

واقع التمكين الإداري وأثره في الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة حفر الباطن في المملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية)

د. عادل عايد الشمري

كلية التربية - جامعة حفر الباطن

المملكة العربية السعودية

الملخص

هدفت الدراسة الكشف عن مستوى التمكين الإداري والأداء الوظيفي للعاملين بجامعة حفر الباطن، وبيان أثر التمكين في هذا الأداء، وإن كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات عينة الدراسة نحو التمكين الإداري والأداء الوظيفي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي والمؤهل الدراسي وسنوات الخبرة والجنس. استخدم المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة أداة رئيسة لجمع بياناتها، ووزعت على عينة عشوائية بلغت 167 مفردة. وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج؛ أبرزها: وجود مستوى متوسط من التمكين الإداري، بينما جاء الأداء الوظيفي بمستوى عال. كما بينت النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري في الأداء الوظيفي. وأوصت بمجموعة من التوصيات، أبرزها: التأكيد على أهمية تمكين الموظفين وتطوير مهاراتهم الإدارية، والاهتمام ببرامج التدريب المقدمة لهم، وبناء قاعدة بيانات تسهل عملية الاتصال والتواصل فيما بينهم.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، الأداء الوظيفي.

مقدمة

يشكل أداء العاملين أساس النجاح الذي يمكن أن يحققه أي منظمة عمل، ومن هذا المنطلق حظي مفهوم التمكين الإداري باهتمام العديد من الباحثين وأرباب العمل الإداري، وأكدت العديد من الدراسات التأثير الإيجابي على مستوى الكفاءة والفاعلية داخل المنظمات التي تمنح مساحة من التمكين الإداري لموظفيها والعاملين بها (Moke, 2012; Boonyarit et al., 2010; Jiang et al., 2010).

ويذكر (Bowen & Lawler, 1995) أن تطوير مستوى أداء العاملين من أهم نتائج التمكين الإداري للموظف، فتحسين مستوى الأداء، ورفع مستوى الرضا لدى الموظف من الأمور الأساسية التي تتمخض عن تطبيق مفهوم التمكين في الإدارة، وأن فكرة تحسن الأداء هي فكرة ذات أهمية تقف خلف برامج التمكين، فالمؤسسة التي تحاول تمكين موظفيها تحاول أيضاً منحهم الثقة والسلطة والصلاحيات والمكافأة والاستقلالية وحرية التصرف.

وتدور عملية التمكين الإداري حول العنصر البشري الذي يمثل المورد الرئيس في منظمات الأعمال وفق الفكر الإداري الحديث، ولذا لزم على كل منظمة ترغب تحقيق الكفاءة والفاعلية أن تهتم بهذا العنصر، ليس من الناحية المادية فقط، بل الاهتمام بتلك الجوانب القيمة المرتبطة بالممارسات وبيئة العمل. وفي الوقت الذي تشكل الجامعات إحدى مؤسسات ومنظمات العمل التي تحتاج إلى مزيد عناية واهتمام بجوانبها الإدارية، وتماشياً مع متطلبات الجودة والاعتماد المؤسسي الذي تسعى هذه الجامعات إلى تحقيقه؛ كان لابد من الاستفادة من تطبيق مجموعة النظريات الإدارية التي أثبتت نجاحها في العمل الإداري، وحققت مستويات عالية من الجودة والفاعلية في الأداء.

وإذا كانت الجامعات السعودية قد قطعت شوطاً كبيراً من العمل الإداري خصوصاً تلك التي تعد قديمة النشأة نسبياً كجامعة الملك عبدالعزيز، وجامعة الملك سعود؛ إلا أن هناك عدداً من الجامعات السعودية الناشئة التي يتجاوز عددها أكثر من نصف عدد الجامعات الحالي؛ لازالت تعاني خللاً إدارياً واضحاً، يظهر تأثيره على سير العمل الإداري فيها، وينعكس بشكل سلبي على النتائج والأهداف التي ترغب هذه الجامعة تحقيقها (الشمري، 2017). ويعد العمل على تحقيق التمكين الإداري للعاملين بالجامعات أحد الوسائل المهمة التي يمكن أن تقود إلى مستويات أداء فاعلة، وزيادة إنتاج العاملين وتوجيهه، خصوصاً وأن عناصر عملية التمكين تحوي مجالات متعددة من احتياجات العاملين بهذه الجامعات، كالترتيب والمشاركة، والتفويض، والتحفيز والدافعية للعمل.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

ينطلق الباحث من ملاحظته المباشرة لبيئة العمل الإداري في إحدى الجامعات الناشئة، حيث تبرز أمامه مستويات متدنية من التمكين الإداري الذي يعتقد أنه انعكس بدوره على الأداء، وربما نتج عنه تعطيل الكفاءات التي يعتقد الباحث أنها لو وجهت بالشكل الصحيح لقدمت مستويات أداء أفضل بكثير مما هي عليه. وانطلاقاً من هذه الملاحظة حاول الباحث استطلاع آراء عينة من العاملين بالجامعة لتحري مدى عمق المشكلة وحاجتها إلى حلول، حيث أجرى مقابلات شخصية مع بعض العاملين الإداريين بالجامعة؛ بلغ عددهم 12 فرداً، وطرح عليهم مجموعة من الأسئلة التي تكشف عن واقع التمكين الإداري لهم وأثره على أدائهم. وقد حوى الاستطلاع ستة أسئلة مفتوحة عن واقع تفويض السلطة، ودرجة حرية تنفيذ الأعمال، والمشاركة، والتدريب، والاتصال والتواصل، والدافعية للإنجاز، ومدى تأثير واقع التمكين الحالي على أداء العاملين، حيث أسفر تحليل إجابات العينة الاستطلاعية عن وجود مستوى متدن من التمكين، الذي يؤثر بدوره على أداء العاملين، مما عزز ضرورة القيام بهذه الدراسة للكشف عن المشكلة بطريقة أكثر دقة وموثوقية. من جهة أخرى تعمل كل مؤسسات الدولة على تحقيق التوجهات الحديثة المنبثقة من رؤية المملكة 2030 في تجويد العمل الإداري، وتطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية، واستغلال الإمكانيات والطاقات والموارد بأفضل السبل، وأكثرها كفاءة، وأقلها هدراً.

ونتيجة لحدثة نشأة عدد كبير من الجامعات السعودية في فترة زمنية متقاربة؛ برزت العديد من المشكلات الإدارية لدى عدد كبير من العاملين بهذه الجامعات بسبب حداثة تعيينهم، وقلة خبرتهم، وغموض الهياكل الإدارية، وعدم وضوح المهام والواجبات والمسؤوليات. وجامعة حفر الباطن إحدى هذه الجامعات الناشئة التي برزت فيها بعض هذه المشكلات، وخصوصاً ما يرتبط بتمكين العاملين وأدائهم، الأمر الذي دعا الباحث إلى إجراء دراسة علمية تكشف عن واقع التمكين الإداري فيها، الذي سيساعد بدوره في تجويد العمل، وتحقيق الكفاءة

والأداء المطلوب، في الوقت الذي يعد فيه امتلاك المنظمات لقدرات بشرية مؤهلة ومتميزة أحد المتغيرات الحاسمة في نجاحها (الدليمي والرضا، 2016).

ووفق كل ما سبق تأتي هذه الدراسة لتكشف عن مستوى التمكين الإداري للعاملين بجامعة حفرالباطن، وتأثير هذا الواقع على أدائهم الوظيفي، ويأمل الباحث أن تعطي تصوراً لواقع التمكين الإداري في الجامعات السعودية الناشئة بشكل عام، استناداً إلى اشتراك هذه الجامعات في ظروف وبيئة عمل تكاد تكون متشابهة. وعليه يمكن تحديد سؤالها الرئيس على النحو الآتي:

ما مستوى التمكين الإداري وما أثره في الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة حفر الباطن؟

ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما مستوى التمكين الإداري للعاملين بجامعة حفر الباطن من وجهة نظرهم؟
- ما مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة حفر الباطن من وجهة نظرهم؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ في تقديرات العاملين بجامعة حفر الباطن لمستوى التمكين الإداري تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي - المؤهل الدراسي - سنوات الخبرة - الجنس؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ في اتجاهات العاملين بالجامعة نحو الأداء الوظيفي تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي - المؤهل الدراسي - سنوات الخبرة - الجنس؟

فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ للتمكين الإداري في الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة حفر الباطن.

الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ لكل بُعد من أبعاد التمكين الإداري تفويض السلطة وحرية الاختيار - المشاركة

والعمل الجماعي - التدريب - الاتصال الفعال - الدافعية والتحفيز في الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة حفر الباطن.

أهداف الدراسة

تتمثل الأهداف التي ترغب الدراسة تحقيقها بالآتي:

- الكشف عن مستوى التمكين الإداري للعاملين بجامعة حفر الباطن.
- الكشف عن مستوى أداء العاملين بالجامعة.
- تعرف الفروق في اتجاهات العاملين بجامعة حفر الباطن نحو التمكين الإداري تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي - المؤهل الدراسي - سنوات الخبرة - الجنس).
- تعرف الفروق في اتجاهات العاملين بجامعة حفر الباطن نحو الأداء الوظيفي تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي - المؤهل الدراسي - سنوات الخبرة - الجنس).
- الكشف عن أثر التمكين الإداري في الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعة بشكل عام.
- الكشف عن أثر كل بعد من أبعاد التمكين الإداري في الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعة.

أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية موضوعها ومكانها ووقتها، فمن حيث الموضوع تتناول التمكين الإداري الذي يشكل أحد عناصر الجودة والكفاءة الإدارية والتنظيمية، ومن حيث المكان فهي تطبق في إحدى الجامعات التي تستقطع جزءا كبيرا من ميزانية وزارة التعليم، ويعول عليها في خلق وترسيخ القيم الإدارية الفاعلة سواء في داخلها أو من خلال مخرجاتها من الطاقات البشرية التي تخدم المجتمع في كل قطاعاته. أما من حيث التوقيت فتأتي في ظل التوسع الكبير في إنشاء الجامعات وهي أحوج ما تكون إلى الكشف عن واقعها الإداري وتطويره وتجويده، يضاف لذلك المسؤولية المناطة بهذه المؤسسات في تحقيق رؤية المملكة 2030، وما تضمنته من برامج متنوعة تؤكد على تطوير العمل الإداري والتمكين

والمشاركة. ومن جهة أخرى تبرز أهمية الدراسة من أهمية دور العنصر البشري داخل الجامعة وضرورة العناية به وتمكينه، وتوفير كل ما من شأنه الارتقاء بمستوى أدائه وإنتاجيته، بالشكل الذي ينعكس على أداء الجامعة وتحقيقها لأهدافها، كما ويعد تحليل العلاقة بين أبعاد وعناصر التمكين والأداء الوظيفي أحد الأوجه التي تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال ما ستقدمه للمسؤولين وأصحاب القرار من نتائج.

حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة الحالية في مكانها على جامعة حفرالباطن؛ كحالة للجامعات السعودية الناشئة، كما اقتصرت في مجتمعها على العاملين من غير أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بجميع فروعها وكلياتها، وهم الموظفون الرسميون، وموظفو البنود، وموظفو الكادر الصحي. أما موضوعها فقد اقتصر على دراسة التمكين الإداري والأداء الوظيفي للعاملين بجامعة حفرالباطن والتأثير الناتج عن العلاقة بينهما.

مصطلحات الدراسة

- التمكين الإداري: مكنه في اللغة تعني جعله قادرا على فعل شيء، وقد وردت في القرآن الكريم بهذا المعنى في مواضع كثيرة كقوله تعالى ﴿وَلَقَدْ مَكَّنَّاكُمْ فِي الْأَرْضِ...﴾ وقوله ﴿وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ...﴾. ويُعد التمكين الإداري من عناصر الجودة الشاملة التي تهدف إلى التطوير التنظيمي بشكل عام، ويستند إلى منح الموظف حرية العمل والتصرف في مهامه الوظيفية المناطة به. وقد عرّف كل من (Bennis & Townsened, 1995) التمكين بأنه منح العاملين الصلاحيات والمسؤوليات والحرية لأداء العمل وفق ما يختارون دون التدخل المباشر، مع توفير البيئة المناسبة والموارد اللازمة التي تساعد على تأهيلهم من الناحية السلوكية والفنية، إلى جانب منحهم الثقة في ذلك. أما (Moorhead & Griffin, 2001) فعرفا التمكين بأنه تخويل العاملين الصلاحيات لوضع الأهداف الخاصة بعملهم مع تمكينهم من اتخاذ القرارات المتعلقة

بإنجازهم، وحل المشكلات التي تعيق تحقيق هذه الأهداف. ويعرّف التمكين الإداري إجرائياً في هذه الدراسة بأنه: منح الصلاحيات للعاملين بجامعة حفرالباطن لتيسير أعمالهم، ومنحهم صلاحيات اتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذها دون الحاجة للرجوع إلى الإدارة العليا، وإتاحة اختيار الحلول المناسبة لمواجهة المشكلات التي قد تعيق العمل، وإشعارهم بالمسؤولية والثقة.

– الأداء الوظيفي: تتعدد تعريفات الأداء وفق رؤية متناوлие، فقد يعرف بأنه المخرجات والأهداف التي يسعى لتحقيقها النظام، أو يعرف بالنتيجة النهائية للسلوك التنظيمي في ظل مجموعة من الفعاليات والأنشطة والمهام والإجراءات، وقد يعرف بأنه مسؤوليات وأنشطة ومهام يتشكل منها عمل الفرد، ينبغي عليه القيام بها على الوجه المطلوب وفق معدلات يمكن للعامل الكفاء المدرب القيام بها (الجناعي وصالح، 2018). كما يعرف بو حينه وسلمي (2016) الأداء الوظيفي إدارياً بأنه القيام بأعباء وظيفية تتضمن مجموعة من المسؤوليات والواجبات من قبل موظف كفاء حاصل على التدريب المناسب. ويعرف إجرائياً في هذه الدراسة بأنه: قيام الموظف بجامعة حفرالباطن بالأنشطة والمهام والمسؤوليات التي كلف بها لتحقيق أهداف الجامعة وفق الإمكانيات والموارد المتاحة والنظم والقواعد المتبعة في العمل.

– جامعة حفر الباطن: إحدى الجامعات السعودية الناشئة التي تأسست بموجب المرسوم الملكي رقم 20937 وتاريخ 1435/6/2هـ، الموافق 2014/4/2م. وتقع في محافظة حفرالباطن في الشمال الشرقي من المملكة العربية السعودية، وتضم حالياً إحدى عشرة كلية، منها ثلاث كليات خارج المحافظة؛ موزعة على محافظات الخفجي، والنعيرية، والقرية العليا.

الإطار النظري للدراسة:

أولاً – أهمية التمكين الإداري وعلاقته بالمفاهيم الأخرى:

يعد التمكين الإداري أحد المفاهيم التي قد يدخل فيها اللبس من حيث المعنى باشتراكها مع مفاهيم إدارية أخرى كالتفويض، والجودة الشاملة،

والمشاركة...؛ ويعد التفويض أبرز المفاهيم التي التبتست بمفهوم التمكين، إذ يرى البعض أن التمكين جاء ليحل محل التفويض، بينما يرى البعض الآخر أن التفويض جزء من التمكين، إلا أن التدقيق في مضامين هذين المفهومين يبرز الفرق الذي يكمن في أن التفويض يُعنى بإعطاء صلاحيات مؤقتة، ولمهام محددة، مع بقاء مسؤولية المفوض عن النتائج، في حين يهتم التمكين بمنح صلاحيات اتخاذ القرار، وحرية العمل، وتهيئة بيئة صالحة لممارسة العمل من خلال بناء الثقة، وتعزيز الإمكانيات، وتسخير وسائل الدعم الممكنة، فالتمكين أعم وأشمل من التفويض. وقد أكد عدد من الباحثين أهمية الممارسة الفعلية لهذا المفهوم في بيئة العمل داخل المنظمات، حيث أورد عطية (2003) مجموعة أسباب تدعو إلى ذلك أبرزها: تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية، وعدم إشغال الإدارة العليا بالقضايا اليومية، والحاجة لاستغلال أمثل للموارد البشرية، وإطلاق قدرات الأفراد الإبداعية، وتوفير مزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء. كما تنطلق المنظمات الحديثة في اهتمامها بالتمكين من مجموعة مبررات أثبتتها واقع العمل الذي يعتمد التمكين، إذ يساعد على تشجيع الإبداع والإنجاز، ويقود إلى تحقيق أهداف المنظمة بما يمنحه للعاملين من مساحة وحرية للعمل، إضافة إلى تمكين المنظمة من تنظيم العاملين، ورفع أدائهم، وقياس مستواه، ورقابته. كما أثبت التمكين أنه يساعد على تطوير مهارات العاملين، وإطلاق طاقاتهم الإبداعية، وإشعارهم بالمسؤولية، والرضا عن الإنجاز، وزيادة الصلة فيما بينهم (صوام، 2017).

ثانياً - أبعاد التمكين الإداري:

يختلف الباحثون في تحديد أبعاد التمكين، وقد يحصل الخلط بين أبعاد التمكين وخصائصه ومقوماته، إلا أن هناك اتفاقاً شبه كامل على أن تفويض السلطة والتدريب والمشاركة والتأثير، هي أبعاد أساسية في التمكين الإداري. وقد أجمل الساعدي (2006: 65) هذه الأبعاد وفق ما ورد في دراسات الباحثين حسب التسلسل الزمني لها على النحو التالي جدول رقم 1.

جدول رقم 1

أبعاد التمكين الإداري وفق التسلسل الزمنيها

الرقم	الباحث	السنة	الأبعاد
1	Dowen	1992	المشاركة بالمعلومات، المعرفة، القوة.
2	Eccles	1993	القوة، الموارد، الحرية.
3	Horine	1995	الحرية، المسؤولية عن النتائج.
4	Brown	1996	الجودة، السلطة، الموارد، المعلومات.
5	Gregorey	1996	فريق العمل، التفويض.
6	Ivancevich	1997	فريق العمل، المشاركة بالمعلومات، الهيكل.
7	Choi	1997	الحرية، المسؤولية.
8	Argyris	1998	دعم المنظمة، حرية التصرف.
9	Rubbins	1998	الهيكل التنظيمي، الرقابة.
10	Griffin	1999	تأهيل العاملين، الرقابة.
11	Lloyd	1999	فريق العمل، الهيكل التنظيمي.
12	U gboro	2000	دعم المنظمات، المكافآت.
13	Daft	2001	الحرية، القوة، المشاركة بالمعلومات.
14	Hellriegel et al	2001	السلطة، المهارات، الحرية.

وقد بين الجدول رقم 1 أعلاه اهتمام الباحثين بتحديد أبعاد التمكين، حيث ركز كل منهم على مجموعة من الأبعاد التي يرى أنها تحقق عملية التمكين بالمنظمة، كما يلاحظ على هذا التسلسل التاريخي اشتراك مجموعة كبيرة من الباحثين في عدد من هذه الأبعاد، منها على سبيل المثال فريق العمل، والمشاركة، والسلطة؛ مما يضفي أهمية على هذه الأبعاد في تحقيق التمكين الإداري. ووفق طبيعة هذه الدراسة وأهدافها والبيئة التي تجرى فيها، فقد اعتمدت خمسة أبعاد للتمكين هي: تفويض السلطة وحرية الاختيار - المشاركة والعمل الجماعي - التدريب - الاتصال الفعال - الدافعية والتحفيز.

ثالثاً - الأداء الوظيفي وأبعاده:

يشكل الأداء الوظيفي للعاملين بأي منظمة حجر الزاوية الذي تستند إليه في تحقيق أهدافها، ولذلك كان استقطاب الكفاءات والخبرات من العاملين أحد

الوسائل التي تنتهجها لضمان أداء متميز من موظفيها، كما تحرص المنظمات على تحسين أداء العاملين من خلال طرائق متعددة، كال تدريب، والأمن الوظيفي، وتوفير الجوانب المادية المناسبة، إلا أن البيئة التنظيمية والإدارية، وطبيعتها، ونوعها، تعد أبرز العوامل المؤثرة في الأداء وجودته، ولذا تعد المنظمات التي تعتمد مستوى الأداء في تقديم الحوافز أكثر نجاحاً في تحفيز وتشجيع العاملين على أداء أفضل.

ويرى عكاشة (2008) أن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد، مضافاً لها ما يملكه من قدرات، وما يعيه من إدراك الدور، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين ثلاثة أبعاد؛ هي الجهد الذي يشير إلى الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله. والقدرات: التي تشير إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه. وإدراك الدور (المهام)؛ ويعني به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أدائه.

وقد ينخفض الأداء بسبب نقص أحد الأركان المحددة للأداء، إذ من الممكن أن يتوافر الجهد والقدرات ويغيب إدراك الدور وفهم المهام، وبالتالي يضعف الأداء، وقد تتوافر القدرات وإدراك الدور ويغيب الجهد المبذول، وهكذا يتضح أن غياب أحد الأركان يقود إلى أداء غير جيد.

وقد اهتمت المنظمات بتقييم أداء عاملها وتحديد مستوى كفاءتهم ومن أجل أن تنجح هذه العملية لابد من إجراءات إدارية مخططة ومنظمة. ويوضح الهيتي (2003: 206) مراحل عملية تقييم الأداء الوظيفي التي تبدأ بوضع توقعات الأداء ثم تمر بعدد من العمليات الأخرى كمرقبة التقدم في الأداء، وتقييمه، والتغذية الراجعة عنه، ومن ثم اتخاذ القرارات، ووضع خطط التطوير اللازمة. ومع تعدد أبعاد الأداء الوظيفي فقد اعتمد الباحث أربعة أبعاد تنسجم مع متطلبات الدراسة وأهدافها، أولها بعد أداء المهام الذي يمثل سلوك العاملين الخاص بأداء الأنشطة والأعمال الموكلة لهم، ثم بعد جودة الأداء الذي يعبر عن درجة اتقان هذه المهام وأدائها على الوجه المطلوب، أما البعد الثالث فهو بعد الأداء السياقي، وهو البعد

الذي عرفه كل من (Kahya, 2007) على أنه جميع الأنشطة التي تساهم بفعالية المنظمة من خلال طرائق متنوعة تعمل على تشكيل السياق النفسي والاجتماعي للمنظمة، كما تعمل كمحفزات لعمليات ونشاطات المهام. وأخيراً بعد الأداء السلبي الذي يشير إلى مجموعة الممارسات السلبية التي تؤثر على الأداء.

رابعاً - العلاقة بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي:

أكدت العديد من الدراسات على وجود أثر إيجابي للتمكين الوظيفي على جوانب عدة في العمل الإداري سواء منها ما يتعلق بأداء العاملين، أو بالرضا الوظيفي، أو بالإبداع والتميز الإداري، وأنه كلما ارتفعت درجة تمكين العاملين، ارتفع مستوى هذه الجوانب لديهم (راضي، 2010؛ صوام، 2017؛ عطية، 2003). إلا أننا أيضاً لا نستطيع تجاهل وجود علاقة عكسية للأداء على التمكين، فقد ينتج عن تحسين مستوى الأداء تمكين جيد للعاملين، فالعامل الكسول لا يمكن تمكينه وإعطائه الثقة لمواجهة المشكلات وحلها. وبناء عليه لا يمكن الفصل بين المتغيرين وتداخلهما ببعضهما، إذ كل منهما يؤثر في الآخر ويتأثر به. وقد أثبت العديد من الدراسات (الجناعي وصالح، 2018؛ Alsuhimat, 2016؛ Ukil, 2016) وجود علاقة إيجابية بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي، النتيجة التي دعت كثير من المنظمات منح هذا الأسلوب الإداري مزيد اهتمام، من خلال محاولات ترسيخه في بيئة العمل، ومنح العاملين درجة أعلى من التمكين؛ سعياً إلى تحقيق النتائج الإيجابية المرجوة منه.

وإيماناً من الباحث بهذا الدور الفاعل للتمكين جاءت هذه الدراسة لتستطلع هذا الدور وتكشف عن واقعه من خلال مسح علمي رصين في مؤسسة تعليمية تتطلع إلى تحقيق أهدافها من خلال السعي نحو تطبيق أفضل الممارسات الإدارية التي تعين على ذلك، ويرى الباحث أن التمكين الإداري جزء لا يتجزأ منها.

الدراسات السابقة:

حاول عدد من الباحثين إجراء دراسات حول التمكين الإداري وعلاقته بمتغيرات أخرى متعددة، بينما قامت دراسات عن الأداء الوظيفي وعلاقته

بمتغيرات فارقة أيضاً، في حين حاولت دراسات أخرى كشف العلاقة بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي بشكل محدد، ولعل أقرب الدراسات التي يمكن أن تخدم أغراض الدراسة الحالية وتقرب من أهدافها، ما قام به الجناعي وصالح (2018) حول التأثير الكلي والجزئي للتمكين الإداري في أبعاد الأداء الوظيفي في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة بالجمهورية اليمنية، ودور ذلك في تعزيز وتحسين أداء العاملين، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع بياناتها من 327 موظفاً وموظفة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: وجود أثر إيجابي للتمكين الإداري في الأداء الوظيفي وأبعاده، بالإضافة إلى وجود أثر إيجابي لأبعاد التمكين في الأداء الوظيفي، وأن التفويض لا يمثل البعد المؤثر بين أبعاد التمكين في الأداء الوظيفي. وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بجوانب التمكين، وضرورة اعتماد معايير لقياس التمكين ضمن معايير التقويم الدوري للأداء، وزيادة الاهتمام بالتدريب. كما قام الدليمي والرضا (2016) بدراسة هدفت إلى تعرف مفهوم التمكين، بأبعاده التي اعتمدها، ومدى تأثيره على الأداء الوظيفي بأبعاده التي حددتها الدراسة. وأجريت على عينة من القيادات الإدارية في المديرية العامة للتربية بمحافظة كربلاء، وتوصلت إلى الكشف عن أثر لأبعاد التمكين بشكل كلي على الأداء الوظيفي بشكل عام.

من جهته قام (Alsuhiat, 2016) بدراسة حول أثر التمكين الإداري في الإبداع التنظيمي، طبقت على العاملين بجامعة مؤتة بالأردن، واستخدمت المنهج الوصفي، وتوصلت إلى وجود تفاوت في استجابة العينة على توافر أبعاد التمكين الإداري في الجامعة، وجاء بُعد تفويض السلطة في المرتبة الأولى، يليه تدريب العاملين، ثم الاتصال الفعال، كما بينت الدراسة أن التمكين بكل أبعاده له تأثير في الإبداع التنظيمي، عدا بُعد تفويض السلطة. كما قدمت (Alghamdi, 2016) دراسة هدفت إلى التعرف على التمكين النفسي للقيادات الأكاديمية النسائية في الجامعات السعودية وعلاقته بالإبداع الإداري في الجامعات القديمة والناشئة بالملكة، حيث شملت الدراسة ست جامعات حكومية، وشارك فيها 377 قائداً من الذكور والإناث. وتوصلت إلى عدد من النتائج أبرزها الكشف عن وجود تأثير إيجابي كبير للتمكين

النفسي على الإبداع الإداري، وأكدت على حاجة القيادات النسائية إلى التمكين النفسي للوصول إلى الإبداع. أما (Ukil, 2016) فقد قام بدراسة لتحديد تأثير تمكين الموظفين على الرضا الوظيفي وجودة الخدمة المقدمة، وكذلك تأثير الرضا الوظيفي على جودة الخدمة، وتوصلت الدراسة إلى أن التمكين يزيد من مستوى الرضا الوظيفي وجودة الخدمة، كما أن الموظفين الراضين يقدمون خدمة أفضل جودة.

وحول الكشف عن آليات تفعيل التمكين لتحقيق جودة الأداء في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن، أجرى الشعلان وكعكي (2013) دراسة هدفت إلى تشخيص واقع التمكين، وتحديد آليات دعم تمكين جودة الأداء بالجامعة. وأكدت نتائج الدراسة على آليات دعم تمكين الأداء الجامعي التي من أبرزها، تعزيز الحوار، وتبادل المعلومات، وتقاسم السلطة، وترسيخ الولاء، كما أكدت على أهمية التدريب وضرورة إعادة النظر في الإجراءات الإدارية والهياكل التنظيمية وتوصيف المهام. أما عبدالستار (2011) فقد قدم دراسة هدفت تحديد وتوصيف نوع وقوة العلاقة بين مقومات عملية التمكين وأداء العاملين في الجامعة، وكذلك تحديد وتوصيف نوع وقوة العلاقة بين أبعاد التمكين وأداء العاملين. وبلغت عينة الدراسة 350 مفردة، وصمم لها استقصاء وفق طبيعة المشكلة. وتوصلت إلى مجموعة من النتائج أبرزها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مقومات التمكين ومستوى أداء العاملين، بالإضافة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد عملية التمكين وأداء العاملين، وكان أهم توصياتها العمل على نشر ثقافة التمكين، وتهيئة بيئة العمل لذلك وتقديم كل ما من شأنه تحسين مستوى أداء العاملين كالتدريب.

وفي دراسة لندى النفيسة (2011) قدمتها حول العلاقة بين التمكين والرضا الوظيفي بجامعة الملك سعود، وطبقته على عينة من الموظفين الإداريات على نظام البنود، بينت نتائجها ارتفاع درجة إدراك التمكين لدى العينة، بينما جاء مستوى الرضا متوسطا بشكل عام. وخرجت الدراسة بمجموعة توصيات، أبرزها إعادة النظر في توصيف الوظائف وتحديد المهام، وتنفيذ برامج التدريب، وبناء معايير

تقويم للأداء والمساءلة. من جهته قام راضي (2010) بدراسة العلاقة بين التمكين الإداري وإبداع العاملين، وقد استعان الباحث في جمع البيانات بالاستبانة التي اعتمدت أبعاد التمكين المتمثلة بتفويض السلطة، وفرق العمل، والتدريب، والاتصال الفاعل والتحفيز، وكذلك إبداع العاملين المتضمن لروح المجازفة والمرونة والإقناع والمنهجية العلمية في التفكير، وقد وزعت على عينة عشوائية بلغت 37 من العاملين في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة القادسية، وبينت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين التمكين وغالب متغيرات الإبداع التي وردت في الدراسة. وفي دراسة أخرى حول العلاقة بين التمكين ومستوى الأداء قام بها (Mony & Henkin, 2006) أكدت نتائجها أن التمكين يؤدي إلى تحسين الأداء، وأن العاملين الممكّنين لديهم القدرة على مواجهة المشكلات واتخاذ القرارات.

أما (Mearthur & Ronald, 2002) فقد قدما دراسة حول القيادة الديمقراطية وتمكين أعضاء هيئة التدريس في كليات المجتمع في أمريكا، حيث هدفت إلى الكشف عن دور عمداء كليات المجتمع في تمكين أعضاء هيئة التدريس والعاملين وعلاقتهم معهم. وبينت نتائج الدراسة عددا من السمات السلبية للمناخ التنظيمي في هذه الكليات مثل سيادة النمط القيادي الأوتوقراطي، وهرمية اتخاذ القرار من الأعلى إلى الأسفل، ومقاومة العاملين للتغير، وفقدان الثقة، كما بينت الدراسة أن هذه المشكلات تعد أهم عوائق التمكين التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في هذه الكليات، واقترحت مجموعة من الاستراتيجيات التي تساعد على التمكين، كتغيير دور العمداء، وإتاحة الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرار.

التعليق على الدراسات السابقة:

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة ونتائجها، يتأكد الدور المهم لتمكين العاملين داخل المنظمات، وأثره على جودة العمل ورفع أداء العاملين، إذ أثبتت غالب الدراسات هذا الأثر الإيجابي (أحمد، 2011؛ الدليمي والرضا، 2016؛ الجناعي وصالح، 2018؛ صوام، 2017؛ Alghamdi, 2016)، كما تتأكد أهمية إجراء الدراسة الحالية التي اختلفت عن الدراسات السابقة في جوانب عدة، أبرزها أنها تجرى في

الجامعات السعودية التي لم تنل نصيباً مقبولاً من البحث والدراسة في تمكين العاملين، خصوصاً الجامعات الناشئة التي تبدو حاجتها إلى البحث والدراسة أكبر بكثير من غيرها، بسبب حداثة البيئة التنظيمية، وعدم وضوح الهياكل الإدارية، وغياب التخطيط. أما الدراسات التي أجريت في الجامعات السعودية كدراسة عبدالستار (2011)، وندى النفيسة (2011)، و (Alghamdi, 2016) فالأولى أجريت في جامعة قديمة ليست من الجامعات الناشئة، والثانية انحصرت في شريحة معينة من العاملين على بند الأجور، أما الثالثة فاقتصرت بالعنصر الأكاديمي النسائي، عدا كون هذه الدراسات لم تتطرق لتفصيلات التأثير الجزئي للتمكين الإداري في الأداء الوظيفي كما هو الحال في هذه الدراسة، يضاف إلى ذلك أن غالب الدراسات التي تناولت موضوع التمكين والأداء حسب اطلاع الباحث طبقت في بيئات عمل إداري غير البيئات الأكاديمية مما يضيف على الدراسة أهمية خاصة.

وقد استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسات في تحديد أبعادها، وبناء أدواتها، والاطلاع على المنهجيات العلمية التي استخدمتها، والنتائج التي توصلت إليها.

إجراءات الدراسة

يحدد هذا الجزء من الدراسة منهجيتها، ومجتمعها، وعينتها، وأداتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل نتائجها على النحو الآتي:

منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج المناسب لتحقيق أهداف الدراسة وغاياتها، وذلك من خلال المراجعة النظرية والمكتبية للمصادر المتعلقة بموضوع الدراسة، ثم المسح الميداني الذي يتناسب وأهداف الدراسة التي تستقصي آراء واتجاهات المجتمع نحو مشكلتها.

مجتمع الدراسة وعينتها: اشتمل مجتمع الدراسة على موظفي وموظفات جامعة حفرالباطن العاملين في الوظائف الإدارية -البنود - الكادر الصحي في إداراتها وكلياتها، وعددهم 419 موظفاً، وفق الإحصائية الرسمية لعمادة شؤون

الأساتذة والموظفين بالجامعة. وتم توزيع استبانة صممت خصيصاً لتحقيق غرض الدراسة على جميع أفراد المجتمع لرفع نسبة الاستعادة، حيث بلغ عدد الاستبانات المستلمة الصالحة للتحليل 167 استبانة بنسبة 40% من المجتمع الأصلي. والجدول رقم 2 يوضح توزيع العينة وفق عدد من المتغيرات التي اعتمدها الدراسة.

جدول رقم 2
توزيع عينة الدراسة وفق متغيراتها

المتغير	العدد	النسبة
المسمى الوظيفي	موظف	137
	رئيس قسم	13
	مدير إدارة	17
المؤهل الدراسي	أقل من بكالوريوس	38
	بكالوريوس أو أعلى	129
	سنوات الخبرة	21
الجنس	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	96
	أكثر من 10 سنوات	50
	ذكر	61
الإجمالي	أنثى	106
		167
		100%

يلاحظ من جدول رقم 2 التوزيع الطبيعي للعينة وفقاً للمسمى الوظيفي، حيث إن العدد الأكبر هو ممن هم بمسمى موظف بنسبة 82%، بينما يشكل الجامعيين الحاصلين على درجة البكالوريوس أو أعلى النسبة الأكبر، حيث بلغت 77.2%، مما يشير إلى النضج العلمي والمعرفي للعينة. أما الجنس فيلاحظ ازدياد نسبة الإناث على الذكور، وهذا يعود إلى زيادة عدد الكليات الخاصة بالإناث، حيث تشكل نسبة الإناث بالجامعة 80% من مجموع الطلاب.

أداة الدراسة: بعد استعراض الجانب النظري والدراسات السابقة التي بحثت في مجال الدراسة وخصوصاً تلك التي تناولت التمكين الإداري والأداء

الوظيفي، وبعد الرجوع إلى الأدوات المستخدمة في مجموعة من الدراسات السابقة التي حددت أبعاد التمكين الإداري أو الأداء الوظيفي (الجناعي وصالح، 2018؛ عبدالستار، 2011؛ حمادي، 2016؛ راضي، 2010؛ الشعلان وكعكي، 2013؛ أحمد، 2011؛ Viswesvaran & Ones, 2000) قام الباحث بتصميم استبانة استناداً إلى هذه الدراسات، وبما يتوافق مع أهداف الدراسة الحالية، والبيئة الإدارية التي أجريت فيها ونوع المؤسسة المتمثلة بالجامعة، ضمت ثلاثة أجزاء هي:

- الجزء الأول: البيانات الأساسية للمستجيبين التي شملت: الاسم (اختياري) - المسمى الوظيفي - المؤهل الدراسي - سنوات الخبرة - الجنس.
- الجزء الثاني يضم محورين، الأول: محور التمكين الإداري، ويتضمن ستة أبعاد، هي: - تفويض السلطة وحرية الاختيار، ويضم 7 فقرات - المشاركة والعمل الجماعي، ويضم 7 فقرات - التدريب، ويضم 4 فقرات، الاتصال الفعال، ويضم 4 فقرات - الدافعية والتحفيز، ويضم 5 فقرات.

أما المحور الثاني: محور الأداء الوظيفي، فيتضمن أربعة أبعاد، هي: أداء المهام، ويضم 7 فقرات، وجودة الأداء، ويضم 5 فقرات، والأداء السياقي، ويضم 5 فقرات، والأداء السلبي، ويضم 4 فقرات.

وقد صممت الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي، وأعطيت القياسات العبارات والقيم الآتية:

- موافق بشدة 5 - موافق 4 - محايد 3 - غير موافق 2 - غير موافق 1. إطلاقاً 1.

وقد تم عكس المقياس بالنسبة للفقرات السلبية الواردة في البعد الرابع (الأداء السلبي) من أبعاد الأداء الوظيفي. ووفق هذا المقياس وزعت فئات المتوسط الحسابي والحكم عليه كما في الجدول رقم 3.

جدول رقم 3
تفسير قيم المتوسط الحسابي

المتوسط	التقدير اللفظي
أقل من 1.8	ضعيف جداً
من 1.8 إلى أقل من 2.6	ضعيف
من 2.6 إلى أقل من 3.4	متوسط
من 3.4 إلى أقل من 4.2	عالي
من 4.2 إلى 5	عالي جداً

كما اعتمدت الدراسة بيان الانحراف المعياري لكل متوسط حسابي، الذي بدوره يعبر عن تشتت إجابات العينة حول المتوسط، إذ يشير الانحراف القريب من 0 إلى تشتت بسيط حول المتوسط، ويزيد هذا التشتت بازدياد قيمة الانحراف المعياري.

صدق أداة الدراسة وثباتها: قام الباحث بقياس الصدق الظاهري للأداة من خلال عرضها على مجموعة من خبراء الإدارة والإدارة التربوية بلغ عددهم سبعة محكمين، للتأكد من مناسبة فقراتها ومحتواها لموضوع الدراسة، وكذلك وضوحها ودقة بنائها. وقد أبدى المحكمون بعض الملاحظات، أبرزها إضافة بُعد الاتصال الفعال كبعد مستقل، وإضافة بعض الفقرات، وتعديل صياغة فقرات أخرى، وجميعها أخذ بالاعتبار، وتم التعديل وفق هذه الملاحظات.

أما ثبات الأداة ومصادقية إجابات العينة على فقراتها، فتم قياسه بتطبيق اختبار Cronbach's Alpha، على إجابات عينة استطلاعية بلغت 22 مفردة، وجاءت نتائج الاختبار كما في جدول رقم 4 الذي أظهر أن الأداة تتمتع بنسبة ثبات عالية، حيث بلغت نسبة الثبات للأداة ككل 0.959، كما جاءت نسبة الصدق الذاتي للأداة ككل مرتفعة، إذ بلغ ناتج الجذر التربيعي للثبات 0.979.

جدول رقم 4

معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة الرئيسية بحسب معادلة كرومباخ ألفا Cronbach's

Alpha

المجال	عدد الفقرات	درجة الثبات كرومباخ ألفا	درجة الصدق كرومباخ ألفا $1/2$
التمكين الإداري	27	0.964	0.982
الأداء الوظيفي	21	0.897	0.947
الثبات الكلي للأداة	48	0.959	0.979

كما دلت نتائج اختبار كرونباخ ألفا Cronbach Alpha لكل بُعد من أبعاد الأداة على نسبة ثبات جيدة تراوحت بين 0.935 كحد أعلى، و0.782 كحد أدنى، كما في الجدول رقم 5 أدناه، مما يعني تمتع الاستبانة بثبات جيد، كما تراوحت نسبة المصادقية بين 0.967 كحد أعلى، و 0.884 كحد أدنى، مما يدل على نسبة تجانس جيدة لاستجابات عينة الدراسة تتيح إمكانية تعميم النتائج على المجتمع الكلي لها.

جدول رقم 5

معاملات الثبات لكل بُعد من أبعاد الدراسة بحسب معادلة Cronbach Alpha

المجال	عدد الفقرات	درجة الثبات كرونباخ ألفا	درجة الصدق كرونباخ ألفا $1/2$
التمكين الإداري	7	0.897	0.947
تفويض السلطة وحرية الاختيار	7	0.900	0.949
المشاركة والعمل الجماعي	4	0.935	0.967
التدريب	4	0.898	0.947
الاتصال الفعال	5	0.845	0.919
الدافعية والتحفيز	7	0.895	0.947
الأداء الوظيفي	5	0.840	0.917
أداء المهام	5	0.804	0.897
جودة الأداء	4	0.782	0.884
الأداء السياقي			
الأداء السلبي			

الأساليب الإحصائية

استخدم الباحث البرنامج الإحصائي (SPSS) من خلال اعتماد مجموعة من الأساليب الإحصائية كالتالي:

- اختبار كرونباخ ألفا Cronbach Alpha لقياس ثبات الأداة وصدقها.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لتحديد الأهمية النسبية لاستجابات العينة عن كل فقرة.
- تحليل التباين الإحادي، لقياس الفروقات بين المتغيرات المسمى الوظيفي - المؤهل الدراسي - سنوات الخبرة - الجنس.
- اختبار LSD، للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية.
- تحليل الانحدار المتعدد، لقياس أثر التمكين الإداري في الأداء الوظيفي.

عرض نتائج الدراسة

سيتم عرض نتائج الدراسة وفق أسئلتها على النحو الآتي:

السؤال الأول - ما مستوى التمكين الإداري للعاملين بجامعة حفر الباطن من وجهة نظرهم؟ للكشف عن مستوى التمكين الإداري للعاملين بجامعة حفر الباطن، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والتقييم، لاستجابات أفراد العينة على هذا المحور، والجدول رقم 6 يبين نتائج التحليل.

جدول رقم 6

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتقييم لكل بعد من أبعاد التمكين الإداري وللمحور ككل

الترتيب	ترتيب الاستبانة	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
1	5	الدافعية والتحفيز	3.53	1.00	عالي
2	1	تفويض السلطة وحرية الاختيار	3.21	0.97	متوسط
3	2	المشاركة والعمل الجماعي	3.19	1.04	متوسط

تابع / جدول رقم 6
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتقييم لكل بعد من أبعاد التمكين الإداري وللمحور ككل

الترتيب	ترتيب الاستبانة	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
4	4	الاتصال الفعال	2.71	1.10	متوسط
5	3	التدريب	2.28	1.12	ضعيف
		الدرجة الكلية للمحور	2.98	0.907	متوسط

يتضح من الجدول رقم 6 أن مستوى التمكين الإداري للعاملين بالجامعة جاء بمستوى عام متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي له 2.98 وانحراف معياري 0.907، وهو أقرب إلى الضعيف منه إلى العالي، وأن بُعد الدافعية والتحفيز حصل على أعلى متوسط حسابي بلغ 3.53 وانحراف معياري 1.00، ودرجة تقييم عالية، بينما جاءت ثلاثة أبعاد بتقييم متوسط، وكان أقل بُعد تقييماً هو بُعد التدريب الذي حصل على متوسط 2.28، وانحراف معياري 1.12، بتقييم ضعيف. وتشير هذه النتيجة إلى تأكيد استشعار الباحث لانخفاض مستوى التمكين الإداري في الجامعات الناشئة، نتيجة لحدثة التأسيس، وقلة الخبرة الإدارية لدى العاملين في الأقسام الإدارية الجديدة، وأن بيئة العمل في الجامعات الناشئة لازالت في طور التحسين والتطوير، وبحاجة إلى مزيد اهتمام من الناحية الإدارية. وقد اختلفت هذه النتائج مع دراسة الجنابي وصالح 2018، ودراسة صوام 2016، ودراسة النفيسة 2011 التي أظهر كل منها مستوى كبيراً من التمكين.

وتستعرض الدراسة تفصيلات أبعاد محور التمكين الإداري حسب ترتيبها في أدواتها على النحو التالي:

أولاً - تفويض السلطة وحرية الاختيار:

يوضح الجدول رقم 7 أن بُعد تفويض السلطة وحرية الاختيار جاء بمستوى عام متوسط، وحصل على متوسط حسابي 3.21 وانحراف معياري 0.975، واحتل الترتيب الثاني من بين أبعاد التمكين الإداري. وحصلت الفقرة

الثانية " تثق الإدارة بقدرتي على أداء المهام الموكلة لي " على أعلى متوسط في هذا البعد بلغ 3.92 بتقييم عال، بينما كان أقل متوسط من نصيب الفقرة السابعة "توجد معايير واضحة في الجامعة لعملية تفويض السلطة" وحصلت على متوسط بلغ 2.76، وانحراف معياري 1.18 وقد تعزى هذه النتيجة إلى احتمالية شعور العاملين بنوع من الثقة نتيجة كثرة التكاليف التي تسندها الجامعة لهم، نتيجة نقص الكادر البشري الناتج عن حادثة الجامعة، مع ذلك هناك عدم وضوح في عمليات التفويض، وضبابية في تحديد المهام لكل موظف. وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الجناحي وصالح (2018) ودراسة صوام (2016) اللتين أظهرتا مستوى عال من تفويض الصلاحية.

جدول رقم 7

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الأول: تفويض السلطة وحرية الاختيار

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	التقييم
1	تفوضني الإدارة سلطات كافية لإنجاز مهام عملي.	3.32	1.27	متوسط
2	تثق الإدارة بقدرتي على أداء المهام الموكلة لي.	3.92	1.21	عالي
3	تتناسب صلاحياتي مع حجم مسؤولياتي.	3.36	1.22	متوسط
4	يطلب مني أداء عملي وفقاً لإجراءات واضحة ومحددة.	3.25	1.29	متوسط
5	يتاح لي حرية أداء عملي بالطريقة التي أراها مناسبة.	2.98	1.25	متوسط
6	عملية تفويض السلطة تتم بشكل رسمي مكتوب.	2.8	1.24	متوسط
7	توجد معايير واضحة في الجامعة لعملية تفويض السلطة.	2.76	1.18	متوسط
	الكل	3.21	0.975	متوسط

ثانياً - مستوى المشاركة والعمل الجماعي:

يوضح الجدول رقم 8 أن بعد المشاركة والعمل الجماعي جاء أيضاً بمستوى عام متوسط، إذ كان المتوسط الحسابي له 3.18 بانحراف معياري 1.04، واحتل المرتبة الثالثة من بين أبعاد التمكين الإداري. وحصلت الفقرة الأولى

"أتواصل بسهولة مع رئيسي بالعمل" على أعلى متوسط في هذا البعد، بلغ 3.96 وانحراف معياري 1.13، بينما جاءت الفقرة السادسة "تتبنى إدارة الجامعة فلسفة العمل بروح الفريق" بأدنى متوسط حسابي، بلغ 2.72 وانحراف معياري 1.30. وتشير النتيجة إلى عدم وجود عوائق في الوصول إلى الرئيس، دون أن يدعم ذلك العمل الجماعي والمشاركة في القرار. وقد يعود ذلك إلى نوع الثقافة الاجتماعية السائدة التي تهتم بعلاقات اجتماعية جيدة ولا تبرز فروقا للمستويات الإدارية بين العاملين رغم الاختلاف داخل بيئة العمل. وتختلف هذه النتيجة عن ما أظهرته دراسة الجناعي وصالح (2018) من وجود مستوى عال من المشاركة.

جدول رقم 8

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الثاني: المشاركة والعمل الجماعي

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	التقييم
1	أتواصل بسهولة مع رئيسي بالعمل.	3.96	1.13	عالي
2	أساهم في وضع الأهداف المتعلقة بعمل.	3.55	1.31	عالي
3	تتقبل الإدارة ملاحظاتي المتعلقة بأدائها.	3.02	1.40	متوسط
4	تتاح لي فرصة الاشتراك في اللجان المشكلة المتعلقة بالعمل.	3.03	1.33	متوسط
5	أشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمل.	3.04	1.32	متوسط
6	تتبنى إدارة الجامعة فلسفة العمل بروح الفريق.	2.72	1.30	متوسط
7	تسود أجواء من التعاون والثقة بين الموظفين في الفريق الواحد.	2.95	1.36	متوسط
	الكل	3.18	1.04	متوسط

ثالثاً - مستوى التدريب:

يوضح الجدول رقم 9 أن بعد التدريب جاء في أدنى تقييم من بين أبعاد التمكين الإداري، واحتل المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 2.28، وانحراف معياري 1.12، أي بتقييم عام ضعيف. وجاءت الفقرة الأولى "تحدد الجامعة الاحتياجات التدريبية للموظفين بصفة مستمرة" بأدنى متوسط في هذا البعد، بلغ 2.24

وانحراف معياري 1.21، بينما احتلت الفقرة الرابعة أعلى متوسط، بلغ 2.50، وانحراف معياري 1.27، وجميعها في مستوى ضعيف. وقد تعزى هذه النتيجة إلى غياب خطة واضحة للتدريب، وغياب الاهتمام بتطوير مهارات العاملين، والذي ينعكس بدوره على تحقيق أهداف الجامعة القريبة والبعيدة، وإن أشارت نتائج الدراسة إلى أداء عال، فلن يكن لذلك أثر حقيقي ما لم يستند هذا الأداء على خبرة ومعرفة جيدة بالمهام والواجبات ومتطلبات العمل. وتختلف هذه النتيجة عن نتيجة دراسة الجناحي وصالح (2018) التي أظهرت مستوى مرتفعاً للتدريب.

جدول رقم 9

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الثالث: التدريب

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	التقييم
1	تحدد الجامعة الاحتياجات التدريبية للموظفين بصفة مستمرة.	2.24	1.21	ضعيف
2	تتبنى الجامعة خطة واضحة لتدريب الموظفين.	2.19	1.22	ضعيف
3	توفر لي الجامعة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي في مجال عملي.	2.17	1.17	ضعيف
4	تشجع الجامعة الموظفين على تبادل الخبرات فيما بينهم.	2.50	1.27	ضعيف
	الكلي	2.28	1.12	ضعيف

رابعاً - مستوى الاتصال الفعال:

تشير نتائج التحليل في الجدول رقم 10 إلى أن بعد الاتصال الفعال جاء في المرتبة الرابعة، وحصل على متوسط حسابي 2.71 وانحراف معياري 1.10، وكان تقييمه العام متوسط، ويقترّب كثيراً من ضعيف. وقد حصلت الفقرة الرابعة "أحصل على المعلومات اللازمة لتنفيذ عملي بسهولة" على أعلى متوسط حسابي بلغ 2.83 وانحراف معياري 1.22، بينما كان أقل متوسط حسابي من نصيب الفقرة الثانية "توفر إدارة الجامعة الجوانب الفنية والإدارية اللازمة للحصول على

المعلومات وتبادلها" بلغ 2.63 وانحراف معياري 1.25. وقد تعزى هذه النتيجة إلى غياب الوسائل اللازمة للحصول على المعلومة، وعدم وضوح آليات العمل للعاملين.

جدول رقم 10

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الرابع: الاتصال الفعال

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	التقييم
1	تتميز التعليمات والإجراءات في الجامعة بالوضوح	2.66	1.31	متوسط
2	توفر إدارة الجامعة الجوانب الفنية والإدارية اللازمة للحصول على المعلومات وتبادلها	2.63	1.25	متوسط
3	تمتلك الجامعة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات	2.70	1.24	متوسط
4	أحصل على المعلومات اللازمة لتنفيذ عملي بسهولة الكلي	2.83	1.22	متوسط
		2.71	1.10	متوسط

خامساً - مستوى الدافعية والتحفيز:

يتضح من الجدول رقم 11 أن بُعد الدافعية والتحفيز جاء في المرتبة الأولى من بين أبعاد التمكين الإداري، بمتوسط حسابي 3.53، وانحراف معياري 1.00، وحصل على تقييم "عالي" من بين أبعاد التمكين الإداري جميعاً، وقد جاءت الفقرة الأولى "أسعى دائماً لتحقيق الإنجاز الأفضل في عملي" بأعلى متوسط حسابي بلغ 4.32 وانحراف معياري 0.93، بينما جاءت الفقرة الخامسة "هناك تقدير واعتراف بجهود المبذولة في ميدان العمل" بأدنى متوسط حسابي، بلغ 3.07 وانحراف معياري 1.22. وقد تعزى هذه النتيجة إلى وجود رغبة حقيقية لدى العاملين بتحقيق الإنجاز والتقدم في العمل، وأن لديهم شعوراً بأهمية ما يؤدونه من أدوار، في الوقت الذي لا تتضح لديهم الصورة تجاه المسار الوظيفي، وانخفاض تقدير الجامعة للجهود المبذولة منهم. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الجناحي وصالح (2018) في وجود مستوى عال من الدافعية والتحفيز.

جدول رقم 11

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الخامس: الدافعية والتحفيز

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	التقييم
1	أسعى دائماً لتحقيق الإنجاز الأفضل في عملي.	4.32	0.93	عالي جداً
2	أشعر بأهمية وظيفتي وموقعي في الجامعة.	4.01	1.22	عالي
3	هناك اهتمام بمبادراتي ومقترحاتي يدفعني لتطوير أدائي.	3.12	1.29	متوسط
4	هناك وضوح لمساري الوظيفي يدفعني لتوظيف كل قدراتي للعمل.	3.10	1.37	متوسط
5	هناك تقدير واعتراف بجهودتي المبذولة في ميدان العمل.	3.07	1.46	متوسط
	الكل	3.53	1.00	عالي

السؤال الثاني: ما مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة حفر الباطن من وجهة نظرهم؟

يبين الجدول رقم 12 أن مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة حفر الباطن جاء بتقييم عام "عالي"، وحصل على متوسط حسابي 3.83 وانحراف معياري 0.818. وقد حصل البعد الأول "أداء المهام" على أعلى متوسط حسابي، بلغ 4.29 وانحراف معياري 0.757 وتقييم عالي جداً، بينما كان قريباً منه البعد الثاني "جودة الأداء". أما أقل أبعاد محور الأداء الوظيفي تقييماً فهو البعد الرابع "الأداء السلبي" الذي حصل على متوسط حسابي 2.62، وهو قريب جداً من تقييم "ضعيف" وفق جدول تفسير النتائج المعتمد بالدراسة.

وعلى الرغم من وجود بعض الممارسات السلبية، إلا أنه يمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى محاولة العاملين تحقيق أداء متميز، وبأفضل جودة، دون الوقوف عند العوائق التي قد تؤثر على ذلك، في سبيل الحصول على مردود معنوي أو مادي أو وظيفي لاحق، فضلاً عن تحقيق مبدأ الأمانة في العمل الذي يستشعره الجميع، وذلك في ظل حداثة الجامعة، وحاجتها إلى بروز كفاءات وطاقات بشرية تتولى قيادة بعض الأقسام والإدارات في الوقت القريب القادم، الأمر الذي قاد أفراد العينة إلى

استجابات عالية في معظم أبعاد الأداء الوظيفي، عدا بعد الأداء السلبي، الذي جاء متدنياً وكشف عن وجود اختلال حقيقي بينه وبين الأبعاد الأخرى في هذا المحور. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة صوام (2016) التي أظهرت مستوى مرتفعاً من الأداء لدى العاملين.

جدول رقم 12

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتقييم لكل بُعد من أبعاد الأداء الوظيفي وللمحور ككل

الترتيب	ترتيب الاستبانة	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
1	1	أداء المهام	4.29	0.757	عالي جداً
2	2	جودة الأداء	4.26	0.762	عالي جداً
3	3	الأداء السياقي	4.13	0.760	عالي
4	4	الأداء السلبي	2.62	0.992	متوسط
		الدرجة الكلية للمحور	3.83	0.818	عالي

وتستعرض الدراسة تفصيلات مستويات أبعاد محور الأداء الوظيفي على النحو الآتي:

أولاً - مستوى أداء المهام:

يوضح الجدول رقم 13 أن بُعد أداء المهام جاء بمستوى "عالي جداً"، وحصل على متوسط 4.29، وانحراف معياري 0.758، واحتل الترتيب الأول من بين أبعاد الأداء الوظيفي. وقد حصلت الفقرة السابعة "أخطت لإنجاز عملي بشكل أفضل" على أعلى متوسط في هذا البعد، بلغ 4.50 بتقييم عال جداً، بينما كان أقل متوسط من نصيب الفقرة الرابعة والخامسة، بلغ 4.05. وتؤكد هذه النتيجة على ما سبق تفسيره من ارتفاع الأداء لدى العاملين بسبب تطلّهم إلى مستويات وظيفية أفضل إذ حصلت الفقرة "أملك الاستعداد لتحمل مسؤولية أعلى" على ثاني أعلى فقرة في هذا البعد بمتوسط حسابي 4.46 وانحراف معياري 0.890. كما أن شعور

العاملين بأدائهم العالي ووفق متطلبات الوظيفة لا يعني الوصول إلى درجة الاتقان والإبداع الإداري. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الجناحي وصالح (2018) في وجود مستوى مرتفع في أداء المهام.

جدول رقم 13

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الأول: أداء المهام

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	التقييم
1	أؤدي مهام وواجبات الوظيفة بشكل يتوافق مع متطلبات الوظيفة بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.	4.25	0.924	عالي جداً
2	أؤدي المهام والواجبات دون تأخير.	4.42	0.809	عالي جداً
3	أملك الاستعداد لتحمل مسؤولية أعلى.	4.46	0.890	عالي جداً
4	أؤدي المهام والواجبات وفق المعايير المعتمدة لتوصيفي الوظيفي.	4.05	1.115	عالي
5	أشعر أن مستوى أدائي الوظيفي يتحسن باستمرار.	4.05	1.165	عالي
6	استغل كافة الموارد المتاحة أثناء أداء عملي.	4.23	0.995	عالي جداً
7	أخطط لإنجاز عملي بشكل أفضل.	4.50	0.813	عالي جداً
	الكلي	4.29	0.758	عالي جداً

ثانياً - مستوى جودة الأداء:

يوضح الجدول رقم 14 أن بُعد جودة الأداء جاء بمستوى "عالي جداً" أيضاً، وحصل على متوسط حسابي 4.26، وانحراف معياري 0.762، واحتل الترتيب الثاني من بين أبعاد الأداء الوظيفي. وقد حصلت الفقرة الثانية "أبحث دائماً عن فرص لتحسين أداء عملي" على أعلى متوسط في هذا البعد، بلغ 4.50 بتقييم عال جداً، بينما كان أقل متوسط من نصيب الفقرة الرابعة "أقدم اقتراحات جديدة لتحسين مستوى خدمة الجامعة" بمتوسط الحسابي 3.95 وانحراف معياري 1.16. وفيه تأكيد على تطلعات العاملين لوضع وظيفي أفضل في ظل حداثة الجامعة وهيكلها الإدارية. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الجناحي وصالح (2018) في وجود مستوى عال في جودة الأداء.

جدول رقم 14

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الثاني: جودة الأداء

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	التقييم
1	أقوم بأداء عملي بجودة عالية.	4.46	0.804	عالي جداً
2	أبحث دائماً عن فرص لتحسين أداء عملي.	4.50	0.775	عالي جداً
3	أستفيد من نتائج التقييم في تحسين جودة العمل المقدم.	4.03	1.17	عالي
4	أقدم اقتراحات جديدة لتحسين مستوى خدمة الجامعة.	3.95	1.16	عالي
5	ألتزم بأوقات الدوام الرسمي بشكل دقيق.	4.32	0.881	عالي جداً
	الكلية	4.26	0.762	عالي جداً

ثالثاً - مستوى الأداء السياقي:

يوضح الجدول رقم 15 أن بُعد الأداء السياقي جاء بمستوى "عالي"، وحصل على متوسط حسابي 4.13 وانحراف معياري 0.760، واحتل الترتيب الثالث من بين أبعاد الأداء الوظيفي. وقد حصلت الفقرة الثانية "أتحدث مع زملائي في العمل قبل القيام بأي إجراء قد يؤثر عليهم" على أعلى متوسط في هذا البعد، بلغ 4.37 بتقييم عال جداً، وانحراف معياري 0.846، بينما كان أقل متوسط من نصيب الفقرة الخامسة "لدي الاستعداد للعمل خارج وقت الدوام الرسمي ولو بدون أجر لإنجاز العمل" بمتوسط الحسابي 3.67 وانحراف معياري 1.36. وتتفق هذه النتيجة مع التأكيد على تأثير الثقافة الاجتماعية السائدة التي تحكم طبيعة العلاقات الاجتماعية بين العاملين، وتقوم في كثير من الأحيان على المجاملة الاجتماعية، ومحاولة الظهور بعلاقات جيدة مع المحيط الاجتماعي، في الوقت الذي تبين فيه نتيجة التحليل اهتمام العاملين بالجانب المادي وعدم تنازلهم عنه. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الجناعي وصالح (2018) في إظهار مستوى عال في الأداء السياقي.

جدول رقم 15

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الثالث: الأداء السياقي

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	التقييم
1	لدي القدرة للتكيف مع الظروف والمتغيرات المستجدة.	4.25	0.889	عالي جدا
2	اتحدث مع زملائي في العمل قبل القيام بأي إجراء قد يؤثر عليهم.	4.37	0.846	عالي جدا
3	أنسق مع المستويات الوظيفية الأخرى لأداء المهام بشكل أفضل.	4.18	0.922	عالي
4	أجرب طرائق أكثر فاعلية ومبتكرة لأداء مهام عملي.	4.19	0.958	عالي
5	لدي الاستعداد للعمل خارج وقت الدوام الرسمي ولو بدون أجر لإنجاز العمل.	3.67	1.36	عالي
	الكلي	4.13	0.760	عالي

رابعاً - مستوى الأداء السلبي:

يوضح الجدول رقم 16 أن بُعد الأداء السلبي جاء بمستوى "متوسط"، وحصل على متوسط حسابي عام 2.62 وانحراف معياري 0.992، ويقترّب كثيراً من مستوى تقييم ضعيف الذي ينتهي عند متوسط حسابي 2.60، واحتل الترتيب الرابع والأخير من بين أبعاد الأداء الوظيفي. ويشير انخفاض المتوسط الحسابي في هذا البعد إلى موافقة نسبة كبيرة من عينة الدراسة على وجود أداءات سلبية. وقد حصلت الفقرة الرابعة "في الغالب يتجاوز وقت الاستراحة الوقت المحدد" على أعلى متوسط في هذا البعد، بلغ 3.20 بتقييم متوسط، بينما كان أقل متوسط من نصيب الفقرة الثانية "العديد من العاملين ينفذ قرارات دون اقتناعه بأثرها" بمتوسط الحسابي 2.13 وانحراف معياري 1.13. وتؤكد هذه النتيجة على إدراك العاملين للمشكلات الإدارية القائمة على الرغم من محاولة الظهور بصورة أفضل في الأداء. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الجناعي وصالح (2018) في وجود مستوى متوسط في الأداء السلبي.

جدول رقم 16

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الرابع: الأداء السلبي

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	التقييم
1	هناك من يحصل على المعلومات من غير المخولين	2.41	1.26	ضعيف
2	العديد من العاملين ينفذ قرارات دون اقتناعه بآثرها	2.13	1.13	ضعيف
3	هناك من يوظف موارد الجامعة لخدمة أغراضه الشخصية	2.73	1.39	متوسط
4	في الغالب يتجاوز وقت الاستراحة الوقت المحدد	3.20	1.30	متوسط
	الكلي	2.62	0.992	متوسط

السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ في اتجاهات العاملين بالجامعة نحو التمكين الإداري تعزى لمتغير المسمى الوظيفي - المؤهل الدراسي - سنوات الخبرة - الجنس؟ يبين الجدول رقم 17 نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن محاور التمكين الإداري تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي - المؤهل الدراسي - سنوات الخبرة - الجنس، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 تعزى للمتغيرات الفارقة المسمى الوظيفي - المؤهل الدراسي - الجنس في جميع أبعاد التمكين، إذ تجاوزت قيمة الدلالة الإحصائية في هذه الأبعاد 0.05. بينما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند هذا المستوى تعزى لمتغير سنوات الخبرة لكل من البعد الأول "تفويض السلطة وحرية الاختيار" والبعد الخامس "الدافعية والتحفيز" حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية لكل منها على الترتيب 0.028 و 0.020، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05.

جدول رقم 17

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن كل محور من محاور التمكين الإداري تبعاً لمتغير (المسمى الوظيفي - المؤهل الدراسي - سنوات الخبرة - الجنس)

العامل	مصدر التباين	مجموع المربعات				قيمة "ف"				الدلالة الإحصائية			
		المسمى الوظيفي	المؤهل الدراسي	سنوات الخبرة	الجنس	المسمى الوظيفي	المؤهل الدراسي	سنوات الخبرة	الجنس	المسمى الوظيفي	المؤهل الدراسي	سنوات الخبرة	الجنس
تفويض السلطة	بين المجموعات	2.864	1.000	6.725	2.917	1.516	1.053	3.650	3.108	.223	.306	.028	.080
وحرية الاختيار	داخل المجموعات	154.9	156.7	151.0	154.8								
	المجموع	157.7	157.7	157.7	157.7								
المشاركة والعمل الجماعي	بين المجموعات	1.723	.561	5.711	.561	.798	.519	2.706	.520	.452	.472	.070	.472
	داخل المجموعات	177.0	178.2	173.0	178.2								
	المجموع	178.7	178.7	178.7	178.7								
التدريب	بين المجموعات	5.550	.959	3.841	.830	2.241	.762	1.538	.659	.110	.384	.218	.418
	داخل المجموعات	203.0	207.6	204.8	207.8								
	المجموع	208.6	208.6	208.6	208.6								
الاتصال الفعال	بين المجموعات	2.349	.264	1.451	.082	.968	.217	.595	.067	.382	.642	.553	.795
	داخل المجموعات	198.9	201.0	199.8	201.2								
	المجموع	201.2	201.2	201.2	201.2								
الدافعية والتحفيز	بين المجموعات	.418	.029	7.740	.723	.207	.028	4.016	.723	.813	.866	.020	.397
	داخل المجموعات	165.3	165.7	158.0	165.0								
	المجموع	165.7	165.7	165.7	165.7								

ولتعرّف مصدر الفروق في هذين البعدين تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية، كما في الجدول رقم 18 والجدول رقم 19 على النحو الآتي:

جدول رقم 18

نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية للبعد الأول: تفويض السلطة وحرية الاختيار حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة		أقل من خمس سنوات		بين خمس سنوات وعشر سنوات	
متوسط الفرق		Sig P.Value		متوسط الفرق	
Sig P.Value		متوسط الفرق		Sig P.Value	
/		/		0.728	
0.008		0.448-		0.141	
بين خمس سنوات وعشر سنوات		0.0803		0.368-	
أكثر من عشر سنوات					

جدول رقم 19

نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية للبعد الخامس: الدافعية والتحفيز حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة		أقل من خمس سنوات		بين خمس سنوات وعشر سنوات	
متوسط الفرق		Sig P.Value		متوسط الفرق	
Sig P.Value		متوسط الفرق		Sig P.Value	
/		/		0.026	
0.026		0.384-		0.57	
بين خمس سنوات وعشر سنوات		0.528		0.144	
أكثر من عشر سنوات					

يبين جدول رقم 17 وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة عن بُعد تفويض السلطة وحرية الاختيار، تعزى لمتغير سنوات الخبرة، بين من لديه خبرة ما بين خمس سنوات وعشر سنوات، ومن خبرته أكثر من عشر سنوات، وجاءت الفروق لصالح من خبرته أكثر من عشر سنوات.

بينما أشار جدول رقم 18 إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة عن بُعد الدافعية والتحفيز، تعزى لمتغير سنوات الخبرة، بين من لديه خبرة أقل من خمس سنوات، ومن خبرته بين خمس سنوات وعشر سنوات، وجاءت الفروق لصالح من خبرته أقل من خمس سنوات. كما بين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة عن بُعد الدافعية والتحفيز، تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، بين من لديه خبرة بين خمس سنوات وعشر سنوات،

ومن خبرته أكثر من عشر سنوات، وجاءت الفروق لصالح من خبرته أكثر من عشر سنوات. وقد يعزى هذا الاختلاف إلى أن العينة كانت تنتمي إلى جامعتين مختلفتين قبل صدور قرار إنشاء جامعة حفر الباطن، وبالتالي اختلاف الممارسات الإدارية التي كانت متبعة في كل جامعة أوجد هذا الاختلاف.

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ في اتجاهات العاملين بالجامعة نحو الأداء الوظيفي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي - المؤهل الدراسي - سنوات الخبرة - الجنس؟

جدول رقم 20

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن كل محور من محاور الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير (المسمى الوظيفي - المؤهل الدراسي - سنوات الخبرة - الجنس)

العامل	مصدر التباين	مجموع المربعات				قيمة " ف "				الدلالة الإحصائية			
		المسمى الوظيفي	المؤهل الدراسي	سنوات الخبرة	الجنس	المسمى الوظيفي	المؤهل الدراسي	سنوات الخبرة	الجنس	المسمى الوظيفي	المؤهل الدراسي	سنوات الخبرة	الجنس
أداء المهام	بين المجموعات	.782	.964	4.775	.395	.679	1.68	4.33	.686	.509	.196	.015	.409
	داخل المجموعات	94.5	94.32	90.51	94.89								
	المجموع	95.2	95.28	95.28	95.28								
جودة الأداء	بين المجموعات	.396	.669	4.137	.017	.338	1.15	3.67	.030	.714	.285	.028	.863
	داخل المجموعات	96.10	95.83	92.36	96.48								
	المجموع	96.50	96.50	96.50	96.50								
الأداء السياقي	بين المجموعات	.362	.129	2.546	.362	.311	.222	2.24	.626	.733	.638	.110	.430
	داخل المجموعات	95.41	95.65	93.23	95.41								
	المجموع	95.78	95.78	95.78	95.78								
الأداء السلبي	بين المجموعات	15.84	2.829	.224	2.647	9.28	3.05	.118	2.85	.000	.137	.803	.035
	داخل المجموعات	139.9	152.9	155.5	153.1								
	المجموع	155.8	155.8	155.8	155.8								

يبين الجدول رقم 20 نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابات أفراد العينة عن كل محور من محاور الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير

(المسمى الوظيفي - المؤهل الدراسي - سنوات الخبرة - الجنس)، وقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 تعزى لمتغير (المؤهل الدراسي) في جميع أبعاد الأداء الوظيفي، إذ تجاوزت قيمة الدلالة الإحصائية في هذه الأبعاد 0.05. بينما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند هذا المستوى تعزى لمتغير (سنوات الخبرة) في كل من البعد الأول "أداء المهام" والبعد الثاني "جودة الأداء" حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية لكل منها على الترتيب 0.015 و 0.028، وكذلك وجود فروق تعزى لمتغير المسمى الوظيفي في البعد الرابع "الأداء السلبي"، حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند هذا المستوى تعزى لمتغير الجنس في البعد الرابع "الأداء السلبي"، حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية 0.035، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05. ولتعرف مصدر الفروق في هذه الأبعاد تم استخدام اختبار LSD للمقارنات البعدية كما في الجداول أرقام 21-24 على النحو الآتي.

جدول رقم 21

نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية للبعد الأول: أداء المهام حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة		أقل من خمس سنوات		بين خمس سنوات وعشر سنوات	
متوسط الفرق	Sig P.Value	متوسط الفرق	Sig P.Value	متوسط الفرق	Sig P.Value
0.467	0.009	/	/	/	/
0.213	0.271	0.253-	0.051		

جدول رقم 22

نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية للبعد الثاني: جودة الأداء حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة		أقل من خمس سنوات		بين خمس سنوات وعشر سنوات	
متوسط الفرق	Sig P.Value	متوسط الفرق	Sig P.Value	متوسط الفرق	Sig P.Value
0.396	0.029	/	/	/	/
0.123	0.526	0.272-	0.038		

جدول رقم 23

نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية للبعد الرابع: الأداء السلبي حسب متغير المسمى الوظيفي

سنوات الخبرة	أقل من خمس سنوات		بين خمس سنوات وعشر سنوات	
	متوسط الفرق	Sig P.Value	متوسط الفرق	Sig P.Value
رئيس قسم	0.744-	0.006	/	/
مدير إدارة	0.843-	0.001	0.099-	0.770

جدول رقم 24

نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية للبعد الرابع: الأداء السلبي حسب متغير الجنس

الجنس	ذكر		أنثى	
	متوسط الفرق	Sig P.Value	متوسط الفرق	Sig P.Value
أنثى	0.964	0.035	/	/

يبين الجدول رقم 21 وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة عن بُعد أداء المهام، تعزى لمتغير سنوات الخبرة، بين من لديه خبرة أقل من خمس سنوات، ومن خبرته بين خمس سنوات وعشر سنوات، وجاءت الفروق لصالح من خبرته أقل من خمس سنوات. كما يبين الجدول رقم 22 وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة عن بُعد جودة الأداء، تعزى لمتغير سنوات الخبرة، بين من لديه خبرة أقل من خمس سنوات، ومن خبرته بين خمس سنوات وعشر سنوات، وجاءت الفروق لصالح من خبرته أقل من خمس سنوات. أيضا يبين الجدول رقم 22 وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة عن بُعد جودة الأداء، تعزى لمتغير سنوات الخبرة، بين من لديه خبرة بين خمس سنوات وعشر سنوات، ومن خبرته أكثر من عشر سنوات، وجاءت الفروق لصالح من خبرته بين خمس سنوات وعشر سنوات.

أما الجدول رقم 23 فقد بين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة عن بُعد الأداء السلبي، تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، بين الموظف وكل من رئيس القسم ومدير الإدارة، وجاءت الفروق لصالح رئيس القسم ومدير الإدارة. وفي الجدول رقم 24 يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة عن بُعد الأداء السلبي، تعزى لمتغير الجنس، بين الذكور والإناث، وجاءت الفروق لصالح الذكور.

جدول رقم 25

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد التمكين الإداري على الأداء الوظيفي

المتغير التابع	R	R ² معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig مستوى الدلالة
الأداء الوظيفي	.590	.328	17.21	بين الجاميع	5	تفويض السلطة...	-.030	.443
				البواقي	161	المشاركة والعمل...	.118	1.706
				المجموع	166	التدريب	-.001	.020
						الاتصال الفعال	-.019	.296
						الدافعية والتحفيز	.291	4.73
								.000

يبين الجدول رقم 25 أن معامل الارتباط المتعدد لأثر أبعاد التمكين الإداري على الأداء الوظيفي بلغ 0.590 أي أنه معنوي الدلالة عند مستوى دلالة 0.05، وأن هناك أثراً موجباً دالاً إحصائياً للتمكين الإداري على الأداء الوظيفي. كما بين الجدول أن معامل التحديد لأثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي بلغ 0.328، أي أن 32.8% من الأداء يرجع إلى التمكين الإداري. وعليه نرفض الفرض الصفري السابق الذي يشير إلى عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ للتمكين الإداري في الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة حفر الباطن. وإن ظهر هذا التأثير متوسطاً إلا أنه يؤكد على أهمية التمكين الإداري الذي يحقق أهدافاً كثيرة ترفع من مستوى العمل الإداري وجودته بشكل عام. وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت له كل من دراسة الجناحي وصالح (2018)، ودراسة صوام

(2016)، ودراسة نافع (2011)، حيث توصلت إلى وجود أثر إيجابي للتمكين على الأداء الوظيفي، كما تتفق مع دراسة أحمد (2011) التي أثبتت أثراً للتمكين الإداري على الإبداع التنظيمي.

وللإجابة عن الفرضية الثانية ولمعرفة أي أبعاد التمكين مؤثر في الأداء الوظيفي من خلال قيمة بيتا ك ودلالاتها الإحصائية عند مستوى 0.05، يتبين كما في الجدول 23 أن البعد المؤثر في الأداء الوظيفي هو بُعد الدافعية والتحفيز، حيث بلغ معامل الارتباط الخاص به 0.291 وكانت دلالاته الإحصائية 0.000 وهي أقل من 0.05.

الخلاصة

أظهرت الدراسة مستوى متوسطاً من التمكين الإداري للعاملين بجامعة حفرالباطن، وبينت أن أكثر أبعاد التمكين توافراً هو بُعد الدافعية والتحفيز، وأن أقل الأبعاد توافراً هو بعد التدريب. وهذه النتيجة تؤكد على ضرورة الاهتمام بتمكين العاملين من خلال التدريب، والمشاركة الفاعلة، والتفويض، وتفعيل التواصل والاتصال. كما أظهرت الدراسة مستوى عال من الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة حفر الباطن، إلا أن هناك ممارسات سلبية جاءت في بعد الأداء السلبي بمستوى متوسط وقريب جداً من ضعيف. وقد اتفق أفراد عينة الدراسة على اختلاف مسمياتهم الوظيفية، ومؤهلاتهم، وسنوات خبراتهم، وكذلك نوع الجنس على معظم أبعاد أداة الدراسة، عدا اختلاف بسيط يعزى لمتغير سنوات الخبرة جاء في البعد الأول والأخير من أبعاد التمكين الإداري. كما أن هناك اتفاقاً بين أفراد عينة الدراسة على أبعاد الأداء الوظيفي، عدا البعدين الأول والثاني، اللذين أظهرتا اختلافاً يعزى لمتغير سنوات الخبرة، والبعد الأخير الذي أظهر اختلافاً يعزى لمتغير المسمى الوظيفي والجنس. وفي بيان تأثير التمكين الإداري في الأداء الوظيفي أثبتت الدراسة أن هناك تأثيراً إيجابياً للتمكين على الأداء الوظيفي، حيث بينت وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ للتمكين الإداري في الأداء الوظيفي للعاملين. كما أثبتت الدراسة أن البعد المؤثر في الأداء الوظيفي هو بُعد

الدافعية والتحفيز، والذي يبني لدى العاملين الرغبة في العمل والإنتاج، ويحفزهم على تقديم أداء أفضل.

التوصيات

- ضرورة اهتمام الجامعات الناشئة بتطوير المهارات الإدارية للعاملين فيها، من خلال ترسيخ أبعاد التمكين الإداري، القائمة على التفويض، والمشاركة، والتدريب، والاتصال الفعال، والدافعية والتحفيز. والعمل على تعميم ثقافة التمكين الإداري، وبيان أهميته، ومجالاته، وأبعاده، ودوره في تجويد العمل الإداري، وذلك من خلال الممارسات العملية لقيادات الجامعة وإدارتها، ونشاطات إدارة الجودة بالجامعة، وإقامة الدورات التدريبية المرتبطة بذلك.
- الاهتمام بشكل أكبر بعملية تدريب العاملين، وتأهيلهم للعمل، من خلال برامج تدريبية متخصصة، ترفع من كفاءتهم الإدارية، وفق تخصصاتهم، ومجالات عملهم. ويمكن أن تسند هذه المهمة لإدارة تطوير الموارد البشرية بالجامعة.
- ضرورة العمل على بناء قاعدة بيانات متكاملة، تسهل عملية التواصل بين العاملين، وتزيد من فاعلية الاتصال وتيسير الأعمال، من خلال تفعيل دور عمادة تقنية المعلومات، ونشر الوعي المعلوماتي، وإتاحة البيانات اللازمة على الموقع الرسمي للجامعة.
- إجراء مزيد من الدراسات والبحوث حول التمكين الإداري، وواقعه، وأثره على العملية الإدارية ونجاحها، في ظل التوجه العام بالمملكة نحو الإدارة الفاعلة، والحوكمة، وتحقيق أهداف رؤية 2030.

The Status of Administrative Empowerment and its Impact on Performance of the Employees at Hafr Albatin University in Saudi Arabia (a Field Study)

Dr. Adel A. Alshammari

College of Education-University of Hafr Albatin
K.S.A

Abstract

The study aims to explore the level of administrative empowerment and job performance of the employees in Hafr Albatin University, and the impact of empowerment on this performance, and if there were significant differences in the orientations of the study sample towards administrative empowerment and job performance attributable to the variable of job title, qualification, years of experience and gender. The analytical descriptive approach was used, and the questionnaire was adopted as a main tool for collecting data. It was distributed to a random sample of 167 respondents. The study showed a number of results, the most prominent of which is: the existence of an average level of administrative empowerment, while the performance came at a high level. The results also showed a positive effect for administrative empowerment on performance. Recommendations are cited emphasizing the importance of empowering staff and developing their management skills, paying attention to training programs provided to them, as well as building a database to facilitate the process of communication and communication between them.

Key Words: Administrative Empowerment, Job performance.

المراجع

أحمد، علي يونس (2011). أثر التمكين الوظيفي على الإبداع التنظيمي بالتطبيق على العاملين بالجهاز الإداري بجامعة طيبة بالمملكة العربية السعودية. مجلة البحوث التجارية جامعة الزقازيق، 33(1)، 460-421.

الدليمي، محمود فهد والرضا، أفراح خضير (2016). دور استراتيجية التمكين في الأداء الوظيفي: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء. مجلة جامعة كربلاء العلمية، 14(1)، 60-36.

الجناعي، نوري عبدالودود وصالح، عمرو محمد (2018). التأثير الكلي والجزئي للتمكين الإداري في أبعاد الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء الجمهورية اليمنية. مجلة الدراسات الاجتماعية - اليمن، 24(1)، 31-1.

راضي، جواد حسن (2010). التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين: دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد. مجلة القاسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 12(1)، 84-62.

الساعدي، مؤيد يوسف (2006). قياس استعداد منشأة الأعمال للعمل باستراتيجية التمكين. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 3(11).

الشعلان، مضاوي محمد وكعكي، محمد (2013). آليات تفعيل التمكين لتحقيق جودة الأداء في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن. المجلة السعودية للتعليم العالي، 10(1)، 72-37.

الشمري، عادل عايد (2017). تحديات الإدارة في الجامعات السعودية الناشئة وسبل مواجهتها. مقبول للنشر في: مجلة كلية التربية في العلوم التربوية جامعة عين شمس، 41(2).

صوام، راضية (2017). التمكين كمدخل استراتيجي لتحقيق التميز في الأداء لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظر رؤساء الأقسام: دراسة على عينة من جامعات الشرق الجزائري. *دراسات- الجزائر*، (50)، 11-33.

عبدالستار، نافع وجيه (2011). التمكين الوظيفي وأثره على أداء العاملين في جامعة الطائف. *مجلة الدراسات الاجتماعية - اليمن*، (32)، 357-440.

عطية، حسين أفندي (2003). *تمكين العاملين: مدخل للتطوير والتحسين المستمر*. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

عكاشة، أسعد أحمد (2008). *أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي "دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات Paltel" في فلسطين* [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية بغزة.

النفيسة، ندى (2011). *إدراك التمكين وعلاقته بالرضا والوظيفي: دراسة ميدانية من وجهة نظر الإداريات العاملات في جامعة الملك سعود* [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، الرياض.

الهيتمي، خالد (2003). *إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي*. عمان: دار وائل للنشر.

Abdul Sattar, N. (2011). Job empowerment and its impact on the performance of employees at Taif University (in Arabic). *Journal of Social Studies-Yemen*, (32), 357-440.

Ahmed, A. Y. (2011). The effect of job empowerment on organizational creativity by application to employees of the administrative apparatus at Taibah University in the Kingdom of Saudi Arabia (in Arabic). *Zagazig University Business Research Journal*, 33(1), 460-421.

Al-Dulaimi, M. & Al-Reda, A. (2016). The role of empowerment strategy in job performance: An analytical exploratory study of the opinions of a sample of administrative leaderships in the General Directorate of Education in Karbala Governorate (in Arabic). *University of Karbala Scientific Journal*, 14(1), 36-60.

Al Ghamdi, Azala M. (2016). *The empowerment of academic women leaders*

- at Saudi universities and its relationship to their administrative creativity.* Western Michigan University, ProQuest Dissertations Publishing, 2016. 10582997.
- Al-Hiti, Kh. (2003). *Human resource management: a strategic approach* (in Arabic). Amman: Wael Publishing House.
- Al-Janaei, N.& Saleh, A. (2018). The total and partial effect of administrative empowerment on the dimensions of job performance: a field study in private hospitals in the capital, Sana'a, Republic of Yemen (in Arabic). *Journal of Social Studies - Yemen*, 24(1), 1-31.
- Al-Nafisa, Nada (2011). *Perception of empowerment and its relationship to job satisfaction: a field study from the point of view of female administrators at King Saud University* (in Arabic). Unpublished master's thesis, College of Business Administration, King Saud University, Riyadh.
- Al-Saadi, M. (2006). Measuring Business Entity's Readiness to Work with Empowerment Strategy (in Arabic). *Iraqi Journal of Administrative Sciences*, 3(11).
- Al-Shaalan, M. & Kaaki, M. (2013). Mechanisms to activate empowerment to achieve quality performance at Princess Noura bint Abdulrahman University (in Arabic). *Saudi Journal of Higher Education*, (10), 37-72.
- Al-Shammari, A. (2017). Management challenges in emerging Saudi universities and ways to confront them (in Arabic). Accepted for publication in: *Journal of the Faculty of Education in Educational Sciences*, Ain Shams University, 41(2).
- Al-Suhimat, S. (2016). "The Impact of the Administrative Empowerment in Organizational Creativity: An Analytical Study from the Perspective of Employees in University of Mutah in Jordan. *Imperial Journal of Interdisciplinary Research*. at the website: (<http://www.onlinejournal.in/UIRV2L1/012.pdf>) (Date: 03/12/2017)
- Attia, H. (2003). *Empowering employees: an introduction to continuous development and improvement* (in Arabic). Cairo: Arab Administrative Development Organization.

- Bennis, W. & Townsend, R. (1995). "Reinventing Leadership". New York: William Morrow.
- Boonyarit, I., Chomphupart, S. & Arin, N. (2010). Leadership, Empowerment, and Attitude Outcomes. *The Journal of Behavioral Science*, 5(1), 1-14.
- Bowen, D. and Lawler, E. (1995). Empowering Service Employees. *Sloan Management Review*, summer, 73-83.
- Jiang, Xueting; Flores, Hector R.; Leelawong, Ronrapee; & Manz, Charles C. (2016). The effect of team empowerment on team performance. *International Journal of Conflict Management; Bowling Green*, 27(1), 62-87.
- Kahya, E. (2007). The effects of job characteristics and working conditions on job performance. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37(3), 515-523.
- Mcarthurand, Ronald (2002). Democratic leadership and faculty Empowerment at the Community. *Community College Review*, 30(3), 1-10.
- Moke, E. (2012). Relationships Between Organizational Climate and Empowerment of Nurses in Hong Kong, *Nurses Review*, 10(3), 1-19.
- Moorhead, G. & Griffin, R. W. (2001). *Organizational Behavior: Managing people and organization*. U.S.A, Boston: Houghton Mifflin Company.
- Moye, M. & Henkin, A. (2006). Exploring Associations Between Employee Empowerment and Interpersonal trust in Managers. *Journal of Management Development*, 25(2), 101-117.
- Okasha, A. (2008). *The Impact of Organizational Culture on the Level of Job Performance "An Applied Study on the Telecommunications Company "Paltel" in Palestine* (in Arabic). Unpublished Master's Thesis, Islamic University of Gaza.
- Radhi, J. (2010). Administrative Empowerment and its Relationship to Employee Creativity - A Field Study on a Sample of the Staff of the College of Administration and Economics (in Arabic). *Al-Qadisiyah Journal of Administrative and Economic Sciences*, 12 (1), 62-84.
- Sawam, Radhia (2017). Empowerment as a strategic entry point to achieve excellence in performance among faculty members from the point of

- view of department heads: a study on a sample of the universities of eastern Algeria (in Arabic). *Studies - Algeria*, (50), 11-33.
- Ukil, M. I. (2016). The impact of employee empowerment on employee satisfaction and service quality: empirical evidence from financial enterprises in Bangladesh. *Business: Theory and Practice*, 17(2), 178-189.
- Viswesvaran, C. & Ones, S. (2000). Perspectives on Models of Job Performance. Blackwell Publishers Ltd, *International Journal of Selection & Assessment*, 8 (4), 216-226.

