

## واقع التمكين النفسي لدى الموظفين الإداريين بجامعة الوادي

### The reality of psychological empowerment among the administrative staff in Eloued University

د. حياة قدة<sup>1</sup>

<sup>1</sup> جامعة الوادي (الجزائر) guedda-hayat@univ-eloued.dz

تاريخ الاستلام: 2023/04/29؛ تاريخ المراجعة: 2023/05/11؛ تاريخ النشر: 2023/12/31

**ملخص:** تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع التمكين النفسي لدى الموظفين الإداريين بجامعة الوادي، ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي وتصميم استمارة استبيان لجمع البيانات، حيث تم قياس التمكين النفسي من خلال أربعة (04) أبعاد (المعنى، المقدرة (الجدارة)، الاستقلالية، التأثير) حسب مقياس (Spreitzer, 1995) وقد تم توزيعها باستعمال أسلوب الحصر الشامل على (392) موظفا بجامعة الوادي، حيث كان عدد الاستمارات المسترجعة والصالحة للتحليل (273) استمارة، تم تحليلها باستخدام أساليب إحصائية لبرامج SPSS 22 و MINITAB 17، وقد توصلت الدراسة إلى أن التمكين النفسي يتوفر وبمستوى "مرتفع" لدى موظفي الإدارة بجامعة الوادي، وقد كانت مستويات أبعاده كالتالي: مستوى "مرتفع جدا" لبعد المقدرة، مستوى "مرتفع" لكل من بعدي "المعنى و التأثير" وأخيرا مستوى "متوسط" لبعد الاستقلالية، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر التمكين النفسي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، مدة الخدمة في الجامعة) لدى الموظفين الإداريين بالجامعة محل الدراسة، وأوصت الدراسة بالمحافظة على مستوى التمكين النفسي وتوفير بيئة عمل مساندة لتعزيزه.

**الكلمات المفتاح:** تمكين نفسي، معنى، مقدرة، استقلالية، تأثير.

**تصنيف JEL:** A14 ؛ D73 ؛ C87

**Abstract:** The study aims to identify the reality of psychological empowerment among the administrative staff in Eloued University, To achieve this aim, the study used a descriptive approach and a questionnaire to collect data., the psychological empowerment was measured through four (04) dimensions (meaning, competence, self-determination, impact), according to a scale of (Spreitzer, 1995), the questionnaire was distributed using the comprehensive confine method to (392) employees in Eloued University, A number of (273) were are valid for analysis, It was analyzed by using a statistical methods of SPSS 22 and MINITAB 17 programs.

The results of study revealed that the level of psychological empowerment is available at a high level among the administration staff in Eloued University, the levels of its dimensions were as follows: a very high level for the "competence" dimension, a high level for each of the "meaning and impact" dimensions, and finally a medium level for the "self-determination", and There were no statistically significant differences on the availability of psychological empowerment due to personal variables (sex, age, educational level, duration of service in the university) among the administrative staff of the university under study, the study recommended maintaining the level of psychological empowerment and providing a supportive work environment to enhance it

**Keywords:** psychological empowerment; meaning; competence; self-determination; impact.

**Jel Classification Codes :** A14 ؛ D73 ؛ C87

تواجه المنظمات العديد من التحديات العالمية الراهنة المرتبطة بالتغيرات السريعة وشدة المنافسة والتسارع في وتيرة الابتكارات التي تشهدها بيئة الأعمال اليوم من أجل بقائها وتطورها.

ومن أجل مواكبة هذه التحديات وجهت المنظمات المزيد من الاهتمام بمواردها وفي مقدمتها الموارد البشرية التي تمثل خزان المهارات والمعارف والأفكار والابتكارات، حيث أصبحت تبحث في السياسات التحفيزية، وتسعى لتوفير بيئة تنظيمية وأساليب إدارية حديثة ومعاصرة تمنح العنصر البشري الشعور أكثر بالثقة والفاعلية وتنمي لديهم الدافعية في أداء وظائفهم، وفي هذا الإطار يعتبر التمكين أحد الأساليب الإدارية المعاصرة والذي يركز على إعطاء الأفراد حرية ومشاركة أكبر في أداء أعمالهم، ومن بين مداخله مدخل التمكين النفسي الذي يمثل الشعور بالدافعية الذاتية لدى الموظفين نحو أعمالهم بناء على إدراكهم الشخصي لمهامهم والبيئة المحيطة التي من شأنها تعزيز هذا الشعور، مما يؤدي إلى إطلاق قدراتهم وزيادة فعاليتهم في تحقيق الأهداف التنظيمية.

وقد ارتأينا إجراء دراستنا في جامعة الوادي باعتبارها أحد مؤسسات التعليم العالي بالجزائر، والذي يمثل قطاعا محوريا نظرا لارتباطه ببقية القطاعات الأخرى، ولما يحظى به من دور هام وبارز في تزويد المجتمع بالطاقات البشرية المعدة لسوق العمل ولمختلف متطلبات الحياة.

**1.I- إشكالية الدراسة:** وللمعرفة واقع التمكين النفسي لدى الموظفين الإداريين بجامعة الوادي تم طرح التساؤل الآتي:

### ما هو واقع التمكين النفسي لدى الموظفين الإداريين بجامعة الوادي؟

وللإجابة على هذه الاشكالية تم صياغة الفرضيات كما يلي:

- **الفرضية الأولى:** تتوفر أبعاد التمكين النفسي (المعنى، المقدرة، الاستقلالية، التأثير) لدى الموظفين الإداريين بجامعة الوادي. والتي تتفرع عنها الفرضيات التالية:
  - **الفرضية الفرعية الأولى:** تتوفر المعنى كبعد للتمكين النفسي لدى الموظفين الإداريين بجامعة الوادي
  - **الفرضية الفرعية الثانية:** تتوفر المقدرة كبعد للتمكين النفسي لدى الموظفين الإداريين بجامعة الوادي
  - **الفرضية الفرعية الثالثة:** تتوفر الاستقلالية كبعد للتمكين النفسي لدى الموظفين الإداريين بجامعة الوادي
  - **الفرضية الفرعية الرابعة:** تتوفر التأثير كبعد للتمكين النفسي لدى الموظفين الإداريين بجامعة الوادي
- **الفرضية الثانية:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر التمكين النفسي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، مدة الخدمة) لدى الموظفين الإداريين بالمؤسسة محل الدراسة. ويندرج ضمنها الفرضيات الفرعية التالية:
  - **الفرضية الفرعية الأولى:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر التمكين النفسي تعزى لمتغير الجنس لدى الموظفين الإداريين بالمؤسسة محل الدراسة.

- الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر التمكين النفسي تعزى لمتغير السن لدى الموظفين الإداريين بالمؤسسة محل الدراسة.
- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر التمكين النفسي تعزى لمتغير المستوى التعليمي لدى الموظفين الإداريين بالمؤسسة محل الدراسة.
- الفرضية الفرعية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر التمكين النفسي تعزى لمتغير مدة الخدمة لدى الموظفين الإداريين بجامعة الوادي.

**2.I- أهمية الدراسة:** تكمن في كونها تتعلق بالموارد البشري التي يُعد ركيزة تقدم وتطور المنظمات وتميزها في ظل التغيرات المتسارعة وذلك من خلال قدراته ومهاراته وإبداعاته، بالإضافة إلى تطرقها لموضوع التمكين النفسي الذي يعتبر أسلوب إداري معاصر يتعلق بإدراك الفرد لوظيفته ضمن البيئة التنظيمية المحيطة ويؤثر على اتجاهاته وسلوكياته ونتائج عمله.

### **3.I- أهداف الدراسة:**

- التطرق إلى أهم المفاهيم والأسس النظرية المرتبطة بالتمكين النفسي.
- التعرف على واقع التمكين النفسي للموظفين الإداريين بجامعة الوادي.
- التعرف على المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، مدة الخدمة) التي تحدث فرق في مستوى التمكين النفسي لدى الموظفين الإداريين بالمؤسسة محل الدراسة.
- الحدود الزمانية: أجريت الدراسة الميدانية والمتعلقة بالتوزيع والاسترجاع لاستمارة الاستبيان على الموظفين الإداريين المستجوبين بجامعة الوادي في الفترة من: 2020/11/02 إلى غاية: 2021/01/31.
- الحدود المكانية: تمت الدراسة على مستوى جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي بمختلف هيكلها.

## **II - الأسس النظرية للتمكين النفسي:**

برز مصطلح التمكين كمفهوم إداري في أواخر الثمانينات ولاقى رواجاً كبيراً خلال النصف الأخير من عقد التسعينات من الناحية النظرية والتطبيقية، ويتميز هذا المفهوم بفلسفة جديدة قوامها أن لا يكون تركيز المدير على التنظيمات المنافسة وإنما على العاملين في المقام الأول (الرحاحلة ، 2010 ، صفحة 93)، ومن خلال العناصر التالية سوف نستعرض هذا المفهوم مع التركيز أكثر على أهم الجوانب ذات الصلة بالتمكين النفسي (المفهوم، الأهمية، الأبعاد) باعتباره أحد مداخل التمكين.

### **II. 1- مفهوم التمكين النفسي:**

إن كلمة تمكين في اللغة العربية ترجع للفعل (مكّن)، ونقول مكّن له في الشيء أي جعل له عليه سلطاناً وقدرة (المعاني)، والتمكين لغة يعني "القدرة والاستطاعة على فعل الشيء" (بن منظور و أبي الفضل، 2009، صفحة 510).

وقد عُرف التمكين بأنه "نقل للمسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المديرين إلى المرؤوسين، ودعوة صادقة للعاملين للمشاركة في سلطة القرار، وفي التمكين يكون المرؤوس الممكن مسؤولاً عن جودة ما يقرره أو ما يؤديه، إذ لا يتضمن التمكين فقط حرية المرؤوس في

اختيار سبل تنفيذ المهام المخططة لإرضاء العملاء وبلوغ أهداف المنظمة، بل أيضا المشاركة في المعلومات والمعرفة وتحليل المشكلات وصنع القرارات" (هوارى و شرع، 2017، صفحة 34).

وبسبب التراكم المعرفي في دراسة مفهوم التمكين استطاع الباحثون تحديد عدد من المداخل من أجل دراسة هذا المفهوم وتأثيره، وأشهر هذه المداخل بصورة عامة (ميثاق و آخرون، 2020، صفحة 168):

● **المدخل الأول - المدخل الهيكلي:** وجوهر هذا المدخل هو فكرة المشاركة بالسلطة بين المديرين والعاملين مع تحقيق هدف تنازل أصحاب القوة والقرار للعاملين بالمستويات الدنيا من الهرم الوظيفي عن قوتهم ومنح فرصة اتخاذ القرارات التي تتعلق بمجال عملهم، حيث اعتمد هذا المدخل على تصميم الهياكل التنظيمية والإجراءات والممارسات من أجل التمكين. ورغم أهمية هذا المدخل فإن بعض الممارسين يشيرون إلى حالات تم فيها توفير جميع أدوات التمكين من القوة والمعرفة والمعلومات والمكافآت ومع ذلك لم يتم شعورهم الفعلي بالتمكين، في حين وجدت حالات يفتقدون إلى متطلبات بيئة العمل التمكينية ومع ذلك يشعرون ويتصرفون بأساليب العاملين الممكنين، وهذا ما ساعد في ظهور مدخل التمكين النفسي (Spreitzer، 2007، صفحة 6).

● **المدخل الثاني - المدخل النفسي:** ويعتمد على الحالة النفسية للفرد بمعنى آخر كيف ينظر أو يدرك العاملون أعمالهم وعلاقتهم بالمنظمة، وعن طريق هذا الإدراك تستطيع المنظمة تحديد الظروف التي عن طريقها تستطيع تحفيزهم بالشعور بالقوة أو إزالة المعوقات التي تشعرهم بالعجز، إذ تطور هذا المدخل بشكل تدريجي وسريع وقدم الباحثون الكثير من التفسيرات التي تتعلق بتمكين العاملين من الناحية النفسية (ميثاق و آخرون، 2020، صفحة 168).

ويمكن القول بأن (Conger & Kanungo) كانا من رواد مصطلح التمكين النفسي حيث قاما بتعريفه سنة 1988 على أنه عملية تعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية لدى أفراد المنظمة من خلال تحديد العوامل المسببة للعجز والعمل على تهيئتها عن طريق الممارسات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية (Conger & Kanungo, 1988, p 474).

ثم أتى (Thomas & Velthouse) سنة 1990 أفكار (Conger & Kanungo) من خلال تطوير إطار نظري يعبر عن التمكين كمهمة حفز داخلية تتكون من أربعة مدارك ( المعنى، المقدرة، الاختيار والتأثير) تعكس مواقف الأفراد تجاه المهام التي يؤديونها، وعرفا التمكين على أنه "مجموعة من المدارك التي تتأثر بالبيئة المحيطة التي تساعد العاملين على التوجه إلى عملهم بنشاط" (Thomas & Velthouse, 1990, p. 669).

كما عرف (Spreitzer) سنة 1995 التمكين النفسي بأنه "بناء تحفيزي يتكون من أربعة أبعاد إدراكية هي: المعنى، المقدرة، الاستقلالية والتأثير" وهذه المدارك تعكس توجا إيجابيا للفرد نحو عمله، وهذا التوجه ينطوي على رغبة الفرد وشعوره بالقدرة على التحكم في هذا الأخير (Spreitzer، 1995، صفحة 1444).

ويرى (معراج هوارى) أن نتيجة للتعريفات المتعددة للتمكين النفسي يمكن استخلاص ما يلي (هوارى و شرع، 2017، صفحة

:90)

- أن التمكين النفسي هو أسلوب يحدث من خلال التحفيز.
- يتكون مفهوم التمكين النفسي من مجموع الإدراك والشعور بالفاعلية التي تنشأ من الموظف في الأصل.

- التمكين النفسي يتطلب وجود فلسفة تنظيمية وقيادية تسبقه.
- التمكين النفسي يتضمن وجود أربع أبعاد إدراكية هي: شعور العامل بوجود معنى لما يقوم به من عمل، الشعور بأن لديه القدرة على إنجاز عمله بشكل جيد، شعوره بالإرادة الشخصية والاستقلالية في تنفيذ مهام عمله، وأخيرا شعوره بالتأثير على محصلات العمل وعلى ما يحدث في منظمته.
- مما تقدم نعرف التمكين النفسي على أنه الشعور الداخلي والإيجابي والدافع الذاتي لدى الأفراد العاملين نحو أعمالهم بناء على مدى إدراكهم الشخصي لمهام وظائفهم فيما يتعلق ب: المعنى، الكفاءة، الاستقلالية، التأثير، وأن هذه المدارك الأربعة تتأثر بالبيئة المحيطة التي من شأنها أن تعزز هذا الشعور.

## II 2- أهمية التمكين النفسي: تكمن أهمية التمكين النفسي في أهمية دوره في الوصول إلى نتائج عمل إيجابية والتي من بينها (دهش جلاب و الحسيني، 2014، الصفحات 40-41):

- احتمالية زيادة إنتاجية ودافعية الأفراد في العمل عند شعورهم بمساهمتهم الفعالة في المنظمة، من خلال تقديم أفكار جديدة أو أساليب أفضل لأداء وظائفهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات.
- إنجاز الأعمال من خلال دعم كفاءة ودافعية العاملين مما يؤدي إلى إنهاء أعمالهم، لذلك فإن عملية التمكين تسعى إلى تنمية الأفراد العاملين الذين لديهم القدرة على قيادة أنفسهم من خلال الاستقلالية في التفكير.
- التأثير الإيجابي للتمكين النفسي في سلوك المواطنة التنظيمية وإن تعزيز سلوكيات الأفراد العاملين تكون بغرس قيم التمكين وسلوكيات المواطنة التنظيمية.
- من آثار التمكين النفسي تكوين شعورا إيجابيا ورضا وظيفيا للأفراد العاملين.
- تبني المدخل النفسي للتمكين يساعد الأفراد العاملين على التغلب على الصراعات وتحقيق الانسجام الشعوري.
- تؤدي مدركات الأفراد العاملين للتمكين النفسي إلى زيادة مبادراتهم وتحسين مرونتهم وإطلاق قدراتهم الكامنة.
- أهمية التمكين النفسي للعاملين ودوره في تشكيل الالتزام التنظيمي (ابراهيم خليل ابراهيم، 2017، صفحة 22).
- يعتبر التمكين النفسي المحرك الأساسي للابتكار وهذا ما يساعد في تحقيق الفعالية التنظيمية في حين أن ضعف التمكين النفسي يؤدي إلى شعور الأفراد العاملين بأنهم غير قادرين على الابتكار (Pieterse & others, 2010, p. 613).
- يرتبط التمكين النفسي بالصحة النفسية للأفراد العاملين والتي هي انعكاس لمجموعة من العوامل والظروف الموضوعية والذاتية في مجال العمل ومجالات الحياة العامة والخاصة (الشعلان، 2019، صفحة 70).

## II 3- أبعاد التمكين النفسي: حسب تعريف Spreitzer سنة 1995 فإن أبعاد التمكين النفسي تتمثل في:

- ### II 1.3- المعنى (Meaning):
- هذا المفهوم يشير إلى الملاءمة (التوافق) بين متطلبات الوظيفة وقيم الفرد ومعتقداته وسلوكياته، وإذا كانت متناقضة فهذا يكرس شعوره بنقص المعنى أي أن الوظيفة لا معنى لها، وكثيرا ما يقول الموظف بأن وظيفتي لا معنى لها عندما تكون روتينية أو عندما لا يتوافق عمله مع قيمه أو قدراته أو مبادئه، وأشار كل من Thomas & Veltouse على أن انخفاض درجات الشعور بالمعنى يمكن أن ينجم عنه اللامبالاة والانفصال وعدم الارتباط بالأحداث، في حين أن تحقق المعنى بمستويات أعلى فهذا سيولد الالتزام والاندماج والحيوية (هوارى و شرع، 2017، الصفحات 92-93).

**II 2.3-المقدرة(الجدارة) (Competence):** وتتحقق الجدارة لدى الموظف عندما يدرك بأنه قادر على إنجاز مهام عمله بنجاح وبمهارة عالية اعتمادا على خبراته ومهاراته ومعرفته، وبما أن تنمية الفرد لنفسه تعود إلى مدى تمكنه من عمله أي مدى مهارته في إنجازه وأيضا مدى توفر المعلومات الأساسية في وقتها حول المهام الموكلة إليه، إلا أن التغيير في وسائل إنجاز الأعمال يتطلب التدريب المستمر للأفراد حيث يزيد التدريب الموجه بالأداء من قدرات الأفراد في إنجاز مهامهم ليس بالشكل الأفضل والتميز فقط إنما يعطيهم الثقة والمقدرة الذهنية على الإبداع وتطوير العمل وبالتالي تحمل المسؤولية ويزداد شعور الفرد بذاته، وفي المقابل فإن الفرد يتوجه إلى السلوك الانسحابي في حالة عدم قدرته على أداء الأعمال لأي سبب كان وتنخفض فعالية الفرد الذاتية ويكون هناك التخوف من تحمل المسؤوليات والتهرب منها (الرحاحلة، 2010، الصفحات 105-106).

**II 3.3-الاستقلالية الذاتية (self-determination):** وتعرف على أنها وسيلة إدراكية تسمح للفرد باختيار الوسائل لتحقيق النتائج المرغوبة، والعامل يشعر بأنه مُمكن عندما يحس بأنه ليس فقط تابع للأوامر الصادرة من أعلى وإنما عنده استقلالية وحرية لاتخاذ قرارات متعلقة بأسلوب عمله وجهده المبذول، والفرد الممكّن في هذه الحالة هو من يشعر بالملكية الوظيفية حيث أن الشعور بالاختيار بشأن الطرق المطبقة لإنجاز المهام وعدد محاولات إنجازها، وسرعة العمل والإطار الزمني لإنجازه... كل هذا يجعل الموظف الممكّن في هذه الحالة يشعر بامتلاكه لوظيفته.

**II 4.3-التأثير (Impat):** ويقصد به تأثير الفرد على النتائج الاستراتيجية الإدارية أو التشغيلية في العمل، والتأثير مفهوم إدراكي ويصطلح عليه اسم (التحكم المدرك) ويعرفه كل من Thomas & Veltouse بالدرجة التي يُنظر فيها للسلوك على أنه أحدث فرقا من حيث إنجاز الهدف من المهمة المؤداة (هوارى و شرع، 2017، الصفحات 93-94).

### III - الطريقة والأدوات :

**III 1- منهج الدراسة:** من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي من خلال دراسة الأسس النظرية للتمكين النفسي في المراجع العربية والأجنبية، وكذلك جمع البيانات من خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة على استمارة الاستبيان، والتي تم تحليلها بأساليب إحصائية مختلفة.

**III 2- مجتمع الدراسة:** شمل مجتمع الدراسة جميع الموظفين الإداريين الدائمين بجامعة الوادي، وقد بلغ عددهم أثناء إجراء الدراسة الميدانية 392 موظفا قيد الخدمة (باستثناء الموظفين الذين هم في حالة استيداع، أو عطل مرضية طويلة المدى)، حيث تم توزيع استمارة الاستبيان باستعمال أسلوب الحصر الشامل من أجل الحصول على نتائج دقيقة، وقد بلغ عدد الاستمارات المسترجعة 304 استمارة من بينها 273 استمارة صالحة للتحليل.

- **البيانات الشخصية لمجتمع الدراسة:** سوف نقوم بعرض البيانات الشخصية التي يتميز بها أفراد مجتمع الدراسة والتي تمثلت في (الجنس، السن، المستوى التعليمي، مدة الخدمة في المؤسسة)، ممثلة بالتكرارات والنسب المئوية كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(01) يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب البيانات الشخصية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية	المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	131	48%	السن	أقل من 30 سنة	17	6.2%
	أنثى	142	52%		من 30 إلى أقل من 40 سنة	168	61.5%
	المجموع	273	100%		من 40 إلى أقل من 50 سنة	75	27.5%
	ثانوي فأقل	19	7%		50 سنة فأكثر	13	4.8%
المستوى التعليمي	تقني سامي	61	22.3%	المجموع	273	100%	
	ليسانس	39	14.3%	مدة الخدمة في الجامعة	أقل من خمس سنوات	55	20.1%
	دراسات جامعية تطبيقية	6	2.2%		من 5 إلى أقل من 10 سنوات	117	42.9%
	مهندس	14	5.1%		من 10 إلى أقل من 15 سنة	65	23.8%
	ماستر	117	42.9%		من 15 إلى أقل من 20 سنة	30	11%
	ماجستير	1	0.4%		20 سنة فأكثر	6	2.2%
	دكتوراه	16	5.9%		المجموع	273	100%
	المجموع	273	100%				

المصدر: من إعداد الباحثة وفقا لمخرجات برنامج SPSS.

حسب الجدول أعلاه، أظهرت النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية لمجتمع الدراسة أن المجتمع المدروس شمل الجنسين (الذكور والإناث) حيث أن (48%) من أفراد مجتمع الدراسة من الذكور وهي متقاربة مع نسبة الإناث (52%)، ونفس ذلك بطبيعة العمل بالجامعة حيث لا توجد عموماً أعمال تتطلب الإناث دون الذكور أو العكس، إذ أن العمل بالجامعة لا يميز بين الجنسين، أما بالنسبة للسن فقد تبين أن الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) يمثلون أعلى نسبة (61.5%)، وهذا يدل على أن أغلب موظفي جامعة الوادي في قمة شبابهم وهو مؤشر للإنتاجية والفعالية، وفيما يتعلق بمدة الخدمة في الجامعة فقد كانت أعلى نسبة لفئة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) وتقدر بـ (42.9%) وهذا يدل على زيادة عدد الموظفين بجامعة الوادي خلال هذه الفترة، ويعود ذلك إلى استفادة الجامعة بعدد كبير من المناصب المالية عند ترقبها من مركز جامعي إلى جامعة سنة 2012، وفتح كليات جديدة، أما المستوى التعليمي فإن أعلى نسبة كانت لمستوى الماستر وتقدر بـ (42.9%) وهي نسبة معتبرة لمستوى عال، وذلك نظراً لفتح عملية التوظيف بالجامعة محل الدراسة للأفراد ذوي المستويات الجامعية (ماستر، ليسانس) بما يتوافق وطبيعة نشاطها، كما أن أغلب حاملي شهادة ليسانس يقومون بمواصلة الدراسة والحصول على شهادة الماستر (كون العمل بالجامعة محفز وملائم لمواصلة الدراسات العليا نتيجة وجودها في نفس المكان) وهذا ما يفسر زيادة نسبة حاملي شهادة الماستر وفي نفس الوقت انخفاض نسبة حاملي شهادة ليسانس مقارنة بما والتي قدرت بـ (14.3%).

### III.3- أدوات الدراسة: وتتمثل في:

III.3.1- الملاحظة: استفدنا في دراستنا من مزايا الملاحظة بالمشاركة، من خلال التعامل اليومي مع أفراد العينة المدروسة، خصوصاً في محاولة الابتعاد عن المفاهيم الغامضة لفقرات استمارة الاستبيان وتبسيطها وفق المصطلحات المتداولة في بيئة العمل.

**III.2.3-استمارة الاستبيان:** تم تصميم استمارة استبيان واعتمادها كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تضمنت محورين: المحور الأول يتعلق بالمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، مدة الخدمة في الجامعة)، المحور الثاني يشمل متغير التمكين النفسي الذي يتكون من أربعة أبعاد (المعنى، المقدرة (الجدارة)، الاستقلالية، التأثير) بمجموع 12 فقرة وفق مقياس (Spreitzer, 1995) وقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لقياس استجابات الأفراد حول هذا المحور.

**III.4- صدق وثبات أداة الدراسة:** يقصد بالصدق أن أداة الدراسة تقيس ما صممت له، ومن أجل ذلك قمنا بعرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين (الملحق رقم: 01)، وقد استجبنا لأرائهم بإجراء التعديلات المطلوبة، أما فيما يتعلق بثبات الأداة المستخدمة، والمتمثل في اختبار قدرة الاستبيان من الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة توزيعه في نفس الظروف أو في ظروف مشابهة فقد اعتمدنا على معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لكل فقرات الاستبيان. كما هو موضح في الجدول رقم (01).

جدول رقم (01): يوضح معامل ألفا كرونباخ لمقياس التمكين النفسي

المقياس وأبعاده	معامل ألفا كرونباخ
المعنى	0.769
المقدرة (الجدارة)	0.744
الاستقلالية	0.700
التأثير	0.707
إجمالي فقرات التمكين النفسي	0.779

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول رقم (01)، أن قيم الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ، تراوحت ما بين (0.700) لبعد الاستقلالية و(0.769) لبعد المعنى، وأن معامل ألفا كرونباخ لإجمالي فقرات التمكين النفسي كانت (0.779)، وهي أكبر من 0.6 مما يدل على أن قيمة الثبات محققة، وقد كانت هذه النتائج بعد حذف الفقرات 04، 08 و10 من الاستبيان.

### III.5- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

اعتمدنا مجموعة من الأساليب الإحصائية التي يوفرها البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية Spss22 وبرنامج

Minitab17 وتتمثل في:

- التكرارات والنسب المئوية لمعرفة خصائص الأفراد المستجوبين ومدى موافقتهم على عبارات الاستبيان.
- معامل ألفا كرونباخ لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد اتجاهات إجابات أفراد الدراسة.
- اختبار T للعينة الواحدة لمقارنة المتوسطات المحسوبة بالمتوسطات النظرية.
- اختبار T لعينتين مستقلتين لاختبار الفروق بين المتغيرات المستقلة والتابع في حالة احتمال إجابتين فقط.
- تحليل التباين (One Way ANOVA) لاختبار الفروق بين المتغيرات المستقلة والتابع في حالة احتمال أكثر من إجابتين.



1.IV- نتائج الاتجاه العام لاستجابات الأفراد حول متغير التمكين النفسي:

الجدول رقم (02) يمثل المستوى المدرك لأبعاد التمكين النفسي من وجهة نظر الموظفين الإداريين بجامعة الوادي

الرقم	العبارات	غير موافق		محايد		موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
		بشدة	غير موافق	محايد	موافق	بشدة	موافق				
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة				
1	أعتبر عملي من الأعمال الهامة في الجامعة.	10	5	19	125	114	41.8	4.20	0.92	2	مرتفع جدا
		3.7	1.8	7	45.8	41.8	45.8				
2	أفتخر بالعمل الذي أقوم به.	4	6	22	115	126	46.2	4.29	0.82	1	مرتفع جدا
		1.5	2.2	8.1	42.1	46.2	42.1				
3	المهام التي أقوم بها تعتبر ذات معنى ومغزى لي شخصيا.	6	22	34	125	86	31.5	3.96	0.98	3	مرتفع
		2.2	8.1	12.5	45.8	31.5	45.8				
<b>المتوسط العام لبعدها المعنى</b>											
1	أثق بقدراتي التي تمكنني من أداء مهام وظيفتي.	3	2	6	124	138	50.5	4.43	0.68	1	مرتفع جدا
		1.1	0.7	2.2	45.4	50.5	45.4				
2	أتقن المهارات اللازمة للقيام بعملتي.	3	2	19	150	99	36.3	4.24	0.70	2	مرتفع جدا
		1.1	0.7	7	54.9	36.3	54.9				
3	لدي القدرة على مواجهة كل المشاكل المتعلقة بمهام وظيفتي.	5	16	45	127	80	29.3	3.95	0.92	3	مرتفع
		1.8	5.9	16.5	46.5	29.3	46.5				
<b>المتوسط العام لبعدها المقدرة (الجدارة)</b>											
1	لدي الحرية في تحديد كيفية أداء مهامي الوظيفية.	25	52	51	106	39	14.3	3.30	1.19	1	متوسط
		9.2	19	18.7	38.8	14.3	38.8				
2	أستطيع أن أقرر بمفردتي متى أبدأ ومتى أنتهي من عملي.	48	94	57	51	23	8.4	2.65	1.20	3	متوسط
		17.6	34.4	20.9	18.7	8.4	18.7				
3	أشعر بكامل الاستقلالية في ابتكار الطرق التي أعتقد أنها مناسبة لعملي	31	52	19	110	31	11.4	3.21	1.20	2	متوسط
		11.4	19	17.9	40.3	11.4	40.3				
<b>المتوسط العام لبعدها الاستقلالية</b>											
1	أشعر بأثر ما أؤديه من مهام على تعزيز المهام الأخرى بالمصلحة.	6	24	55	149	39	14.3	3.69	0.89	2	مرتفع
		2.2	8.8	20.1	54.6	14.3	54.6				
2	لدى قدرة عالية في الرقابة والسيطرة على ما يحدث بالمصلحة.	13	45	66	110	39	14.3	3.42	1.07	3	مرتفع
		4.8	16.5	24.2	40.3	14.3	40.3				
3	أساهم بدور أساسي في تطوير إجراءات العمل بالمصلحة.	10	6	39	150	68	24.9	3.95	0.90	1	مرتفع
		3.7	2.2	14.3	54.9	24.9	54.9				
<b>المتوسط العام لبعدها التأثير</b>											
<b>المتوسط العام لأبعاد التمكين النفسي</b>											
مرتفع											

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

بناء على النتائج التي يوضحها الجدول رقم (02) أعلاه، فإن الاتجاه العام من وجهة نظر موظفي الجامعة حول أبعاد محور التمكين النفسي كان مرتفعا حسب مقياس الدراسة، حيث أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات الأفراد حول هذا المحور بجميع أبعاده كان (3.77) وانحراف معياري (0.55)، وقد حققت أبعاد التمكين النفسي متوسطات حسابية تراوحت بين (4.21 و 3.05) بانحرافات معيارية ما بين (0.65 و 0.95) بمستويات من مرتفعة جدا إلى متوسطة، حيث احتل بعد "المقدر(الجدارة)" المرتبة الأولى من حيث موافقة الأفراد المرتفعة جدا عليه بمتوسط حسابي (4.21) وانحراف معياري (0.65) مما يدل على أن الموظفين الإداريين بجامعة الوادي يتقنون في قدراتهم التي تمكنهم من أداء وظائفهم وكذا مواجهة مشاكل عملهم، ويليه بعد "المعنى" بمستوى استجابة مرتفع، بمتوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري (0.75) ونفسر هذا بافتخار الأفراد المستجوبين بوظائفهم واعتبارها من الأعمال الهامة في الجامعة وذلك كونها تتوافق مع قيمهم واتجاهاتهم، فيما كانت المرتبة الثالثة لبعـد "التأثير" بمستوى استجابة مرتفع، بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (0.76) مما يدل على أن الموظفين المستجوبين يشعرون بتأثير أعمالهم على بقية الوظائف الأخرى وأنهم يساهمون في تطوير العمل وتحسينه، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة بعد "الاستقلالية" بمستوى استجابة متوسط، بمتوسط حسابي (3.05) وانحراف معياري (0.95) مما يدل على أن الأفراد المستجوبين يشعرون بحرية التصرف وابتكار أساليب العمل ووقت أدائه بدرجة متوسطة ونفسر هذا بكون جامعة الوادي إدارة عمومية أغلب الأعمال فيها تخضع لقوانين وتعليمات مركزية مما يقيد إجراءات العمل بطرق وآجال محددة.

#### 2.IV- اختبار الفرضيات:

- الفرضية الأولى: تتوفر أبعاد التمكين النفسي (المعنى، المقدر، الاستقلالية، التأثير) لدى الموظفين الإداريين بجامعة الوادي عند مستوى معنوية 5%.

الجدول رقم: (03) نتائج اختبار T لتوفر أبعاد التمكين النفسي

البعد	قيمة T	مستوى الدلالة
المعنى	71.59	0.000
المقدرة(الجدارة)	59.44	0.000
الاستقلالية	28.00	0.000
التأثير	42.27	0.000
التمكين النفسي	99.95	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج Minitab 17.

سوف نقوم في البداية باختبار الفرضيات الفرعية المكونة لها.

- الفرضية الفرعية الأولى: يتوفر المعنى كبعـد للتمكين النفسي لدى الموظفين الإداريين بجامعة الوادي عند مستوى معنوية 5%.

يتضح من الجدول رقم (03) الذي يبين نتائج اختبار T للعينة الواحدة أن قيمة T المحسوبة لبعـد المعنى تساوي (71.59) بمستوى دلالة (0.000) أي أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وعليه نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية، وهذه

النتيجة تدعم صحة الفرضية الفرعية الأولى أي أنه يتوفر المعنى باعتباره بعدا للتمكين النفسي لدى موظفي الإدارة بجامعة الوادي عند مستوى معنوية 5%.

- الفرضية الفرعية الثانية: تتوفر المقدرة كبعد للتمكين النفسي لدى الموظفين الإداريين بجامعة الوادي عند مستوى معنوية 5%.

حسب الجدول رقم (03) الذي يبين نتائج اختبار T للعينة الواحدة أن قيمة T المحسوبة لبعده المقدرة تساوي (59.44) بمستوى دلالة (0.000) أي أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وعليه نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية، وهذه النتيجة تدعم صحة الفرضية الفرعية الثانية أي أنه تتوفر المقدرة (الجدارة) باعتبارها بعدا للتمكين النفسي لدى موظفي الإدارة بجامعة الوادي عند مستوى معنوية 5%.

- الفرضية الفرعية الثالثة: تتوفر الاستقلالية كبعد للتمكين النفسي لدى الموظفين الإداريين بجامعة الوادي عند مستوى معنوية 5%.

من خلال الجدول رقم (03) الذي يبين نتائج اختبار T للعينة الواحدة أن قيمة T المحسوبة لبعده الاستقلالية تساوي (28.00) بمستوى دلالة (0.000) أي أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وعليه نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية، وهذه النتيجة تدعم صحة الفرضية الفرعية الثالثة أي أنه تتوفر الاستقلالية كبعد لمتغير التمكين النفسي لدى موظفي الإدارة بجامعة الوادي عند مستوى معنوية 5%.

- الفرضية الفرعية الرابعة: يتوفر التأثير كبعد للتمكين النفسي لدى الموظفين الإداريين بجامعة الوادي.

يتضح من الجدول رقم (03) الذي يبين نتائج اختبار T للعينة الواحدة أن قيمة T المحسوبة لبعده التأثير تساوي (42.27) بمستوى دلالة (0.000) أي أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وعليه نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية، وهذه النتيجة تدعم صحة الفرضية الفرعية الرابعة أي أنه يتوفر التأثير كبعد لمتغير التمكين النفسي لدى موظفي الإدارة بجامعة الوادي عند مستوى معنوية 5%.

حسب الجدول رقم (03) الذي يبين نتائج اختبار T للعينة الواحدة فإن قيمة T المحسوبة لمتغير التمكين النفسي تساوي (99.95) بمستوى دلالة (0.000) أي أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وعليه نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية، وهذه النتيجة تدعم صحة الفرضية الأولى أي أنه تتوفر أبعاد التمكين النفسي (المعنى، المقدرة، الاستقلالية، التأثير) لدى الموظفين الإداريين بجامعة الوادي عند مستوى معنوية 5%.

من خلال نتائج اختبار الفرضية الأولى نقول إن الموظفين الإداريين في جامعة الوادي يشعرون أنهم مكنين نفسيا، وذلك من خلال ادراكهم أن أعمالهم ذات أهمية ومغزى وأن لديهم الكفاءة والمقدرة على أداء مهامهم والتعامل مع مشكلات العمل التي يواجهونها وأنهم كذلك يمتلكون مساحة من الحرية أثناء أداء وظائفهم وفي الأخير يشعرون أن أعمالهم تعتبر لها تأثيرا على الوظائف الأخرى بالجامعة

● الفرضية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر التمكين النفسي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، مدة الخدمة في الجامعة) لدى الموظفين الإداريين بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

سوف نقوم بداية باختبار الفرضيات الفرعية المشككة لها.

- الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر التمكين النفسي تعزى لمتغير الجنس لدى الموظفين الإداريين بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

الجدول رقم(04): نتائج اختبار T في حالة متغير الجنس

اختبار T. Test بالنسبة لوجود فروق معنوية في المتوسطات							اختبار Levens		الجنس
مجالات الثقة في حدود 95%		الخطأ المعياري للفرق	متوسط الفرق	مستوى الدلالة	درجة الحرية	t	لتنجاس التباين		
الحد الأدنى	الحد الأعلى						sig	f	
1.960	-0.539-	0.635	0.710	0.264	271	1.119	0.505	0.446	التجانس
1.953	-0.533-	0.632	0.710	0.262	270.520	1.124			عدم التجانس

المصدر: من إعداد الباحثة وفقا لمخرجات برنامج Spss.

حسب الجدول رقم(04) الذي يبين نتائج اختبار T الذي يتعلق بالفروق الدالة احصائيا حول توفر التمكين النفسي لدى الموظفين الإداريين بجامعة الوادي تعزى لمتغير الجنس، فإن مستوى الدلالة (Sig=0.264) وهذه القيمة أكبر من (0.05)، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، وهذه النتيجة تدعم نفي الفرضية الفرعية الأولى أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر التمكين النفسي لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس.

- الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر التمكين النفسي تعزى لمتغير السن لدى الموظفين الإداريين بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

الجدول رقم (05): نتائج اختبار ANOVA في حالة متغيرات: السن، المستوى التعليمي، مدة الخدمة في الجامعة

sig	f	متوسط مجموع المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
0.171	1.685	45.946	3	137.837	بين المجموعات	السن
		27.267	269	7334.720	داخل المجموعات	
			272	7472.557	الكلية	
0.524	0.879	24.212	7	169.486	بين المجموعات	المستوى التعليمي
		27.559	265	7303.071	داخل المجموعات	
			272	7472.557	الكلية	
0.113	1.887	51.168	4	204.674	بين المجموعات	مدة الخدمة في الجامعة
		27.119	268	7267.883	داخل المجموعات	
			272	7472.557	الكلية	

المصدر: من إعداد الباحثة وفقا لمخرجات برنامج Spss.

حسب الجدول رقم (05) الذي يبين نتائج اختبار ANOVA لوجود فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر التمكين النفسي لدى الموظفين الإداريين بجامعة الوادي تعزى لمتغيرات (السن، المستوى التعليمي، مدة الخدمة في الجامعة)، فإن مستوى الدلالة ( $Sig=0.171$ ) في حالة متغير "السن" وهذه القيمة أكبر من (0.05)، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، وهذه النتيجة تدعم نفي الفرضية الفرعية الثانية أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر التمكين النفسي لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير السن.

- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر التمكين النفسي تعزى لمتغير المستوى التعليمي لدى الموظفين الإداريين بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

حسب الجدول رقم (05) الذي يبين نتائج اختبار ANOVA لوجود فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر التمكين النفسي لدى الموظفين الإداريين بجامعة الوادي تعزى لمتغيرات (السن، المستوى التعليمي، مدة الخدمة في الجامعة)، فإن مستوى الدلالة ( $Sig=0.524$ ) في حالة متغير "المستوى التعليمي" وهذه القيمة أكبر من (0.05)، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، وهذه النتيجة تدعم نفي الفرضية الفرعية الثالثة أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر التمكين النفسي لدى موظفي الإدارة بجامعة الوادي تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

- الفرضية الفرعية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر التمكين النفسي تعزى لمتغير مدة الخدمة لدى الموظفين الإداريين بجامعة الوادي عند مستوى معنوية 5%.

حسب الجدول رقم (05) الذي يبين نتائج اختبار ANOVA لوجود فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر التمكين النفسي لدى الموظفين الإداريين بجامعة الوادي تعزى لمتغيرات (السن، المستوى التعليمي، مدة الخدمة في الجامعة)، فإن مستوى الدلالة ( $Sig=0.113$ ) في حالة متغير "مدة الخدمة في الجامعة" وهذه القيمة أكبر من (0.05)، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، وهذه النتيجة تدعم نفي الفرضية الفرعية الرابعة أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر التمكين النفسي لدى الموظفين الإداريين بجامعة الوادي تعزى لمتغير مدة الخدمة.

من خلال الجدول رقم (04) الذي يمثل نتائج اختبار T لاختبار الفروق للفرضية الفرعية الأولى والجدول رقم (05) الذي يمثل نتائج اختبار ANOVA للفرضيات الفرعية الثانية والثالثة والرابعة، نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، وهذه النتيجة تدعم نفي الفرضية الثانية أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر التمكين النفسي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، مدة الخدمة في الجامعة) لدى الموظفين الإداريين بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

أي أن متغيرات (الجنس، السن، المستوى التعليمي، مدة الخدمة في الجامعة) لا تؤثر في مستوى توافر التمكين النفسي للموظفين الإداريين بجامعة الوادي.

من أجل الاجابة على اشكالية الدراسة والتعرف على واقع التمكين النفسي بجامعة الوادي، قمنا بالتطرق للأدبيات النظرية للموضوع واجراء دراسة ميدانية شملت الموظفين الاداريين بالجامعة محل الدراسة وقد توصلنا إلى:

● النتائج:

- أن التمكين النفسي يعتبر أحد مداخل التمكين وهو أسلوب إداري وشعور داخلي في المقام الأول أساسه الحالة النفسية للفرد وإدراكه لعمله وعلاقته بالمنظمة، التي من شأنها أن توفر البيئة التنظيمية المحفزة للعمل.
- تتجلى أهمية التمكين النفسي للأفراد العاملين في تأثيره على نتائج العمل وسلوكياتهم الإيجابية مثل: الفعالية التنظيمية، الابتكار، الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي... إلخ، التي من شأنها تحقيق التميز والبقاء للمنظمة.
- يتوفر التمكين النفسي لدى موظفي الإدارة بجامعة الوادي وبمستوى "مرتفع"، وقد كانت مستويات أبعاده كما يلي:
- مستوى "مرتفع جدا" لبعده المقدر (الجدارة).
- مستوى "مرتفع" لبعده المعنى.
- مستوى "مرتفع" لبعده التأثير.
- مستوى "متوسط" لبعده الاستقلالية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر التمكين النفسي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، مدة الخدمة في الجامعة) لدى الموظفين الإداريين بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

● التوصيات:

- المحافظة على مستوى التمكين النفسي وتوفير بيئة عمل مساندة لتعزيزه، بداية من العمل على إدراك الأفراد لأهمية أعمالهم ودعم قدراتهم وثقتهم بأنفسهم في إنجاز مهامهم.
- على المسؤولين بجامعة الوادي منح الأفراد العاملين مساحة أكبر من الاستقلالية وحرية التصرف من أجل إطلاق طاقاتهم وقدراتهم مع تزويدهم بأدوار واضحة ومحددة حتى لا يتجاوزوا حدود حريتهم.
- المحافظة على مستوى شعور موظفي الإدارة بجامعة الوادي بمعنى العمل وتعزيزه من خلال منحهم مهام تتناسب مع قيمهم واتجاهاتهم.
- على المديرين بجامعة الوادي أن يوجهوا اهتماما خاصا بقدرات وكفاءات الأفراد وتثمين إنجازاتهم من خلال وضع معايير عالية لتقييم الأداء وتحسين نظام الحوافز وتعزيز مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات، من أجل أن ينعكس ذلك إيجابيا على سلوكياتهم واتجاهاتهم نحو منظماتهم.

الملحق رقم (01): قائمة المحكمين

الرقم	اسم ولقب المحكم	الرتبة	الجامعة التي ينتمي إليها
01	بويكر نعرورة	أستاذ	جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي
02	محمد الباي	أستاذ	جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي
03	عبد الرزاق بن علي	أستاذ	جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي
04	لامية بويدي	أستاذ	جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي
05	مرزوقي مرزوقي	أستاذ محاضر أ	جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي
06	إبراهيم قعيد	أستاذ محاضر أ	جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي
07	فارس اسعادي	أستاذ محاضر أ	جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي
08	خالد رجم	أستاذ محاضر أ	جامعة قاصدي مرياح-ورقلة
09	عواطف عيشوش	أستاذ محاضر أ	جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي
10	فوزية برسولي	أستاذ محاضر أ	المركز الجامعي سي الخواس-بريكة
11	إسماعيل بن دلمي	أستاذ محاضر أ	جامعة الحاج لخضر - باتنة 1

- الإحالات والمراجع :

-المراجع باللغة العربية

- 1- الراحلة عبد الرزاق سالم (2010)، نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 2- المعاني، تعريف ومعنى التمكين في معجم المعاني الجامع، معجم عربي عربي، متاح على الموقع:

<https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/تمكين/14/04/2020 at 09:30>.

- 3- جمال الدين أبي الفضل، محمد بن مكرم بن منظور(2009)، لسان العرب، المجلد 13، الطبعة الثانية، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان.
- 4- معراج هواري، شرع مريم(2017)، مدخل إلى الإدارة التمكينية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 5- ميثاق هانف الفتلاوي وآخرين(2020)، المتغيرات الإدارية الحديثة-مستجدات فكرية، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 6-دهش جلاب إحسان، الحسيني كمال كاظم طاهر(2014)، إدارة التمكين والاندماج، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 7-م.د.ابراهيم خليل ابراهيم(2017)، الدور الوسيط للتمكين النفسي في تعزيز أثر سلوك المواطنة التنظيمية في الالتزام التنظيمي، دراسة اختبارية في عينة من المستشفيات الأهلية ببغداد/الرصافة، مجلة الكون للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 25، جامعة واسط، العراق، ص ص 329-356.
- 8-لطيفة الشعلان(2019)، التمكين النفسي لدى الموظفين الإداريات في الجامعات السعودية وأثره على صحتهم النفسية، مجلة العلوم الانسانية1(28)، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية، ص ص 143-174.

-المراجع باللغة الأجنبية:

1-Pieterse, A.N., Knippenberg, D.V., Schippers, M., and Stam,D. (2010). "Transformational and Transactional Leadership and Innovative Behavior: The Moderating Role of Psychological Empowerment", Journal of Organizational Behavior, 31 (1), pp609-623.

2-Spreitzer, G. M.(2007), **Toward the integration of two perspectives: A review of social-structural and psychological empowerment at work**, Sage Publications, pp 1-41.

3-Conger, J.A. and Kanungo, R.N. (1988), **The empowerment process: integrating theory and practice**, Academy of Management Review, 13(3), pp471-482

4-Thomas, K. W. and B. A. Velthouse. (1990), **Cognitive Elements of Empowerment, An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation**, Academy of Management 4(15), pp666-681.

5-Spreitzer, G. M. (1995). **"Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation"**, Academy of Management Journal, 38(5), pp1442-1465.

كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA:

حياة قدة (2023)، واقع التمكين النفسي لدى الموظفين الاداريين بجامعة الوادي، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 08(العدد 02)، الجزائر: جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر  
ص.ص 177-192.



SCAN ME