صناعة القرارات، المساهمة في دعم سلوكيات الثقافة التنظيمية لتحقيق الفاعلية للمنظمة.

لقد أفادت دراسة (Alexander,2009)، الدراسة الحالية في تكوين صورة متكاملة عن المتغير التابع وبشكل يعزز فهم أبعاد الفاعلية التنظيمية ومنها التكامل لكونه إحدى الأبعاد المستخدمة في الدراسة الحالية .

Cetin & Cerit, (٢٠١٠) " **Organizational Effectiveness at Seaports : a Systems Approach** " .

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم الأهمية النسبية لمعايير الفاعلية الرئيسية في الموانئ التركية باستخدام منهج النظم وتحديد أهمية المدخلات الرئيسية من خلال مجموعة من النظم الفرعية في الميناء والتي تم الإشارة إليها كوسائل لتحقيق الفاعلية .

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدام استبانة مكونة من (٣٣ فقرة) لكي تغطي كافة التصنيفات والأبعاد في مداخل النظم الفرعية باستخدام أسلوب دلفي وعلى (٨ أجزاء) من الخبراء ممن يعملون المستويات الإدارية العليا في الموائى والذين يعتمدون على ما يمتلكون من معرفة وخبرة ومهارة، و من العاملين الذين لهم الرغبة الشديدة في العمل، والعاملين اصحاب المهارات العالية في الاتصالات.

وتوصلت الدراسة أن اكثر المدخلات أهمية هي البنية التحتية للميناء المتكونة من مكائن وأدوات والآلات ومعدات و مهارات الأفراد، وأن أغلب العمليات الأساسية في الميناء من شحن وتفريغ وخدمات لوجستية وخدمات تكنولوجيا المعلومات والتسويق تعد من اكثر معايير الفاعلية أهمية لكونه تتعلق بالإنتاجية والكفاءة وجودة الخدمات المقدمة والقدرة على مواكبة التغيرات و إدارة نظم المعلومات والاتصالات والمحافظة على الربحية ونوعية الموارد البشرية وإرضاء الزبائن والتي تحقق الفاعلية التنظيمية.

وأوصت الدراسة بضرورة معرفة مدخلات النظام الفرعية لكونه أحد أهم المدخلات لتقييم فاعلية المنظمة .

لقد أفادت دراسة (Cetin&Cerit,2010)، الدراسة الحالية في تبني المتغيرات التي تتعلق بتحقيق الأهداف، والتكامل، والتكيف التنظيمي، كأبعاد لقياس الفاعلية التنظيمية.

واختلفت دراسة (Cetin&Cerit,2010)، عن الدراسة الحالية من حيث مجتمع الدراسة فقد كان مجتمعها هو الموائى في تركيا بينما كان مجتمع الدراسة الحالية هو الجامعات الخاصة الأردنية

واختلفت ايضا في المتغيرات حيث كان متغير التابع للدراسة الحالية هو المتغير المستقل لدراسة
(Cetin&Cerit,2010).

Sharma, (2011)" **Workplace Empowerment and Organizations**

Effectiveness: An Empirical Investigation of Indian Banking Sector ".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تحليل التمكين في بيئة الأعمال على فاعلية المنظمة
وما رسخه التمكين من مشاركة والارتقاء بالعاملين إلى درجة تمكنهم من تحمل المسؤولية، فقد تم
تطبيقها هذه الدراسة على البنوك العامة والخاصة العاملة في الهند، حيث كان مجتمع الدراسة عدداً
من البنوك الهندية والتي بلغ عددها (٣٣) بنكاً، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ومنها ما كان يتعلق بالموظفين المنتمين إلى بنوك
القطاع العام حيث لوحظ حاجتهم الماسة إلى التمكين أكثر من موظفين البنوك في القطاع الخاص،
والاستمرار في تحسين بيئة العمل داخل المنظمة وتمكين العاملين بالقطاع العام، وتقديم الدعم المادي
والمعنوي من مكافئات وحوافز وكتب شكر وتقدير للعاملين مما يمهد إلى مناخ تنظيمي جيد يكون
سبباً في توليد القدرة والرغبة بإنجاز أعمالهم على أحسن وجه.

وأوصت الدراسة بتحليل أثر التمكين في بيئة الأعمال لقياس مدى الفاعلية التنظيمية للبنوك
في الهند.

لقد أسهمت دراسة (Sharma,2011)، في معرفة أبعاد المتغير التابع لوجود تقارب بين

الدراستين هو تحقيق الأهداف للفاعلية التنظيمية.

واختلفت أبعاد تمكين العاملين في الدراسة الحالية مع الدراسة (Sharma,2011)، الذي كان مجتمعها البنوك العامة والخاصة في الهند بينما كان مجتمع الدراسة الحالية هو الجامعات الخاصة الأردنية .

Fernandez & Moldogaziev, (2012) " Using Employee Empowerment to Encourage Innovative Behavior in the Public Sector " .

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى أثر التمكين التنظيمي في تحفيز الإبداع لدى العاملين في المنظمات الإدارية ضمن بيئة الأعمال ومعرفة الأثر الإيجابي للإبداع على أداء العاملين وانعكاس ذلك على تحقيق الأهداف للمنظمات. و كان مجتمع الدراسة عبارة عن مؤسسة اتحادية بالولايات المتحدة الأمريكية متمثلة بشعبة إدارة الأفراد في تلك المؤسسة. أما عينة الدراسة فمكونة من خمس مستويات وظيفية في الإدارة الدنيا، أتبعته الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج. أهمها التوسع في فهم أبعاد التمكين التنظيمي والتي تقود إلى تحفيز الإبداع للعاملين، وجود اختلاف في أثر التمكين بين أفراد العينة من حيث الإبداع التنظيمي، تبين أن منح السلطة وتفويضها للعاملين هي من أكثر الأبعاد التي تشجع وترفع من نسبة الإبداع لدى العاملين وانعكاسها على أدائهم، وتطبيق التمكين بشكل جيد سيؤدي إلى نماء الإبداع لدى العاملين، وعلى العكس من ذلك فإنه قد يؤدي إلى تقليل الإبداع.

وأوصت الدراسة بضرورة اتباع فلسفة التمكين لم لها من أثر واضح ومهم على العامل النفسي للعاملين وانعكاسه على أدائهم وبما يحقق السلوك الإبداعي الاحترافي .

أفادت دراسة (Fernandez & Moldogaziev,201) ، الدراسة الحالية لكونها من الدراسات التي تشجع على مفهوم الإبداع وأثره على المنظمة بصورة عامة وعلى العاملين في المنظمات بصورة خاصة من خلال تمكينهم في تلك المنظمات، وإيلاء التمكين في منظمات الأعمال الأهمية الكبيرة، وقد تشابهت دراسة (Fernandez & Moldogaziev,2012) ، مع الدراسة الحالية في اختيار بعض أبعاد التمكين ومنها تفويض السلطة والمعرفة واختلقت بالمجتمع التي أجريت فيها.

الفصل الثالث

المنهجية والإجراءات

١-٣ منهجية الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، فقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي للتعامل مع البيانات وتصنيفها بحيث تصف الظاهرة والمجتمع المبحوث، من خلال قيام الباحث بتسجيل مشاهدات وأحداث متاحة للدراسة والقياس وأن يعرضها ويصفها عن طريق جداول وأشكال تتمثل بالبيانات الأولية التي تم جمعها عن طريق أداة الدراسة (الاستبانة)، وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وبعد المعالجات الإحصائية قام الباحث باستقراء المعلومات والتوصل للنتائج وإقترح التوصيات المناسبة حول موضوع الدراسة وهو أثر تمكين العاملين على الفاعلية التنظيمية في الجامعات الخاصة الأردنية.

٢-٣ مجتمع الدراسة ووحدة المعاينة

تكون مجتمع الدراسة من الجامعات الخاصة الأردنية التي تتميز بوجود خمس كليات فاكثر، والتي اصبح عددها حتى اعداد الدراسة ب (١٢) جامعة خاصة، وتم أخذ عينة الدراسة من هذه الجامعات بطريقة العينة العشوائية البسيطة وعددها (٤) جامعات خاصة وهي (جامعة الشرق الاوسط، وجامعة عمان الأهلية، وجامعة العلوم التطبيقية، وجامعة الإسراء) وكما مبين في الجدول (١-٣).

٣-٢-١ وحدة المعاينة

تكونت وحدة المعاينة من الإدارة العليا و الإدارة الوسطى في الجامعات الخاصة الأردنية محل الدراسة. حيث تمثلت وحدة المعاينة من عميد كلية، ونائب عميد، ورئيس قسم، ومدراء الدوائر والأقسام الإدارية الموجودة من كل جامعة أردنية خاصة وفق عينة الدراسة، وكما مبينة في الجدول (٥).

جدول (٥): أسماء الجامعات الخاصة الأردنية وعدد أفراد مجتمع الدراسة

اسم الجامعات	الكليات والاقسام الادارية	رئيس قسم	نائب عميد	عميد	مجموع الافراد
جامعة الشرق الاوسط	صيدلة	١	١	١	٣
	الاعمال	٤	١	١	٦
	الاعلام	٢	١	١	٤
	الحقوق	٢	١	١	٤
	الهندسة	٢	١	١	٤
	تكنولوجيا المعلومات	٢	١	١	٤
	العمارة والفنون	٢	١	١	٤
	العلوم التربوية	٢	١	١	٤
	الآداب والعلوم	٢	١	١	٤
	الاقسام الادارية				
المجموع الكلي					٤٣
جامعة الإسراء	صيدلة	٣	١	١	٥
	الاقتصاد والعلوم الادارية	٧	١	١	٩
	الآداب والعلوم الانسانية	٤	١	١	٦
	الحقوق	٢	١	١	٤
	الهندسة	٦	١	١	٨
	تكنولوجيا المعلومات	٤	١	١	٦

٤	١	١	٢	الفنون والتصميم	
٥	١	١	٣	تمريض	
٦				الاقسام الادارية	
٥٣				المجموع الكلي	
٥	١	١	٣	صيدلة والعلوم الطبية	جامعة عمان الأهلية
٩	١	١	٧	العلوم الادارية والمالية	
٧	١	١	٥	الآداب والعلوم	
٣	١	١	١	الحقوق	
٧	١	١	٥	الهندسة	
٥	١	١	٣	تقنية المعلومات	
٦	١	١	٤	العمارة والتصميم	
٣	١	١	١	تمريض	
٦				الاقسام الادارية	
٥١				المجموع الكلي	
٥	١	١	٣	صيدلة	جامعة العلوم التطبيقية
٩	١	١	٧	الاقتصاد والعلوم الادارية	
٦	١	١	٤	الآداب والعلوم الانسانية	
٤	١	١	٢	الحقوق	
٨	١	١	٦	الهندسة	
٦	١	١	٤	تكنولوجيا المعلومات	
٤	١	١	٢	الفنون والتصميم	
٥	١	١	٣	تمريض	
٦				الاقسام الادارية	
٥٣				المجموع الكلي	

المصدر: من اعداد الباحث بالتعاون مع مدراء الموارد البشرية في الجامعات عينة البحث الاربعة

٢٠١٥-٣-١٧/١٦

٣-٢-٢ عينة الدراسة :

بلغت عينة الدراسة (191) فرداً، وقد تم توزيع الاستبانات عليهم، حيث تم استرداد (١٥٦) استبانة أي ما يعادل نسبته (٨١,٦٧%).

٣-٣ مصادر جمع المعلومات

قام الباحث بجمع وتحليل بيانات الدراسة النظرية والعملية بالاعتماد على نوعين من

المصادر هما:

المصادر الثانوية

وهي مجموعة من البيانات التي توصل إليها الباحث من خلال المصادر المكتبية والمراجع

الأدبية للدراسات ذات الصلة، وذلك من أجل تحديد الأسس العلمية والإطار النظري للدراسة، حيث

راجع الباحث ما يلي:

- الكتب والمصادر المتعلقة بتمكين العاملين والفاعلية التنظيمية.
- التقارير الصادرة عن الجهات المختصة في وزارة التعليم العالي الأردني.
- رسائل الماجستير واطاريح الدكتوراه التي تبحث في موضوع تمكين العاملين والفاعلية التنظيمية.
- المجالات العلمية المتعلقة بموضوع تمكين العاملين والفاعلية التنظيمية وما تم نشره من كتابات تخص موضوع الدراسة الحالية، بالإضافة إلى التقارير المقدمة من بعض الهيئات الإدارية ومراكز المعلومات والأبحاث.

المصادر الاولية

قام الباحث بأعداد استبانة علمية محكمة لقياس أثر تمكين العاملين على الفاعلية التنظيمية في الجامعات الخاصة الأردنية، ولكي ترفد جميع الجوانب التي تطرق اليها الإطار النظري للدراسة بالإضافة إلى اسئلة الدراسة وفرضياتها التي اعتمدها الباحث في دراسته .

٣-٤ أداة الدراسة

لغرض الحصول على البيانات والمعلومات في تنفيذ مقاصد الدراسة، تم اعتماد على الاستبانة وهي اداة قياس إدراكية تم الاعتماد في تطويرها على آراء مجموعة من الكتاب والباحثين والدراسات السابقة ذات العلاقة للحصول علي البيانات الأولية والثانوية اللازمة لاستكمال الجانب التطبيقي للدراسة.

لقد قام الباحث بتطوير استبانة الدراسة بحيث تغطي جميع أبعاد متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، والتي تألفت من جزئيين رئيسيين: الجزء الأول يتعلق بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة وعددها (٤) وهي (الجنس، والعمر، المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة في الجامعة).

أما الجزء الثاني من الاستبانة فتكون من سبعة أبعاد رئيسية، هي:

- البعد الأول وهو تفويض السلطة، ويشمل على (٧) فقرات.
- البعد الثاني وهو المشاركة في اتخاذ القرار، ويشمل على (٥) فقرات.
- البعد الثالث وهو الوصول للمعرفة، ويشمل على (٧) فقرات.
- البعد الرابع وهو التدريب و التثقيف، ويشمل على (٧) فقرات.

- البعد الخامس وهو تحقيق الأهداف، ويشمل على (٧) فقرات.
 - البعد السادس وهو التكامل، ويشمل على (٥) فقرات.
 - البعد السابع وهو التكيف التنظيمي، ويشمل على (٥) فقرات.
- توزعت إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، وكما مبين في الجدول (٦) .

جدول (6): مقياس ليكرت الخماسي المستعمل لقياس فقرات الاستبانة

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
(٥) درجات	(٤) درجات	(٣) درجات	(٢) درجة	(١) درجة

وقد استخدم المقياس الآتي في تحليل البيانات:

الحد الأعلى للمقياس - الحد الأدنى للمقياس / عدد الفئات =

$5 - 1 = 4/3 = 1.33$ طول الفئة وبهذا تصبح الفئات على النحو الآتي:

من (١ - ٢,٣٣) منخفض.

من (٢,٣٤ - ٣,٦٧) متوسط.

من (٣,٦٨ - ٥) مرتفع.

وتم تقسيم الدرجات إلى ثلاثة مستويات وعلى النحو الآتي:

- مستوى منخفض إذا تراوحت المتوسطات الحسابية بين (١-٣٣،٢).
- مستوى متوسط إذا تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣٤-٢،٦٧،٣).
- مستوى مرتفع إذا تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٦٨،٣-٥).

٣-٥ صدق الأداة

لتحقيق الصدق الظاهري فقد تم عرض أداة الدراسة على محكمين من ذوي الاختصاص، وكما مبين في الملحق (٢)، وذلك لإبداء الرأي في كل مجال من المجالات التي جاءت الأداة لقياسها، و ملاءمة الفقرات لمجالات الدراسة، ووضوحها، و سلامة الصياغة اللغوية، و بعد دراسة آراء المحكمين وملحوظاتهم تبين الآتي:

- إجماع المحكمين على صدق المجالات من حيث ملاءمتها لمجالات الدراسة و سلامة صياغتها اللغوية ووضوحها.
- إيراد بعض الملاحظات حول بعض الفقرات بإعادة صياغتها، أو حذف فقرات أخرى، إضافة إلى دمج بعض الفقرات في فقرة واحدة لاكتمال المعنى. وقد اخذ الباحث بتلك الملاحظات وظهرت بشكلها النهائي وكما مبين في الملحق (١).

٦-٣ ثبات الأداة

اعتمد الباحث على معامل كرونباخ ألفا (Cronpach's Alpha) لاختبار ثبات أداة الدراسة للاتساق الداخلي، وذلك للتأكد من مدى صلاحية الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة الحالية، والذي يعتمد على اتساق أداء المبحوث من فقرة إلى أخرى، وقوة الارتباط والتماسك بين فقرات المقياس، وهو يشير إلى إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الاستبانة نتيجة تطبيقها، حيث كانت قيم الاتساق الداخلي لجميع متغيرات الدراسة وللإستبانة بشكل عام أعلى من (٦٠%)، وكما مبين في الجدول (٧).

الجدول (7): معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (كرونباخ ألفا)

الرقم	المجال	قيمة (α) ألفا
١	تفويض السلطة	٠,٦٥٣
٢	المشاركة في اتخاذ القرار	٠,٧٦١
٣	الوصول للمعرفة	٠,٧٣٥
٤	التدريب والتتقيف	٠,٨٧٠
٥	تحقيق الأهداف	٠,٨٣٣
٦	التكامل	٠,٨٥٩
٧	التكيف التنظيمي	٠,٨٦٢

لقد اتضح من الجدول (٣-٣) أن أعلى معامل ثبات لأبعاد الاستبانة بلغ (٠,٨٧٠) فيما يلاحظ أن أدنى قيمة للثبات كانت (٠,٦٥٣)، وهي نسبة عالية أعلى من نسبة (٠,٦٠) وهي نسبة مقبولة في البحوث والدراسات الاجتماعية التي تعتمد على آراء العنصر البشري، وهي تدل على أن الأداة بمعامل ثبات مرتفع، وقدرة الأداة بصورة عامة على تحقيق أغراض الدراسة.

٣-٧ المعالجات الإحصائية

بعد أن تمت عملية جمع البيانات والمعلومات اللازمة حول متغيرات الدراسة، تم ترميزها وإدخالها إلى الحاسب الآلي لإستخراج النتائج الإحصائية، حيث تم الاستعانة بالأساليب الإحصائية ضمن برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package For Social Science (SPSS) لمعالجة البيانات التي تم الحصول عليها، من خلال الدراسة الميدانية للعينة المبحوثة، وقد استخدم الباحث الأساليب الإحصائية الآتية:

- اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha): وذلك لإختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي إشتملت عليها الدراسة.
- التكرارات والنسب المئوية (Frequencies): وذلك لمعرفة توزيع عينة الدراسة على المتغيرات الديمغرافية.
- الإحصاء الوصفي: الوسط الحسابي، والتكرارات، والنسب المئوية، وذلك لوصف أراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة، ولتحديد أهمية العبارات الواردة في الاستبانة.
- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression): لاختبار تأثير مجموعة من المتغيرات المستقلة في المتغير التابع.

الفصل الرابع

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

يتناول الفصل الحالي عرضاً لخصائص عينة الدراسة، وتحليل النتائج، والإجابة عن أسئلة الدراسة باستخدام الطرق الإحصائية والمحددة في منهجية البحث، كما تم استخدام برنامج (SPSS) لإجراء التحليل الإحصائي على البيانات التي تم تجميعها من خلال الاستبانات التي تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة.

٤-١ الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

لقد تم استخدام الإحصاء الوصفي لاستخراج التكرارات والنسبة المئوية لوصف عينة الدراسة، وفيما يلي عرض للخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.

٤-١-١ النوع الاجتماعي

جدول (٨) : وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة بحسب (النوع الاجتماعي)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	١٢٨	٨٢,١
	أنثى	٢٨	١٧,٩
	الكلي	١٥٦	100.0

يتضح من الجدول (٨) أنه بلغت نسبة الذكور من عينة الدراسة (٨٢,١ %) في حين بلغت نسبة الإناث من عينة الدراسة (١٧,٩ %)، وكما مبين في شكل (٥)، وتفسر هذه النتيجة أن معظم الأشخاص الذين قاموا بتعبئة الاستبانة هم من الذكور والذين يشغلون المناصب الإدارية العليا ومديري الدوائر في الجامعات الخاصة . وهذه نتيجة طبيعية في البيئة الشرق أوسطية والذين يرون أن الرجال هم الأقدر والأجدر على تحمل المسؤولية من الأنتى.

٤-١-٢ العمر

جدول (٩): وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة بحسب (العمر)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
العمر	٣٠ سنة فأقل	١٧	١٠,٩
	٣٠ - ٣٤ سنة فأقل	١٧	١٠,٩
	٣٥ - ٣٩ سنة فأقل	٣٠	١٩,٢
	٤٠ - ٤٤ سنة فأقل	٢٨	١٧,٩
	٤٥ سنة فأكثر	٦٤	٤١,١
	الكلي	١٥٦	100.0

ويتضح من الجدول (٩) أن نسبة من عمرهم (٣٠ سنة فأقل) بلغت (١٠,٩ %)، في حين بلغت نسبة من عمرهم (٣٠ - ٣٤ سنة فأقل) هي (١٠,٩ %)، وبلغت نسبة من عمرهم (٣٥ - ٣٩ سنة فأقل) هي (١٩,٢ %)، كما بلغت نسبة من عمرهم (٤٠ - ٤٤ سنة فأقل) من عينة الدراسة (١٧,٩ %)، كما بلغت نسبة من عمرهم (٤٥ سنة فأكثر) من عينة الدراسة (٤١,١ %) وهذه النتيجة

تفسر أن شاغلي مناصب الإدارة العليا ومديري الدوائر في الجامعات الخاصة هم الذين تبلغ اعمارهم (٤٥ سنة فأكثر) مما يعني تمتع هذه النسبة الكبيرة من الكوادر الموجودة في الجامعات الخاصة بالخبرة ضمن مجال عمل كل منهم والتي تمكنهم من اتخاذ القرارات المناسبة والرشيده التي تخدم أهداف الجامعة كما مبين في الجدول (٩).

٤-١-٣ المؤهل العلمي

جدول (١٠) : وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة بحسب (المؤهل العلمي)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	ثانوية عامة أو أقل	١	٠,٦
	دبلوم متوسط	٢	١,٣
	بكالوريوس	٣١	١٩,٩
	ماجستير	١٧	١٠,٩
	دكتوراه	١٠٥	٦٧,٣
	الكلية	١٥٦	100.0

ويتضح من الجدول (١٠) أن نسبة الموظفين الحاصلة على شهادة ثانوية عامة أو أقل (0.6%)، في حين بلغت نسبة الموظفين الذين يحملون شهادة دبلوم متوسط (1.3%)، وبلغت نسبة الموظفين الذين يحملون شهادة بكالوريوس (19.9%) وبلغت نسبة الموظفين الذين يحملون شهادة ماجستير (10.9%)، كما بلغت نسبت الموظفين الذين يحملون شهادة دكتوراه (٦٧,٣%)، وهذه النتيجة تفسر أن معظم الأشخاص الذين يشغلون المناصب الإدارية العليا ومديري الدوائر في الجامعات الخاصة هم يحملون شهادة الدكتوراه في مختلف التخصصات، أي ما يعادل الثلثين وهذا يدل على أن الجامعة لديها كوادر علمية أكاديمية عالية لهم القدرة على اتخاذ قرارات مدروسة وعلمية، كما مبين في الجدول (١٠).

٤-١-٤ سنوات الخبرة داخل الجامعة

جدول (١١): وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة بحسب
(سنوات الخبرة داخل الجامعة)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
سنوات الخبرة داخل الجامعة	أقل من ٥ سنوات	٣٩	٢٥,٠
	من ٥ إلى ١٠ سنوات فأقل	٤٨	٣٠,٨
	من ١١ إلى ١٥ سنوات فأقل	٢١	١٣,٤
	١٥ سنة فأكثر	٤٨	٣٠,٨
	الكلي	١٥٦	100.0

ويتضح من الجدول (١١) أن نسبة من بلغت سنوات خبرتهم داخل الجامعة (أقل من ٥ سنوات) كانت (٢٥,٠%)، في حين بلغت نسبة من سنوات خبرتهم داخل الجامعة (من ٥ إلى ١٠ سنوات فأقل) (٣٠,٨%)، وبلغت نسبة من سنوات خبرتهم داخل الجامعة (من ١١ إلى ١٥ سنوات فأقل) (١٣,٤%)، كما بلغت نسبة من سنوات خبرتهم داخل الجامعة (١٥ سنة فأكثر)، من عينة الدراسة (٣٠,٨%)، وهذه النتيجة تفسر أن معظم الأشخاص الذين يشغلون المناصب الإدارية العليا ومديري الدوائر في الجامعات الخاصة هم من لديهم خبرة (من ٥ إلى ١٠ سنوات فأقل)، ومن لديهم خبرة (١٥ سنة فأكثر) وهذا يدل على وجود كوارر تم تدريبها في الجامعات الخاصة الأردنية، والتي جعلها تتمتع بالخبرة والدراية الكافية التي تمكنها من أداء وظائفها بفاعلية، كما مبين في الجدول (١١).

٤-١-٥ عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الدراسة

٤-١-٥-١ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التمكين

يظهر الجدول (١٢)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة

الدراسة لأبعاد تمكين العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية، على ما يلي:

الجدول (١٢): المتوسطات والانحرافات المعيارية لأبعاد التمكين

رقم البعد	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	تفويض السلطة	4.10	0.42	مرتفعة
٢	المشاركة في اتخاذ القرار	3.61	0.68	متوسطة
٣	الوصول للمعرفة	3.94	0.38	مرتفعة
٤	التدريب والتثقيف	3.83	0.64	مرتفعة

أظهرت النتائج أن بعدُ تفويض السلطة حصل على متوسط حسابي بلغ (٤,١٠)، وانحراف معياري بلغ (٠,٤٢)، كما حصل بعدُ المشاركة في اتخاذ القرار على متوسط حسابي بلغ (٣,٦١)، وانحراف معياري بلغ (٠,٦٨)، وحصل بعدُ الوصول للمعرفة على متوسط حسابي بلغ (٣,٩٤)، وانحراف معياري بلغ (٠,٣٨)، كما حصل بعدُ التدريب والتثقيف على متوسط حسابي بلغ (٣,٨٣)، وانحراف معياري بلغ (٠,٦٤).

٤-١-٥-٢ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الفاعلية التنظيمية

يظهر الجدول (١٣)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة

الدراسة لأبعاد الفاعلية التنظيمية في الجامعات الأردنية، على ما يلي:

الجدول (١٣): المتوسطات والانحرافات المعيارية لأبعاد الفاعلية التنظيمية في الجامعات الخاصة

الأردنية

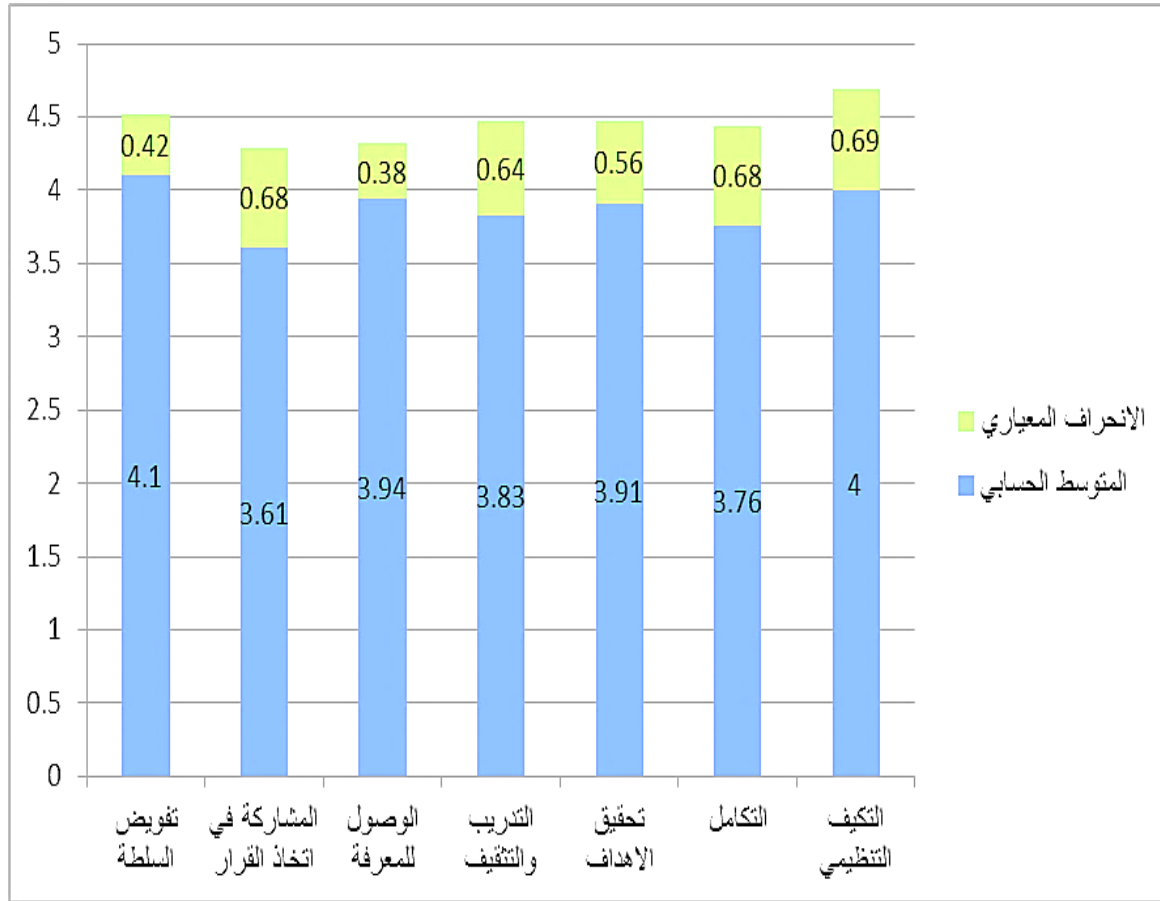
رقم البعد	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	تحقيق الأهداف	3.91	0.56	مرتفعة
٢	التكامل	3.76	0.68	مرتفعة
٣	التكيف التنظيمي	4.00	0.69	مرتفعة

أظهرت النتائج أن بعد تحقيق الأهداف حصل على متوسط حسابي بلغ (٣,٩١) وانحراف معياري

بلغ (٠,٥٦)، كما حصل بعد التكامل على متوسط حسابي بلغ (٣,٧٦) وانحراف معياري بلغ

(٠,٦٨)، وحصل بعد التكيف التنظيمي على متوسط حسابي بلغ (٤,٠٠) وانحراف معياري بلغ

(٠,٦٩)، ويظهر الشكل أدناه المتوسطات الحسابية لأبعاد الدراسة:



الشكل (٥): المتوسطات الحسابية لأبعاد الدراسة

٤-١-٥-٣ تفويض السلطة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة ببعد تفويض

السلطة كما هو مبين في الجدول (١٣):

جدول (١٤): المتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة ببعد تفويض السلطة

رقم الفقرة	الفقرات	المرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١١	اعمل بحدود الصلاحيات الممنوحة لي دون أن أتجاوزها.	١	4.33	0.83	مرتفعة
١٠	أقوم بإنجاز الأعمال الموكلة لي وفق الخطط المرسومة.	٢	4.28	0.67	مرتفعة
٩	يمنحني تفويض الصلاحيات فرصة أكثر للتطور.	٣	4.28	0.74	مرتفعة
٦	صلاحياتي تمكنني من معالجة أخطاء الآخرين في العمل.	٤	3.99	0.85	مرتفعة
٧	احتاج إلى قدر اكبر من الصلاحية لمزاولة عمالي.	٥	3.97	0.97	مرتفعة
٥	يمارس المرؤوسين اعمالهم بحرية عند تفويض السلطة لهم.	٦	3.95	0.84	مرتفعة
٨	تتابع إدارة الجامعة العاملين لديها بعد تفويضهم الصلاحيات.	٧	3.94	0.84	مرتفعة
	المتوسط العام لفقرات بعد تفويض السلطة		4.10	0.42	مرتفعة

يظهر الجدول (١٤) المتوسطات والانحرافات المعيارية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (٣,٩٤ - ٤,٣٣) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (٤,١٠). حيث جاءت الفقرة (١١) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٣٣)، وانحراف معياري بلغ (٠,٨٣)، وجاءت الفقرة (٨) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٩٤)، وانحراف معياري بلغ (٠,٨٤)، وهذا يفسر إجابات أفراد عينة الدراسة التي تبين أن تفويض السلطة عاملاً أساسياً لتمكين العاملين وهم يعملون ضمن حدود الصلاحيات الممنوحة دون تجاوزها .

٤-١-٥-٤ بُعد المشاركة في اتخاذ القرارات

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة ببُعد المشاركة في اتخاذ القرارات كما هو مبين في الجدول (١٥):

جدول (١٥): المتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة ببُعد المشاركة في اتخاذ القرارات

رقم الفقرة	الفقرات	المرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١٥	ان المشاركة في اتخاذ القرارات تجعل العاملين أكثر التزاماً به.	١	4.28	0.67	مرتفعة
١٢	تولي إدارة الجامعة اهتماماً بمقترحات العاملين .	٢	3.58	1	متوسطة
١٤	تتيح إدارة الجامعة الفرص الكافية للعاملين لإبداء الرأي خلال صناعة القرار.	٣	3.49	1	متوسطة
١٣	تنسق إدارة الجامعة بين المستويات الإدارية عند اتخاذ القرار.	٤	3.46	1.01	متوسطة
١٦	تتضمن إدارة الجامعة في اتخاذ بعض القرارات غير المرتبط بعملية .	٥	3.24	1.03	متوسطة
	المتوسط العام لفقرات بعد المشاركة في اتخاذ القرارات		3.61	0.68	متوسطة

يظهر الجدول (١٥) المتوسطات والانحرافات المعيارية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (٣,٢٤ - ٤,٢٨) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (٣,٦١). حيث جاءت الفقرة (١٥) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٢٨)، وانحراف معياري بلغ (٠,٦٧)، وجاءت الفقرة (١٦) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٢٤)، وانحراف معياري بلغ (١,٠٣) تظهر النتائج ان القيم المتوسطة من الإجابات الدالة على المشاركة في اتخاذ القرارات تدعم تمكين العاملين وبدرجة متفاوتة، وأن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تجعلهم أكثر التزاماً به.

٤-١-٥-٥ بعد الوصول إلى المعرفة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة ببعْد الوصول

إلى المعرفة كما هو مبين في الجدول (١٦):

جدول (١٦) : المتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة ببعْد الوصول إلى

المعرفة

رقم الفقرة	الفقرات	المرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
٢٣	أشعر بالثقة عندما يكون لدي مخزون معرفي كاف .	١	4.6	0.61	مرتفعة
١٨	أسخر معرفتي لكي انجز اعمالى في الجامعة .	٢	4.42	0.59	مرتفعة
١٧	أمتلك المهارة الإدارية اللازمة للحصول على المعلومات.	٣	4.28	0.6	مرتفعة
١٩	تتيح لي إدارة الجامعة المعلومات التي تمكنني من انجاز مهامى.	٤	3.99	0.71	مرتفعة
٢٠	تستخدم الجامعة قنوات متنوعة لنقل المعرفة .	٥	3.92	0.8	مرتفعة
٢٢	يتم تحديث المعلومات دورياً في قواعد بيانات الجامعة.	٦	3.74	0.89	مرتفعة
٢١	يسهل علي الوصول إلى مصادر المعرفة.	٧	2.61	1.04	متوسطة
	المتوسط العام لفقرات بعد الوصول إلى المعرفة				
			3.94	0.47	مرتفعة

يظهر الجدول (١٦) المتوسطات والانحرافات المعيارية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (٢,٦١-٤,٦) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (٣,٩٤). حيث جاءت الفقرة (٢٣) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٦٠)، وانحراف معياري بلغ (٠,٦١)، وجاءت الفقرة (٢١) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٦١)، وانحراف معياري بلغ (١,٠٤) تظهر اجابات افراد عينة الدراسة على ان الوصول إلى المعرفة يدعم تمكين العاملين وبدرجة مرتفعة، حيث يشعر العاملین بالثقة عندما يكون لديهم المعرفة والمعلومات الكافية التي تمكنهم من اداء عملهم بسهولة.

٤-١-٥-٦ بعد التدريب والتثقيف

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة ببعْد التدريب والتثقيف كما هو مبين في الجدول (١٧):

جدول (١٧): المتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة ببعْد التدريب والتثقيف

رقم الفقرة	الفقرات	المرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
٢٩	يؤدي تنوع اساليب التدريب الى تعديل سلوكيات العاملين بشكل ايجابي .	١	4.12	0.76	مرتفعة
٢٦	أشراك العاملين في ندوات ودورات تثقيفية تمكنهم من تأدية الاعمال بفاعلية .	٢	4.02	0.79	مرتفعة
٢٥	تنظم إدارة الجامعة البرامج التدريبية بالاستناد إلى الاحتياجات التدريبية للعاملين .	٣	3.84	0.87	مرتفعة
٢٤	تضع الإدارات المختلفة في الجامعة خطة تنفيذية للتدريب.	٤	3.8	0.84	مرتفعة
٣٠	يتم تثقيف العاملين بالمعرفة المتنوعة المخطط لها مسبقاً.	٥	3.69	0.85	مرتفعة
٢٧	توفر إدارة الجامعة مدربين مؤهلون لتنفيذ البرامج التدريبية.	٦	3.65	0.93	متوسطة
٢٨	يتم الأخذ بالتغذية الراجعة لتطوير اداء التدريب.	٧	3.65	0.89	متوسطة
	المتوسط العام لفقرات بعد التدريب والتثقيف		3.83	0.64	مرتفعة

يظهر الجدول (٤-١٠) المتوسطات والانحرافات المعيارية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (٣,٦٥- ٤,١٢) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (٣,٨٣). حيث جاءت الفقرة (٢٩) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,١٢)، وانحراف معياري بلغ (٠,٧٦)، وجاءت الفقرة (٢٨) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٥)، وانحراف معياري بلغ (٠,٨٩)، حيث تدل النتائج المرتفعة لاستقصاء آراء أفراد العينة على أن التدريب والتثقيف له دور كبيراً في تمكين العاملين، وأن تنوع أساليب التدريب وتنوع المعرفة التي يحصل عليها العاملين ستؤدي إلى تعديل سلوكياتهم وتزيد من ثقافتهم.

٤-١-٥-٧ بعد تحقيق الأهداف

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة ببعْد تحقيق

الأهداف كما هو مبين في الجدول (١٨):

جدول (١٨): المتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة ببعْد تحقيق الأهداف

رقم الفقرة	الفقرات	المرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
٣٧	تعلن الجامعة عن أهدافها رسمياً.	١	4.09	0.77	مرتفعة
٣٣	تتحمل إدارة الجامعة مسؤوليتها الاجتماعية من خلال مشاركتها في الأنشطة المهنية المنفذة لصالح المجتمع .	٢	4.02	0.72	مرتفعة
٣١	تضع الجامعة أهدافاً واضحة لجميع العاملين.	٣	3.96	0.81	مرتفعة
٣٦	تحرص إدارة الجامعة على توفير الموارد اللازمة لتحقيق الاهداف.	٤	3.92	0.79	مرتفعة
٣٢	تضع الجامعة أهدافاً قابلة للقياس.	٥	3.85	0.74	مرتفعة
٣٥	تسعى الجامعة إلى تكوين بيئة فكرية محفزة للتطور المعرفي .	٦	3.83	0.85	مرتفعة
٣٤	يشارك جميع العاملين في الجامعة لإنجاز أهداف محددة بجدول زمني.	٧	3.69	0.83	مرتفعة
مرتفعة	المتوسط العام لفقرات بعد تحقيق الأهداف		3.91	0.56	

يظهر الجدول (١٨) المتوسطات والانحرافات المعيارية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (٣,٦٩ - ٤,٠٩) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (٣,٩١). حيث جاءت الفقرة (٣٧) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٠٩)، وانحراف معياري بلغ (٠,٧٧)، وجاءت الفقرة (٣٤) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٩)، وانحراف معياري بلغ (٠,٨٣)، وهذا يفسر على أن تحقيق الأهداف موثوقة بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وذلك لطموح الجامعات المتزايد لخلق بيئة فكرية محفزة للتطور المعرفي يؤدي بالنهاية إلى تحقيق اهدافه التي تم الإعلان عنه بشكل رسمي وبما يتوافق مع رؤيتها ورسالتها .

٤-١-٥-٨ بعد

التكامل

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة ببعد التكامل كما

هو مبين في الجدول (١٩):

جدول (١٩) : المتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة ببعد التكامل

رقم الفقرة	الفقرات	المرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
٣٨	تنسق جهود العاملين في الجامعة للعمل ضمن منظومة واحدة منسجمة.	١	3.85	0.8	مرتفعة
٤٢	تعزز رؤية الجامعة روح الفريق الواحد بين العاملين لبقاء ديمومتها.	٢	3.84	0.95	مرتفعة
٤١	تشجع إدارة الجامعة التفاعل الايجابي بين العاملين.	٣	3.81	0.86	مرتفعة
٤٠	توفر الجامعة مناخاً تنظيمياً تخلق حالة من الانسجام بين العاملين.	٤	3.65	0.86	متوسطة
٣٩	يدرك العاملون بوجود ترابط بين انشطتهم داخل الجامعة.	٥	3.63	0.8	متوسطة
	المتوسط العام لفقرات بعد التكامل				
			3.76	0.68	مرتفعة

يظهر الجدول (١٩) المتوسطات والانحرافات المعيارية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (٣,٦٣- ٣,٨٥) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (٣,٧٦). حيث جاءت الفقرة (٣٨) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٨٥)، وانحراف معياري بلغ (٠,٨٠)، وجاءت الفقرة (٣٩) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٣)، وانحراف معياري بلغ (٠,٨)، وهذا يفسر أن التكامل موثوقة بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وان الجامعات الخاصة الأردنية، توفر مناخاً تنظيمياً يعمل على تنسيق الجهود بين العاملين ويشجع على التفاعل الايجابي بينهما من خلال تعزيز روح الفريق الواحد والذي بدوره يخلق حالة من الانسجام والترابط بين العاملين.

٤-١-٥-٩ بعد التكيف التنظيمي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة ببعْد التكيف التنظيمي كما هو مبين في الجدول (٢٠):

جدول (٢٠): المتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة ببعْد التكيف التنظيمي

رقم الفقرة	الفقرات	المرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
٤٥	تضع الجامعة الخيارات الاستراتيجية بقصد المحافظة على مكانتها بين الجامعات.	١	4.19	0.83	مرتفعة
٤٤	إدارة الجامعة لديها القدرة في التعامل مع الظروف المستجدة.	٢	4.06	0.78	مرتفعة
٤٦	تعتمد إدارة الجامعة الطرق المرنة لأداء اعمالها بالشكل الذي يواكب المستجدات في البيئة التعليمية.	٣	3.97	0.81	مرتفعة
٤٧	تشجع الجامعة روح الإبداع في العمل .	٤	3.89	0.95	مرتفعة
٤٣	لدى الجامعة المرونة الكافية للاستجابة للتغيرات البيئية الطارئة.	٥	3.88	0.89	مرتفعة
	المتوسط العام لفقرات بعد التكيف التنظيمي		4.00	0.69	مرتفعة

يظهر الجدول (٢٠) المتوسطات والانحرافات المعيارية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (٣,٨٨ - ٤,١٩) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (٤,٠٠). حيث جاءت الفقرة (٤٥) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,١٩)، وانحراف معياري بلغ (٠,٨٣)، وجاءت الفقرة (٤٣) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٨)، وانحراف معياري بلغ (٠,٨٩) وهذا يفسر أن التكيف التنظيمي موثوقة بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وان الجامعات الخاصة الأردنية لديها القدرة في التعامل مع الظروف المستجدة وامتلكه المرونة الكافية للاستجابة للتغيرات البيئية الطارئة .

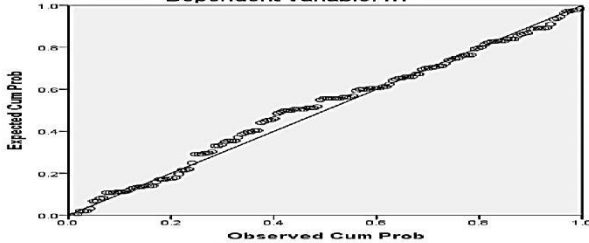
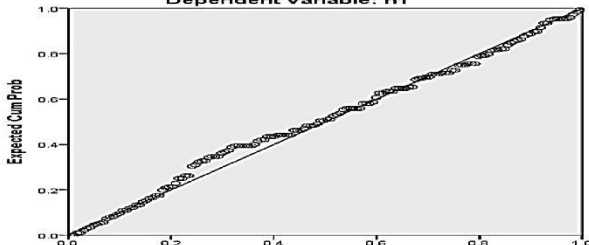
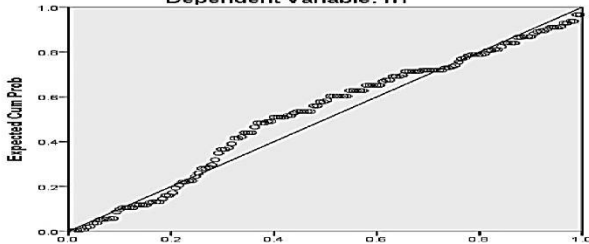
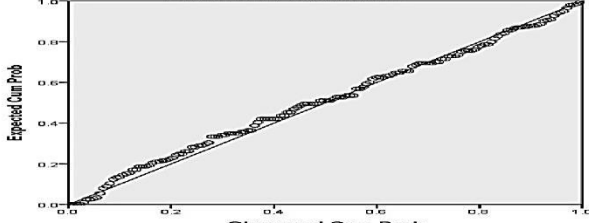
٤-٢ اختبارات جاهزية وصلاحيّة البيانات لتحليل الأنداد

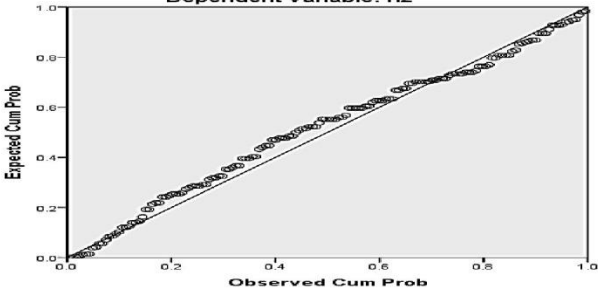
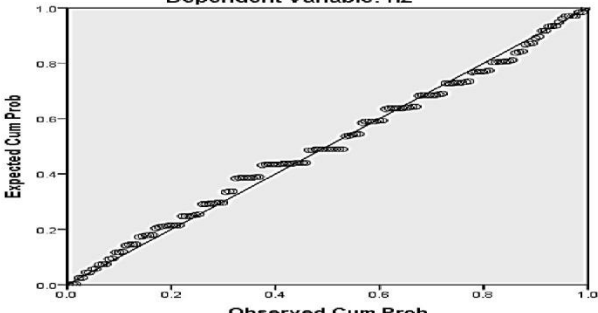
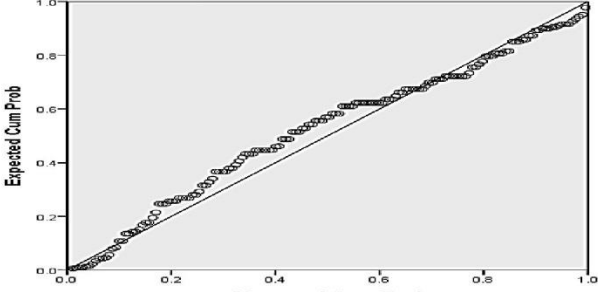
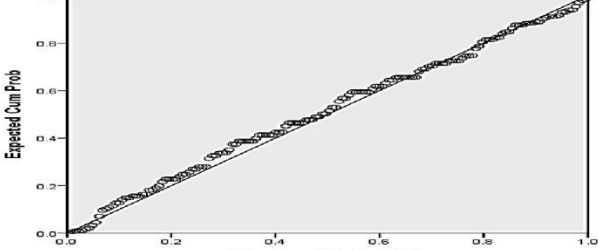
٤-٢-١ اختبار التوزيع الطبيعي (Test of Normality)


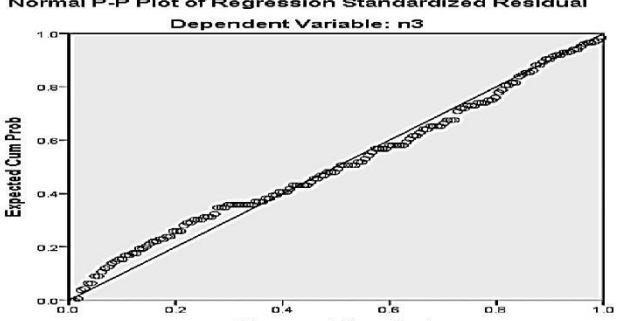
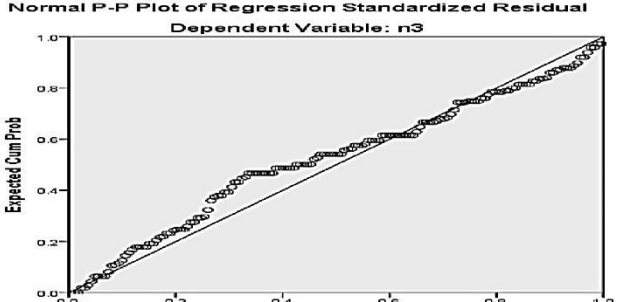
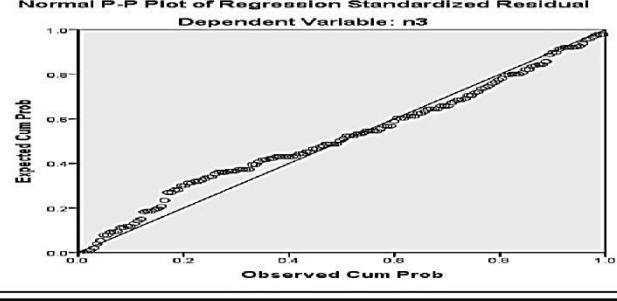
استخدم الباحث اختبار التوزيع الطبيعي (Probability- Probability Plots)، لظهار

مدى توزيع البيانات طبيعياً، و بالاعتماد على لوحات الانتشار (Scatter Diagram) لتحديد العلاقة

الخطية بين المتغير التابع و أبعاد المتغير المستقل وكما مبين في الشكل (٦).

أبعاد الفاعلية التنظيمية تحقيق الأهداف	أبعاد تمكين العاملين
<p>Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual Dependent Variable: n1</p> 	تفويض السلطة
<p>Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual Dependent Variable: n1</p> 	المشاركة في اتخاذ القرار
<p>Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual Dependent Variable: n1</p> 	الوصول للمعرفة
<p>Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual Dependent Variable: n1</p> 	التدريب والتتقيف

أبعاد الفاعلية التنظيمية التكامل	أبعاد تمكين العاملين
<p>Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual Dependent Variable: n2</p> 	تفويض السلطة
<p>Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual Dependent Variable: n2</p> 	المشاركة في اتخاذ القرار
<p>Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual Dependent Variable: n2</p> 	الوصول للمعرفة
<p>Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual Dependent Variable: n2</p> 	التدريب والتتقيف

أبعاد الفاعلية التنظيمية التكيف التنظيمي	أبعاد تمكين العاملين
 <p>Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual Dependent Variable: n3</p>	تفويض السلطة
 <p>Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual Dependent Variable: n3</p>	المشاركة في اتخاذ القرار
 <p>Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual Dependent Variable: n3</p>	الوصول للمعرفة
 <p>Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual Dependent Variable: n3</p>	التدريب والتكيف

شكل (٦) : رسومات الانتشار لأبعاد المتغير التابع

ويلاحظ الباحث من شكل (٦) أن المتغيرات التابعة كانت تخضع للتوزيع الطبيعي مما يظهره البيانات التي تم الحصول عليها من أفراد عينة الدراسة، وأن هناك علاقة خطية موجبة بين بُعد تفويض السلطة وكل من أبعاد تحقيق الأهداف والتكامل والتكيف التنظيمي، وهناك علاقة خطية موجبة بين بُعد المشاركة في اتخاذ القرار وكل من أبعاد تحقيق الأهداف والتكامل والتنظيمي، وهناك علاقة خطية موجبة بين بُعد الوصول للمعرفة وكل من أبعاد تحقيق الأهداف والتكامل والتكيف التنظيمي، كما أن هناك علاقة خطية موجبة بين التدريب و التكيف وكل من أبعاد تحقيق الأهداف والتكامل والتنظيمي.

٤-٢-٢ اختبار العلاقة الخطية بين المتغيرات المستقلة

تم إجراء اختبار العلاقات الخطية لأبعاد تمكين العاملين (Multicollinearity) كما هو مبين

في الجدول (٢١).

الجدول (٢١): اختبار العلاقة الخطية لأبعاد تمكين العاملين

العلاقة الخطية Collinearity Statistics		أبعاد تمكين العاملين
قيمة VIF	التسامح Tolerance	
1.789	٠.559	تفويض السلطة
1.305	٠.767	المشاركة في اتخاذ القرار
1.818	٠.550	الوصول للمعرفة
1.294	٠.773	التدريب و التنقيف

يتبين من الجدول (٤-١٤) أنه في بُعد تفويض السلطة بلغت قيمة (VIF) (١,٧٨٩) وفي بُعد

المشاركة في اتخاذ القرار بلغت قيمة (VIF) (١,٣٠٥) وفي بُعد الوصول إلى المعرفة بلغت قيمة

(VIF) (١,٨١٨) وفي بُعد التدريب والتنقيف بلغت قيمة (VIF) (١,٢٩٤)، ويتضح من قيم (VIF)

أن أبعاد المتغير المستقل مترابطة ولكن ليس بدرجة عالية بحيث لا يؤثر على التحليل الإحصائي

حيث أن جميع قيم (VIF) هي أقل من (٥) .

٤-٣ اختبار الفرضيات

لاختبار الفرضية الصفرية الرئيسية و الفرضيات الصفرية الفرعية المنبثقة منها، تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للتحقق من أثر تمكين العاملين على الفاعلية التنظيمية في الجامعات الخاصة الأردنية .

الفرضية الرئيسية

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بمستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لتمكين العاملين بأبعاده (تفويض السلطة، والمشاركة في اتخاذ القرار، والوصول إلى المعرفة، والتدريب والتثقيف) على الفاعلية التنظيمية في الجامعات الخاصة الأردنية".

للتحقق من أثر تمكين العاملين بأبعاده (تفويض السلطة، والمشاركة في اتخاذ القرار، والوصول إلى المعرفة، والتدريب والتثقيف) على الفاعلية التنظيمية في الجامعات الخاصة الأردنية، وبعد التأكد من صلاحية نموذج الانحدار للإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين للانحدار وكما مبين في جدول (٢٢).

جدول (٢٢): اختبار تحليل التباين للانحدار لتحديد أثر تمكين العاملين بأبعاده على الفاعلية

التنظيمية في الجامعات الخاصة الأردنية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	مستوى الدلالة	R	R2
	Sum of Squares	DF	Mean Square		Sig	الارتباط	التحديد
بين المجموعات	29.456	4	7.364	٥٢,٩١٣	.000	٠,٧٦٤	٠,٥٨٤
داخل المجموعات	21.015	151	٠.139				
المجموع	50.471	155					

يوضح جدول (٢٢) أثر تمكين العاملين على الفاعلية التنظيمية في الجامعات الخاصة

الأردنية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين على

الفاعلية التنظيمية في الجامعات الخاصة الأردنية إذ بلغ مستوى الدلالة في مستويات الأبعاد الكلي

(٠,٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) وبذلك فإن الفرضية الرئيسية ذات دلالة

إحصائية. حيث بلغت (F) المحسوبة (٥٢,٩١٣) وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية (٣,٨٤) عند

درجات حرية (٤، ١٥١)، وبلغ معامل الارتباط ($R=0.٧٦٤$) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، أما

معامل التحديد (R2) فقد بلغ (٠,٥٨٤)، واستناداً إلى قاعدة القرار التي تنص على "لا يوجد أثر ذو

دلالة إحصائية بمستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لتمكين العاملين بأبعاده (تفويض السلطة، المشاركة في

اتخاذ القرار، الوصول إلى المعرفة، التدريب والتثقيف) على الفاعلية التنظيمية في الجامعات الخاصة الأردنية" لذلك ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بمستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لتمكين العاملين بأبعاده (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، الوصول إلى المعرفة، التدريب والتثقيف) على الفاعلية التنظيمية في الجامعات الخاصة الأردنية".

كما تم إيجاد معاملات الانحدار (Multiple Regression) لأبعاد تمكين العاملين (تفويض السلطة، والمشاركة في اتخاذ القرار، والوصول إلى المعرفة، والتدريب والتثقيف) على الفاعلية التنظيمية في الجامعات الخاصة الأردنية كما هو مبين في الجدول (٢٣).

جدول (٢٣): معاملات الانحدار لأبعاد تمكين العاملين على الفاعلية التنظيمية في الجامعات

الخاصة الأردنية

مستوى الدلالة Sig	قيمة (T)	قيمة Beta	الخطأ المعياري Standard error	قيمة (B)	البعد المستقل
٠.060	1.895		٠.332	٠.630	قيم الثابت (Constant)
٠.886	.144٠	٠.010	٠.332	٠.014	تفويض السلطة
٠.000	6.602	٠.396	٠.099	٠.333	المشاركة في اتخاذ القرار
٠.209	1.263	٠.089	٠.050	٠.107	الوصول للمعرفة
٠.000	7.708	٠.460	٠.085	0.413	التدريب و التثقيف

وبالنظر إلى المعاملات في الجدول (٢٣) يتبين أنه في بعد تفويض السلطة بلغت قيمة (B) (٠,٠١٤) وبلغت قيمة (T) (٠,١٤٤) وهي غير دالة إحصائياً، أما في بعد المشاركة في اتخاذ القرار بلغت قيم (B) (٠,٣٣٣) وبلغت قيمة (T) (٦,٦٠٢) وهي ذات دلالة إحصائية، وفي بعد الوصول إلى المعرفة بلغت قيمة (B) (٠,١٠٧) وبلغت قيمة (T) (١,٢٦٣) وهي غير دالة إحصائياً، وأخيراً في بعد التدريب والتثقيف بلغت قيمة (B) (٠,٤١٣) وبلغت قيمة (T) (٧,٧٠٨) وهي ذات دلالة إحصائية. واستناداً إلى قاعدة القرار ترفض الفرضية الصفرية جزئياً وتقبل الفرضية البديلة جزئياً التي تنص على:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بمستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لتمكين العاملين بأبعاده (المشاركة

في اتخاذ القرار، التدريب والتثقيف) على الفاعلية التنظيمية في الجامعات الخاصة الأردنية".

وفيما يتعلق بالفرضيات الفرعية التي انبثقت عن الفرضية الرئيسية فقد تم اختبارها باستخدام تحليل الانحدار المتعدد وظهرت النتائج الآتية :

الفرضية الفرعية الأولى

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بمستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لتمكين العاملين بأبعاده (تفويض

السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، الوصول إلى المعرفة، التدريب والتثقيف) على تحقيق الأهداف في الجامعات الخاصة الأردنية".

للإجابة عن الفرضية الفرعية الأولى تم استخدام تحليل التباين للانحدار لتحديد أثر تمكين العاملين بأبعاده (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، الوصول إلى المعرفة، التدريب والتثقيف) على

تحقيق الأهداف في الجامعات الخاصة الأردنية. وكما مبين في جدول (٢٤).

جدول (٢٤): اختبار تحليل التباين للانحدار لتحديد أثر تمكين العاملين بأبعاده على تحقيق الأهداف في الجامعات الخاصة الأردنية

R2	R	مستوى الدلالة Sig	F المحسوبة	متوسط المربعات Mean Square	درجة الحرية DF	مجموع المربعات Sum of Squares	مصدر التباين
				5.911	4	23.646	بين المجموعات
0.490	0.٧٠٠	٠.000	٣٦,٢٣٨	٠.163	151	24.632	داخل المجموعات
					155	48.278	المجموع

يوضح جدول (٤-١٧) أثر تمكين العاملين على تحقيق الأهداف في الجامعات الخاصة الأردنية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين على تحقيق الأهداف في الجامعات الخاصة الأردنية إذ بلغ مستوى الدلالة في مستويات الأبعاد الكلي (٠,٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) وبذلك فإن الفرضية الفرعية الأولى ذات دلالة إحصائية. حيث بلغت (F) المحسوبة (٣٦,٢٣٨) وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية (٣,٨٤) عند درجات حرية (٤,١٥١) وبلغ معامل الارتباط ($R=0.٧٠٠$) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، أما معامل التحديد (R2) فقد بلغ (٠,٤٩٠)، واستناداً إلى قاعدة القرار التي تنص على " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بمستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لتمكين العاملين بأبعاده (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ

القرار، الوصول إلى المعرفة، التدريب والتتقيف) على تحقيق الأهداف في الجامعات الخاصة الأردنية" لذلك ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بمستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لتمكين العاملين بأبعاده (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، الوصول إلى المعرفة، التدريب والتتقيف) على تحقيق الأهداف في الجامعات الخاصة الأردنية".

كما تم إيجاد معاملات الانحدار (Multiple Regression) لأبعاد تمكين العاملين على تحقيق الأهداف في الجامعات الخاصة الأردنية كما هو مبين في الجدول (٢٥).

جدول (٢٥): معاملات الانحدار لأبعاد تمكين العاملين على تحقيق الأهداف في الجامعات الخاصة الأردنية

مستوى الدلالة	قيمة	قيمة	الخطأ المعياري	قيمة	البعد المستقل
Sig	(T)	Beta	Standard error	(B)	
.024	2.279		.360	.820	قيم الثابت (Constant)
.559	.585	.045	.108	.063	تفويض السلطة
.000	3.868	.257	.055	.211	المشاركة في اتخاذ القرار
.265	1.118	.088	.092	.103	الوصول للمعرفة
.000	7.501	.496	.058	.435	التدريب و التتقيف

وبالنظر إلى المعاملات في الجدول (٢٥) يتبين أنه في بعد تفويض السلطة بلغت قيمة (B) (٠,٠٦٣) وبلغت قيمة (T) (٠,٥٨٥) وهي غير دالة إحصائياً، أما في بعد المشاركة في اتخاذ القرار فقد بلغت قيمة (B) (٠,٢١١) وبلغت قيمة (T) (٣,٨٦٨) وهي ذات دلالة إحصائية وفي بعد الوصول إلى المعرفة بلغت قيمة (B) (٠,١٠٣) وبلغت قيمة (T) (١,١١٨) وهي غير دالة إحصائياً، وأخيراً في بعد التدريب والتثقيف بلغت قيمة (B) (٠,٤٣٥) وبلغت قيمة (T) (٧,٥٠١) وهي ذات دلالة إحصائية. واستناداً إلى قاعدة القرار ترفض الفرضية الصفرية جزئياً وتقبل الفرضية البديلة جزئياً التي تنص على:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بمستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لتمكين العاملين بأبعاده (المشاركة في اتخاذ القرار، التدريب والتثقيف) على تحقيق الأهداف في الجامعات الخاصة الأردنية".

الفرضية الفرعية الثانية

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بمستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لتمكين العاملين بأبعاده (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، الوصول إلى المعرفة، التدريب والتثقيف) على التكامل في الجامعات الخاصة الأردنية".

للإجابة عن الفرضية الفرعية الثانية تم استخدام تحليل التباين للانحدار لتحديد أثر تمكين العاملين بأبعاده (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، الوصول إلى المعرفة، التدريب والتثقيف) على التكامل في الجامعات الخاصة الأردنية. وكما مبين في جدول (٢٦).

جدول (٢٦): اختبار تحليل التباين للانحدار لتحديد أثر تمكين العاملين بأبعاده على التكامل في الجامعات الخاصة الأردنية

R2	R	مستوى الدلالة Sig	F المحسوبة	متوسط المربعات Mean Squar e	درجة الحرية DF	مجموع المربعات Sum of Squares	مصدر التباين
				9.837	4	39.349	بين المجموعات
٠,٥٤٢	٠,٧٣٦	٠.000	44.619	٠.220	151	33.292	داخل المجموعات
					155	72.641	المجموع

يوضح جدول (٢٦) أثر تمكين العاملين على التكامل في الجامعات الخاصة الأردنية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين على التكامل في الجامعات الخاصة الأردنية إذ بلغ مستوى الدلالة في مستويات الأبعاد الكلي (٠,٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) وبذلك فإنها ذات دلالة إحصائية. وكذلك بلغت (F) المحسوبة (44.619) وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية (٣,٨٤) عند درجات حرية (٤,١٥١) وبلغ معامل الارتباط ($R=0.736$) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، أما معامل التحديد (R2) فقد بلغ (٠,٥٤٢)، واستناداً إلى قاعدة القرار التي تنص على " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بمستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لتمكين العاملين بأبعاده (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، الوصول إلى المعرفة، التدريب

والتتقيف) على التكامل في الجامعات الخاصة الأردنية" لذلك ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بمستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لتمكين العاملين بأبعاده (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، الوصول إلى المعرفة، التدريب والتتقيف) على التكامل في الجامعات الخاصة الأردنية" .

كما تم إيجاد معاملات الانحدار (Multiple Regression) لأبعاد تمكين العاملين على التكامل في الجامعات الخاصة الأردنية كما هو مبين في الجدول (٢٧).

جدول (٢٧): معاملات الانحدار لأبعاد تمكين العاملين على التكامل في الجامعات الخاصة الأردنية

مستوى الدلالة	قيمة	قيمة	الخطأ المعياري	قيمة (B)	البعد المستقل
Sig	(T)	Beta	Standard error		
.204	1.277		.418	.534	قيم الثابت (Constant)
.570	.570	.042	.125	-.071	تفويض السلطة
	-	-			
.000	7.727	.486	.063	.490	المشاركة في اتخاذ القرار
.640	.468	.035	.107	.050	الوصول للمعرفة
.000	6.013	.377	.067	.405	التدريب و التتقيف

وبالنظر إلى المعاملات من الجدول (٢٧) يتبين أنه في بعد تفويض السلطة بلغت قيمة (B) (٠,٠٧١) وبلغت قيمة (T) (٠,٥٧٠) وتدل الإشارة السالبة على التأثير العكسي لتفويض السلطة على التكامل وهي غير دالة إحصائياً، أما في بعد المشاركة في اتخاذ القرار بلغت قيمة (B) (٠,٤٩٠) وبلغت قيمة (T) (٧,٧٢٧) وهي ذات دلالة إحصائية وفي بعد الوصول إلى المعرفة بلغت قيمة (B) (٠,٠٥٠) وبلغت قيمة (T) (٠,٤٦٨) وهي غير دالة إحصائياً، وأخيراً في بعد التدريب والتثقيف بلغت قيمة (B) (٠,٤٠٥) وبلغت قيمة (T) (٦,٠١٣) وهي ذات دلالة إحصائية، واستناداً إلى قاعدة القرار ترفض الفرضية الصفرية جزئياً وتقبل الفرضية البديلة جزئياً التي تنص على:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بمستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لتمكين العاملين بأبعاده (المشاركة

في اتخاذ القرار، التدريب والتثقيف) على التكامل في الجامعات الخاصة الأردنية".

الفرضية الفرعية الثالثة

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بمستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لتمكين العاملين بأبعاده (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، الوصول إلى المعرفة، التدريب والتثقيف) على التكيف التنظيمي في الجامعات الخاصة الأردنية".

للإجابة عن الفرضية الفرعية الثالثة تم استخدام تحليل التباين للانحدار لتحديد أثر تمكين العاملين بأبعاده (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، الوصول إلى المعرفة، التدريب والتثقيف) على التكيف التنظيمي في الجامعات الخاصة الأردنية. وكما مبين في جدول (٢٨).

جدول (٢٨): اختبار تحليل التباين للانحدار لتحديد أثر تمكين العاملين بأبعاده على التكيف

التنظيمي في الجامعات الخاصة الأردنية

R2	R	مستوى الدلالة Sig	F	متوسط المربعات Mean Square	درجة الحرية DF	مجموع المربعات Sum of Squares	مصدر التباين
				7.725	4	30.899	بين المجموعات
٠,٤٢٥	٠,٦٥٢	0.000	٢٧,٨٦٥	0.277	151	41.861	داخل المجموعات
					155	72.760	المجموع

يوضح جدول (٢٨) أثر تمكين العاملين على التكيف التنظيمي في الجامعات الخاصة الأردنية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين على التكيف التنظيمي في الجامعات الخاصة الأردنية إذ بلغ مستوى الدلالة في مستويات الأبعاد الكلي (٠,٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) وبذلك فإنها ذات دلالة إحصائية. وكذلك بلغت (F) المحسوبة (٢٧,٨٦٥) وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية (٣,٨٤) عند درجات حرية (٤,١٥١) وبلغ معامل الارتباط ($R=0.٦٥٢$) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، أما معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (٠,٤٢٥)، واستناداً إلى قاعدة القرار التي تنص على " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بمستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لتمكين العاملين بأبعاده (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، الوصول إلى

المعرفة، التدريب والتثقيف) على التكيف التنظيمي في الجامعات الخاصة الأردنية" لذلك ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بمستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لتمكين العاملين بأبعاده (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، الوصول إلى المعرفة، التدريب والتثقيف) على التكيف التنظيمي في الجامعات الخاصة الأردنية".

كما تم إيجاد معاملات الانحدار (Multiple Regression) لأبعاد تمكين العاملين بأبعاده على التكيف التنظيمي في الجامعات الخاصة الأردنية كما هو مبين في الجدول (٤-٢٢).

جدول (٤-٢٢): معاملات الانحدار لأبعاد تمكين العاملين على التكيف التنظيمي في الجامعات الخاصة الأردنية

المستوى الدلالة	قيمة	قيمة	الخطأ المعياري	قيمة	البعد المستقل
Sig	(T)	Beta	Standard error	(B)	
٠.328	٠.981		٠.469	٠.460	قيم الثابت (Constant)
٠.821	٠.227	٠.019	٠.140	٠.032	تفويض السلطة
٠.000	4.858	٠.342	٠.071	٠.345	المشاركة في اتخاذ القرار
٠.157	1.424	٠.118	٠.120	٠.171	الوصول للمعرفة
٠.000	5.152	٠.362	٠.076	٠.389	التدريب و التثقيف

وبالنظر إلى المعاملات من الجدول (٢٩) يتبين أنه في بعد تفويض السلطة بلغت قيمة (B) (٠,٠٣٢) وبلغت قيمة (T) (٠,٢٢٧) وهي غير دالة إحصائياً، أما في بعد المشاركة في اتخاذ القرار بلغت قيمة (B) (٠,٣٤٥) وبلغت قيمة (T) (٤,٨٥٨) وهي ذات دلالة إحصائية وفي بعد الوصول إلى المعرفة بلغت قيمة (B) (٠,١٧١) وبلغت قيمة (T) (١,٤٢٤) وهي غير دالة إحصائياً، وأخيراً في بعد التدريب والتثقيف بلغت قيمة (B) (٠,٣٨٩) وبلغت قيمة (T) (٥,١٥٢) وهي ذات دلالة إحصائية. واستناداً إلى قاعدة القرار ترفض الفرضية الصفرية جزئياً وتقبل الفرضية البديلة جزئياً التي تنص على:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بمستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لتمكين العاملين بأبعاده (المشاركة

في اتخاذ القرار، التدريب والتثقيف) على التكيف التنظيمي في الجامعات الخاصة الأردنية".

٤-٤ الفروق ذات الدلالة الإحصائية لعينة الدراسة على المتغيرات الديمغرافية:

النوع الاجتماعي

تم استخراج قيمة (T) لمتوسط درجة أثر تمكين العاملين على الفاعلية التنظيمية في

الجامعات الخاصة الأردنية، حسب النوع الاجتماعي (ذكر، أنثى)، إذ تم استخراج قيمة (T) لمتوسط

الفئتين وهما فئة الذكور، وفئة الإناث، وكانت النتائج كما في جدول (٣٠).

الجدول (٣٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (T) لإجابات أفراد عينة الدراسة من الذكور والإناث

المتغير	الأبعاد	المجموعة Group	المتوسط الحسابي Mean	قيمة (T)	مستوى الدلالة Sig
تمكين العاملين	تفويض السلطة	الذكور	4.10	0.075	0.941
		الإناث	4.10		
	المشاركة في اتخاذ القرار	الذكور	3.66	1.738	0.091
		الإناث	3.39		
	الوصول للمعرفة	الذكور	3.95	1.019	0.314
		الإناث	3.85		
التدريب و التنقيف	الذكور	3.83	0.121	0.904	
	الإناث	3.81			
الفاعلية التنظيمية	تحقيق الاهداف	الذكور	3.92	0.349	0.729
		الإناث	3.87		
	التكامل	الذكور	3.79	1.110	0.274
		الإناث	3.61		
	التكيف التنظيمي	الذكور	4.00	-0.013	0.990
		الإناث	4.00		

قيمة (T) الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) ودرجات حرية ١٥١ تساوي ١,٩٦٥

تشير النتائج الواردة في الجدول (٣٠) إلى عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ($\alpha=0.05$)، بين المتوسطين الحسابيين لإجابات أفراد الفئتين وهما فئة الذكور وفئة الإناث

في جميع الأبعاد، إذ كانت مستوى الدلالة أعلى من ($\alpha=0.05$)، وهي غير دالة إحصائياً.

العمر

تم استخدام تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات أبعاد تمكين العاملين و الفاعلية التنظيمية في الجامعات الخاصة الأردنية التي تعزى لمتغير العمر كما هي مبينة في جدول (٣١):

جدول (٣١): تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات أبعاد تمكين العاملين و الفاعلية التنظيمية في الجامعات الخاصة الأردنية التي تعزى لمتغير العمر

مستوى الدلالة Sig	الإحصائي F	متوسط المربعات Mean Square	درجة الحرية DF	مجموع المربعات Sum of Squares	مصدر التباين Source	الابعاد
٠.614	٠.669	٠.110	4	٠.439	بين المجموعات	تفويض السلطة
		٠.164	151	24.777	داخل المجموعات	
			155	25.216	المجموع	
٠.561	٠.748	٠.347	4	1.389	بين المجموعات	المشاركة في اتخاذ القرار
		٠.465	151	70.150	داخل المجموعات	
			155	71.539	المجموع	

٠.103	1.960	٠.431	4	1.726	بين المجموعات	الوصول للمعرفة
		٠.220	151	33.227	داخل المجموعات	
			155	34.953	المجموع	
٠.361	1.096	٠.443	4	1.774	بين المجموعات	التدريب و التثقيف
		٠.405	151	61.107	داخل المجموعات	
			155	62.881	المجموع	
٠.794	٠.419	٠.133	4	٠.530	بين المجموعات	تحقيق الاهداف
		٠.316	151	47.747	داخل المجموعات	
			155	48.278	المجموع	
٠.972	٠.129	٠.062	4	٠.247	بين المجموعات	التكامل
		٠.479	151	72.394	داخل المجموعات	
			155	72.641	المجموع	
٠.651	٠.618	٠.293	4	1.171	بين المجموعات	التكيف التنظيمي
		٠.474	151	71.588	داخل المجموعات	
			155	72.760	المجموع	

يشير الجدول جدول (٣١) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، في جميع الأبعاد، لأن مستوى الدلالة كانت أعلى من ($\alpha=0.05$)، وهي غير دالة إحصائياً.

المؤهل العلمي

تم استخدام تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات أبعاد تمكين العاملين و الفاعلية التنظيمية في الجامعات الخاصة الأردنية التي تعزى لمتغير المؤهل العلمي كما هي مبينة في جدول (٣٢):

جدول (٣٢): تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات أبعاد تمكين العاملين و الفاعلية

التنظيمية في الجامعات الخاصة الأردنية التي تعزى لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	الإحصائي	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الأبعاد
Sig	F	Mean Square	DF	Sum of Squares	Source	
.398	1.022	.166	4	.665	بين المجموعات	تفويض السلطة
		.163	151	24.551	داخل المجموعات	
			155	25.216	المجموع	

٠.143	1.746	٠.791	4	3.163	بين المجموعات	المشاركة في اتخاذ القرار
		٠.453	151	68.376	داخل المجموعات	
			155	71.539	المجموع	
٠.597	0.694	٠.158	4	٠.631	بين المجموعات	الوصول للمعرفة
		٠.227	151	34.322	داخل المجموعات	
			155	34.953	المجموع	
٠.275	1.293	٠.521	4	2.083	بين المجموعات	التدريب و التثقيف
		٠.403	151	60.797	داخل المجموعات	
			155	62.881	المجموع	

٠.261	1.332	٠.411	4	1.645	بين المجموعات	تحقيق الاهداف
		٠.309	151	46.633	داخل المجموعات	
			155	48.278	المجموع	
٠.314	1.198	٠.559	4	2.235	بين المجموعات	التكامل
		٠.466	151	70.406	داخل المجموعات	
			155	72.641	المجموع	
٠.475	٠.884	٠.416	4	1.665	بين المجموعات	التكيف التنظيمي
		٠.471	151	71.094	داخل المجموعات	
			155	72.760	المجموع	

يشير الجدول (٣٢) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، في

جميع الأبعاد، لأن مستوى الدلالة كانت أعلى من ($\alpha=0.05$)، وهي غير دالة إحصائياً.

سنوات الخبرة داخل الجامعة

تم استخدام تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات أبعاد تمكين العاملين و الفاعلية التنظيمية في الجامعات الخاصة الأردنية التي تعزى لمتغير سنوات الخبرة داخل الجامعة كما هي مبينة في جدول (٤-٢٦):

جدول (٣٣): تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات أبعاد تمكين العاملين و الفاعلية التنظيمية في الجامعات الخاصة الاردنية التي تعزى لمتغير سنوات الخبرة داخل الجامعة

مستوى الدلالة Sig	الإحصائي F	متوسط المربعات Mean Square	درجة الحرية DF	مجموع المربعات Sum of Squares	مصدر التباين Source	الابعاد
.391	1.008	.164	3	.492	بين المجموعات	تفويض السلطة
		.163	152	24.72 4	داخل المجموعات	
			155	25.21 6	المجموع	

٠.733	٠.428	٠.200	3	٠.599	بين المجموعات	المشاركة في اتخاذ القرار
		٠.467	152	70.94 0	داخل المجموعات	
			155	71.53 9	المجموع	
٠.200	1.566	٠.349	3	1.048	بين المجموعات	الوصول للمعرفة
		٠.223	152	33.90 5	داخل المجموعات	
			155	34.95 3	المجموع	
٠.138	1.866	٠.744	3	2.233	بين المجموعات	التدريب و التثقيف
		٠.399	152	60.64 7	داخل المجموعات	
			155	62.88 1	المجموع	

٠.890	٠.209	٠.066	3	٠.198	بين المجموعات	تحقيق الاهداف
		٠.316	152	48.07 9	داخل المجموعات	
			155	48.27 8	المجموع	
٠.695	٠.482	٠.228	3	٠.684	بين المجموعات	التكامل
		٠.473	152	71.95 6	داخل المجموعات	
			155	72.64 1	المجموع	
٠.695	٠.483	٠.229	3	٠.687	بين المجموعات	التكيف التنظيمي
		٠.474	152	72.07 3	داخل المجموعات	
			155	72.76 0	المجموع	

٤-٥ ملخص نتائج اختبار الفرضيات

بناء على تحليل البيانات واختبار الفرضيات، يمكن تلخيص نتائج اختبار الفرضيات كما في

الجدول (٣٤).

الجدول (٣٤): ملخص اختبار الفرضيات

النتيجة	نص الفرضية	رقم الفرضية
رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بمستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لتمكين العاملين بأبعاده (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، الوصول إلى المعرفة، التدريب والتثقيف) على الفاعلية التنظيمية في الجامعات الخاصة الأردنية	الفرضية الرئيسية
رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بمستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لتمكين العاملين بأبعاده (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، الوصول إلى المعرفة، التدريب والتثقيف) على تحقيق الأهداف في الجامعات الخاصة الأردنية	الفرضية الفرعية الأولى
رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بمستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لتمكين العاملين بأبعاده (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، الوصول إلى المعرفة، التدريب والتثقيف) على التكامل في الجامعات الخاصة الأردنية	الفرضية الفرعية الثانية
رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بمستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لتمكين العاملين بأبعاده (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، الوصول إلى المعرفة، التدريب والتثقيف) على التكيف التنظيمي في الجامعات الخاصة الأردنية	الفرضية الفرعية الثالثة

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

يتناول الفصل الحالي أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة في ظل نتائج التحليل الإحصائي الوصفي واختبار الفرضيات الواردة في الفصل الرابع مع اقتراح التوصيات والاتجاهات البحثية المستقبلية التي من الممكن أن تخدم الجامعات الخاصة الأردنية قيد البحث إذا ما تم الأخذ بها، ويتضمن هذا الفصل الاستنتاجات والتوصيات.

٥-١ النتائج

بعد إجراء مسح شامل لأدبيات الموضوع ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة لفهم حدود الظاهرة المطلوب دراستها، الأمر الذي مكن الباحث من الوقوف على حدود مشكلة الدراسة من خلال صياغة مجموعة من الاسئلة والفرضيات في محاولة لإيجاد إجابة لتلك الأسئلة من خلال اختبار الفرضيات لبيان أثر تمكين العاملين على الفاعلية التنظيمية في الجامعات الخاصة الأردنية .

اظهرت نتائج الدراسة ان علاقة الاثر لها دلالة إحصائية واضحة وتتحى منحى تكاملي مترابط ومتداخل بين عناصر تمكين العاملين (تفويض السلطة، والمشاركة في اتخاذ القرار، والوصول للمعرفة، والتدريب و التنقيف) وعناصر الفاعلية التنظيمية (تحقيق الأهداف، والتكامل، والتكيف التنظيمي).

ويمكن الإشارة إلى أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة بناءً على إجابات أفراد عينة

الدراسة عن فقرات الاستبانة وهي كالآتي:

- أعطت إجابات أفراد عينة الدراسة وجود دلالة إحصائية لثر تمكين العاملين بأبعاده (تفويض السلطة، والمشاركة في اتخاذ القرار، والوصول للمعرفة، والتدريب و التنقيف) على الفاعلية التنظيمية بأبعاده (تحقيق الأهداف، والتكامل، والتكيف التنظيمي) .

- أعطت إجابات أفراد عينة الدراسة وجود دلالة إحصائية لثر تمكين العاملين بأبعاده (المشاركة في اتخاذ القرار، والتدريب و التنقيف) على بعد تحقيق الأهداف كأحد أبعاد الفاعلية التنظيمية .

- أعطت إجابات أفراد عينة الدراسة وجود دلالة إحصائية لثر تمكين العاملين بأبعاده (المشاركة في اتخاذ القرار، والتدريب و التنقيف) على بعد التكامل كأحد أبعاد الفاعلية التنظيمية .

- أعطت إجابات أفراد عينة الدراسة وجود دلالة إحصائية لثر تمكين العاملين بأبعاده (المشاركة في اتخاذ القرار، والتدريب و التنقيف) على بعد التكيف التنظيمي كأحد أبعاد الفاعلية التنظيمية .

- أبدى أفراد عينة الدراسة موافقة مرتفعة في الإجابة عن اسئلة الإستبانة المتعلقة بأثر تمكين العاملين (تفويض السلطة، والمشاركة في اتخاذ القرار، والوصول للمعرفة، والتدريب و التنقيف) على الفاعلية التنظيمية (تحقيق الأهداف، والتكامل، والتكيف التنظيمي)، وهذا يدل على تأييد وثقة أفراد عينة الدراسة بأن الجامعات الأردنية تقوم بتنفيذ أبعاد تمكين

العاملين من أجل تحقيق الفاعلية التنظيمية لتلك الجامعات، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (محمد علي و أحمد، ٢٠١٣)، حيث تُظهر أبعاد التمكين أثراً على المتغير التابع وبدرجة مرتفعة .

– منحت إجابات أفراد عينة الدراسة بُعد المشاركة في اتخاذ القرار درجة موافقة متوسطة، وتدل هذه المعطيات على أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في الجامعات الخاصة الأردنية لم تصل بعد إلى الحد المطلوب لمواكبة باقي أبعاد تمكين العاملين، مما يتطلب من إدارة الجامعات السماح للعاملين بالمشاركة ولو بفكرة، مع إعطائهم الفرصة الكافية لإبداء رأيهم، ومنحهم الصلاحية للتغيير في طرق أداء أعمالهم، وتشجيع الدافعية لديهم لتنفيذ فلسفة التمكين. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الرقب، ٢٠١٠)، حول حصول بُعد المشاركة في اتخاذ القرارات على درجة موافقة متوسطة، لكنها تختلف عن تلك الدراسة في التعميم الذي ذهبت إليه لكي تطبق مفهوم التمكين.

– أعطت إجابات أفراد عينة الدراسة الدور الأكبر لتفويض السلطة وبدرجة موافقة مرتفعة، وهذا دليل على ان الإدارة في الجامعات الخاصة الأردنية تمنح العاملين في الإدارة العليا والإدارة الوسطى و تفوضهم الصلاحيات اللازمة للأجراء ما هو مطلوب منهم وضمن حدود الصلاحية الممنوحة، بالإضافة إلى إنها فرصة تدفع بالعاملين نحو تحمل المسؤولية والاسهام في تحقيق الفاعلية التنظيمية، وهذه النتيجة كانت متشابهة مع دراسة (Fernandez,2012)، والتي كان مستوى تفويض السلطة مرتفع، مع اختلاف المجتمع

الذي اجريت فيه الدراسة، والتأكيد على تمكين العاملين وتأثيره على فاعلية منظمات الأعمال المختلفة.

– أعطت إجابات أفراد عينة الدراسة بعد الوصول إلى المعرفة درجة موافقة مرتفعة، وهذا دليل على أن بعد الوصول إلى المعرفة يسهم في تمكين العاملين ومن خلال توفير المعلومات الكافية لدعم الموارد البشرية في الجامعات، وكذلك تشجيع عملية التشارك المعرفي بين العاملين والتي تعزز موقف العاملين في تحقيق متطلبات الفاعلية التنظيمية. وتتفق هذه النتائج مع دراسة (رشيد و محمد ، 2011)، التي جاءت بدرجة مرتفعة لمتغير إدارة المعرفة وهي محفز لتوفير المعرفة الكافية للعاملين من أجل تحقيق الفاعلية.

– أعطت إجابات أفراد عينة الدراسة بعد التدريب و التنقيف درجة موافقة مرتفعة وهذا يعني بأن الإدارة في الجامعات الأردنية تعمل على تدريب وتنقيف العاملين في الإدارة العليا والإدارة الوسطى بهدف تحسين الأداء وتطوير المهارات وتزويدهم بالمعرفة المتنوعة مع الأخذ بالتغذية الراجعة لتطوير التدريب بصورة دائمة في الجامعات. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (المعاني و أخو أرشيدة، ٢٠٠٩)، على أهمية تطوير قدرات العاملين وتدريبهم وفقاً لبرامج علمية مدروسة تهدف إلى تنمية قدراتهم وتحسين مستوى أدائهم، حيث كانت اجابات أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة وهي مقاربة من نتائج الدراسة الحالية .

- منحت إجابات أفراد عينة الدراسة بعد تحقيق الأهداف درجة موافقة مرتفعة مما يدل على أن الجامعات الخاصة الأردنية توفر الموارد اللازمة التي تمكنها من تحقيق الربحية، والجودة، والنمو، والرضا الوظيفي، والتحفيز، والمسؤولية الاجتماعية، وحماية البيئة، والتي تتدرج كلها ضمن تحقيق أهداف الجامعات والتي ظهرت بدرجة مرتفعة، وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (المحمدي، ٢٠١١)، والتي اكده ان فاعلية التنظيمية تتحقق عندما تكون المنظمات قد حصلت على الموارد التي تحتاجها، مع زيادة الإنتاجية والكفاءة، و تحقيق الأرباح و تطوير كوادرها البشرية.

- اعطت إجابات أفراد عينة بعد التكامل درجة موافقة مرتفعة مما يدل على أن الجامعات الخاصة الأردنية كانت توفر مناخاً تنظيمياً يخلق حالة من الانسجام والتناغم والتفاعل الايجابي بين العاملين، وهي نتيجة حتمية لكون الجامعات الخاصة له رؤية تدعم روح الفريق الواحد بين العاملين، وبالتالي يمكن ان تتحقق الفاعلية التنظيمية. وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (Alexander, ٢٠٠٩)، والتي اكده على جود علاقه ايجابيه بين مدراء الأقسام المختلفة، وهذا ما اكده النتائج المرتفعة والتي بدوره تعزز التكامل نحو الأداء الإداري.

– أعطت إجابات أفراد عينة الدراسة بُعد التكيف التنظيمي درجة موافقة مرتفعة، مما يدل على أن الجامعات الخاصة الأردنية لديها القدرة في التعامل مع الظروف البيئية المحيط بها واستغلال الفرص وتفادي التهديدات، وهذا يؤكد على مرونتها الكافية للاستجابة للتغيرات الحاصلة في بيئتها الداخلية والخارجية وبما يحقق الفاعلية له. و تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة (الصناع، ٢٠١٣)، والتي توصيات بالتكيف والموائمة مع بيئته الداخلية والخارجية وبما يحقق الفاعلية التنظيمية، وهذا ما ظهرته النتائج التي كانت بدرجة متوسطة وهي مقربة من نتائج الدراسة الحالية.

٥-٢ التوصيات

وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، يقترح الباحث جملة من التوصيات وهي كما يلي:

- ضرورة العمل على نشر ثقافة التمكين من خلال بلورة رؤية واضحة لأبعاد التمكين الاربعة التي تناولتها الدراسة والمتمثل ب (تفويض السلطة، والمشاركة في اتخاذ القرار، والوصول للمعرفة، والتدريب و التثقيف) عن طريق نشرها بين الاكاديميين والعاملين وزيادة المعرفة وتنميتها، وأجلاء المفاهيم السلبية المرتبط بالخوف والتردد من تحمل المسؤولية وعدم الثقة بالآخرين، واستبداله بمفاهيم وافكار ايجابية تعزز الثقة وتدفعهم نحو المشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.
- توسيع المشاركة في اتخاذ القرارات وزيادة قنوات الاتصال وتقليل المركزية الإدارية في الجامعات الخاصة الأردنية .
- العمل على تمكين العمداء ونواب العمداء ورؤساء الأقسام في الكليات ومديرو الدوائر من خلال منحهم الصلاحيات الكاملة في اتخاذ القرارات وبما يعزز قدراتهم على اداء اعمالهم .
- اهتمام إدارة الجامعات الخاصة الأردنية بتوفير المعلومات ومصادر المعرفة الكافية المتعلقة بالعمل لتمكين العمداء ونواب العمداء ورؤساء الأقسام في الكليات ومديرو الدوائر من اتخاذ قرارات المناسبة والصحيحة في بعض المواقف ودون الرجوع اليها .

– زيادة اهتمام إدارة الجامعات الخاصة بالتدريب من خلال اقامة دورات تدريبية يتم تحديدها بالاعتماد على الاحتياجات التدريبية للاكاديميين والعاملين في الجامعات الخاصة الأردنية، وتوفير اساليب التدريب المتنوعة و توفير مدربين مؤهلون لتنفيذ البرامج التدريبية المتقدمة

– الاهتمام بتتقيف الاكاديميين والعاملين في الجامعات الخاصة الأردنية وبما يعزز الطاقات الكامنة لهم، عن طريق تهيئة فرص التعلم والتدريب وامتلاك المعرفة التي تعد العنصر الالهم في اداء العمل بفاعلية.

– السعي نحو استقطاب اشخاص كفؤين ومن حملة الشهادات العليا ومن ذوي الاختصاصات الملائمة لتعيينهم وتأهيلهم وتمكينهم من أجل تبوء المناصب الإدارية والاكاديمية في الجامعات.

– يوصي الباحث بإجراء دراسات مستقبلية مثيلة على قطاعات أخرى مختلفة، بهدف تقييم مدى التزام الجامعات أو الشركات أو المنظمات الأخرى بأبعاد التمكين وأثرها على تحقيق الفاعلية التنظيمية.

– يدعو الباحث إلى دراسة متغيرات البحث لاختبار بعض الأبعاد الأخرى التي يمكن أن تؤثر في تمكين العاملين واثرها على الفاعلية التنظيمية والتي لم تسمح حدود البحث الموضوعية من تناولها.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

القرآن الكريم .

الإبراهيمي، عدنان، والعضايلة، عبدالسلام، والعمري، جمال (٢٠٠٨). درجة ممارسه التمكين الاداري لدى العاملين في جامعه اليرموك، مجله الدراسات التربوية والاجتماعية، المجلد ١٤، العدد (٣)، ص ص ١١ - ٣٤.

ابو المجد، جمال (2008). التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية، دار ابن حزم للنشر والتوزيع، (ط١)، جامعة عين شمس، القاهرة .

أبو فارة، احمد (٢٠٠١). التدقيق التسويقي، الأدبية للطباعة والنشر، عمان.

أبو نبعه، عبدالعزيز (2001). المفاهيم الإدارية الحديثة، دار مجدلاوي للتوزيع والنشر، عمان.

احمد، ميسون، وحسين، أضواء (٢٠١٣). استراتيجية تمكين العاملين ودورها في تحسين مستوى جودة الخدمة الصحية دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مستشفى ابن الأثير التعليمي /نينوى، مجلة تكريت للعلوم والاقتصادية الإدارية، المجلد ١٠، العدد (٣٠)، ص ١٠٤-١٠٥. متوفر على <http://www.iasj.net> شوهدت بتاريخ ١٤/١١/٢٠١٤.

افندي، حسين (٢٠٠٣). تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، (ط١)، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية .

أندراوس، رامي (2006). درجة ممارسة مفاهيم الثقة والتمكين لدى القيادات الأكاديمية في

الجامعات الأردنية الرسمية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

- بدر، رمضان (١٩٩٩). السلوك التنظيمي، دار النهضة العربية، القاهرة.
- بن نوار، صالح (2006). فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، قسنطينة، الجزائر.
- البند، خوله (٢٠٠٣). اثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين دراسة تحليلية بين المصارف التجارية الوطنية والأجنبية في دولة الامارات العربية المتحدة، رساله ماجستير غير منشوره، كليه التجارة، جامعه عين شمس، القاهرة.
- جاد الرب، محمد (٢٠٠٥). السلوك التنظيمي، مطبعة العشري، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، مصر.
- جاسم، حسن (٢٠١٣). دور الثقافة التنظيمية في تعزيز فاعلية المنظمة بحث تطبيقي في الشركة العامة لتسويق الأدوية / بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد ٣٦، العدد (٩٥)، ص ص ٦-٨ .
متوفر على <http://www.iasj.net> شوهدت بتاريخ ١٤/١١/٢٠١٤.
- الجعدي، محمد (٢٠٠٢). العلاقة بين استراتيجية الأعمال واستراتيجية إدارة الموارد البشرية وتأثيرها في الأداء المنظمي، دراسة ميدانية في المصارف اليمنية، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد .
- الجعدي، فيصل (٢٠٠٨). اثر نظم المعلومات الإدارية في الفاعلية التنظيمية دراسة ميدانية في البنك الاهلي اليمني، مجلة جامعة عدن للعلوم الاجتماعية والانسانية، المجلد ١٠، العدد (٢٢).
- جلاب، احسان (٢٠١١). ادارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر، عمان .

- حسن، محمد (1989) . علم المنظمة، دار الكتب والوثائق العراقية ،الموصل، العراق .
- حسونه، عبد الباسط، والسكارنه، بلال، وعبد القادر، محمد ، وابو قلة، محمد (٢٠١٤). تمكين العاملين وأثره على جودة الخدمات المصرفية دراسة ميدانية على القطاع المصرفي في الاردن، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 36، العدد (115)، ص ص ٧-١١. متوفر على <http://www.iasj.net> شوهدت بتاريخ ٢٠١٤/١١/١٤.
- الحسين، جواد (٢٠١٢). اثر التمكين الاداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، المجلد ١، العدد(٣٢) . متوفر على <http://www.iasj.net> شوهدت بتاريخ ٢٠١٤/١١/١٤.
- حنفي، عبد الغفار و ابو قحف، عبد السلام (٢٠٠٤). اساسيات تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، مصر .
- الحيت، محمد (٢٠١٢). اثر تطبيق وظائف الإدارة الالكترونية في تعزيز فاعلية البنوك وكفائتها، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان - الاردن.
- الدرة، عبد الباري، وزهير، الصباغ (2008) . إدارة الموارد البشرية، عمان : دار وائل للنشر.
- الدوري، زكريا (2004).تمكين العاملين منهج متكامل في إطار استراتيجية الجودة الشاملة، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 46، العدد (١)، الجامعة المستنصرية/بغداد .
- الذنيبات، محمد (١٩٩٩). المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن، مجلة دراسات، الجامعة الأردنية، المجلد ٢٦، العدد (١)، ص ص 32-51. متوفر على <http://www.journals.ju.edu.jo> شوهدت بتاريخ ٢٠١٤/١١/١٤.

راضي، محسن (2010). التمكين الاداري وعلاقته بأبداع العاملين، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد (1). متوفر على <http://www.iasj.net> شوهدت بتاريخ 25/11/2014.

رشيد، صالح ومحمد، جاسم (2011). اختبار العلاقة بين إدارة المعرفة الجوهرية والفاعلية التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي دراسة تحليلية في كليات جامعة القادسية. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 31، العدد (4)، ص ص 10-11. متوفر على <http://www.iasj.net> شوهدت بتاريخ 15/11/2014.

الرقب، محمد (2010). علاقه القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر / غزة كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، فلسطين .

الزاملي، يوسف (2013). التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مدير مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، كلية التربية، قسم أصول التربية، الإدارة التربوية .

سالم، سعيد (2015). نظرية المنظمة الهيكل و التصميم، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، عمان/ الاردن .

صالح، علي، والمبيضين، ذيب (2009). ممارسة التمكين الإداري وعلاقته بتجسيد الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية، دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الكبرى، ورقة عمل

مقدمة، للمؤتمر السنوي لجامعة الزيتونة الأردنية المنعقد خلال الفترة من ٢٠-٢٣ نيسان، عمان : الأردن.

الصانع، سالم (٢٠١٣). اثر محددات الرشاقة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية دراسة حالة شركة الاسمنت الأردنية لافارج، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، عمان - الاردن. طالب، فرحان (٢٠٠٤). الفلسفة التسويقية والتخطيط الاستراتيجي للتسويق واثريهما في فاعلية لمنظمة، دراسة مقارنة بين المصارف العراقية والأردنية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.

الطراونة، حسين (٢٠٠٦). العلاقة بين التمكين وفاعلية عملية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الحكومية إقليم جنوب الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة. العنبي، مرزوق (٢٠٠٤). افكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة، ٢٧ - ٢٩ نوفمبر، شرم الشيخ. متوفر على

<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/arado/unpan020784.pdf>

[pdf](#) شوهدت بتاريخ ٢٧/٢/٢٠١٥.

العنبي، مرزوق (٢٠٠٥). جوهر تمكين العاملين، اطار مفاهيمي ، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، ١٧ - ١٨ أبريل، الخبر، السعودية . العدوان، شاكر (٢٠٠٤). واقع التمكين في المنظمات العربية، المؤتمر الدولي الرابع عشر للتدريب والتنمية، من ٢٠ - ٢٢ ابريل، القاهرة.

العديلي، ناصر (٢٠٠٨). التدريب والتنمية البشرية، صحيفه الاقتصادية الإلكترونية، ٢٠١٥/٥/15، متوفر على http://www.aleqt.com/2008/11/17/article_164905.htm شوهدت بتاريخ ٢٠١٥/١٥/٥.

العزاوي، فراس (٢٠١٢). انعكاس خصائص عمال المعرفة على امتلاك المعرفة دراسة استطلاعية لآراء عينة من مهندسي وفنيي مديرية الكهرباء في مدينة السليمانية، مجلة للعلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد ١٨، العدد (٦٧)، ص 33. متوفر على <http://www.iasj.net> شوهدت بتاريخ ٢٠١٤/١١/١٥.

محمد، علي، وعالية، جواد، واحمد، عماد (٢٠١٣). اثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، المجلد ٣٦، العدد (١)، ص ١٦٥-١٧٠. متوفر على <http://www.iasj.net> شوهدت بتاريخ ٢٠١٤/١١/١٧.

الفاعوري، علي (٢٠١٢). دور الذاكرة التنظيمية في تعزيز فاعلية المنظمات الصناعية، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان - الاردن.

القباري، إسماعيل (١٩٨٨). المدخل إلى علم الاجتماع المعاصر مشكلات التنظيم والإدارة والعلوم السلوكية، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر.

القريوتي، قاسم (2000). نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للطباعة والنشر، (ط١)، عمان.

الكبيسي، عواد (٢٠٠٢). إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.

اللوزي، موسى (2007). إجراءات وتنظيم العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان/الأردن.

المبيضين، محمد، ومحمد، الطراونة (٢٠١١). أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 38، العدد (٢). متوفر على <http://www.journals.ju.edu.jo>. شوهدت بتاريخ ٥/١٢/٢٠١٤.

المتي، حسان (٢٠٠٩). إدارة الجودة الشاملة وأثرها على فاعلية أداء المنظمات دراسة حالة شركة مدار لسحب الألمنيوم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق / كلية الاقتصاد، الجمهورية العربية السورية .

محجوب، وجيه (٢٠٠٢). البحث العلمي ومناهجه، دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد.

المحمدي، سعد (٢٠١١). العلاقة بين اختيار الاستراتيجية والهيكل التنظيمي وتأثيرها على فعالية التنظيمية دراسة استطلاعية لعينة من المديرين في بعض الشركات الصناعية في الدول العراق، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة سانت كليمنتس الدولية.

محمود، سماح، وأسيل، محمود (2007). أثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية للمدير دراسة تحليلية لآراء المدراء العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد ١، العدد (٦٧). متوفر على <http://www.iasj.net> شوهدت بتاريخ 25/11/2014.

المرهضي، رضوان (١٩٩٦). دورة حياة المنظمة وعلاقتها بالبيئة والهيكل والفاعلية التنظيمية، دراسة ميدانية في قطاع الصناعة اليماني، اطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، غير منشور، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية .

مسلم، الهادي (٢٠٠٣). تحليل و تصميم المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.

المطيري، سعود (2007). أثر التفويض على فعالية أداء الموظفين التنظيمية في الوزارات السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن

المعاني، أيمن، وعبد الحكيم، ارشيدة (٢٠٠٩). التمكين الإداري وآثاره في إبداع عاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ٥، العدد (١٢). متوفر على <http://www.journals.ju.edu.jo> . شوهدت بتاريخ ٥/١٢/٢٠١٤.

ملحم، سليمان (٢٠٠٦). التمكين كمفهوم اداري معاصر، (ط١)، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية .

النجار، فريد (٢٠٠٥). اعادة هندسة العمليات وهيكله الشركات للتعامل مع العولمة والحروب التجارية الجديدة، دار طيبة، القاهرة، مصر.

الهيبي، خالد (2005). إدارة الموارد البشرية، عمان: دار وائل للنشر.

المراجع باللغة الانجليزية

- Alexander, C. (2009). **Case Study: Exploring the effectiveness of ERP Integration towards managerial performance**. Doctoral dissertation, Capella university. Minneapolis, Minnesota, USA.
- Argyris, C. (٢٠٠٨). **Empowerment: The emperor's new clothes**. ٢nd edition, new York and Row.
- Barnard, C, I. (1983). **The Functions of The Executive**. Harvard University Press.
- Bodner, S. (2003). **Dimensional assessment of empowerment in organizations**. Unpublished master's thesis, University of North Texas. Denton, TX.
- Cameron, K,. and Quinn, R. (2006). **Diagnosing and Changing Organizational Culture**, Jossey- Bass, San Francisco.
- Cameron, K,. and Whetten, D. (1996). **Organizational effectiveness and quality: the second generation**. Journal of higher Education: Handbook of Theory and Research,,Vol. ١١, No (1), PP. 265-306.
- Cameron, K,. Kim, M,. and Whetten , D. (1987). **Organizational Effects of Decline and Turbulence**, Administrative Science Quarterly, Vol. 32, No (2), PP. 222- 240.
- Campbell, J. (1977). **On the nature of organizational effectiveness**, P.S and Pennings , J.M. New perspectives in organizational effectiveness. San Fransico, Jossey-Bass, 36- 41.
- Cetin, A,. and Cerit, C. (٢٠١٠). **Organizational Effectiveness at Seaports : a Systems Approach .Maritime Policy and Management** .The Flagship Journal of International Shipping and port research, Vol. 37, No (3),PP.195-219.

Chen, C., and Huang, J. (2007). **How organizational climate and structure affect knowledge management: the social interaction perspective**. International Journal of Information Management, Vol. 27, No (2), PP. 104-118.

Cole, G. (1996). **Management theory and Practice** ,5th Aldine place, London.

Conger, J., and Kanungo, R. (1988). **The empowerment process: integrating theory and practice**, Academy of Management Review, Vol.13, No (3), PP. 471-482.

Cook, C,W. and Hunsaker, P,L. (2001). **Management and Organizational behavior**, New York: Mc grow Hill. Criteria: Toward Competing Values Approach to Organizational Analysis, Management Science Quarterly, Vol. 29, No (2) ,PP.363- 377.

Daft, L. (2001) . **Organization theory and Design** , 7^{ed}, south – western college publishing U.S.A.

Daft, L. (2003). **Organization Theory and Design**, 8th ,West publicshingco. st paul , Minneston.

David, F. (2001) . **Management concepts and cases** , 8th., prentice Hill inc.

Denison, R., and Mishra, A. (1989). **Organizational culture and organizational effectiveness: A theory and some preliminary evidence**. Proceedings of the Academy of Management, 168-172.

Edwards, P., and Collinson, M. (2002). **Empowerment and managerial labour strategies: pragmatism regained**, Work and Occupations, Vol. 29, No (3), PP. 272-٢99.

Fernandez , S,. and Moldogaziev, T. (2012). **Using Employee Empowerment to Encourage Innovative Behavior in the Public Sector**, International Journal Human Resource Management , Vol. 20, No (10), PP. 128-135

Forbes, and Lynn. (2006). **Organizational Effectiveness and Government Performance: A New Look at the Empirical Literature**, University of Hong Kong December.

Forbes, M. (2007). **Governance and Organizational Effectiveness: Toward a theory of Government performance**, prepared for presentation at the Public Management Research Conference, Tucson, Arizona, October 25-27.

Franz ,P. (2005) . **A Cross - Cultural Study of Employee Empowerment and Organizations Justice**, The Journal of Consumer Affairs, Vol. 35, No(1),P. 45.

Gaertner, G,. and Ramnarayan, S. (1983). **Organizational effectiveness: An alternative perspective**. **Academy of Management Review**, Vol. 8, No (1),PP. 97-107.

Gotesch, D .and Stanley, S. (2000). **Quality Management Introduction to total Quality Management for, Processing ,and Services** , 13^{ed} new Jersey :prentice Hall.

Greasley,K., Bryman, A., Dainty, A., Price, A., Soetanto , R. and King, N. (2005). **Employee Perceptions of Empowerment**, Employee Relations, Vol. 27, No (4) ,PP. 354-368.

Gupta, K. (2009). **New Empowerment Inventory**. The Pfeiffer Annual Consultancy, USA, Wiley Publication.

Hakonsson, D., Obel, B., and Burton, R. (2006). **Managerial Implications Of Organizational Climate For Managing The Balance Between Integration And Adaptation**. Research-based working paper prepared for the conference: En Ny Dagsorden for Ledelse.

Hall, R. (1992). **Organizations, Structure processes ,And Outcomes**, 5th. ed , New Delhi : prentice - Hall of India.

Halvarson, D.(2005). **An investigation of employee satisfaction and employee empowerment specific to on-site supervisors in the residential construction industry**. Masters of Science Thesis, Brigham Young University.

Hellriegel, Slocum, and woodman. (2001). **Organizational Behavior**. 9ed, South – Western College Publishing.

Henri, J. (2004). **Performance Measurement and Organizational Effectiveness: Bridging the Gap**, Journal of Managerial Finance, Vol. 30, No (6),PP. 93-123.

Herman, R., and Renz, D. (2004). **More theses on Non-profit Organizational Effectiveness: Results and Concussions from a panel study**, Journal of Administration Review, Vol.64, No (6),P. 699.

Hodge, J., Anthony, W., and Gales, M. (2003). **Organization Theory and Design : A Strategic Approach** , 6th, New Jersey: Prentice Hall Inc.

Hunt, J., and Osborne, R. (2000). **Organizational Behavior**, 7th, New York: John Wiley and Sons.

Ivancevich, M., and Matteson, M.(2002).**Organizational Behavior and management** , Irwin McGraw –Hill .

Jin Lee, H . (2006). **Factors Related To Grantee Perception of Service Quality**, Submitted to Mandal school of Applied Social Sciences Case Western Reserve University.

Jones, R . (2003). **organization Theory :Text and cases** , 4th ed., prentice mail , New Jersey.

Jones , R. (1998) . **Organizational Theory** , 2nd Addison –wesley publishing Co., Inc :22.

Jones , R. ,George ,J.H. , and Charles ,W, L. (2000) . **contemporary management** ,2nd, Irwin-McGraw_Hill.

Jones, G. (2007) .**Organizational Theory Design and Change** , 5th , Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, N. J.

Judge, J. (1994). **Correlates of organizational effectiveness: A multilevel analysis of a multidimensional outcome**. Journal of Business Ethics, Vol. 13,No(1),PP. 1-10.

Karakoc, N., and yilmaz, k. (2009). **Employee Empowerment and Differentiation in Companies: A Literature Review and Research Agenda** , Enterprise Risk Management, Vol.1,No(2),P. 6.

Karpoff, J. (2001). **Public versus private initiative in Arctic exploration: The effects of incentives and organizational structure**, Journal of Political Economy, Vol.109,No (1) ,PP. 38-78.

Kiss, A. (2010). **Opportunistic Adaptation and New Venture Growth: Exploring the Link between Cognition, Action and Growth** .Unoulished doctoral Dissertation, Georgia State University.

- Koys, D. (2001). **The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study.** Personnel Psychology ,Vol. 54,No (1), PP. 101-114.
- Kreitner, R., and Kinicki, A. (2007). **Organizational behavior.** New York: McGraw Hill/Irwin.
- Lawler, E.(1994). **Total Quality Management and Employee Involvement: Are They Compatible .**The Academy of Management Executive ,Vol. 8,No (1),PP. 68 – 76.
- Lawrence, P., and Lorsch, J. (1967). **Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration,** Boston, Massachusetts: Harvard University.
- Lee, D. (2006). **Toward away to Enhance Organizational Effectiveness in the Defense Sector: Associating CVF with DEA,** The Korean Journal of Defense Analysis ,Vol. 18,No (1),P. 140.
- Lejeune, C., and Vas, A. (2009). **Organizational culture and effectiveness in business schools :a test of the accreditation impact.** Journal of management development,Vol. 28,No (8), PP. 728-741.
- Mallak, L. and Kurstedt, A. (1996). **Understanding and using empowerment to change organizational culture.** Industrial Management,Vol. 38,No (6),PP. 8-10.
- Matthews, R, A., Diaz, W, M., and Cole, S, G. (2003). **The organizational empowerment scale.** Personnel Review ,Vol. 32,No (3),PP. 297-318.

- McGriff, S. (2001). **Applications of Macro- Organizational Psychology in the Study of Higher Education Institutions**, PhD. Thesis, Submitted to the Pennsylvania University, College of Education.
- Mensah, Y., Lam, K., and Werner, R. (2005) .**An Approach to Evaluating Relative Effectiveness in Non- Profit Institutions**, International Journal of Higher Education and Educational Planning, Vol. 41, No (2).
- Miller, k. and Bromiley , P. (1990). **strategic risk and corporate performance, An analysis of alternative risk measures**, Academy of management Journal ,Vol.33, No (4).
- Mott, E. (1972). **The Characteristics Of Effective Organization**, Harper and Row, Inc., N. Y.
- Mullins, L, J. (2005). **Management and Organizational Behavior**, Prentice Hall, Harlow, England.
- Murrell, K., and Meredith, M. (2000), **Empowering Employee**, New York: Mc Graw-Hill.
- Narayanan, V . and Nath ,R. (1993) . **organizational Theory : A Strategic Approach** , Richard , D, Irwin , Inc, Burr Radge, U.S.A.
- Niu, K. (2008). **Understanding Knowledge Management and Organizational Adaptation and**, the Influencing Effects of Trust and Industrial Cluster, Unoulished doctoral Dissertation University of North Texas.
- Parsons,T,. Robert ,F,. and Edward, S. (1953). **Working Papers in the Theory of Action**. New York, Free Press.

- Pounder, J. (1999). **Organizational Effectiveness in Higher Education: Managerial Implications of a Hong Kong Study**, Educational Management and Administration ,Vol. 27,No(4),PP. 389-400.
- Price, J. (1972). **The Study of Organisational Effectiveness**, Sociological Quarterly ,Vol. 13,No (3),PP. 3-15.
- Quinn, R., and Rohrbaugh, J. (1983). **A Spatial Model of Effectiveness Criteria Toward Competing Values Approach to Organizational Analysis**, Management Science Quarterly,Vol. 29,No (2),PP. 363- 377.
- Rao ,V., and Narayana , P. (1987). **Organization Theory and Behavior**, 2nd Edition, U. S.: Konark Publishers Pvt. LTD.
- Rieth, L., and Biderman , M. (٢٠٠٣) .**The Relationship Between Organizational Effectiveness and Authority Boundary** .Paper Presented at the 18th Annual Society for Industrial and Organizational Psychology Conference ,Orlando.
- Riggs, J. (1995). **Empowering workers by setting goals**, Nations Business ,Vol. 83,No (1),P. 7.
- Robbins, S. (1990). **Organization Theory: Structure, Design, and Applications** , 3^{ed}, London: Prentice-Hall International.
- Rojas, R. (2000). **A Review of Models for Measuring Organizational Effectiveness Among For- Profit and Nonprofit Organizations**, Nonprofit Management and Leadership ,Vol. 11,No (1) ,PP. 97- 104.
- Roome , N. and Wijen, F. (2006). **Stakeholder Power and Organizational Learning in Corporate Environmental Management**, Organization Studies ,Vol. 27,No (2),PP. 235-263.

- Sekaran, U. (2003). **Research Methods For Business**, A Skill-Building Approach. John Wiley and Sons Inc, New York.
- Sharma , k. (2011). **Workplace Empowerment An Organizations Effectiveness: A Empirical Investigation of Indian Banking Sector**, Public Administration Review ,Vol. 65,No (1),PP. 45-56.
- Spreitzer , G. (1995). **Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation** , Academy of Management Journal ,Vol. 38,No (5) ,PP. 1442-1465.
- Sundstrom, E., De Meuse, K., and Futrell, D. (1990). **Work teams: Applications and effectiveness**, American psychologist ,Vol. 45,No (2),PP. 120-133.
- Thibodeaux, S.(1995). **Strategic Management and Organization Effectiveness in colleges of business**, Journal of Education for Business ,Vol. 70 ,No (4).
- Whetten, A. (1981). **Organizational Responses to Scarcity: Exploring the Obstacles to Innovative Approaches to Retrenchment in Education**, Educational Adminisrtative Quarterly,Vol. 17,No (1),PP. 80- 97.
- Wilkinson, A. (1998). **Empowerment Theory and practice**, personals Review ,Vol.27,No (1).
- Yukl, A., and Becker, S.(2006). **Effective Empowerment in Organization** ,Organization Management Journal ,Vol. 3,No (3),PP. 210-231.
- Zahar,S,. and pearce, J. (1989). **Board of Directors and corporate financial perfo-rmance : AReview and integrative model** , Journal of management,Vol. 15,No (2) .

Zairi, M., and Jarrar, F. (2001). **Measuring organizational effectiveness in the NHS: Management style and structure best practices.** Total Quality Management, Vol. 12, No (8), PP. 882-889.

Zigarelli, M. (1996). **An Empirical Test of Conclusions from Effective Schools,** Journal of Educational Research, Vol. 90, No (2), PP. 103- 111.

الملاحق

الإستبانة

الأخ الكريم، الأخت الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أرجو من حضرتكم الإجابة عن أسئلة الاستبانة التي تم وضعها لدراسة " أثر تمكين العاملين على الفاعلية التنظيمية في الجامعات الخاصة الأردنية ".

إن هذه الاستبانة هي أداة لجمع البيانات اللازمة لإنجاز البحث، الذي هو جزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، و مساهمتكم هي محل شكر و تقدير واحترام للجهود الذي تبذلوه لمساعدة الباحث في الحصول على معلومات واقعية وحقيقية عن موضوع البحث و التي تشكل دعماً للبحث العلمي و كما نود أن نؤكد لكم أن الإجابات التي سيتم الحصول عليها هي لغايات البحث العلمي فقط.

وشكراً لتعاونكم

الباحث

أحمد عبد السلام أحمد السالم

الجزء الأول: هذا الجزء مخصص للبيانات الشخصية للموظف (الديموغرافية):

الرجاء وضع إشارة (√) في المكان المناسب:

- ١- النوع الاجتماعي : ذكر أنثى
- ٢- العمر : 30 سنة فأقل 30 - ٣٤ سنة فأقل
- 35 - 39 سنة فأقل 40-44 سنة فأقل
- 45 سنة فأكثر
- ٣- المؤهل العلمي : ثانوية عامة أو أقل دبلوم متوسط
- بكالوريوس دبلوم عالي
- ماجستير دكتوراه
- ٤- سنوات الخبرة أقل من ٥ سنوات من ٥ إلى ١٠ سنوات فأقل داخل الجامعة :
- من 1١ إلى ١٥ سنة فأقل ١٥ سنة فأكثر

الجزء الثاني: مجموعة من الفقرات التي ترمي لتحديد أثر تمكين العاملين على الفاعلية التنظيمية في الجامعات الخاصة الأردنية .

تمكين العاملين						
أ- تفويض السلطة						
ت	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
5	يمارس المرؤوسين اعمالهم بحرية عند تفويض السلطة لهم.					
6	صلاحياتي تمكنني من معالجة اخطاء الآخرين في العمل.					
7	احتاج الى قدر اكبر من الصلاحية لمزاولة اعمالي.					
8	تتابع ادارة الجامعة العاملين لديها بعد تفويضهم الصلاحيات.					
9	يمنحني تفويض الصلاحيات فرصة اكثر للتطور.					
10	أقوم بإنجاز الأعمال الموكلة لي وفق الخطط المرسومة.					
11	اعمل بحدود الصلاحيات الممنوحة لي دون أن أتجاوزها.					
ب - المشاركة في اتخاذ القرار						
ت	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
12	تولي ادارة الجامعة اهتماماً بمقترحات العاملين .					
13	تنسق ادارة الجامعة بين المستويات الادارية عند اتخاذ القرار.					
14	تتيح ادارة الجامعة الفرص الكافية للعاملين لإبداء الرأي خلال صناعة القرار.					
15	ان المشاركة في اتخاذ القرارات تجعل العاملين اكثر التزاماً به.					
16	تشركني ادارة الجامعة في اتخاذ بعض القرارات غير المرتبط بعلمي .					
ج - الوصول للمعرفة						
ت	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
17	امتلك المهارة الادارية اللازمة للحصول على المعلومات.					
18	أسخر معرفتي لكي انجز اعمالي في الجامعة .					
19	تتيح لي ادارة الجامعة المعلومات التي تمكنني من انجاز مهامتي.					

					36	تحرص ادارة الجامعة على توفير الموارد اللازمة لتحقيق الاهداف.
					37	تعلن الجامعة عن اهدافها رسمياً.
ب - التكامل						
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	ت
					38	تنسق جهود العاملين في الجامعة للعمل ضمن منظومة واحدة منسجمة.
					39	يدرك العاملون بوجود ترابط بين انشطتهم داخل الجامعة.
					40	توفر الجامعة مناخاً تنظيمياً تخلق حالة من الانسجام بين العاملين.
					41	تشجع ادارة الجامعة التفاعل الايجابي بين العاملين .
					42	تعزز رؤية الجامعة روح الفريق الواحد بين العاملين لبقاء ديمومتها .
ج - التكيف التنظيمي						
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	ت
					43	لدى الجامعة المرونة الكافية للاستجابة للتغيرات البيئية الطارئة.
					44	ادارة الجامعة لديها القدرة في التعامل مع الظروف المستجدة.
					45	تضع الجامعة الخيارات الاستراتيجية بقصد المحافظة على مكانتها بين الجامعات.
					46	تعتمد ادارة الجامعة الطرق المرنة لأداء اعمالها بالشكل الذي يواكب المستجدات في البيئة التعليمية.
					47	تشجع الجامعة روح الابداع في العمل .

ملحق ٢

قائمة بأسماء محكمي استبانة الدراسة

ت	اسم المحكم	التخصص	الرتبة	اسم الجامعة
١	الدكتور شوقي ناجي جواد	إدارة اعمال	استاذ	عمان العربية
٢	الدكتور محمد ابو صالح	إدارة اعمال	استاذ	عمان العربية
٣	الدكتور محمد ابو يمن العمري	إدارة اعمال	استاذ	عمان العربية
٤	الدكتور نجم العزاوي	إدارة اعمال	استاذ	البتراء
٥	الدكتور ايباد التميمي	إدارة اعمال	استاذ مشارك	البتراء
٦	الدكتور صباح علي اغا	إدارة اعمال	استاذ مشارك	البتراء
٧	الدكتور عبد العزيز النداوي	إدارة اعمال	استاذ مشارك	الزيتونة
٨	الدكتور كامل الحواجرة	إدارة اعمال	استاذ مشارك	فيلاذلفيا
٩	الدكتور محمد الكساسبه	إدارة اعمال	استاذ مشارك	عمان العربية
١٠	الدكتور انور العزام	إدارة اعمال	استاذ مساعد	عمان العربية
١١	الدكتورة رولا الضامن	إدارة اعمال	استاذ مساعد	عمان العربية
١٢	الدكتورة عواطف حداد	إدارة اعمال	استاذ مساعد	البتراء

• تم إدراج الأسماء حسب الرتبة العلمية، وحروف اللغة العربية ضمن كل رتبة.

المقابلات الاولى التي اجراها الباحث لتدعيم مشكلة الدراسة
والحصول على بعض البيانات

التاريخ	المنصب الاداري	الجامعة	ت
٢٠١٥/٣/١	مدير دائرة القبول والتسجيل	جامعة الشرق الاوسط	١
	مدير الدائرة المالية		
٢٠١٥/٣/٢	رئيس قسم ادارة الاعمال		
	مدير العلاقات العامة		
٢٠١٥/١/١٧	مدير العلاقات العامة	جامعة الاسراء	٢
٢٠١٥/١/١٧	رئيس قسم ادارة الاعمال		
٢٠١٥/٢/٢٥	مدير دائرة القبول والتسجيل	جامعة عمان الأهلية	٣
٢٠١٥/٣/١٠	مدير دائرة القبول والتسجيل	جامعة العلوم التطبيقية الخاصة	٤

*مراجعة الباحث لبعض الجامعات محل الدراسة .



مركز الأبحاث والبحوث العلمي

الرقم ٤٣٣٦/٣/٥
التاريخ ١ رجب ١٤٣٦
الموافق ٢٠١٥/٠٤/٢١

الأستاذ الدكتور رئيس جامعة عمان الأهلية الخاصة
الأستاذ الدكتور رئيس جامعة العلوم التطبيقية الخاصة
الأستاذ الدكتور رئيس جامعة فيلادلفيا الخاصة
الأستاذ الدكتور رئيس جامعة الإنسراء
الأستاذ الدكتور رئيس جامعة السبتر الخاصة
الأستاذ الدكتور رئيس جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة
الأستاذ الدكتور رئيس جامعة جرش
الأستاذ الدكتور رئيس جامعة اربد الأهلية الخاصة
الأستاذ الدكتور رئيس جامعة الزرقاء
الأستاذ الدكتور رئيس جامعة الأميرة سمية للتكنولوجيا
الأستاذ الدكتور رئيس جامعة الشارقة الأوسط
الأستاذ الدكتور رئيس جامعة جدارا
الأستاذ الدكتور رئيس الجامعة الأميركية في مادبا
الأستاذ الدكتور رئيس جامعة عجلون الوطنية الخاصة
الأستاذ الدكتور عميد كلية العلوم التربوية والآداب/الانثروا
الدكتور عميد الأكاديمية الأردنية للموسيقى
الأستاذ الدكتور عميد كلية الأردن الجامعية التطبيقية للتعليم الفندقى والسليحي

تحية طيبة ، وبعد ، ،

فأرفق طياً صورة عن كتاب عميد البحث العلمي والدراسات العليا في جامعة عمان العربية رقم (بلا)
تاريخ ٢٠١٥/٤/٢٠ ، بخصوص تسهيل مهمة الطالب "احمد عبد السلام احمد" لتوزيع استبيانات
في جامعتكم بهدف جمع معلومات وبيانات تتعلق بدراسته.
راجياً التكرم بالاطلاع، وإجراء ما ترونه مناسباً.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

ع/وزير التعليم العالي والبحث العلمي

أ. د. هاني الضمور

الأمين العام

المملكة الأردنية الهاشمية

طاب، ٩٦٢٦ ٥٢٤٦٧١ فاكس، ٥٢٤٩٠٧٩ +٩٦٢٦ ص.ب، ٣٥٢٦٢ عمان ١١١٨٠ الأردن. الموقع الإلكتروني: www.mohe.gov.jo