

التمكين التنظيمي للتدريسي الجامعي وعلاقته بمستوى إنتاجه الأكاديمي university teachers organizational empowerment and its relation with his academic production

د. غني ناصر حسين¹، الجامعة المستنصرية- كلية الآداب، العراق

Dr. Ghani Nasser Hussain, Al-Mustansiriya University -
College of Arts, Iraq
alkureshe@uomustansiriyah.edu.iq

تاريخ الاستلام: 2019/03/12 تاريخ القبول: 2019/05/27 تاريخ النشر: 2019/07/30

ملخص:

التمكين التنظيمي من العوامل التنظيمية التي تعزز الأداء والولاء والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي للتدريسيين الجامعيين، ما يجعلهم مستعدين دائماً لبذل الجهود الكبيرة لصالح الجامعة وامتلاك الرغبة القوية في البقاء فيها والقبول بقيمها وتقاليدها والافتخار بالانتماء إليها والإخلاص لأهدافها؛ لذلك أولت كثير من المؤسسات التعليمية اهتماماً بالغاً في إصلاح عناصر العملية التعليمية من مناهج ووسائل وإدارة.. إلخ، والارتقاء بجودتها التي تعتمد في الأساس على أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة الذين يقومون بالمهام والأنشطة التعليمية والتربوية عن طريق تدريسهم وأبحاثهم ومؤلفاتهم وإشرافهم على رسائل وأطاريح ومشاركاتهم في المؤتمرات العلمية والندوات وورش العمل وغيرها من الأعمال التي تندرج تحت معنى الإنتاج الأكاديمي؛ وانطلاقاً من ذلك جاء هذا البحث ليلقي الأضواء على علاقة التمكين التنظيمي بمستوى الإنتاج الأكاديمي للتدريسي الجامعي في مسعى للوصول إلى أهم السبل التي ترتقي بالتدريسي الجامعي وإنتاجيته الأكاديمية.

وتتمثل مشكلة هذا البحث في تساؤل رئيس مفاده: ما علاقة التمكين التنظيمي

للتدريسي الجامعي بمستوى إنتاجه الأكاديمي؟

¹ - المؤلف المرسل: غني ناصر حسين، alkureshe@uomustansiriyah.edu.iq

ويستهدف البحث تحقيق الآتي:

- 1- الوقوف على مستوى التمكين التنظيمي لدى تدريسيو الجامعة المستنصرية في كليتي الآداب والعلوم.
- 2- اختبار علاقة أبعاد التمكين التنظيمي (الاستقلالية، التدريب، الاتصال والمشاركة، العمل الجماعي أو الفرقي، التحفيز) على الإنتاجية الأكاديمية للتدريسي الجامعي.
- 3- وضع توصيات لأصحاب القرار في كلية الآداب وكلية العلوم في الجامعة المستنصرية والمؤسسات الجامعية الأخرى بهدف توضيح أهمية التمكين التنظيمي في إنتاجية التدريسي الجامعي.

الكلمات المفتاحية: التمكين، التمكين التنظيمي، الإنتاج الأكاديمي

Abstract :

Organizational enforcement is one of the organizational factors that enhance performance, devotion and commitment. The elements of the educational process still maintain quality education primarily by university professors.

Accordingly, this research came to shed light on the relationship of organizational enforcement with the level of academic production of the university professor in an effort to reach the most important means that improve the university professor and his academic productivity.

Research problem:

The research problem focuses on the question

What is the relationship of organizational enforcement to the professor?

research goals:

The research aims to achieve the following:

1-Emphasizing the importance of the level of Organizational enforcement for the professors of the arts and sciences colleges of Al-Mustansiriya University.

2-testing the relationship of organizational enforcements dimensions (individualism, training, communication and

participation, team or group work, motivation) to the academic productivity of the university professor.

3-Setting recommendations for decision makers in the College of Arts and the College of Sciences at Al-Mustansiriya University and other university institutions with a view to clarifying the importance of organizational enforcement in the productivity of the university professor.

Key words: empowerment, organizational enforcement, academic production

مقدمة:

إنَّ سرَّ نجاح المنظمات الحديثة تعتمد على مدى قدرتها في احتواء أعضائها إليها وتدفعهم إلى بذل الجهود الكبيرة في سبيل تحقيق أهدافها وذلك لن يتحقق دون تمكينهم بما يجعلهم قادرين على لصالح المنظمة من خلال أداء واجباتهم الملقاة على عاتقهم. والجامعة كمنظمة اجتماعية إذا ما أرادت تحقيق أهدافها التربوية والتعليمية ينبغي لها أن تمكن أعضاء الهيئة التدريسية فيها للارتقاء بإنتاجيتهم العلمية في الصورة التي تخدم أهدافها وأهدافهم الشخصية، وهذا التمكين يتجلى في أبعاد كثيرة لعلَّ أهمها الاستقلالية في العمل والتدريب المناسب وحثهم على المشاركة والاتصال والعمل الجماعي أو الفرقي والتحفيز المادي والمعنوي، وهذا البحث يلقي الأضواء على علاقة التمكين التنظيمي بمستوى الإنتاج الأكاديمي للتدريسي الجامعي في مسعى للوصول إلى أهم السبل التي ترتقي بالتدريسي الجامعي وإنتاجيته الأكاديمية والجامعة على حدٍ سواء.

المحور الأول- العناصر الأساسية للبحث

مشكلة البحث:

تتبلور مشكلة البحث في التساؤل الرئيس الآتي:

ما علاقة التمكين التنظيمي للتدريسي الجامعي بمستوى الإنتاج الأكاديمي؟

أهمية البحث:

تتجلى أهمية البحث في النقاط الآتية:

- 1- يهتم بأحد أبرز المفاهيم التنظيمية وما له من انعكاسات إيجابية على التدريسي الجامعي والجامعة.
 - 2- يسلط الأضواء على إنتاجية التدريسي الجامعي والتي تُعدّ من أهم مقومات نجاحه ونجاح الجامعة التي يعمل فيها.
 - 3- يمكن أن يسهم في إثراء المكتبة الجامعية وتزويد الدارسين في حقل علم الاجتماع المهني بما يتضمنه من معطيات نظرية وواقعية عن التنظيم الاجتماعي للجامعة؛ لذا فإنّ البحث يشكل إطاراً مرجعياً لأي بحث لاحق ويسدّ النقص الحاصل في مكتباتنا المحلية، وذلك لقلة مثل هذه البحوث من قبل الباحثين المحليين على الرغم من أهمية موضوعها.
- أهداف البحث:**

يستهدف البحث تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- الوقوف على مستوى التمكين التنظيمي لدى تدريسيو الجامعة المستنصرية في كلية الآداب وكلية العلوم.
- 2- اختبار علاقة أبعاد التمكين التنظيمي (الاستقلالية، التدريب، الاتصال والمشاركة، العمل الجماعي أو الفرقي، التحفيز) على الإنتاجية الأكاديمية للتدريسي الجامعي.
- 3- وضع توصيات من شأنها أن تساعد أصحاب القرار في كليتي الآداب والعلوم في الجامعة المستنصرية والمؤسسات الجامعية الأخرى بهدف توضيح أهمية التمكين التنظيمي في إنتاجية التدريسي الجامعي.

المفاهيم والمصطلحات:

التمكين والتمكين التنظيمي:

التمكين لغةً: تعني التقوية أو التعزيز، ووردت كلمة مَكَّن (مَكَّنَه) بمعنى جعله قادراً على فعل شيء معيّن ويقال استمكن الرجل من الشيء صار أكثر قدرة عليه، كما يقال متمكن من العلم أو من مهارة معينة بمعنى مثقفاً بالعلم أو بالمهنة⁽¹⁾.

أمّا التمكين اصطلاحاً فهو "العملية التي يتم فيها تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات أكبر من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي"⁽²⁾.

كما عرّف التمكين "بأنّه عندما يقوم كل من المديرين والموظفين بحل مشكلات كانت تقليدياً مقصورة على المستويات العليا في المنظمة"⁽³⁾.

والتمكين التنظيمي يعني تحسين مستوى إنتاجية الموظف وزيادة الابتكار. ويتضمن منح الموظفين حرية واسعة داخل المنظمة في عملية صنع القرار من خلال توسع دائرة تفويض السلطة، وتوفير الحوافز بأنواعها، وكذلك الفرص، والتركيز على العمل الفرقي أو الجماعي، والأفكار الجديدة والمبتكرة، وخلق بيئة محفزة وراعية للإبداع⁽⁴⁾.

وتختلف وجهات النظر حول معنى التمكين على وفق السياق التنظيمي والفكري الذي ينطلق منه الباحثين، فقد يركز البعض على بُعد الاستقلالية ودرجاته التي تحدد

العمل الذي يقوم به الأفراد أو العاملين في المنظمة، وقد يعني توسيع في فرص المشاركة أو اتخاذ القرارات، أو مقدار المعلومات المتوفرة في سياق العمل وجودتها، وقد يعني مقدار إتاحة الفرص للإبداع والخيال في العمل لدى العاملين؛ ولكن ينبغي القول: أنّ

هذه التفسيرات جميعها تتعلق أساساً بدرجة توزيع السلطة. وبغض النظر عن الطريقة التي يُفسر فيها التمكين فإنّه يعكس درجة معينة من توليد الطاقة أو المشاركة من خلال العلاقات⁽⁵⁾ إذ يمتلك المديرون في المؤسسة السلطة الرسمية لاتخاذ

القرارات التي تؤثر على الآخرين وتوزع الموارد التنظيمية. لذا يستلزم التمكين تغيير العلاقات بين الإدارة والموظفين عن طريق إعادة تعريف تزويد الطاقة وتدفعها؛ فبدلاً من الطاقة التي تتدفق من مصدر واحد في أعلى التسلسل الهرمي، تولد علاقات القوة المشتركة مزيداً من القوة في أن الموظفين لديهم قدرة جديدة على جمع المعلومات أو العمل والتأثير داخل المنظمة⁽⁶⁾.

التدريسي الجامعي:

يعرف التدريسي الجامعي بأنّه "كل شخص حاصل على شهادة الدكتوراه أو الماجستير مع سنة أو سنتين من العمل في مجال الأبحاث"⁽⁷⁾. وأعضاء الهيئة التدريسية في

الجامعة هم " العاملين في مهنة التدريس، ابتداءً من المدرس المساعد ثم الدرجات العلمية مدرس، استاذ مساعد، أستاذ ⁽⁸⁾. ونعني بالتدريسي الجامعي لأغراض هذا البحث كل فرد يقوم بوظيفته التعليمية والبحثية في الجامعة المستنصرية- كلية الآداب، ويحمل شهادة دكتوراه أو ماجستير ودرجته العلمية "أستاذ، أو أستاذ مساعد الإنتاج الأكاديمي:

يمكن تحديد مفهوم الإنتاج الأكاديمي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات بناءً على مجموعة من المؤشرات منها: مشاريع الأبحاث، المقالات البحثية، نشر الكتب، براءات الاختراع، الجوائز العلمية وعدد الاستشهادات من الأوراق البحثية لكل تدريسي ⁽⁹⁾ ومن الجدير بالذكر أنَّ الإنتاج الأكاديمي للتدريسين في الجامعات يتأثر بمجموعة من العوامل يمكن تقسيمها إلى: عوامل شخصية أو فردية تشمل: الدوافع، الإجهاد، الذكاء، الجنس، العمر، والعوامل البيئية التي تشمل: سمعة الجامعة في الأوساط العلمية، دعم الأبحاث مادياً، التفاعل الجيد مع الزملاء، ومجالات البحث ⁽¹⁰⁾. ونقصه به لأغراض هذا البحث مستوى الإنتاج الفكري للتدريسي الجامعي وتتمثل في: المؤتمرات والندوات العلمية والكتب المنشورة، وعدد البحوث المنشورة، وقدرات التدريسي في التطوير المعرفي للمواد الدراسية التي يقوم بتدريسها.

المحور الثاني- الإطار النظري

سوف ندرس في هذا المحور الجوانب الآتي:

1- فوائد التمكين.

يرى وليم أيميكير " William, Umiker " أنَّ للتمكين فوائد كثيرة يمكن أن تنعكس على المنظمة والفرد، فالنسبة للمنظمة فالتمكين يحقق المزايا الآتية: ارتفاع مستوى الإنتاجية، انخفاض نسبة الغيابات ودوران العمل، تحسين جودة الإنتاج أو الخدمات، تحقيق مكانة متميزة، زيادة القدرة التنافسية، توسيع التعاون في حل المشكلات، ارتفاع مستوى القدرات الابتكارية. أمَّا بالنسبة للفرد فالتمكين يحقق كثير من المزايا منها: إشباع حاجاته من تقدير واحترام وإثبات الذات، ارتفاع قدرة الفرد على مقاومة

ضغوط العمل، ارتفاع ولاء الفرد لمنظّمته شعور الفرد بالرضا عن وظيفته وعن رؤسائه، ارتفاع مستوى الدافعية الذاتية للفرد، تنمية القدرة على تحمل المسؤولية⁽¹¹⁾.

2- أنواع التمكين.

تقسم عملية تمكين العاملين إلى ثلاثة أنواع⁽¹²⁾:

أ- التمكين الظاهري: وهي قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والنشاطات التي يقوم بها ولاسيما في موضوعات مثل صناعة القرارات واتخاذها.

ب- التمكين السلوكي: ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل تجميع البيانات عن مشكلات العمل ومقترحات حلها، وإكسابه مهارات جيدة يمكن استخدامها أثناء العمل.

ج- تمكين العمل المتعلق بالنتائج: ويشمل قدرة الفرد على إجراء التحسين في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة.

3- مبادئ التمكين وآليات تطبيقه.

أساسيات التمكين التنظيمي تتكون من سبعة مبادئ مستمدة من توماس ستير Thomas Stirr وهي⁽¹³⁾:

- التعليم (Education) تعليم كل فرد في المؤسسة، يعني زيادة فعالية العاملين فيها ومن ثم زيادة فعالية المنظمة ككل.

- الدافعية (Motivation) واجب الإدارة في المنظمة تشجيع العاملين فيها من خلال توعيتهم وتشجيعهم على قبول فكرة التمكين، وتكوين فرق عمل مشتركة، واعتماد سياسة الأبواب المفتوحة لتسهيل الاتصال، ومساعدتهم على إبداء آرائهم ومقترحاتهم بكل حرية.

- وضوح الهدف (Purpose) ويعني أن يكون هدف المنظمة واضحاً في أذهان العاملين فذلك يعد أحد المؤشرات الفاعلة في تمكينهم بغية أداء العمل والإبداع فيه.

- الملكية (Ownership) وتعني مساعدة الأفراد على تطوير إحساسهم بملكية وظائفهم وبملكيّتهم نحو المنظمة، بحيث يكون للمنظمة قوة عاملة من الأفراد المالكين لأصول ومزايا فيها ما يؤدي إلى تعزيز ولائهم لها والعمل معاً من أجل تحقيق أهدافها.

- الرغبة في التغيير (Willingness to Change) وتعني قيام المنظمة للتغيير وتقبل التغيير الشخصي وزيادة قدرات الأفراد على الرغبة في التغيير عن طريق البرامج التدريبية

- نكران الذات (Ego Elimination) فينبغي على المديرين مغادرة الدور التقليدي الذي يوصف بدور الرقيب على الأفراد العاملين في المنظمة إلى الدور الجديد القريب منهم والخادم لهم، ومثل هذا الأمر من شأنه أن يعمق الانتماء والولاء للمنظمة ويسهم في تعزيز قدراتها بالدماء الجديدة وباستمرار.

- الاحترام (Respect) ويعني احترام الشخص في المنظمة مهما كان لونه أو عقيدته أو مستواه التعليمي أو جنسه أو المركز الوظيفي الذي يحتله.

وقد حدد دافت (Daft) التمكين بقوة كأداة للربط بين المدير ومتابعته في تنفيذ المهام في المنظمات المسيطرة. ويؤكد أنّ التمكين هو محاولة الانتشار والمشاركة في القوة في كل مكان في المنظمة⁽¹⁴⁾.

وهناك مراحل يتم بواسطتها التمكين التنظيمي يحددها دافت (Daft) على النحو الآتي⁽¹⁵⁾:

الأولى- تبدأ بالإثراء الوظيفي للعاملين من أجل معرفتهم بمسؤولياتهم تجاه الأعمال الموكلة لكلٍ منهم.

الثانية- تشجيع العاملين على تقديم مقترحاتهم التي تخص سير العمل.

الثالثة- إعطاء الفرص للأفراد القادرين للمشاركة في صنع القرارات واتخاذها عن طريق ثقة الإدارة بقدراتهم.

الرابعة- تتضمن تشكيل فرق عمل مختلفة باختلاف المهام الموكلة لكل فريق من أجل إزالة مشكلات العمل ومعيقاته وصولاً إلى تحقيق أهداف المنظمة بسهولة ويسر.

4- أبعاد التمكين ومعوقاته:

الأبعاد هي المرتكزات الأساسية لثقافة التمكين التنظيمي، وهي الأسس التي يستند عليها في تشخيص وجود التمكين في المنظمة منعدمه، وقد أورد الباحثون العديد من الأبعاد واتفقوا في بعضها كما اختلفوا في الكثير منها، ما نتج عن ذلك نماذج متنوعة⁽¹⁶⁾. وقد وجدنا من المفيد لهذا البحث توضيح أبعاد التمكين الآتية:

أ- الاستقلالية- وتعني مساحة الحرية المتاحة للموظفين أو العاملين في المنظمة، حيث توكل إليهم أعمال ومهام يمارسونها بدرجة من الاستقلالية مع تقبلهم للنتائج والمخاطر المترتبة والتي تتمخض عنها تلك الممارسات؛ من هنا يتضمن التمكين التنظيمي ممارسات عديدة تصب في هذا الاتجاه منها: العمل مع فرق العمل باستقلالية كبيرة، وبذلك يكون الموظف أو العامل قريب من المشكلات التي تعترض سير عمله ومنحه سلطة واسعة لحلها دون الرجوع إلى الحلقات المتدرجة للسلطة المنتشرة في التنظيمات التقليدية التي تأخذ شكل هرمي ما ينعكس على تأخير العمل وتراكم مشكلاته⁽¹⁷⁾. ومن شأن ذلك تعزيز قدرات العاملين أو الموظفين بحيث تتوفر لديهم ملكة إصدار الإحكام، والاجتهاد والمبادرة، والحرية في التصرف، في المشكلات التي تواجههم في عملهم، وكذلك إسهاماتهم الكاملة في القرارات التي تتعلق بأعمالهم، وهنا يصبح التمكين قرار يزود العاملين في المنظمة بالسلطة، والمسؤولية، والمصادر المعرفية التي تسهم بتحقيق الأهداف⁽¹⁸⁾.

ب- التدريب: التدريب نشاط إنساني مخطط هدفه إجراء التحسينات على المتدربين عن طريق زيادة مستوى معلوماتهم وخبراتهم ومعدلات أدائهم وطرائق العمل والسلوك المتعلقة بهم⁽¹⁹⁾. ولكي يكون باستطاعة المنظمة تنفيذ برنامج لتمكين العاملين فيها فإنها تحتاج بذل جهود حثيثة ومكثفة لتدريب الموظفين أو العاملين والمديرين، ونوه "بوين و لولر" Bowen and Lawler إلى أهمية التدريب الذي يحقق للموظف الاطلاع الوافي على نشاطات الوظيفة التي يقوم بأدائها. فالتحول من نظام المراقبة إلى نظام التمكين لابد أن يمر عن طريق التدريب الذي يكسب المديرين مهارات جديدة تتعلق بالإشراف،

والتيسير، والثقة والالتزام، وتقدير التعلم لدى الموظفين أو العاملين، والاندماج مع المنظمة وقيمها، والتفويض، والثقة الذاتية، وكل ما من شأنه أن يسهم في تعظيم جهود العاملين والموظفين⁽²⁰⁾. وهكذا فالتدريب عملية مستمرة تستهدف:⁽²¹⁾

1- تزويد الفرد بمعلومات وخبرات لا يملكها، تقود إلى تحسين أدائه وأداء المنظمة ككل.
2- تزويد الفرد بالأنماط الجيدة من السلوك.

3- تطوير طرائق التفكير في حل المشكلات التي تواجه عمل الفرد.

ويمكن التركيز على أهمية التدريب للتدريسي الجامعي في كونه يعالج نقص المهارات والمتطلبات المتعلقة بأداء مهامه المتنوعة، ويسهم في تقليل تكاليف الإنتاج الأكاديمي لأنه يؤدي إلى التخلص من الأخطاء والحلقات غير الضرورية في العمل ويضع بين يديه كثير البدائل للسلوك والتصرف باستخدام مهارات التدريب الجديدة في مجالات اهتماماته الأكاديمية، ويساعده على بناء الثقة في قدراته والثقة بمن حوله من الزملاء والمديرين، ويولد لديه الشعور بمكانته داخل المؤسسة الجامعية، والرضا عن أدائه لعمله والقدرة على اتخاذ القرارات فيما يتعلق به، كما يعطيه فرص واسعة للترقية، ما يؤدي إلى تحقيق الرضا والولاء للجامعة أو الكلية أو القسم العلمي الذي ينتمي إليه. وهكذا يمكن أن يكون التمكين التنظيمي للتدريسي الجامعي من خلال عملية التدريب بأشكاله المختلفة سواء قبل العمل أم أثناء العمل أم بعده من أهم مؤشرات النجاح في إثراء جامعته وكيلته وقسمه العلمي بالإنتاج الأكاديمي الذي يسهم بدوره في تحقيق أهداف الجامعة.⁽²²⁾

ج- الاتصال: لا يمكن لأية جماعة أو منظمة أن تنشأ وتستمر دون اتصال يجري بين أعضائها، فالاتصال بمثابة الجهاز العصبي الذي يعمل على تماسكها وتكاملها ومن ثم استقرار حياتها ونقل تجاربها من جيل إلى جيل⁽²³⁾. والاتصال عملية إرسال واستقبال للمعلومات بين طرفين (مرسل ومستقبل) وهذا يعني التفاعل والمشاركة بينهما حول معلومة أو رأي أو اتجاه أو سلوك⁽²⁴⁾. وبدون الاتصال لا يمكن للمنظمة أن تحقق تمكين جيد لأعضائها لأن ذلك يعني لا وجود لوجهات نظر الموظفين أو العاملين حول

الرؤية والاستراتيجية والتوجه المستقبلي للمنظمة، ما يشوب الموقف حالة من الغموض الذي قد يتطور إلى صراع خفي بينهم وبين الإدارة يقود إلى تفكك العلاقات، ويسهم في فشل المنظمة في تحقيق أهدافها؛ لذا توصف الاتصالات داخل المنظمات على أنَّها الغراء الذي يجمع التنظيم معاً⁽²⁵⁾. من هنا تتجلى أهمية بُعد الاتصالات بوصفه عنصر من عناصر تمكين التدريسي الجامعي ودوره في خلق البيئة المناسبة للمشاركة والإبداع، واتخاذ القرارات، كما أنَّها تفسح المجال له للاطلاع على المعلومات الضرورية التي تعزز قدراته على تحمل المسؤولية وحل الأزمات التي تعترض إنجاز أعماله البحثية والتدريسية، وذلك يتوقف على قدرة المديرين في الجامعة أو الكلية أو القسم العلمي في تزويدهم بتلك المعلومات، ورغبتهم في مساعدة التدريسيين لإيجاد المصادر اللازمة للعمل وتشارك المعلومات وحثهم على إيجادها بمفردهم في المستقبل بدلاً من الاتكال عليهم أي المديرين.

د- العمال للفرقي أو الجماعي : إنَّ الاعتراف الأفقي بين العمال والموظفين أنفسهم لا يمكن أن يتحقق دون المشاركة في العمل الفرقي أو الجماعي الذي من شأنه أن يحقق المعرفة أو الوعي بأعمال بعضهم البعض وأهمية التكامل بينها وصولاً إلى تحقيق أهدافهم الشخصية في ظل أهداف المنظمة العامة، من هنا يمكن القول: "لكي يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعي وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمنظمة ككل، وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل المرؤوسين بشكل مباشر مع أفراد آخرين، فالموظفين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفرداً، ويظهر العمل الجماعي بأشكال مختلفة من فرق العمل وحلقات الجودة.. الخ"⁽²⁶⁾.

هـ - الحوافز المادية والمعنوية: يتم تعريف الحوافز على أنَّها طرق تستخدمها المؤسسات لتشجيع الموظفين على العمل بأرواح عالية وأيضاً كطرق ملموسة وأخلاقية لإشباع رغبات الأفراد المادية والمعنوية. ويعرّف بالمر (Palmer) الحوافز كالإغراءات

الخارجية والعوامل المشجعة التي تدفع الفرد إلى العمل بجدية أكبر؛ يتم إعطاؤهم بسبب الأداء الممتاز للفرد لأنه سيعمل بجدية أكبر وينتج بشكل أكثر فعالية عندما يشعر بالرضا في المؤسسة⁽²⁷⁾.

والمنظمة الناجحة هي المنظمة التي يمكنها استغلال مهارات ومؤهلات موظفيها بكفاءة. لذلك عمل الباحثون جاهدين للتوصل إلى وصف شامل لكيفية تعزيز الكفاءة المهنية للموظفين وكيفية اختيار الإدارة للأفراد العاملين، وكذلك كيفية ربط أهداف المؤسسات بالأهداف الشخصية للأفراد. وهكذا فالمنظمات الناجحة تضع نظام حوافز نشط قادر على التأثير على أداء الموظفين بطريقة تدفعهم إلى العمل بجد والحفاظ على أهداف المؤسسة⁽²⁸⁾. ويمكن تصنيف الحوافز في نوعين رئيسيين هي: حوافز تستند إلى الغرض منها وحوافز قائمة على نوع الحافز نفسه:

أولاً- حوافز تستند إلى الغرض من الحافز، تصنف إلى نوعين: الأول- الحوافز الإيجابية وهي الطرق التي تؤثر إيجاباً على سلوك الناس من خلال تلبية احتياجاتهم مثل: الوعد للعاملين بالمكافآت النقدية عندما يصلون إلى مرحلة أداء عالي الكفاءة. ومثل هذه الحوافز مفيدة في تحسين أداء الموظف من خلال التأثير على منظور الموظف على الوظيفة والإنجاز نفسه؛ ذلك لأنَّ الارتفاع في الإنتاج، وتحسين الجودة، والعمل على وفق لمعايير العالية إلى جانب المسؤوليات العالية كلها نتائج إيجابية بالنسبة للمؤسسة ما ينبغي أن، تكافئ موظفيها بحوافز ملموسة، ومعنوية أو اجتماعية⁽²⁹⁾.

الثاني- الحوافز السلبية وهي طرق التأثير على سلوك الناس من خلال تهديد الموظفين بحرمانهم من بعض الامتيازات مثل: اقتطاع جزء من رواتبهم إذا انتهكوا أيّاً من مبادئ العمل. وهذه الطرق تستخدمها الإدارة من أجل الحد من السلوكيات السلبية والسلوكيات غير المقبولة بين الموظفين وتتضمن التحذير والإنذار، ومنع الموظف من بعض الامتيازات لفترة محددة، أو تأخير الترقية أو حتى تخفيض الوظيفة والانتقال إلى الإدارات الأخرى. وتستخدم هذه الأساليب على وفق درجة الانتهاك؛ وهذه الحوافز السلبية تسمى حوافز رادعة⁽³⁰⁾.

ثانياً- الحوافز القائمة على نوع الحافز نفسه؛ وتصنف إلى نوعين:

أ- المادية وتصنف إلى ثلاثة أنواع⁽³¹⁾:

1- الحافز الملموس الذي يُعدّ الأهم بوصفه القاعدة التي يعتمد عليها الناس من أجل تلبية احتياجاتهم الأساسية. ويشمل هذا النوع من الحوافز المكافآت النقدية، والترقيات الدورية.. الخ.

2- الأمن والاستقرار في العمل الذي يتحقق من خلال ضمانات حقيقية تمنع سوء المعاملة تجاه الموظف إذا ارتكب مخالفة.

3 - تسجيل العاملين في الدورات التدريبية يساعد في رفع معنويات هؤلاء الموظفين ويقتنعهم بالعمل بجدية أكبر.

وبشكل عام، يمكن اعتبار الحوافز الملموسة واحدة من أكثر العوامل فعالية في تشجيع الموظفين على العمل بأمانة عندما تكون هناك معدلات مناسبة منها تلي احتياجاتهم وعلى العكس، تُعدّ المعدلات المنخفضة وغير العادلة عاملاً رئيساً في إهمال العمل المطلوب وانخفاض الإنتاجية.

ب- الحوافز المعنوية أو الأخلاقية التي تشمل⁽³²⁾:

1 - تفويض جزء من صلاحيات الرئيس إلى مرؤوسيه هو حافز كبير لهم يقدرّون قدراتهم ويخلق جواً من الثقة في أداؤهم.

2 - معرفة نتائج جهود الفرد يعطي الفرد الشعور بالفخر والتميز وُعدّ حافزاً هاماً للموظف لتحسين أدائه عندما يشعر بالارتياح والتقدير في موقفه.

3- الترقيات التقديرية.

4- الشرف والميداليات لتقدير الإنجازات والابتكارات التي أنجزها الموظف.

5- الشكر والتقدير.

6 - لوحات الشرف حيث توضع قائمة بأسماء الموظفين الدؤوبين.

ومن الجدير بالذكر أنّ الحوافز المعنوية في بيئة العمل التي تلي احتياجات التدريسي الجامعي هي من أهم أسباب جذبهم إلى العمل والإبداع فيه، لأنّ هذه الحوافز تلي

حاجة معينة لديهم. ولذلك يجب على الجامعة أو عمادة الكلية أن تقوم بدراسة العاملين لديها من موظفين وتدريسين، وأن تختار مزيج من الحوافز المناسبة الفاعلة، وتقدم نظام الحوافز بشكل واضح للموظفين والتدريسين وتقنعهم بمزاياه، وأن تعمل جاهدة على التقييم المستمر لنظام الحوافز، لضمان تقديمه للمستوى نفسه من المزايا لكل من الموظفين والتدريسين، وليس هذا فحسب؛ بل ينبغي ألا تلتزم الإدارات بالحوافز النقدية فقط، التي تلي حاجة واحدة فقط للتدريسي أو الموظف وتهمل إلى حدٍ ما الاحتياجات الاجتماعية والنفسية الأخرى. فهناك الحوافز المعنوية التي تشجعهم وتلي احتياجاتهم الاجتماعية والنفسية الأخرى، ما يخلق بالتالي شعوراً بالتقاني نحو العمل ويحفز التعاون بين الزملاء⁽³³⁾.

أمّا بالنسبة لمعوقات التمكين الوظيفي: فقد تواجه المنظمات بعض المعوقات التي قد تحد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين، ومن تلك المعوقات، ما يأتي⁽³⁴⁾: البناء التنظيمي الهرمي، المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات، خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة، عدم الرغبة في التغيير، خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفهم والسلطة، خوف العاملين من تحمل السلطة والمسألة، الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة والابتكار، السرية في تبادل المعلومات، ضعف نظام التحفيز، تفضيل بأسلوب القيادة الإدارية التقليدية، ضعف التدريب والتطوير الذاتي، عدم الثقة الإدارية، عدم ملائمة نظام المكافآت.

الجانب الميداني

منهجية البحث وإجراءاته والتحليل الإحصائي للبيانات

منهج البحث:

انطلاقاً من طبيعة البحث وأهدافه قمنا باستخدام المنهج الوصفي بغية جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها والوصول إلى نتائج يمكن أن توضح موضوع البحث.

حدود البحث:

1- الحدود البشرية- وشمل البحث أساتذة الجامعة المستنصرية من كلية الآداب والعلوم.

2- الحدود المكانية- اجري البحث على كليتي الآداب والعلوم الواقعة في مركز الجامعة المستنصرية الواقع في حي المستنصرية.

3- الحدود الزمنية- طبق البحث للفترة من // 2019 إلى // 2019.

4- الحدود الموضوعية- دراسة علاقة التمكين التنظيمي بوصفه متغير مستقل على الإنتاج الأكاديمي بوصفه متغير تابع.

مجتمع البحث:

شمل مجتمع البحث أساتذة الجامعة في كليتي الآداب والعلوم في الجامعة المستنصرية ممن يحمل لقب علمي أستاذ وأستاذ مساعد وبلغ عددهم (1042)، وقد تم اختيار عينة عشوائية قدرها (80) استرد منها (74)، موزعين على النحو الآتي:

الكلية	الأقسام	الجنس		المجموع	العينة		المجموع
		ذكور	إناث		ذكور	إناث	
آداب	اللغة العربية	38	24	62	4	1	5
	اللغة الإنجليزية	12	31	43	0	2	2
	اللغة الفرنسية	18	14	32	1	1	2
	الترجمة	13	16	29	0	1	1
	علم النفس	17	22	39	1	2	3
	المكتبات والمعلومات	5	22	27	0	2	2
	الفلسفة	26	7	33	1	2	3
	الأنثروبولوجيا والاجتماع	16	8	24	1	0	1
	التاريخ	19	24	43	1	2	3
	الإعلام	14	11	25	1	0	1
	المجموع	178	179	357	10	13	23
العلوم	علوم الحياة	49	143	192	4	13	17
	علوم الحاسبات	34	36	70	2	2	4
	علوم الرياضيات	40	48	88	3	5	8
	الكيمياء	61	85	146	5	8	13
	علوم الفيزياء	58	72	130	5	6	11
	علوم الجو	33	26	59	2	2	4
	المجموع	275	410	685	21	36	57
المجموع الكلي	-	453	589	1042	31	49	80

فرضيات البحث:

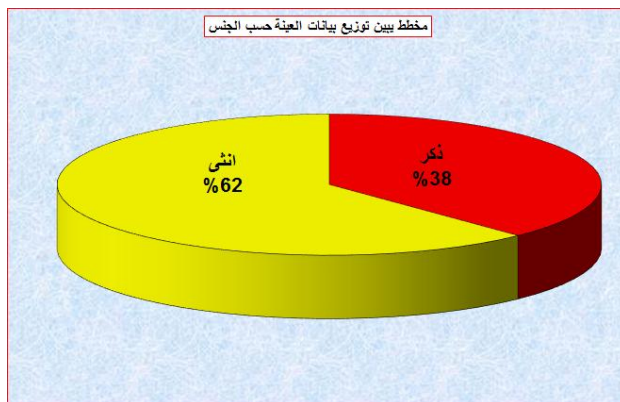
- 1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستقلالية لدى تدريسيو الجامعة على مستوى إنتاجهم الأكاديمي.
- 2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب لدى تدريسيو الجامعة على مستوى إنتاجهم الأكاديمي.
- 3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة لدى تدريسيو الجامعة على مستوى إنتاجهم الأكاديمي.
- 4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعمل الفرقي لدى تدريسيو الجامعة على مستوى إنتاجهم الأكاديمي.
- 5- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز لدى تدريسيو الجامعة على مستوى إنتاجهم الأكاديمي.
- 6- توجد فروق معنوية بين إجابات المبحوثين تبعاً للجنس حول أبعاد البحث الاستقلالية، التدريب، المشاركة، العمل الفرقي، التحفيز.
- 7- توجد فروق معنوية بين إجابات المبحوثين تبعاً للخبرة حول أبعاد البحث الاستقلالية، التدريب، المشاركة، العمل الفرقي، التحفيز.

التحليل الاحصائي للبيانات

التحليل الوصفي للبيانات:

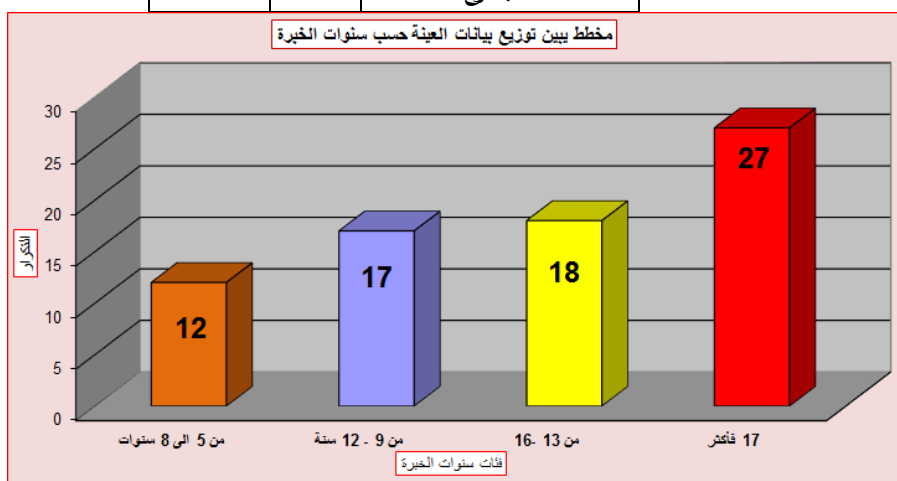
أ- توزيع بيانات العينة حسب النوع الجنس: أظهرت نتائج الاستبيان بان نسبة الاناث كانت أكثر من نسبة الذكور حيث شكلت 38% و 62% على التوالي، وكما موضح في الجدول والمخطط التاليين:

النسبة	العدد	الجنس
38%	28	ذكر
62%	46	انثى
100%	74	المجموع



ب- توزيع بيانات العينة حسب سنوات الخبرة: أظهرت نتائج الاستبيان بان اعلى فئة لسنوات الخبرة للمشاركين كانت الفئة اكثر من 17 سنة تليها الفئة 13-16 سنة ثم 9-12 سنة وأخيراً الفئة 5-8 سنوات وهذا يخدم البحث بسبب الخبرة التي يتمتعون بها، وكما موضح في الجدول والمخطط التالي:

النسبة	العدد	سنوات الخبرة
16%	12	من 5 الى 8 سنوات
23%	17	من 9 - 12 سنة
24%	18	من 13 - 16
36%	27	17 فأكثر
100%	74	المجموع



2- اجراء اختبار الثبات والصدق لأسئلة الاستبيان المستخدمة في جميع البيانات: يقصد بالثبات استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه اي ان المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساو لقيمة المعامل إذا اعيد تطبيقه على نفس العينة، وهو يقيس ايضاً درجة مصداقية البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة ويتم ذلك من خلال استخدام أحد معاملات الثبات مثل معامل الفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) او التجزئة النصفية (Split-Half)، ومعامل الثبات يأخذ قيما تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح. فإذا لم يكن هنالك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل ستكون صفر وعلى العكس إذا كان هنالك ثبات تام في البيانات فان قيمة المعامل سوف تساوي الواحد الصحيح.

أما الصدق فيقصد به ان المقياس يقيس ما وضع لقياسه، ويمكن حساب معامل الصدق عن طريق حساب جذر معامل الثبات.

ومن الجدول التالي يتبين ان قيمة معامل الفا كرونباخ هي 0.89 وهي قيمة مرتفعة جداً، اي ان المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال 0.89 إذا اعيد تطبيقه على نفس العينة ولجميع الاسئلة. كما ان هنالك ثقة مقدارها 0.94 ان المقياس يقيس ما وضع لقياسه.

معامل الفا كرونباخ
0.89

3- حساب المتوسط المرجح لمعرفة الاتجاه والاتفاق لأراء المستجيبين ولكل سؤال في الاستمارة:

يتضمن هذا التحليل حساب الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لكل سؤال لغرض معرفة اتجاه الاجابة، وبسبب ان الاجابات هي أحد خمسة خيارات فقد تم اعطاها الترميز الرقمي وكما في الجدول التالي:

الرمز	الرأي
1	غير موافق تماماً
2	غير موافق
3	محايد
4	موافق
5	موافق تماماً

ويتم بعد ذلك حساب الوسط الحسابي المرجح ثم إيجاد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح وكما في الجدول التالي:

المتوسط المرجح	الرأي
من 1 الى 1.79	غير موافق تماماً
من 1.8 الى 2.59	غير موافق
من 2.6 الى 3.39	محايد
من 3.4 الى 4.19	موافق
من 4.2 الى 5	موافق تماماً

نلاحظ طول الفترة المستخدمة هنا هي (4/5) اي حوالي 0.8 وقد حسبت طول الفترة على أساس أنَّ الأرقام الخمسة (1,2,3,4,5) قد حصرت فيما بينها أربع مسافات. معرفة أيضاً الاتفاق على تلك الآراء من خلال كون قيم الانحراف المعياري أكبر من الواحد (عدم وجود اتفاق) أو أقل من الواحد (وجود اتفاق)، والنتائج موضحة في الجداول التالية:

السؤال او المحور	الرأي													
	غير موافق تماماً		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماماً					
	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد				
X11	موافق	0.99	3.70	4%	3	4%	3	31%	23	39%	29	22%	16	
X12	لا يوجد	موافق	1.07	3.55	4%	3	16%	12	16%	12	47%	35	16%	12
X13	يوجد	موافق	0.99	3.74	1%	1	12%	9	20%	15	43%	32	23%	17
X14	يوجد	موافق تماما	0.92	4.30	1%	1	4%	3	11%	8	31%	23	53%	39
X15	لا يوجد	موافق	1.03	3.74	3%	2	8%	6	28%	21	34%	25	27%	20
يوجد	موافق	0.71		3.81	الاستقلالية									

بالنظر إلى الجدول اعلاه والمتعلق ببعد الاستقلالية يتبين لنا إنَّ الاتجاه العام للإجابات كان ضمن النطاق موافق، حيث بلغت قيمة المتوسط المرجح (3.81) وهي أعلى من الوسط الفرضي للإجابات والبالغ (3)، كما نلاحظ وجود اتفاق على هذا المحور ويتبين ذلك من خلال قيمة الانحراف المعياري (0.71). أي إنَّ افراد العينة متفقين على جميع فقرات المحور إجمالاً.

ويمكن عرض العبارات الخاصة بمحور بعد الاستقلالية كل على حدة وعلى النحو الآتي:

الفقرة (X11) والتي تنص على (أبدي رأيي بكل حرية في الأمور الخاصة بعملتي)، تهدف هذه الفقرة إلى قياس رأي عينة الدراسة حول مدى توفر الحرية في العمل بعيداً عن التوجيهات الرسمية، ويتضح من اجابات افراد العينة إنَّ الفقرة جاءت باتجاه قبول موافق وبمتوسط حسابي قدره (3.70) وانحراف معياري قدره (0.99) وهي قيمة تشير إلى تجانس آراء أفراد عينة الدراسة في تقديرهم مدى تحقيق الحرية في العمل في الواقع.

الفقرة (X12) والتي تنص على (لا أتعرض للمساءلة عن محاولاتي لتطبيق طرائق جديدة لتحقيق مهماتي) والتي تهدف إلى قياس قدرة أفراد العينة على تطبيق الطرائق الجديدة في العمل بعيداً عن الروتين الإداري، اتضح أنَّ هذه الفقرة جاءت باتجاه

موافق وبمتوسط حسابي قدره (3.55) وانحراف معياري قدره (1.07) وهي قيمة تشير إلى عدم تجانس آراء أفراد العينة في تقديرهم لمدى تحقيقها في الواقع.

الفقرة (x13) والتي نصها (الرقابة على عملي معقولة وغير مبالغ فيها) والتي تقيس مستوى الرقابة الرسمية على العمل الذي يقوم به التدريسي، ويتضح من اجابات افراد العينة إنَّ الفقرة جاءت باتجاه موافق وبمتوسط حسابي قدره (3.74) وانحراف معياري قدره (0.99) وهي قيمة تشير إلى تجانس آراء أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لمدى تحقيق الرقابة على عملهم في الواقع.

الفقرة (x14) والتي تنص على (أثق بقدراتي على أداء مهامى بالشكل المطلوب) والهدف منها قياس ثقة أفراد العينة بقدرتهم على أداء الأعمال الموكلة إليهم بشكل مقبول، يتضح أنَّ الفقرة جاءت باتجاه موافق تماماً وبمتوسط حسابي قدره (4.30) وانحراف معياري قدره (0.92) وهذا يعني وجود تجانس في آراء العينة في تقديرهم لمدى تحقيقها في الواقع.

الفقرة (x15) ونصها (لدي الحرية في انجاز مهامى على وفق ما أراه مناسباً) جاءت باتجاه موافق وبمتوسط حسابي قدره (3.74) وانحراف معياري قدره (1.03) وهي قيمة تشير إلى عدم تجانس وآراء افراد العينة حول تحقق هذه العبارة في الواقع. نستنتج مما سبق أنَّ بعد الاستقلالية يحظى بقبول كبير من قبل المبحوثين.

السؤال أو المحور	الرأي												الانحراف المعياري	الاتجاه	الاتفاق
	موافق تماماً		موافق		محايد		موافق		موافق تماماً						
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة					
X21	8	11%	20	27%	19	26%	21	28%	6	8%	3.04	1.15	محايد	لا يوجد	
X22	3	4%	19	26%	22	30%	17	23%	13	18%	2.76	1.14	محايد	لا يوجد	
X23	12	16%	28	38%	19	26%	10	14%	5	7%	3.43	1.12	موافق	لا يوجد	
X24	8	11%	17	23%	22	30%	14	19%	13	18%	2.91	1.25	محايد	لا يوجد	
X25	17	23%	26	35%	20	27%	6	8%	5	7%	3.59	1.13	موافق	لا يوجد	
التدريج												محايد		يوجد اتفاق	
												0.89		3.15	

يتبين من بيانات الجدول أعلاه والمتعلق ببعد التدريب وعلاقته بمستوى إنتاج التدريسي الجامعي أنَّ الاتجاه العام للإجابات كان ضمن النطاق محايد حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح (3.15) وهي أعلى بقليل من قيمة الوسط الفرضي للإجابات والبالغ (3)، ونلاحظ أيضاً أنَّه يوجد اتفاق عام على هذا المحور ويتضح ذلك من قيمة الانحراف المعياري البالغة (0.89).

وأدناه نوضح عبارات هذا البعد:

الفقرة (X21) ونصها (توفر الإدارة دورات تدريبية لتطوير مهارات في مجال عملي) جاءت باتجاه محايد من حيث أهميتها بمتوسط حسابي قدره (3.04) وانحراف معياري قدره (1.15) وهي عبارة تشير إلى عدم تجانس الإجابات حولها وتقدير المبحوثين لمدى تحققها في الواقع.

الفقرة (X22) والتي تنص (تحرص الإدارة على تحديد احتياجاتي التدريبية بانتظام وتعدّ البرامج التدريبية المناسبة لها) حيث جاءت باتجاه محايد إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات (2.76) وانحراف معياري قدره (1.14) وهي قيمة تشير إلى عدم تجانس آراء أفراد العينة في مدى تحقيقها في أرض الواقع.

الفقرة (X23) ونصها (تحرص الإدارة على مشاركتي في المؤتمرات والندوات العلمية لتنمية معارفي) وجاءت باتجاه موافق إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات (3.43) وانحراف معياري قدره (1.12)، وعليه فإنَّه لا يوجد تجانس في إجابات المبحوثين حول تقديرهم لمدى تحقيقها في الواقع.

الفقرة (x24) والتي نصها (يتم تدريبي على كل ما هو جديد في مجال عملي)، حيث جاءت هذه العبارة بمستوى اتجاه محايد من حيث أهميتها بمتوسط حسابي قدره (2.91) وانحراف معياري قدره (1.25)، وذلك يعني عدم تجانس آراء أفراد العينة حول العبارة ومدى تحققها في الواقع.

الفقرة (x25) والتي نصها (يسهم التدريب في تنمية كفاءتي في مجال عملي)، وجاءت هذه العبارة باتجاه موافق من أهميتها لدى المبحوثين بمتوسط حسابي قدره (3.59)،

وانحراف معايير قدره (1.13)، وهي قيمة تشير إلى عدم تجانس آراء المبحوثين في تقديرهم لمدى تحققها في الواقع.

نستنتج أنّ بعد التدريب أو البرامج التدريبية تحظى بقبول نسبي من طرف التدريسين.

الاتفاق	الاتجاه	الاحتراف المعياري	الوسط الحسابي	الرأي										السؤال او المحور	
				غير موافق تماماً		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماماً			
				%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد		
لا يوجد	محايد	1.07	3.31	7%	5	12%	9	38%	28	30%	22	14%	10	X31	
لا يوجد	موافق	1.05	3.43	3%	2	23%	17	14%	10	50%	37	11%	8	X32	
لا يوجد	محايد	1.02	2.61	16%	12	28%	21	35%	26	19%	14	1%	1	X33	
يوجد	موافق	0.86	4.03	0%	0	7%	5	15%	11	47%	35	31%	23	X34	
يوجد	محايد	0.95	3.39	4%	3	9%	7	41%	30	35%	26	11%	8	X35	
يوجد	محايد	0.72	3.35	المشاركة											

يتضح من الجدول أعلاه والذي يتعلق ببعد المشاركة والاتصال وعلاقته بمستوى إنتاجية التدريس الجامعي إلى أنّ الاتجاه العام للإجابات كان ضمن النطاق محايد، حيث بلغت قيمة المتوسط المرجح (3.35) وهي أعلى من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3)، ونلاحظ أيضاً بوجود اتفاق عام على هذا المحور ويتضح ذلك من قيمة الانحراف المعياري البالغة (0.72).

وأدناه نوضح عبارات هذا البعد:

الفقرة (x31) ونصها (تمنح لي الإدارة الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالقسم الذي أنتهي إليه)، وجاءت هذه العبارة ضمن النطاق محايد، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.31)، وانحراف معايير قدره (1.07)، وهي قيمة تشير إلى عدم تجانس إجابات المبحوثين حول هذه الفقرة في تقديرهم لمدى تحققها في الواقع.

الفقرة (x32) نصها (أحصل على المعلومات المتعلقة بعملية بكل سهولة ويسر)، وجاءت هذه العبارة ضمن الاتجاه موافق، وبلغت قيمة الوسط الحسابي قدره (3.43)، وانحراف معايير قدره (1.05)، وهي قيمة تشير إلى عدم وجود تجانس في إجابات المبحوثين حول العبارة في تقديرهم لمدى تحققها في الواقع.

الفقرة (x33) ونصها (تمتلك الكلية والجامعة نظام فعال يوفر المعلومة في الوقت المناسب)، جاءت ضمن النطاق محايد، وبلغت قيمة الوسط الحسابي (2.61)، وانحراف معياري قدره (1.02)، وتدل على عدم وجود تجانس في آراء المبحوثين حول العبارة في رؤيتهم لمدى تحققها في أرض الواقع.

الفقرة (x34) والتي نصها (هناك سهولة ويسر في الاتصال بزملاء العمل وبرئيس القسم وأتبادل معهم المعلومات بدون قيود)، جاءت هذه الفقرة ضمن نطاق موافق، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (4.03)، وانحراف معياري (0.86)، وهي قيمة تشير إلى وجود تجانس إجابات أفراد العينة في تقديرهم لمدى تحقق هذه العبارة في الواقع.

الفقرة (x35) والتي تنص (يفسح لدي المجال لتقديم مقترحاتي وتتفاعل معي الإدارة بكل إيجابية)، جاءت هذه العبارة ضمن الاتجاه المحايد، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.39)، وقيمة الانحراف المعياري (0.95)، وهي قيمة تشير إلى تجانس آراء أفراد العينة حول العبارة في تقديرهم لمدى تحققها في الواقع.

نستنتج مما سبق أنَّ المشاركة داخل المؤسسة المدروسة تحظى بقبول متوسط من قبل التدريسيين.

السؤال او المحور	الرأي												الاتفاق	
	موافق تماماً				محايد				غير موافق تماماً					
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة		
X41	16	22%	30	41%	15	20%	8	11%	5	7%	3.59	1.15	موافق	لا يوجد
X42	20	27%	34	46%	13	18%	4	5%	3	4%	3.86	1.01	موافق	لا يوجد
X43	14	19%	40	54%	15	20%	3	4%	2	3%	3.82	0.88	موافق	يوجد
X44	15	20%	26	35%	22	30%	6	8%	5	7%	3.54	1.11	موافق	لا يوجد
X45	9	12%	13	18%	30	41%	11	15%	11	15%	2.97	1.19	محايد	لا يوجد
العمل الفرقي														
											3.56	0.81	موافق	يوجد

يتبين من بيانات الجدول أعلاه والمتعلق ببعد العمل الفرقي وأثره في إنتاجية التدريسي الجامعي إلى أنَّ الاتجاه العام للإجابات كان ضمن النطاق موافق، حيث بلغت قيمة المتوسط المرجح (3.56) وهي أعلى من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3)، ونلاحظ

أيضاً بوجود اتفاق عام على هذا المحور ويتضح ذلك من قيمة الانحراف المعياري البالغة (0.81).

وأدناه نوضح عبارات هذا البعد:

الفقرة (x41) ونصها (تشجع الإدارة العمل الجماعي وتساعد في بناء فريق العمل)، جاءت هذه الفقرة ضمن نطاق موافق، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.59)، وانحراف معياري (1.15)، وهي قيمة تشير إلى عدم وجود تجانس في إجابات أفراد العينة في تقديرهم لمدى تحقق هذه العبارة في الواقع.

الفقرة (x42) ونصها (أثق بزملائي في العمل وأشعر أنهم يثقون بي)، جاءت هذه الفقرة ضمن نطاق موافق، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.86)، وانحراف معياري (1.01)، وهي قيمة تشير إلى عدم وجود تجانس في إجابات أفراد العينة في تقديرهم لمدى تحقق هذه العبارة في الواقع.

الفقرة (x43) ونصها (استشر زملائي في المهام الموكلة إليّ)، حيث جاءت هذه الفقرة ضمن نطاق موافق، وبلغت قيمة الوسط الحسابي (3.82)، وانحراف معياري (0.88) وهي قيمة تشير إلى تجانس إجابات المبحوثين حول مدى تحققها في الواقع.

الفقرة (x44) ونصها (نميل كثيراً للعمل الجماعي بغرض الإنتاج الفكري بمختلف أشكاله)، وجاءت هذه الفقرة ضمن نطاق إجابات موافق، وبلغت قيمة الوسط الحسابي (3.54) وانحراف معياري (1.11)، وتشير إلى عدم تجانس إجابات المبحوثين حول الفقرة في مدى تحققها في الواقع.

الفقرة (x45) ونصها (تساعد الأنظمة والتعليمات الجامعية في إكمال عملي بمستوى عالٍ من الثقة)، حيث جاءت هذه الفقرة ضمن نطاق الإجابات محايد، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.97)، وانحراف معياري (1.19)، وهي قيمة تشير إلى عدم تجانس إجابات المبحوثين في تقديرهم لمدى تحققها في الواقع. نستنتج مما سبق أنّ العمل الفرقي في المؤسسة الجامعية المدروسة يحظى بقول جيد من قبل المبحوثين.

السؤال او المحور	الرأي												الاتجاه	الاتفاق
	موافق تماماً		موافق		محايد		غير موافق تماماً		غير موافق		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة						
X51	6	8%	6	8%	20	27%	15	20%	27	36%	2.31	1.27	غير موافق	لا يوجد
X52	11	15%	15	20%	18	24%	23	31%	7	9%	3.00	1.23	محايد	لا يوجد
X53	9	12%	22	30%	14	19%	17	23%	12	16%	2.99	1.30	محايد	لا يوجد
X54	8	11%	13	18%	28	38%	16	22%	9	12%	2.93	1.15	محايد	لا يوجد
X55	14	19%	11	15%	19	26%	16	22%	14	19%	2.93	1.38	محايد	لا يوجد
التحفيز														يوجد

يتبين من بيانات الجدول أعلاه والمتعلق ببعد التحفيز وعلاقته بمستوى إنتاج التدريسي الجامعي أنّ الاتجاه العام للإجابات كان ضمن النطاق محايد حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح (2.83) وهي أقل بقليل من قيمة الوسط الفرضي للإجابات والبالغ (3)، ونلاحظ أيضاً وجود اتفاق عام على هذا المحور ويتضح ذلك من قيمة الانحراف المعياري البالغة (0.90).

وأدناه نوضح عبارات هذا البعد:

الفقرة (x51) ونصها (أعتقد أنّ أنظمة المكافآت في نظام الحوافز منصفة وعادلة فيما يتعلق بالإنتاج الأكاديمي وتشجع على تحسين مستوى الإنتاج الأكاديمي)، جاءت هذه الفقرة ضمن اتجاه غير موافق، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.31) وانحراف معياري (1.27)، ويشير ذلك إلى عدم تجانس آراء أفراد العينة حل العبارة وتقديرهم لمدى تحققها في الواقع.

الفقرة (x52) ونصها (لا تتوانى الإدارة في الإعلان عن منجزاتي الأكاديمية والإشادة بها)، جاءت إجابات المبحوثين حول هذه الفقرة ضمن نطاق محايد، وبلغت قيمة الوسط الحسابي (3.00)، وانحراف معياري (1.23)، وهذا يعني عدم تجانس إجابات المبحوثين حول الفقرة ومدى تحققها في أرض الواقع.

الفقرة (x53) ونصها (ألتقى الاعتراف والتشجيع على المجهودات التي أبذلها في العمل ولاسيما على أعمالي الفكرية، ما يحفزني للعمل أكثر)، حيث جاءت الإجابات حول هذه الفقرة ضمن النطاق العام محايد، بعد أن بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.99)،

وقيمة الانحراف المعياري (1.30)، ما يشير ذلك إلى عدم وجود تجانس في إجابات
المبحوثين حول الفقرة ومدى تحققها في الواقع.
الفقرة (x54) والتي نصها (تحرص الإدارة على توفير الوسائل الضرورية لأداء مهام
التدريسية والبحثية)، حيث جاءت إجابات المبحوثين ضمن النطاق العام محايد، وبلغت
قيمة الوسط الحسابي (2.93)، والانحراف المعياري (1.15)، وهذا يعني عدم وجود
تجانس بين الإجابات حول الفقرة ومدى تحققها في الواقع.
الفقرة (x55) نصها (تقدم الإدارة ميداليات تقديرية وشهادات تقدير لمن يستحقها من
الأساتذة عن إنجازاته الأكاديمية)، جاءت إجابات المبحوثين ضمن النطاق العام
محايد، وبلغت قيمة الوسط الحسابي (2.93)، والانحراف المعياري (1.38)، وهذا يعني
عدم وجود تجانس بين الإجابات حول الفقرة ومدى تحققها في الواقع.
نستنتج مما سبق ذكره أنّ نظام التحفيز الذي تتبعه المؤسسة يحظى بقبول نسبي من
قبل التدريسيين.

4- تحليل الارتباط Correlation Analysis:

يتم في هذا القسم دراسة الارتباط بين جميع محاور الدراسة ومحاولة معرفة وجود
علاقة بين المحاور ومعرفة أي محاور هي الأقوى ارتباطاً وأياً الأقل ارتباطاً وهل العلاقة
معنوية أم لا، ويتم ذلك من خلال حساب معامل الارتباط الخطي البسيط (Linear
Correlation Coefficient) بين المحاور، إذ أنّ قيمة معامل الارتباط تتراوح ما بين
(+1,-1) وتشير القيمة الموجبة إلى أنّ العلاقة طردية بين المتغيرين "أي يزداد أحد
المتغيرين بزيادة المتغير الآخر والعكس صحيح"، والقيمة السالبة إلى أنّ العلاقة
عكسية "أي يقل أحد المتغيرين بزيادة المتغير الآخر والعكس صحيح"، وكلما اقترب
المعامل من الواحد دلّ ذلك على قوة العلاقة وتشير العلامة (*) أو (**) تشير إلى وجود
ثقة ومعنوية إحصائية مقدارها 95% و99% في المؤشر على التوالي، ومن خلال تحليل
البيانات التي تعكس آراء المشمولين بالعينة والموضحة في الجدول التالي:

معامل ارتباط سيرمان						
المتغيرات	الاستقلالية	التدريب	المشاركة	العمل الفرقي	التحفيز	الانتاج اكايمي
الاستقلالية	1.000	.340**	.523**	.380**	.293*	0.103
التدريب	.340**	1.000	.520**	.468**	.276*	-0.126
المشاركة	.523**	.520**	1.000	.691**	.416**	-0.071
العمل الفرقي	.380**	.468**	.691**	1.000	.247*	-0.182
التحفيز	.293*	.276*	.416**	.247*	1.000	-0.049
: معنوي بثقة مقدارها 99%.**						
: معنوي بثقة مقدارها 95%.*						

وبالنظر الى الجدول اعلاه يمكن بيان ما يلي:

- 1- وجود علاقة طردية ضعيفة القوة وليست ذات معنوية احصائية ما بين الاستقلالية والانتاج الأكاديمي، اذ بلغ معامل الارتباط الخطي البسيط 0.103.
- 2- وجود علاقة عكسية ضعيفة القوة وليست ذات معنوية احصائية ما بين التدريب والانتاج الأكاديمي، اذ بلغ معامل الارتباط الخطي البسيط -0.126.
- 3- وجود علاقة عكسية ضعيفة جدا وليست ذات معنوية احصائية ما بين المشاركة والانتاج الأكاديمي، اذ بلغ معامل الارتباط الخطي البسيط -0.071.
- 4- وجود علاقة عكسية ضعيفة القوة وليست ذات معنوية احصائية ما بين العمل الفرقي والانتاج الأكاديمي، اذ بلغ معامل الارتباط الخطي البسيط -0.182.
- 5- وجود علاقة عكسية ضعيفة القوة وليست ذات معنوية احصائية ما بين التحفيز عمل الفرقي والانتاج الاكاديمي، اذ بلغ معامل الارتباط الخطي البسيط -0.049.
- 5- اختبار مان وتي Mann-Whitney:

وهو اختبار لا معلمي، يستخدم في حالة البيانات المرتبة بوجود متغير ثنائي يقسم البيانات الى جزئين مختلفين، ويستخدم لاختبار الفرضية التي تنص بعدم وجود فرق بين القسمين طبقاً للمتغير الثنائي مقابل فرضية البحث السادسة التي تنص (وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين تبعاً للجنس حول أبعاد الاستقلالية، التدريب،

المشاركة، العمل الفرقي، التحفيز) وبعد استخدام هذا الاختبار لبيان وجود فرق معنوي بين آراء المشاركين حسب الجنس، وكما هو مبين في الجدول التالي:

إحصاء الاختبار					
التحفيز	العمل الفرقي	المشاركة	التدريب	الاستقلالية	
640.000	611.000	594.500	568.500	580.500	Mann-Whitney U
0.964	0.712	0.579	0.399	0.477	المعنوية
الجنس هو المتغير التجزيئي.					

نلاحظ من الجدول السابق ان جميع قيم المعنوية الخاصة بالاختبار كانت أكبر من 0.05 أي إننا نقبل فرضية العدم التي تنص بعدم وجود اختلاف بين آراء المشمولين بالاستبيان حسب الجنس، أي أنَّ جنس الفرد لا يشكل فرقاً أمام نتائج تحليل البيانات. ونرفض فرضية البحث التي تنص (توجد فروق معنوية بين إجابات المبحوثين تبعاً للجنس حول أبعاد البحث الاستقلالية، التدريب، المشاركة، العمل الفرقي، التحفيز).

6- اختبار كروسكال ويلز Kruskal Wallis:

وهو اختبار لا معلمي، يستخدم في حالة البيانات المرتبة بوجود متغير لديه أكثر من ثلاث مستويات ويقسم البيانات طبقاً لتلك المستويات المختلفة، ويستخدم لاختبار الفرضية التي تنص بعدم وجود فرق بين الأقسام المختلفة مقابل الفرضية التي تنص (توجد فروق معنوية بين إجابات المبحوثين تبعاً للخبرة حول أبعاد البحث الاستقلالية، التدريب، المشاركة، العمل الفرقي، التحفيز)، وبعد استخدام هذا الاختبار لبيان وجود فرق معنوي بين آراء المشاركين حسب الخبرة، تبين التالي

احصاء الاختبار					
التحفيز	العمل الفرقي	المشاركة	التدريب	الاستقلالية	
5.633	1.578	3.280	2.902	2.179	Chi-Square
0.131	0.664	0.350	0.407	0.536	المعنوية
الخبرة هي المتغير التجزيئي					

نلاحظ من الجدول السابق ان جميع قيم المعنوية الخاصة بالاختبار كانت أكبر من 0.05 اي إننا نقبل فرضية العدم التي تنص بعدم وجود اختلاف بين اراء المشمولين بالاستبيان حسب الخبرة/ ونرفض فرضية البحث التي تنص (توجد فروق معنوية بين إجابات المبحوثين تبعاً للخبرة حول أبعاد البحث الاستقلالية، التدريب، المشاركة، العمل الفرقي، التحفيز).

ملخص النتائج:

- 1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ضعيفة لبعـد التمكين التنظيمي (الاستقلالية) على الإنتاج الأكاديمي في المؤسسة الجامعية المدروسة إذ بلغ معامل الارتباط الخطي البسيط 0.103. وهذا يعني عينة البحث لديها شعور بالاستقلالية ويدل ذلك أنَّ المؤسسة الجامعية تعطي قدر لكنه ليس كبيراً من الاستقلالية للتدريسي في ممارسة مهامه.
- 2- وجود علاقة عكسية ضعيفة القوة وليست ذات معنوية احصائية بين التدريب والإنتاج الأكاديمي، إذ بلغ معامل الارتباط الخطي البسيط - 0.126. وهذا يدل على أنَّ عينة البحث لديها اتجاه محايد بدور المشاركة والاتصال في رفع إنتاجية التدريسي الأكاديمية.
- 3- وجود علاقة عكسية ضعيفة جداً وليست ذات معنوية احصائية بين المشاركة والاتصال الأكاديمي، إذ بلغ معامل الارتباط الخطي البسيط - 0.071. بمعنى أنَّ المؤسسة الجامعية لا تعطي أهمية كبيرة لهذا البعد وتأثيره على الإنتاجية العلمية للتدريسين.
- 4- وجود علاقة عكسية ضعيفة القوة وليست ذات معنوية احصائية بين العمل الفرقي والإنتاج الأكاديمي، إذ بلغ معامل الارتباط الخطي البسيط - 0.182. ويدل ذلك على أنَّ المؤسسة الجامعية لا تعبر العمل الفرقي والجماعي الأهمية المطلوبة ما يؤثر على إنتاجية التدريسي.

5- وجود علاقة عكسية ضعيفة القوة وليست ذات معنوية احصائية بين التحفيز والانتاج الاكاديمي، إذ بلغ معامل الارتباط الخطي البسيط - 0.049. وفي ذلك دليل على أنَّ المؤسسة الجامعية لا تولي التحفيز أهمية كبيرة وذلك أثر على مستوى الإنتاج العلمي للتدريسي.

6- لا توجد فروق معنوية بين إجابات المبحوثين تبعاً الجنس حول أبعاد (الاستقلالية، التدريب، المشاركة، العمل الفرقي، التحفيز) عند مستوى دلالة 0.05.

7- لا توجد فروق معنوية بين إجابات المبحوثين تبعاً لسنوات الخبرة حول أبعاد (الاستقلالية، التدريب، المشاركة، العمل الفرقي، التحفيز) عند مستوى دلالة 0.05.

التوصيات:

1- منح التدريسيين مزيداً من الحرية والاستقلالية في العمل من شأن ذلك أن يدفعهم إلى تحمل المسؤولية ومواجهة مخاطر العمل وابتكار الطرق الجديدة المبدعة في مواجهة معوقات العمل والنجاح في إثراء بالإنتاج العلمي المميز.

2- من الضروري أن تقيم المؤسسة الجامعية دورات تدريبية عديدة من شأنها أن تضمن مستويات جيدة من التمكين التنظيمي للتدريسيين.

3- تشجع الجامعة على العمل الفرقي ولاسيما في الأبحاث العلمية لما له من دور إيجابي في التمكين التنظيمي للتدريسيين وانعكاس ذلك على الإسهام الفاعل في رفع الإنتاجية.

4- منح الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية من شأنه أن يساهم في رفع الإنتاجية العلمية للتدريسيين وذلك لن يتم دون إعادة النظر بنظام الحوافز والمكافآت.

الهوامش:

1- ابن منظور، لسان العرب، مادة (مكن)، تحقيق عبد الله علي الكبير... (آخرون)، دار المعارف، القاهرة، د.ت، ص ص4250-4251.

2-K.L., Murrell, and M., Meredith, Empowering Employee, New York: McGraw-Hill, 2000, p.110.

3-Ginnodo, The Power of Empowerment: What Expert Say and 16 Actionable Case Study, Arlington Heights, IL Pride, 1997, p.56.

4-Mohammad Qasim AL- Magableh, The Administrative Empowerment and its Relationship with the Innovative Behavior among the Head / Coordinators of the Academic Department at the Faculty of Science and Arts, Sharurah- Najran University.p.102

5-MARTHA FELDMAN & ANNE KHADEMIAN, STRATEGIC EMPOWERMENT, Prepared for Presentation at the National Public Management Research Conference, Georgetown University, Washington, DC, October 9-11, 2003.p.9.

6-ibid..Pp.9-10.

7- وريدة إبراهيمي، المعوقات الاجتماعية للأستاذ الجامعي وأثرها على أهداف المؤسسة الجامعية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، إشراف حروش رايح، العام الجامعي 2004 - 2005، ص 11. رسالة ماجستير غير منشورة)

8- المرجع السابق نفسه، ص 11.

9-Jason Cheng-Cheng Yang, A Study Of Factors Affecting University Professors' Research Output: Perspectives Of Taiwanese Professors, Journal of .College Teaching & Learning – June 2017. Volume 14, Number 1.p.12

10-Jason Cheng-Cheng Yang, ibid..P.13.

11- رنا هاشم محمود، الثقافة التنظيمية السائدة ودورها في تمكين القيادة النسائية في مؤسسات القطاع الحكومي في اليمن، إشراف جمال درهم زيد، الأكاديمية اليمنية للدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية والمالية، صنعاء، 2017، ص 62. (رسالة ماجستير غير منشورة).

12- تيسير زاهر، أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية- المجلد 28- العدد الثاني، 2012، ص 266-267.

13-Thomas Stirr ,Fundamentals of Empowerment:

www.tomstirr.com/NEW_Fundamentals_of_Empowerment_finalrev

14-Mohammed Ziyad Bin M Aldogailbi, The Degree of Administrative Empowerment at Private Higher Education Institutions in Saudi Arabia, Journal of Education and Practice, Vol.8, No.32, 2017, p.124

15- قبطان شوقي، واقع التمكين الإداري في الجامعة الجزائرية وأثره على الإنتاج الفكري للأستاذ الجامعي دراسة ميدانية، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 8، 2013، ص 310.

16- المرجع السابق نفسه، ص 306.

17- لطيفة برني، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية دراسة مقارنة بين الممتشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة، إشراف موسى عبد الناصر، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، بسكرة، 2014- 2015، ص 60. (أطروحة دكتوراه غير منشورة).

18-Hamzeh Al-Ha'ar, The Impact of Administrative Empowerment on the Organization Performance at Jordainian Industrial Companies, Canadian Social Science, Vol. 12, No. 1, 2016, pp. 21-22

19-Kimanzi Kimolo, the relationship between employee empowerment practices and employee performance in regional development authorities in Kenya, a research project submitted in partial fulfillment of the requirement for degree of masters of business administration (mba), School of Business Administration University of Nairobi., October, 2013, p.13

20- سعد بن مرزوق العتيبي، أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، ورقة بحثية منشورة ضمن وقائع المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة (الإبداع والتجديد- دور المدير العربي في الإبداع والتميز)، شرم الشيخ – جمهورية مصر العربية، 27- 29 تشرين الثاني، 2004، ص ص104-105.

21-Hamzeh Al-Ha'ar, ibid, Pp.21-22.

22- سمية عبد المجيد الصقرات، التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام الوظيفي لدى المشرفين التربويين في إقليم جنوب المملكة الأردنية الهاشمية، إشراف أحمد بطاح، جامعة مؤتة، عمادة الدراسات العليا، الأردن، 2010، ص 53. (رسالة ماجستير غير منشورة)

23- محمد بن علي المانع، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بالأمن العام، إشراق عبد الرحمن بن إبراهيم الشاعر، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2006، ص 13. (رسالة ماجستير غير منشورة).

24- المرجع السابق نفسه، ص 14.

25-KimanzikiMolo, ibid, Pp.14-15.25

26- قبطان شوقي، مرجع سابق، ص ص107-108.

27- Palmer, W. "Incentives & Disincentives Will They Affect Performance?" Retail Notes: Loss Prevention & Assets Protection. 7 Apr. 2007. Web. 2 Jan. 2012.
<<http://retailnotes.wordpress.com/2010/04/07/incentives-disincentives-will-they-affect-performance/>>

28- Palmer, W. ibid.

29- Palmer, W. ibid.

30- Palmer, W. ibid.

31-Ashraf Mohammad Alfandi& Mohammad ShabiebAlkawsaneh
The Role of the Incentives and Reward System in Enhancing Employee's Performance "A Case of Jordanian Travel and Tourism Institutions".
International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences,
April 2014, Vol. 4, No. 4.pp.330-331

32-Ibid.p 331

33-Serena Aktar, Muhammad KamruzzamanSachu, Md. Emran Al. The Impact of Rewards on Employee Performance in Commercial Banks of Bangladesh: An Empirical Study, Journal of Business and Management .Volume 6, Issue 2 (Nov. - December 2012). PP 9-10

34- سعد بن مرزوق العتيبي، مرجع سابق، ص 110.

المراجع والمصادر:

أولاً- العربية:

- 1- ابن منظور، لسان العرب، مادة (مكن)، تحقيق عبد الله علي الكبير... (وآخرون)، دار المعارف، القاهرة، د. ت.
- 2- تيسير زاهر، أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية-المجلد 28- العدد الثاني، 2012.
- 3- رنا هاشم محمود، الثقافة التنظيمية السائدة ودورها في تمكين القيادة النسائية في مؤسسات القطاع الحكومي في اليمن، إشراف جمال درهم زيد، الأكاديمية اليمنية للدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية والمالية، صنعاء، 2017. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- 4- سعد بن مرزوق العتيبي، أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، ورقة بحثية منشورة ضمن وقائع المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة (الإبداع والتجديد- دور المدير العربي في الإبداع والتميز)، شرم الشيخ - جمهورية مصر العربية، 27- 29 تشرين الثاني، 2004.
- 5- سميرة عبد المجيد الصقرات، التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام الوظيفي لدى المشرفين التربويين في إقليم جنوب المملكة الأردنية الهاشمية، إشراف أحمد بطاح، جامعة مؤتة، عمادة الدراسات العليا، الأردن، 2010. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- 6- قبطان شوقي، واقع التمكين الإداري في الجامعة الجزائرية وأثره على الإنتاج الفكري للأستاذ الجامعي دراسة ميدانية، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 8، 2013.
- 7- لطيفة برني، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية دراسة مقارنة بين المتشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة، إشراف موسى عبد الناصر، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، بسكرة، 2014-2015. (أطروحة دكتوراه غير منشورة).
- 8- محمد بن علي المانع، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بالأمن العام، إشراق عبد الرحمن بن إبراهيم الشاعر، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2006. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- 9- وريدة إبراهيمي، المعوقات الاجتماعية للأستاذ الجامعي وأثرها على أهداف المؤسسة الجامعية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، إشراف حروش رابح، العام الجامعي 2004-2005. (رسالة ماجستير غير منشورة)

ثانياً-الأجنبية:

- 1- Aktar, Muhammad KamruzzamanSachu, Md. Emran Al. The Impact of Rewards on Employee Performance in Commercial Banks of Bangladesh: An Empirical Study, Journal of Business and Management .Volume 6, Issue 2 (Nov. - December 2012).

- 2-Ashraf Mohammad Alfandi& Mohammad ShabiebAlkawsawneh
The Role of the Incentives and Reward System in Enhancing Employee's Performance "A Case of Jordanian Travel and Tourism Institutions".International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, April 2014, Vol. 4, No. 4.
- 3-Ginnodo, The Power of Empowerment: What Expert Say and 16 Actionable Case Study, Arlington Heights, IL Pride, 1997.
- 4- Hamzeh Al-Ha'ar, The Impact of Administrative Empowerment on the Organization Performance at Jordainian Industrial Companies, Canadian Social Science, Vol. 12, No. 1, 2016.
- 5-Jason Cheng-Cheng Yang, A Study Of Factors Affecting University Professors' Research Output: Perspectives Of Taiwanese Professors, Journal of College Teaching & Learning – June 2017. Volume 14, Number 1.
- 6-K.L., Murrell, and M., Meredith, Empowering Employee, New York: McGraw-Hill, 2000.
- 7- KimanziKimolo, the relationship between employee empowerment practices and employee performance in regional development authorities in Kenya, a research project submitted in partial fulfillment of the requirement for degree of masters of business administration (mba), School of Business Administration University of Nairobi., October, 2013.
- 8-MARTHA FELDMAN & ANNE KHADEMIAN, STRATEGIC EMPOWERMENT, Prepared for Presentation at the National Public Management Research Conference, Georgetown University, Washington, DC, October 9-11, 2003.
- 9-Mohammad Qasim AL- Magableh, The Administrative Empowerment and its Relationship with the Innovative Behavior among the Head / Coordinators of the Academic Department at the Faculty of Science and Arts, Sharurah- Najran University.
- 10-Mohammed Ziyad Bin M Aldogailbi, The Degree of Administrative Empowerment at Private Higher Education Institutions in Saudi Arabia, Journal of Education and Practice, Vol.8, No.32, 2017.
- 11-Palmer, W. "Incentives & Disincentives Will They Affect Performance?" Retail Notes: Loss Prevention & Assets Protection. 7 Apr. 2007. Web. 2 Jan. 2012.
- 12-Thomas Stirr ,Fundamentals of Empowerment:
www.tomstirr.com/NEW_Fundamentals_of_Empowerment_finalrev
<<http://retailnotes.wordpress.com/2010/04/07/incentives-disincentives-will-they-affect-performance/>>;