

## فعالية برنامج تدريبي لتنمية مستوى أداء التمكين النفسي لدى إداريات جامعة نجران



This work is licensed under a  
Creative Commons Attribution-  
NonCommercial 4.0  
International License.

أضواء قاسم حسين الحاظري

كلية التربية، جامعة نجران، المملكة العربية السعودية

د. رحمة علي الغامدي

أستاذ علم النفس الإرشادي المشارك، كلية التربية، جامعة نجران،

المملكة العربية السعودية

نشر إلكترونياً بتاريخ: ١٥ يونيو ٢٠٢٣ م

و جميع مجالاته الأربعة لدى إداريات جامعة نجران بعد تطبيق البرنامج التدريبي جاءت بدرجة كبيرة جداً وبمستوى دلالة (0.05). وأوصت الدراسة عقد دورات تدريبية وورش توعوية بأهمية التمكين النفسي لدى إداريات جامعة نجران وزيادة الاهتمام في تمكين الموظفين نفسياً لما له من آثار إيجابية مرتبطة بالرضا الوظيفي وزيادة الإنتاجية. الكلمات المفتاحية: التمكين النفسي، برنامج تدريبي، العاملات، جامعة نجران.

### Abstract

The study aimed to identify the effectiveness of a training program to develop the level of psychological empowerment performance among the administrative employees at Najran University. To achieve this objective,

### الملخص

هدفت الدراسة للتعرف على فعالية برنامج تدريبي لتنمية مستوى أداء التمكين النفسي لدى إداريات جامعة نجران. ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة المنهج شبه التجريبي، من خلال اختيار عينة عشوائية من الموظفات الإداريات في جامعة نجران (20) إدارية وبنسبة (25%) من مجتمع الدراسة وتطبيق مقياس تقييم مستوى أداء التمكين النفسي لدى إداريات جامعة نجران والمكون في صورته النهائية من (16) بنداً ووزعت على (4) مجالات للتقييم: معنى العمل، الكفاءة الوظيفية، الاختيار واتخاذ الرأي، التأثير، ومن ثم اخضاعهن للبرنامج التدريبي بواقع (10) جلسات ومن ثم إجراء القياس البعدي لمقياس التمكين النفسي. توصلت نتائج الدراسة إلى أن الدرجة الكلية لمستوى أداء التمكين النفسي

والاستمرارية لتلك المنظمات وجوده الأداء، لا بد أن يكون العاملين (الإداريين) قد نالوا على الرضا الوظيفي، وذلك من خلال تحقيق أبعاد التمكين النفسي (المعنى، الكفاءة، التأثير، الاستقلالية). ومن خلال هذه الأبعاد يحدث الأداء الوظيفي لدى العاملين الإداريين.

كما أن التمكين يأخذ أحد أشكال التدخل الإيجابي التي من خلالها تزيد من شعور الفرد بالسعادة والفرح والرضا وتولد تعزيز القدرات الشخصية وترفع الروح المعنوية نحو تحسين الأداء الوظيفي لدى الطاقم الإداري بالجامعات.

كما أن موضوع التمكين النفسي يعتبر أحد الموضوعات الحديثة على قسم القيادة التربوية والتي قد تميزه مظاهر الكفاءة والفاعلية الذاتية للعاملين (الإداريين) والقدرة على أداء المهمات والإحساس بالشعور بقيمة العمل ومعناه. كما يرى بعض المختصين أنه لا يمكن للفرد أن يتمكن من نفسه ما لم يتمكن من أبعاد التمكين النفسي الأربعة، في حين أن الأفراد ينظروا لأنفسهم بعين التعزيز وتطوير الشعور بالتمكين النفسي.

لذا فإن هذه الدراسة تسعى لتنمية مستوى أداء التمكين النفسي لدى الطاقم الإداري بجامعة نجران، ومن ثم قياس أي من أبعاد التمكين النفسي وتأثيره على الطاقم الإداري.

وتكون البحث من خمسة فصول ابتداءً من الفصل الأول وتكون من المقدمة ومشكلة البحث وأسئلة الدراسة والحدود والمصطلحات، ومن ثم الفصل الثاني الذي شمل على الإطار النظري والدراسات السابقة، ثم الفصل الثالث والرابع الذي تكون من أداة البحث وعينة ومجتمع البحث والمقياس والنتائج، وأخيراً الفصل الخامس تكون من تفسيرات وربط

the researcher adopted a quasi-experimental design. A random sample of female administrative employees at Najran University (20) was selected, and they responded to a questionnaire to assess the level of their psychological empowerment performance. The questionnaire in its final version consisted of (16) items distributed into (4) domains: meaning of work, national competence, choice and opinion, and influence. Then, they were subjected to a training program of (10) sessions. After that, a post-test of the psychological empowerment scale was conducted. The results concluded that the total degree of the level of psychological empowerment performance and all four domains among Najran University administrative employees scored very high in the post-test at (0.05). Also, interest should be increased in empowering employees psychologically because of its positive effects on job satisfaction and increased productivity.

**Keywords:** psychological empowerment training program, employees, Najran University

الفصل الأول: مقدمة

يعتبر التمكين النفسي ذو أهمية بالغة في حياة المنظمات ولاسيما أبعاد التمكين النفسي. ولضمان البقاء

دراسات البحث بنتائج الدراسة الحالية والتوصيات والمقترحات.

### \* مشكلة الدراسة

تنص رؤية المملكة العربية السعودية (2030) على تحقيق التميز في الأداء الحكومي. كما تنص في هذا البعد على أهداف استراتيجية منها الهدف الأول ينص على تحسين إنتاجية موظفي الحكومة. العمل على تطوير الأطر التنظيمية وتمكين الجهات الحكومية للحصول على بيئة عمل محفزة. كما تنص على رفع كفاءة رأس المال البشري. وجميع ذلك يعزز لدى الموظفين الانتماء والإنتاجية (برنامج التحول الوطني، 2018-2020).

كما يسعى برنامج القدرات البشرية (2030) إلى أن يمتلك المواطن قدرات تمكنه من المنافسة عالمياً من خلال تطوير المهارات الأساسية ومهارات المستقبل أيضاً من خلال تنمية المعارف.

كذلك شهدت منظومة تنمية القدرات البشرية في المملكة العديد من الإنجازات في الفترة السابقة أهمها استمرار العملية التعليمية رغم ظروف جائحة كورونا المستجد.

أيضاً شهدت البحث والتطوير والابتكار، كما نص برنامج القدرات البشرية على عدد من الاستراتيجيات منها تعزيز قيم الإتقان والانضباط والعزيمة والمثابرة وغرس مبادئ القيم الوطنية وتعزيز الانتماء الوطني، كذلك التوسع في التدريب المهني لتوفير حاجات سوق العمل.

وانطلاقاً من توصيات الدراسات السابقة كدراسة الشعلان (2019) للتمكين النفسي أوصت مراكز البحوث

في الجامعات السعودية بتمويل دراسات موسعة تبحث في أشكال التمكين النفسي لدى النساء العاملات.

من هنا انطلقت الباحثة لتأتي هذه الدراسة للبحث في موضوع التمكين النفسي لمعرفة أي من أبعاد التمكين الأربعة (معنى العمل، الكفاءة، الاختيار، التأثير) حاصل على أعلى نسبة وتأثير في الطاقم الإداري بجامعة نجران.

لذا فإن مشكلة الدراسة تتمثل في الإجابة على السؤال الرئيسي التالي: ما فعالية برنامج تدريبي لتنمية أداء التمكين النفسي لدى إداريات جامعة نجران؟ ويندرج تحت السؤال ما يأتي:-

السؤال الأول ما مستوى أداء التمكين النفسي لدى إداريات جامعة نجران بعد تطبيق البرنامج التدريبي؟  
السؤال الثاني هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لمستوى أداء التمكين النفسي لدى إداريات جامعة نجران لصالح القياس البعدي؟

### \* أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية للتعرف على فعالية برنامج تدريبي لتنمية مستوى أداء التمكين النفسي لدى إداريات جامعة نجران.

### \* أهمية الدراسة

#### ١- الأهمية النظرية

أ- تسلط الدراسة الضوء علو متغير هام مستوى التمكين النفسي لدى الطاقم الإداري بجامعة نجران  
ب- يستمد البحث أهميته من الدراسات السابقة التي درست التمكين النفسي مع عدة متغيرات منها الأداء الوظيفي والالتزام الوظيفي كذلك الصحة النفسية.

ج- أيضاً يستمد هذا البحث أهميته لعدة أسباب منها:  
التمكين يعتبر من العناصر الأساسية المؤثرة في أداء العاملين  
وفي القيادة والسلطة.

## ٢- الأهمية التطبيقية

أ- تكمن أهمية هذا البحث فيما يتعلق بتوصيات البحث التي  
سوف تقدمها الباحثة ويستطيع الباحثون الاستفادة منها عند  
تفعيل التمكين النفسي لدى الطاقم الإداري بأي جامعه أو  
منظمات تعليمية.

ب- استفادة المدربات من البرنامج التدريبي لتنمية مستوى  
أداء التمكين النفسي لدى اداريات جامعة نجران

## \* مصطلحات الدراسة

التمكين النفسي: عرفته سبرينزر (1995):-

شعور الفرد الشخصي بالسيطرة في مكان العمل  
والذي يتجل له في أربع مدركات تربط الفرد بعمله وهي  
المعنى والكفاءة والاختيار (الاستقلالية) والتأثير  
(حمدي، 2019).

## \* المصطلحات الإجرائية

تعرفه الباحثة بانه مجموع الدرجات التي تحصل  
عليها الإداريات الملتحقات بالبرنامج التدريبي على المقياس  
المستخدم من اعداد الباحثة.

كما يعرف البحث الحالي التمكين النفسي بأنه  
شعور الفرد (الإداري) بمعنى وقيمة عمله وقوة التأثير لديه  
بالأخرين، كذلك القدرة على اتخاذ القرار والاستقلالية،  
وأيضاً الشعور بالكفاءة العالية في إنتاج العمل والرضا عنه.

## \* حدود الدراسة

### ١- الحدود الموضوعية

التعرف على فعالية برنامج تدريبي لتنمية مستوى  
أداء التمكين النفسي لدى الطاقم الإداري بجامعة نجران  
ومعرفة أي من أبعاد التمكين النفسي له التأثير الأكثر على  
مستوى أدائهم.

### ٢- الحدود الزمانية

بداية الفصل الدراسي الثاني لعام 1443 هـ

### ٣- الحدود المكانية

تم تطبيق هذه الدراسة بجامعة نجران.

### ٤- الحدود البشرية

عينة من الإداريات في جامعة نجران.

## الفصل الثاني: الإطار النظري والدارسات السابقة

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة  
والبحوث يمكننا أن نقول إن التمكين النفسي يعطي دوراً  
مهماً للمؤسسات والمنظمات سواءً التربوية أو غير ذلك.

كما أن التمكين النفسي يحظى باهتمام كبير خاصة  
بالمؤسسات التربوية والإدارات التابعة للجامعات والمدارس.  
كما نجد أن بعض المؤسسات أو المنظمات التعليمية تضع بعض  
التحفيزات المعنوية التي تؤدي دوراً أكثر من غيرها في تحسين  
عملية المخرجات وأيضاً أداء الأفراد.

ولكي نفهم التمكين النفسي لابد أن نفهم أولاً معنى

التمكين:-

التمكين: عرف الأستاذ خالد السليمانى التمكين بأنه شغل  
الوظائف الرئيسية للعمل التجاري بثلاثة أشخاص مؤهلين

على الأقل لتكون مستعداً في إطلاق مشروعك التجاري القائم على منتج أو أفكار جديدة.

كما هناك تعريف آخر يشير فيه الأستاذ خالد إلى أن التمكين هو ما يعنى باختبار الموظفين لكي يكونوا مستمرين معك في عملك التجاري ويكونون خير ممثلين لك أمام العملاء.

لذا فإن التمكين يشير إلى تحقيق استقلالية قد تبدأ من الحرية في اتخاذ القرار بعد جمع المعلومات الكافية والإدراك الواضح للأفكار، أيضاً تحمل المسؤولية في النتائج الإيجابية سواء كانت أو السلبية بعد البدء في عملية التنفيذ (العسكر، 2019).

#### \* التمكين النفسي

عرف بوين ولا لور التمكين النفسي بأنه حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني. وتمثل هذه الحالة من قبل الفرد لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعد في اتخاذ قراراته واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها (النواحة، 2016).

كما عرفه رفيق أحمد أن الموظف الذي يمتلك هذه الحالة الذهنية يتصف بمجموعة من الخصائص الآتية: السيطرة والتحكم الكبير في أداء الإدراك الواعي ومضمون العمل والمساءلة والمسؤولية عن نتائج أعمال الموظف والمشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء المؤسسة التي يعمل بها (النواحة، 2016).

كما يعتبر التمكين النفسي أهم المداخل النظرية للتمكين الإداري، ويعتبر وسيلة الإبداع والابتكار في بيئة العمل.

أيضاً يعتبر التمكين النفسي وسيلة وهدف أساسي استراتيجي يسعى لتحقيق وتعزيز قدرات العاملين والأفراد في المنظمات.

وللتمكين النفسي أثر في الحالات النفسية للأفراد العاملين أو الإداريين لجعلهم يشعرون بالانتماء والتحكم والسيطرة على أعمالهم أثناء تأدية عملهم داخل المنظمات بشكل إيجابي.

#### يعرف Conger and Kanungo

(1998) التمكين النفسي بأنه "عملية تعزيز مشاعر الكفاءة الذاتية بين أعضاء المنظمة من خلال تحديد الظروف والعوامل التي تعزز الشعور بالعجز والعمل على إزالة هذه الظروف والعوامل".

وبالتماشي مع هذا التعريف قسم التمكين النفسي

لخمس مراحل:-

**المرحلة الأولى:** تنطوي على تشخيص للأوضاع السائدة في المنظمة والمسؤولية عن مشاعر العجز بين العاملين.

**المرحلة الثانية:** يقوم المدراء باستخدام استراتيجيات التمكين من أجل إزالة الظروف الخارجية المسؤولة عن الشعور بالعجز.

**المرحلة الثالثة:** تزويد العاملين بالمعلومات عن كفاءتهم الذاتية.

**المرحلة الرابعة:** تؤدي هذه المعلومات كما هو متوقع إلى شعور العاملين في التمكين.

**المرحلة الخامسة:** انعكاس شعور العاملين في التمكين على سلوكياتهم وتحفيز العاملين لإنجاز العمل المطلوب منهم بكفاءة

عالية. (الجردي، 2012).

## \* أبعاد التمكين النفسي

الاستقلالية في المبادرة وفي سيرتها السلوكية وإجراءات العمل، فعلى سبيل المثال حرية الفرد في صناعة القرارات بشأن طرق العمل والسرعة المطلوبة والجهد المتوقع لأداء المهام.

**الأثر:** يقصد به الدرجة التي يمكن من خلالها الفرد أن يؤثر على نتائج عمل الاستراتيجية الإدارية والتنفيذية، فالموظف يجب أن يشعر ويؤمن بأن السلوك سيكون له بعض التأثير على ما يحدث في بيئة العمل الخاصة به، كما يعني إدراك الفرد بأن له تأثير على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها الإدارة العليا خاصة تلك المتعلقة بعمله الأمر الذي يزيد من الدافعية الداخلية للفرد النابعة من الوظيفة نفسها، حيث أن إحساس الفرد بأنها لا تؤثر على العمل الذي يقوم به سوف ينعكس على الروح المعنوية لهم الأمر الذي يترتب عليه شعور الفرد بانخفاض الإنتاجية.

وذكرها ديدوني وبرحو (2020) في دراسة تم تطبيقها على الإداريين قسم فيها أبعاد التمكين النفسي إلى (معنى العمل، كفاءة العاملين، الاستقلالية، التأثير).

**أولاً معنى وأهمية العمل:** إدراك الفرد لأهمية وقيمة العمل أو المهام التي يقوم بها.

**ثانياً كفاءة العاملين:** يقصد بها الإدراك الشخصي بالقدرة على أداء المهام الموكلة له للعاملين وتستند إلى كفاءة الدور.

**ثالثاً الاستقلالية:** إشارة إلى أن الاستقلالية تعني إيمان الأفراد بالاستقلالية الذاتية في صنع القرار والقدرة على التحكم في تنفيذ أعمالهم.

**رابعاً التأثير الحسي:** يقصد به التأثير الحسي الدرج التي ينظر للسلوك فيها على أنه يمكن أن تعمل اختلاف فيما يتعلق بإنجاز

اختلاف الباحثون في تعداد أبعاد التمكين النفسي، ومنهم من اتفق، نوضح ذلك حسب الآتي:-

ذكرها طويهر ورفاع (2018) بأن التمكين النفسي يشتمل على أربعة أبعاد (المعنى، الجدارة، حرية التصرف، الأثر).

المعنى على أساس الشعور الذاتي للفرد تجاه العلاقة بين العمل الذي يؤدي والمعايير الشخصية. وينشأ هذا الشعور عندما تتكيف المهام الموكلة للفرد وتتوافق مع قيمة ومعتقداته وسلوكياته الفردية، لأنه يشير إلى التوافق ما بين قيام ذات الفرد وبين أهداف الأنشطة التي يقوم بها في العمل وقد تنتج عن الدرجات المنخفضة من هذا البعد اللامبالاة في العمل، بينما قد تؤدي الدرجة العالية إلى زيادة مستوى الالتزام والمشاركة لدى العاملين، لذلك المعنى له أثر كبير على مواقف الفرد في المنظمة.

**الجدارة:** يقصد بالجدارة أو الكفاءة هي اعتقاد الفرد والشعور بقدراته على أداء المهام الموكلة له بمهارة عالية فهي تنطوي على إيمان الفرد بامتلاكه المهارات والقدرات اللازمة للقيام بعمل جيد. ويطلق على هذا البعد اسم الفعالية الذاتية حيث يرى أن الفعالية الذاتية العالية لدى الفرد: هي المباشرة في السلوك الإيجابي وبذل الجهد العالي والمثابرة في مواجهة العقبات، بينما يؤدي انخفاض مستويات الفعالية الذاتية لدى الأفراد التي تجنب الحالات التي تتطلب مهارات معينة وذلك بمنعهم من التعلم واكتساب الكفاءات ذات الصلة.

**حرية التصرف:** هي إحساس الفرد والشعور بوجود دافع ذاتي يدفعه إلى المبادرة وتنظيم العمل حيث يعكس هذا البعد

الهدف أو المهمة التي بدورها تحدث التأثير المقصود في بيئة الفرد.

كما أشار ملكية وحضرة وبرزوق (2020) في دراسة التمكين النفسي على الإداريين بالجامعة الجزائرية إلى أن أبعاد التمكين النفسي تكمن في (التأثير، الكفاءة والمقدرة، الاختيار، معنى العمل أو الإحساس بالجدوى).

**أولاً: التأثير:** ذكر ملكية وحضرة وبرزوق (2020) أن التأثير هي الدرجة التي يمكن فيها للفرد أن يؤثر في نتائج الاستراتيجية والإدارية والتشغيلية في المعلومات المتعلقة بأداء مهمة بشكل كافي، ويعني إدراك الفرد بأن وجوده في المنظمة يؤثر على القرارات التي يتم اتخاذها في المنظمة، كما يشير هذا العنصر إلى أن الدرجة التي عندها ينظر إلى السلوك على أنه مميز في صورة تحقيق الغرض من المهمة أو الوظيفة ويحدث تأثيرات مرغوبة في بيئة عمل الوظيفة الخاصة بالفرد.

**ثانياً: الكفاءة والمقدرة:** هو إيمان الفرد بقدراته على أداء المهام بمهارة يمكن تعزيز الشعور بالكفاءة عن طريق الإشراف الفعال والذي يتحقق عند القيام التغذية العكسية للأداء وعن طريق إيجاد بيئة داعمة للتفكير والإبداع في تزويد الفرد مسؤوليات أكبر ووظائف أكثر تعقيداً لن يعتبرها الفرد تمكين إلا إذا كان واثقاً من قدراته على النجاح في تحمل تلك المسؤوليات والقيام بتلك الوظائف. كما أن تدريب العاملين على المهارات واتخاذ القرارات والابتكار والتصميم والكفاءة. لأن العامل أو الفرد عندما يشعر بعدم قدرته على القيام بمهامه التي تم توكيله بها من قبل المنظمة لعدم تدريبه فإن ذلك يؤدي إلى انخفاض ثقة الفرد بقدراته الشخصية أو بالكفاءة الذاتية، وبالتالي يقاوم تطبيق التمكين وتفضيله للنظم التقليدية للأعمال التي يتقنها.

**ثالثاً: الاختيار أو الاستقلالية:** هي درجة الحرية التي يتمتع بها العامل أو أي فرد من أفراد المؤسسة في أدائه لعمله بشرط أن تتوفر لديه الحرية والقدرة في صنع القرارات وطرق أداء العمل وإجراءاته. وكذلك تؤدي تلك الحرية لدى الأفراد إلى زيادة المرونة والابتكار والمبادرة ومقاومة ضغوطات العمل. أيضاً، تمكنهم من ضبط النفس. كما أن تقييدها قد يؤدي إلى تأثيرات سلبية في العمل بذلك ينخفض احترام الفرد لذاته.

**رابعاً: معنى العمل أو الإحساس بالجدوى:** هو تقييم الفرد للهدف أو الغرض من العمل بناء على معايير وأفكار محددة. وهذا البعد يشمل المقارنة بين متطلبات العمل ومعتقدات الفرد نفسه واعتقاد الفرد بأن المهام التي يقوم بها ذات قيمة ولها هدف. كذلك يمكن تعزيز الشعور بمعنى العمل؛ عن طريق توفير المعلومات المتعلقة بالمهام وتقسيمها، ويتأثر معنى المدرك لدى الفرد بثلاث خصائص جوهرية: وهي تنوع المهارات وإكمال العمل وأهمية الوظيفة. فإذا لم يتمكن العاملون من معرفة دور وظيفتهم الجزئية في تحقيق الهدف الكلي للمؤسسة والشعور أن وظيفتهم ذات معنى وقيمة للمؤسسة والمجتمع مع استخدامهم للعديد من مهارات العمل، فإنه لن ينمو لديهم وعي وإدراك بأن وظيفتهم ذات معنى وقيمة بالنسبة لهم.

#### \* نماذج التمكين النفسي

اختلف الباحثون في ذكرهم لنماذج التمكين النفسي وهنا بعض لأهم النماذج:-

**أولاً: نموذج كونغر وكانونغو للتمكين النفسي**

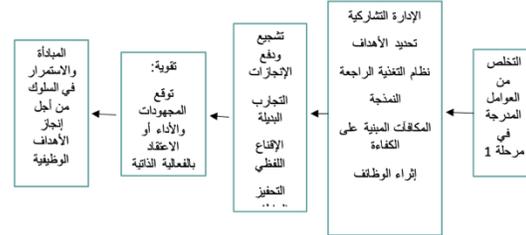
المرحلة 1: الأسباب المؤدية إلى الشعور.

المرحلة 2: استخدام التقنيات والاستراتيجيات.

المرحلة 3: توفير المعلومات الخاصة.

المرحلة 4: نتائج تمكين خبرات

المرحلة 5: الاتجاه نحو التأثير السلوك بالضعف الإدارية بالفعالية الذاتية للمرؤوسين المرؤوسين باستخدام المصادر



ثانياً: نموذج كونغر وكونونغو للتمكين النفسي



(حمدي, 2019)

\* خصائص التمكين النفسي

للمتمكين النفسي عدة خصائص نختصرها في

التالي:-

١- التمكين هو علاقة عقدية بين الرئيس والمرؤوسين.

٢- التمكين النفسي ليس بناء عالمي يمكن تطبيقه في كل الأوضاع والظروف ولكنه يتطلب ظروف وأوضاع خاصة للتطبيق.

٣- التمكين متغير مستمر ومتواصل الحركة. بمعنى أن الأفراد لديهم شعور مختلف قوي أو ضعيف نحو التمكين وليس أنه موجود أو غير موجود لديهم (دروم، قهيري، حمايني، 2019).

\* أهمية التمكين النفسي

أولاً: من المحتمل أن يكون لأفراد المؤسسة أكثر إنتاجية ودافعية كلما شعروا بأن هناك إمكانية في تقديمهم للمساهمات القيمة لتلك المنظمة، وذلك من خلال أن يقدموا أفكاراً جديدة أو طرقاً أفضل لأداء الأعمال أو المشاركة في اتخاذ القرارات للمنظمة.

ثانياً: قد تبرز أهمية التمكين النفسي وذلك من خلال دعم الدافعية وكفاءة أفراد المؤسسة للعاملين بها، وهذا بدوره ينعكس على إكمال المهام الموكلة إليهم. لذلك فإن عملية التمكين تنطلق إلى تنمية الأفراد العاملين الذين لديهم قدرة على قيادة أنفسهم من خلال الاستقلالية في التفكير.

ثالثاً: تكمن أهمية التمكين النفسي في أنه وسيلة إدارية هادفة إلى مساعدة أفراد المؤسسة في التغلب على التنافر والتغلب على انحراف الشعور، كما أن انسجام الشعور قد يحدث متى ما تبنته الإدارة.

رابعاً: نجد أن أهمية التمكين النفسي له ارتفاع في مدرجات العاملين في التمكين النفسي ويمكن أن تؤدي إلى تحسين مبادرات العاملين وزيادة مرونتهم (دروم، قهيري، حمايني، 2019).

وترى الباحثة من خلال ما تم عرضه أن التمكين النفسي يعتبر سلوك الموظف الإيجابي وما يجعله متميز وذو كفاءة عالية ويكمن التمكين النفسي في أهمية تعزيز التمكين النفسي وأبعاده الأربعة ودعم الكفاءة الوظيفية لدى موظفين المؤسسة، كما يشير التمكين النفسي إلى الاعتراف بمجهود وحقوق الفرد العامل من حرية واختيار وتأثير ومعنى للعمل.

أيضا يعتبر التمكين النفسي حالة إيجابية للفرد العامل ويزيد من شعورهم بالرضا الوظيفي والتميز وفعالية في العمل. كما يمكن ان تضيف الباحثة أهمية التمكين النفسي كالتالي:-

- 1- يزيد التمكين النفسي من تميز العاملين.
- 2- يضيف التمكين النفسي للعاملين الكفاءة العالية والفاعلية.
- 3- يعتبر التمكين النفسي العامل الأساسي للفرد العامل في معرفة وإدراك أهمية ومعنى عمله.

#### \* الدراسات السابقة

تناول هذا البحث عدداً من الدراسات السابقة التي قدمت برامج لتنمية التمكين النفسي وأبعاده والتي بنت الباحثة منها الإطار النظري للتمكين النفسي وأبعاده ومنها:-

#### \* الدراسات العربية

1- دراسة ديدوني وبرحو (2020) م تحت عنوان التمكين النفسي وأثره على الأداء الوظيفي دراسة حالة المركز الجامعي بافلو.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التمكين النفسي بأبعاده الأربعة على الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين بالمركز الجامعي بافلو، وتكونت عينة الدراسة من (62) موظفاً إدارياً بالمركز الجامعي بافلو. وصمم الباحث أداة البحث التي تكونت من استبانة من (36) عبارة موزعة على محورين. كما اعتمد الباحث على أسلوب تحليل الانحدار الخطى البسيط بالاستعانة ببرنامج SPSS وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: بعد المعنى وأهمية العمل يؤثر إيجابياً على الأداء الوظيفي. وهذا يعني أنه كلما كان الموظفون مدركون لأهمية الأعمال والمهام الموكلة إليهم كلما كان مستوى أدائهم مرتفع. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام إدارة

المركز الجامعي بافلو التمكين النفسي توجه الحديث لتحسين أداء الموظفين.

2- دراسة أنساعد وصدقي وقمري (2021) تحت عنوان أثر الذكاء الانفعالي على التمكين النفسي للموظفين الإداريين في الجامعات الجزائرية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الذكاء الانفعالي والتمكين النفسي لدى الموظفين الإداريين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشرف. حيث تكونت عينة الدراسة من (41) فرداً واعتمد على أسلوب الحصر الشامل، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 < OC$ ) لأبعاد الذكاء (الانفعال، الوعي بالذات، إدارة الذات، الوعي بالآخرين) حسب نموذج دانيال جون مان (2001) على التمكين النفسي ونموذج سبير تورد (1995) بجامعة شلف واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بتطوير مهارات الذكاء الانفعالي وتعزيز التمكين النفسي من خلال برامج تدريبية.

3- دراسة طويهر ورفاع (2018) تحت عنوان دور التمكين النفسي في تعزيز الالتزام التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من الأفراد العاملين بالمكتبات الجامعية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التمكين النفسي في تعزيز الالتزام التنظيمي وذلك من خلال دراسة ميدانية شملت عينة من الأفراد العاملين في المكتبات الجامعية، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال إعداد وتطوير استبانة وتوزيعها على العينة المستهدفة، وتم الاعتماد في تحليلها على البرنامج الإحصائي (SPSS).

وثالثاً: دراسة ما إذا كان مستوى التعليم ومدة الخدمة يقيمان العلاقة بين التمكين النفسي والالتزام التنظيمي. تم توزيع الاستبيانات على (171) موظفاً من خلفيات ومناصب مختلفة يعملون في قطاع البناء في كوتا كينا بالو.

ومن أهم النتائج التي توصلت لها أنه عندما يشعر موظفو البناء بالتمكين من خلال منحهم الاستقلالية والحرية والفرصة في تحديد كيفية قيامهم بعملهم، فإنهم سيكونون أكثر التزاماً بمنظمتهم وبيدولون قصارى جهدهم لضمان استدامة المنظمة. بالإضافة إلى ذلك، إذا كان الموظفون يشاركون بشكل مباشر في النتائج التي تؤثر على المنظمة وكلما زاد مشاركة الأفراد في صنع القرار، زاد التزامهم تجاه مؤسستهم. وأظهرت نتائج البحث أن مستوى التعليم ومدة الخدمة لم تؤثر بشكل كبير على العلاقة بين التمكين النفسي والالتزام التنظيمي وتم تحديد الآثار المترتبة على كل متغير وتقديم اقتراحات أخرى للبحث في المستقبل.

## ٢- دراسة Wustari L. Mangundjaya

(2014) تحت عنوان التمكين النفسي وبيئة العمل التنظيمي في الالتزام بالتغيير.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور التمكين النفسي وتصورات البيئة الخارجية في التزام الموظفين بالتغيير التنظيمي. واختبرت هذه الدراسة تأثير أبعاد التمكين النفسي وكذلك تأثير تصور الموظف على البيئة الخارجية على الالتزام التنظيمي للتغيير في المؤسسات المالية المملوكة للدولة في إندونيسيا. وتم جمع البيانات من (539) موظفاً يعملون في مؤسسات مالية مملوكة للدولة في إندونيسيا. وأظهرت النتائج التأثير المعنوي للتمكين النفسي وبيئة المهام التنظيمية على

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين النفسي من خلال بعد (المعنى، الجدارة، الاستقلالية، التأثير) في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة، إضافة إلى عدم وجود فروقات معنوية في إدراك أفراد عينة الدراسة لدور التمكين النفسي في تعزيز الالتزام التنظيمي تعود للمتغيرات الشخصية والوظيفية باستثناء متغير المستوى التعليمي. كما أوصت الدراسة لتقديم مجموعة من التوصيات منها ضرورة تبنى سياسة الباب المفتوح من خلال عقد لقاءات اجتماعات دورية مع مختلف العاملين للتعرف على مشاكلهم والاستماع إلى وجهات نظرهم حول طريقة تأدية المهام وإجراءاته.

## \* الدراسات الأجنبية

### ١- نيسيلفيز نيبيلة أزوي أمباد Sylviz Nabila Azwa Ambad (2012)

تحت عنوان التمكين النفسي: تأثيره على الالتزام التنظيمي بين العاملين في قطاع البناء نبذة مختصرة.

هدف هذا البحث إلى معرفة العلاقة بين التمكين النفسي والالتزام التنظيمي بين العاملين في قطاع البناء في منطقة كوتا كينا بالو. واشتملت أبعاد التمكين النفسي على المعنى والكفاءة وتقرير المصير والتأثير هي المتغيرات المستقلة. وكان المتغير التابع للالتزام التنظيمي وتكونت المتغيرات الوسيطة من المستوى التعليمي ومدة الخدمة.

تم اختبار كل من هذه الأبعاد لمعرفة علاقتها مع الالتزام التنظيمي. تتمثل أهداف هذه الدراسة أولاً: في قياس مستوى التمكين النفسي والالتزام التنظيمي لدى الباحثين. ثانياً: لفحص العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

### \* منهجية الدراسة

من أجل التعرف على أثر فعالية برنامج تدريبي لتنمية مستوى أداء التمكين النفسي لدى إداريات جامعة نجران، ولتحقيق أهداف الدراسة الحالية اعتمدت الباحثة المنهج شبه التجريبي، من خلال اختيار عينة عشوائية من الموظفين الإداريات في جامعة نجران (20) إدارية وتطبيق عليهن مقياس مستوى أداء التمكين النفسي ومن ثم إخضاعهن للبرنامج التدريبي بواقع (10) جلسات ومن ثم إجراء القياس البعدي لمقياس التمكين النفسي.

### \* المجتمع والعينة

#### \* المجتمع

يتألف مجتمع الدراسة من الإداريات في جامعة نجران وبلغ عددهم (80) إدارية، للعام (1443/1444) هـ/ الموافق (2022م).

#### \* العينة

1- العينة الاستطلاعية: تكونت العينة الاستطلاعية من (20) إدارية وذلك للتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة.  
2- عينة الدراسة: استخدمت الباحثة أسلوب العينة العشوائية البسيطة وتم اختيار عينة الدراسة المكونة من (20) إدارية ونسبة (25%) من مجتمع الدراسة.  
والجدول (1) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية المستخدمة في الدراسة الحالية.

الالتزام بالتغيير. كما أظهرت النتائج أن التمكين النفسي بجميع أبعاده (المعنى، والكفاءة، وتقرير المصير، والأثر) له تأثير كبير على الالتزام بالتغيير. وهذه الدراسة تشكل مساهمة في نظرية وممارسة إدارة التغيير وزيادة فهم الالتزام بالتغيير والتمكين النفسي وتصورات البيئات الخارجية في التزام الموظفين بالتغيير التنظيمي.

### \* التعليق على الدراسات السابقة

استخدمت اغلب الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت الى نتائج وتوصيات تعتبر ذات أهمية حيث استخدمت الباحثة توصيات الدراسات السابقة أحد منطلقات هذه الدراسة.

ومن خلال ما تم عرضه للدراسات السابقة، يمكن استخلاص الآتي:-

- 1- ساهمت الدراسات السابقة في بلورة الفكرة البحثية للدراسة الحالية وتحديد المقياس المستخدم للدراسة.
- 2- ساهمت الدراسات السابقة بشكل كبير في كتابة الإطار النظري للدراسة الحالية.
- 3- أثبتت الدراسات الأجنبية أهمية تنمية التمكين النفسي لدى العاملات (النساء).

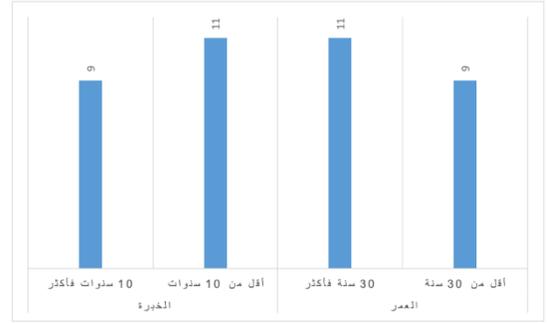
### الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

تتطرق الباحثة في هذا الفصل إلى الطريقة والإجراءات التي قامت بها، ويتألف هذا الفصل من المنهجية المتبعة في الدراسة والمجتمع الذي طبقت فيه الدراسة وعيبتها وتصميمها، وأداة الدراسة وكيفية بنائها، كما يتطرق إلى الإجراءات التي قامت بها للتحقق من مدى صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبيان).

جدول (1): التكرارات والنسب المئوية لتوزيع افراد عينة الدراسة

حسب متغيرات الدراسة

| المتغير  | الفئة           | العدد | النسبة% |
|----------|-----------------|-------|---------|
| العمر.   | أقل من 30 سنة   | 9     | 45.0    |
|          | 30 سنة فأكثر    | 11    | 55.0    |
| الخبرة.  | أقل من 10 سنوات | 11    | 55.0    |
|          | 10 سنوات فأكثر  | 9     | 45.0    |
| الإجمالي |                 | 20    | 100     |



شكل (1): توزيع افراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

\* أداة الدراسة

\* مقياس التمكين النفسي من اعداد الباحثة

بعد الرجوع إلى الأدب التربوي والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية، قامت الباحثة ببناء مقياس لتقييم مستوى أداء التمكين النفسي لدى إداريات جامعة نجران وتتكون فصولها النهائية من (16) بنداً وفقاً لسلم التقدير الخماسي لدرجة الموافقة (موافق جداً، موافق، لا رأي، معترض، معترض جداً)، وتأخذ القيم على التوالي (5، 4، 3، 2، 1) ووزعت الفقرات على (4) مجالات للتقييم:-

المجال الاول: معنى العمل، (3) بنود.

المجال الثاني: الكفاءة الوظيفية، (7) بنود.

المجال الثالث: الاختيار واتخاذ الرأي، (3) بنود.

المجال الرابع: التأثير، (3) بنود.

\* صدق الأداة

للتحقق من صدق أداة الدراسة قامت الباحثة:-

أ - الصدق الظاهري (المحكمين)

بعد أن أعدت الباحثة الصورة الأولية لأداة الدراسة "لتقييم مستوى أداء التمكين النفسي لدى إداريات جامعة نجران، قامت بعرضها على عدد من أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية من أصحاب الخبرة والاختصاص وبلغ عددهم (2) محكمين، وتم الأخذ بتوجيهاتهم ومقترحاتهم من إضافة فقرات جديدة، وحذف أو تعديل الفقرات غير المناسبة، ووضوح الصياغة وسلامة اللغة وخلوها من الأخطاء اللغوية والمطبعية، وتكونت النسخة النهائية بعد التعديل من (16) بنداً.

ب - صدق الاتساق

للتحقق من صدق الاتساق طبقت الباحثة أداة الدراسة على عينة استطلاعية مكونة (20) إدارية وتم احتساب معاملات ارتباط بيرسون بين بنود التقييم والدرجة الكلية لمجال التقييم المنتمية له، والجدول (2) يبين ذلك:-

جدول (2): معاملات ارتباط بيرسون بين بنود تقييم مستوى أداء التمكين النفسي لدى إداريات جامعة نجران مع الدرجة الكلية للمجال المنتمية له (ن = 20)

| المجال - البنود  | معاملات الارتباط | الدالة الاحصائية |
|--|------------------|------------------|
| <b>المجال الأول: معنى العمل</b>                                      |                  |                  |
| 1 العمل الذي أقوم به مهم جدا بالنسبة لي.                             | .776**           | .000             |
| 2 لدي ما يكفي من الثقة في إمكانياتي على القيام بعمل.                 | .575**           | .008             |
| 3 أشعر ان عملي مهم وذو معنى.   | .874**           | .000             |
| <b>المجال الثاني: الكفاءة الوظيفية</b>                               |                  |                  |
| 1 أجيد جمع المعلومات بطريقة مترابطة ومتكاملة.                        | .540*            | .014             |
| 2 لدي وقت كافي لتقديم خدمة الطالبات.                                 | .725**           | .000             |
| 3 لدي قدرة عالية على التفكير التخيلي والإبداع لأداء مهام عملي.       | .768**           | .000             |
| 4 أستطيع ترك أثر إيجابي بعد انجاز المهام.                            | .550*            | .012             |
| 5 أستطيع اتقان المهارات الضرورية لأداء وظيفتي بمستوى عال من الكفاءة. | .739**           | .000             |
| 6 أستطيع بذل أقصى جهد لإنجاز العمل والالتزام الوظيفي.                | .707**           | .000             |
| 7 لدي القدرة في ترتيب الاعمال التي انجزها حسب أولويتها.              | .677**           | .001             |
| <b>المجال الثالث: الاختيار واتخاذ الرأي</b>                          |                  |                  |
| 1 أتمتع بالحرية والاستقلالية في تنفيذ عملي.                          | .626**           | .003             |
| 2 أستطيع اتخاذ قرارات على مسؤوليتي فيما يخص كيفية القيام بعمل.       | .895**           | .000             |
| 3 لدي قدر هائل من التحكم فيما يحدث في القسم الذي اعمل به.            | .909**           | .000             |
| <b>المجال الرابع: التأثير</b>  |                  |                  |
| 1 لدي القدرة على التأثير على ما يحدث في القسم الذي اعمل به.          | .533*            | .015             |
| 2 تحقق مساهماتي الأثر الإيجابي في تطوير المؤسسة.                     | .730**           | .000             |
| 3 لدي نفوذ هائل على ما يحدث بين أعضاء القسم.                         | .717**           | .000             |

جدول (3) معاملات ارتباط بيرسون بين مجالات التقييم وبين الدرجة الكلية للأداة

| المجال                                  | معاملات الارتباط | الدالة الاحصائية |
|---|------------------|------------------|
| 1 المجال الأول: معنى العمل.             | .906**           | .000             |
| 2 المجال الثاني: الكفاءة الوظيفية.      | .978**           | .000             |
| 3 المجال الثالث: الاختيار واتخاذ الرأي. | .920**           | .000             |
| 4 المجال الرابع: التأثير.               | .917**           | .000             |

\*\* دالة عند (0.01)

أظهر الجدول (3) أن معاملات ارتباط بيرسون بين مجالات تقييم مستوى أداء التمكين النفسي لدى إداريات جامعة نجران مع الدرجة الكلية للمقياس دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوحت معاملات ارتباط بيرسون بين مجالات التقييم مع الدرجة الكلية للمقياس بين (0.906\*\* - 0.978\*\*)، وجميعها دالة عند مستوى دلالة أقل من (0.01).

وبذلك تحققت الباحثة من صدق أداة الدراسة.

\* ثبات أداة الدراسة

لحساب معامل الثبات لمقياس مستوى أداء التمكين النفسي لدى إداريات جامعة نجران تم استخدام معادلة الفا كرونباخ وذلك بتطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية مكونة من (20) إدارية واحتساب معامل الثبات على الدرجة الكلية وبلغ معامل الثبات (0.91) وهو معامل ثبات مرتفع ومناسب لغايات الدراسة، مما يشير الى تمتع أداة الدراسة بالثبات.

\*\* دالة عند (0.01)، \* دالة عند (0.05)

يبين الجدول (2) أن معاملات ارتباط بيرسون بين بنود تقييم مستوى أداء التمكين النفسي لدى إداريات جامعة نجران مع الدرجة الكلية للمجال المنتمية له دالة احصائيا عند مستوى دلالة (0.01)، (0.05) وتراوحت معاملات ارتباط بيرسون بين البنود مع الدرجة الكلية للمجال المنتمية له بين (0.533\* - 0.909\*\*), وجميعها دالة عند مستوى دلالة أقل من (0.05).

كما تم احتساب معامل ارتباط بيرسون بين مجالات التقييم وبين الدرجة الكلية للأداة والجدول (3) يبين ذلك:-

## \* المعالجة الإحصائية

التمكين النفسي لدى إداريات جامعة نجران وتكون البرنامج في صورة النهائية في عشر جلسات.

### \* أهداف البرنامج

الهدف الأساسي: تعزيز أبعاد التمكين النفسي لدى الإداريات ورفع مستوى أدائهم.

### \* مدة جلسات البرنامج

انتهى البرنامج بواقع عشر جلسات موزعه على بنود كالاتي:-

- 1- الجلسة الأولى (التعاون والاتفاق والقياس القبلي).
- 2- الجلسة الثانية والثالثة (تعزيز البعد الأول من أبعاد التمكين النفسي معنى العمل).
- 3- الجلسة الرابعة والخامسة (تعزيز البعد الثاني من أبعاد التمكين النفسي الكفاءة الوظيفية).
- 4- الجلسة السادسة والسابعة (تعزيز البعد الثالث من أبعاد التمكين النفسي الاختيار واتخاذ القرار).
- 5- الجلسة الثامنة والتاسعة (تعزيز البعد الرابع من أبعاد التمكين النفسي التأثير والسلطة).
- 6- الجلسة العاشرة (مراجعة القياس البعدي).

### الفصل الرابع: نتائج الدراسة

يستعرض هذا الفصل أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية من خلال الاجابة عن تساؤلات الدراسة نتائج السؤال الأول: ما مستوى أداء التمكين النفسي لدى إداريات جامعة نجران بعد تطبيق البرنامج التدريبي؟

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى

اعتمدت البرمجية الإحصائية (SPSS) نسخة

(23) في تحليل نتائج الدراسة والإجابة عن أسئلتها حيث تم استخدام:-

- 1- معامل ارتباط بيرسون للتحقق من صدق الاتساق.
- 2- كرونباخ الفا للتحقق من ثبات أداة الدراسة.
- 3- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة للإجابة عن السؤال الاول: ما مستوى أداء التمكين النفسي لدى إداريات جامعة نجران بعد تطبيق البرنامج التدريبي؟
- 4- اختبارات لعينات المرتبطة للإجابة عن السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لمستوى أداء التمكين النفسي لدى إداريات جامعة نجران تعزى للبرنامج التدريبي (القياس القبلي، القياس البعدي)؟

وتم اعتماد التدرج الآتي لدرجة تحقق بنود ومجالات أداة الدراسة لتحديد درجة الموافقة بالاعتماد على معادلة المدى وفق الجدول (4):-

جدول (4) معايير تفسير قيم المتوسطات الحسابية وفقا لسلم

### ليكرت الخماسي

| مستوى الموافقة  | قليلة جداً    | قليلة                 | متوسطة                | كبيرة                 | كبيرة جداً            |
|-----------------|---------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| المتوسط الحسابي | من 1 إلى 1,80 | أكثر من 1,80 إلى 2,60 | أكثر من 2,60 إلى 3,40 | أكثر من 3,40 إلى 4,20 | أكثر من 4,20 إلى 5,00 |

\* البرنامج التدريبي لتنمية التمكين النفسي من إعداد الباحثة

بعد الاطلاع على نتائج القياس القبلي قامت الباحثة بأجراء خطة تنفيذية للبرنامج التدريبي لتنمية مستوى أداء

أداء التمكين النفسي لدى إداريات جامعة نجران بعد تطبيق البرنامج التدريبي، والجدول (5) يبين ذلك:-

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى أداء التمكين النفسي لدى إداريات جامعة نجران بعد تطبيق البرنامج التدريبي

| الدرجة    | الرتبة | الانحرافات المعيارية | المتوسطات الحسابية | المجال - البنود  |
|-----------|--------|----------------------|--------------------|--|
|           |        |                      |                    | المجال الأول: معنى العمل   |
| كبيرة جدا | 3      | .754                 | 4.27               | 1 العمل الذي أقوم به مهم جدا بالنسبة لي  |
| كبيرة جدا | 2      | 1.056                | 4.21               | 2 لدي ما يكفي من الثقة في إمكانياتي على القيام بعمل  |
| كبيرة جدا | 1      | .513                 | 4.50               | 3 أشعر ان عملي مهم وذو معنى  |
| كبيرة     | 3      | 1.021                | 4.10               |  |
| كبيرة جدا | 1      | .341                 | 4.52               | المجال الثاني: الكفاءة الوظيفية  |
| كبيرة جدا | 1      | .513                 | 4.50               | 1 اجيد جمع المعلومات بطريقة مترابطة ومتكاملة   |
| كبيرة جدا | 2      | .513                 | 4.51               | 2 لدي وقت كافى لتقديم خدمة الطالبات  |
| كبيرة جدا | 4      | .503                 | 4.40               | 3 لدي قدرة عالية على التفكير الخليلي والإبداع لأداء مهام عملي                                |
| كبيرة جدا | 7      | .605                 | 4.45               | 4 أستطيع ترك أثر إيجابي بعد انجاز المهام   |
| كبيرة جدا | 6      | .503                 | 4.60               | 5 أستطيع اتقان المهارات الضرورية لأداء وظيفتي بمستوى عالٍ من الكفاءة                         |
| كبيرة جدا | 2      | .489                 | 4.65               | 6 أستطيع بذل أقصى جهد لإجراز العمل والالتزام الوظيفي   |
| كبيرة جدا | 1      | .605                 | 4.55               | 7 لدي القدرة في ترتيب الاعمال التي انجزها حسب أولويتها                                       |
| كبيرة جدا | 3      | .394                 | 4.28               | المجال الثالث: الاختيار واتخاذ الرأي   |
| كبيرة جدا | 2      | .489                 | 4.35               | 1 أتنتع بالحرية والاستقلالية في تنفيذي لعملي   |
| كبيرة جدا | 1      | .444                 | 4.25               | 2 أستطيع اتخاذ قرارات على مسؤوليتي فيما يخص كيفية القيام بعمل                                |
| كبيرة جدا | 3      | .550                 | 4.26               | 3 لدي قدر هائل من التحكم فيما يحدث في القسم الذي اعمل به                                     |
| كبيرة جدا | 2      | .545                 | 4.21               | المجال الرابع: التأثير   |
| كبيرة جدا | 4      | .571                 | 4.30               | 1 لدي القدرة على التأثير على ما يحدث في القسم الذي اعمل به                                   |
| كبيرة جدا | 2      | .671                 | 4.35               | 2 تحقق مساهماتي الأثر الإيجابي في تطوير المؤسسة  |
| كبيرة جدا | 1      | .887                 | 3.95               | 3 لدي نفوذ هائل على ما يحدث بين أعضاء القسم  |
| كبيرة     | 3      | .351                 | 4.37               | الدرجة الكلية لمستوى أداء التمكين النفسي لدى إداريات جامعة نجران بعد تطبيق البرنامج التدريبي |

يبين الجدول (5) أن الدرجة الكلية لمستوى أداء التمكين النفسي لدى إداريات جامعة نجران بعد تطبيق البرنامج التدريبي جاء بدرجة كبيرة جداً بمتوسط حسابي بلغ مقداره (4.37) وبانحراف معياري (0.351)، كما جاء المجال الثاني الكفاءة الوظيفية بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.52) وبانحراف معياري (0.341) وبدرجة كبيرة جداً، وتراوح المتوسطات الحسابية على بنود مجال الكفاءة الوظيفية بين (4.40 - 4.65) وجميع البنود بدرجة كبيرة

جداً وبذلك فإن البرنامج التدريبي كان أكثر تأثيراً في مجال الكفاءة الوظيفية، كما جاء في المرتبة الثانية المجال الثالث الاختيار واتخاذ الرأي بمتوسط حسابي (4.28) وبانحراف معياري (0.394) وبدرجة كبيرة جداً، وتراوح المتوسطات الحسابية على بنود مجال الاختيار واتخاذ الرأي بين (4.25 - 4.35) وجميع البنود بدرجة كبيرة جداً، كما جاء المجال الأول معنى العمل بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.27) وبانحراف معياري (0.754) وبدرجة كبيرة جداً، وتراوح المتوسطات الحسابية على بنود مجال معنى العمل بين (4.10 - 4.50)، بينما جاء المجال الرابع التأثير بالمرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.21) وبانحراف معياري (0.545) وبدرجة كبيرة جداً، وتراوح المتوسطات الحسابية على مجال التأثير بين (3.95 - 4.35).

\* مناقشة نتائج الدراسة المرتبطة بالسؤال الأول: ما مستوى أداء التمكين النفسي لدى إداريات جامعة نجران بعد تطبيق البرنامج التدريبي؟

أظهرت نتائج الدراسة المرتبطة بالسؤال الأول أن الدرجة الكلية لمستوى أداء التمكين النفسي لدى إداريات جامعة نجران بعد تطبيق البرنامج التدريبي جاء بدرجة كبيرة جداً بمتوسط حسابي بلغ مقداره (4.37) وانحراف معياري (0.351). بمعنى أن للبرنامج التدريبي الذي طبق على إداريات جامعة نجران أثر كبير جداً على تمكينهم النفسي. وانقسم التمكين النفسي الى أربعة محاور حصلت جميعها على درجات كبيرة جداً وجاءت مرتبة بحسب تأثير البرنامج

التدريبي الذي طبق على الإداريات في جامعة نجران على النحو التالي: الكفاءة الوظيفية، الاختيار واتخاذ الرأي، معنى العمل، التأثير.

وتعزى نتيجة هذا المحور حول الدرجة الكبيرة لمستوى التمكين النفسي الذي حققته المتربات من الإداريات في جامعة نجران بعد تطبيق البرنامج التدريبي مقارنة بمستواهن قبله إلى فعالية البرنامج التدريبي المطبق في الدراسة بعد التأكد من دلالة صدقه وثباته.

نتائج السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لمستوى أداء التمكين النفسي لدى إداريات جامعة نجران تعزى للبرنامج التدريبي (القياس القبلي، القياس البعدي)؟

استخدمت الباحثة اختبار ت للعينات المرتبطة لبيان دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى أداء التمكين النفسي لدى إداريات جامعة نجران تعزى للبرنامج التدريبي (القياس القبلي، القياس البعدي) والجدول (6) يبين ذلك:-

جدول (6) اختبار ت للعينات المرتبطة لبيان دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى أداء التمكين النفسي لدى إداريات جامعة نجران تعزى للبرنامج التدريبي (القياس القبلي، القياس البعدي)

| مجال التقييم                             | التطبيق | المتوسطات الحسابية | الانحرافات المعيارية | ت     | درجات الحرية | الدلالة الاحصائية | حجم الأثر | مستوى حجم الأثر |
|--|---------|--------------------|----------------------|-------|--------------|-------------------|-----------|-----------------|
| المجال الأول: معنى العمل                 | البعدي  | 4.27               | .754                 | 4.500 | 19           | .000              | 1.00      | مرتفع           |
|  | القبلي  | 3.15               | 1.286                |       |              |                   |           |                 |
| المجال الثاني: الكفاءة الوظيفية          | البعدي  | 4.52               | .341                 | 7.035 | 19           | .000              | 1.57      | مرتفع           |
|  | القبلي  | 2.65               | 1.347                |       |              |                   |           |                 |
| المجال الثالث: الاختيار واتخاذ الرأي     | البعدي  | 4.28               | .394                 | 7.444 | 19           | .000              | 1.66      | مرتفع           |
|  | القبلي  | 1.95               | 1.504                |       |              |                   |           |                 |
| المجال الرابع: التأثير                   | البعدي  | 4.20               | .545                 | 7.390 | 19           | .000              | 1.65      | مرتفع           |
|  | القبلي  | 2.08               | 1.270                |       |              |                   |           |                 |
| الدرجة الكلية لمستوى أداء التمكين النفسي | البعدي  | 4.37               | .351                 | 7.346 | 19           | .000              | 1.64      | مرتفع           |
|  | القبلي  | 2.51               | 1.299                |       |              |                   |           |                 |

أظهر الجدول (6) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى أداء التمكين النفسي لدى إداريات جامعة نجران تعزى للبرنامج التدريبي (القياس القبلي، القياس البعدي) ولصالح القياس البعدي (للبرنامج التدريبي)، كما أظهر الجدول (6) أن مستوى حجم الأثر أكبر من (0.80) مما يشير إلى أن البرنامج فعال بدرجة مرتفعة في اكساب الإداريات لمستوى أداء التمكين النفسي.

\* مناقشة نتائج الدراسة المرتبطة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لمستوى أداء التمكين النفسي لدى إداريات جامعة نجران تعزى للبرنامج التدريبي (القياس القبلي، القياس البعدي)؟ كشفت نتائج الدراسة المرتبطة بالسؤال الثاني عن

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة

لمستوى أداء التمكين النفسي لدى إداريات جامعة نجران تعزى للبرنامج التدريبي (القياس القبلي، القياس البعدي) ولصالح القياس البعدي (للبرنامج التدريبي). بمعنى أن للبرنامج التدريبي المطبق في هذه الدراسة أثر فعال بدرجة مرتفعة في إكساب الإداريات مستوى عالٍ من التمكين النفسي. أي أن أداء الإداريات في جامعة نجران في التمكين النفسي ارتفع بشكل كبير عما كانوا عليه قبل تطبيق البرنامج التدريبي.

وتعزى نتيجة هذا السؤال حول ارتفاع منسوب التمكين النفسي أفراد عينة الدراسة من الإداريات في جامعة نجران إلى فعالية البرنامج التدريبي الذي تم تطبيقه في هذه الدراسة.

واتفقت نتائج هذه الدراسة المتعلقة بالسؤال الأول والثاني مع نتيجة دراسة طويهر ورفاع (2018) التي بينت وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين النفسي على مستوى (المعنى، الجدارة، الاستقلالية، التأثير) في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة العاملين في المكتبات الجامعية. وتتفق نتيجة هذه السؤال جزئياً مع نتيجة دراسة ديدوني وبرحو (2020) التي خلصت إلى أن التمكين النفسي يؤثر على الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين من حيث الكفاءة والاستقلالية ومعنى وأهمية العمل. كما التقت هذه النتيجة مع تلك في دراسة أنساعد وصديقي وقمري (2021) التي كشفت عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الذكاء الانفعالي (الوعي بالذات، إدارة الذات، الوعي بالآخرين) على التمكين النفسي بجامعة الشلف. ولم تختلف هذه النتائج عن تلك في دراسة ئسيلفيز نبيلة أزوي أمباد (2012) Sylviz Nabila Azwa Ambad التي

كشفت عن علاقة إيجابية طردية بين التمكين النفسي (المعنى والكفاءة وتقرير المصير والتأثير) والالتزام التنظيمي بين العاملين في قطاع البناء في منطقة كوتا كينا بالو. أخيراً، اتفقت النتائج مع تلك في دراسة Wustari L. Mangundjaya (2014) التي أظهرت للتمكين النفسي (المعنى، والكفاءة، وتقرير المصير، والأثر). وليئة المهام التنظيمية تأثير معنوي على الالتزام بالتغيير لدى العاملين في المؤسسات المالية في اندونيسيا. كما التقت نتيجة هذه الدراسة بتلك في دراسة طويهر ورفاع (2018) التي بينت وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين النفسي على مستوى (المعنى، الجدارة، الاستقلالية، التأثير) في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة العاملين في المكتبات الجامعية.

#### الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

يستعرض هذا الفصل أهم التوصيات والمقترحات استناداً على النتائج الحالية للدراسة، وقائمة الملاحق والمراجع.  
\* التوصيات والمقترحات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، اوصي بعدد من التوصيات والمقترحات:-

#### أولاً- التوصيات

- 1- عقد دورات تدريبية وورش توعوية بأهمية التمكين النفسي لدى إداريات جامعة نجران.
- 2- زيادة الاهتمام في تمكين العاملين نفسياً لما له من آثار إيجابية مرتبطة بالرضا الوظيفي وزيادة الإنتاجية.

## ثانياً- مقترحات

التجارية وعلوم التسيير بجامعة الشلف- مجلة

اقتصاديات شمال أفريقيا، 17(25)، 431-

448.

برنامج التحول الوطني. (2018-2020). الخطة التنفيذية

لبرنامج التحول الوطني. متوفر على

<https://2u.pw/LEDNm>

حمدي، أبو القاسم. (2019). أثر التمكين النفسي على

سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة حالة في مؤسسة

الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بالأغواط،

الجزائر. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 15(1)،

80-51.

دروم، أحمد وقهيري، فاطمة وحمياني، صبرينة. (2019). أثر

التمكين النفسي على السلوك الإبداعي: دراسة

ميدانية. مجلة اقتصاديات المال والأعمال، 3(3)،

477- 500.

ديدوي، يوسف وبرحو، زبيدة ملياني. (2020). التمكين

النفسي وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة حالة

المركز الجامعي بأفلو. مجلة الريادة لاقتصاديات

الأعمال، 6(2)، 46- 59.

طويهر، طه ورفاع، شريفة. (2018). دور التمكين النفسي

في تعزيز الالتزام التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة

من الأفراد العاملين بالمكتبات الجامعية. مجلة أداء

المؤسسات الجزائرية، 13(13)، 29- 48.

ملكية، شيخة، وحضرة، دحو وبرزوق، سعيدي.

(2020). تأثير التمكين النفسي على الأداء

١- إجراء دراسة موسعة تبحث في أثر التمكين النفسي لدى

العاملين في ضوء متغيرات ديموغرافية أخرى مثل نوع المؤسسة

(حكومية، أهلية).

٢- إجراء دراسة مقارنة تبحث في نوع الوظيفية والدرجة في

درجة التمكين النفسي لدى العاملين في المؤسسات.

\* المراجع

أولاً- المراجع العربية

الجردي، فراس. (2012). التمكين النفسي: مدخل نظري.

المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 3(3)، 747 -

768.

الشعلان، لطيفة. (2019). التمكين النفسي لدى الموظفات

الإداريات في الجامعات السعودية وأثره على

صحتهن النفسية. مجلة جامعة الملك خالد للعلوم

الإنسانية، 6(1)، 143- 174.

العسكر، شهد. (2019). التمكين النفسي والمهني لريادي

الأفكار. كتب مؤلفين.

النواحنة، زهير. (2016). التمكين النفسي والتوجه الحياتي

لدى عينة من معلمي المرحلة الأساسية. مجلة جامعة

القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية

والنفسية، 4(15)، 283- 316.

أنساعد، رضوان وصديقي، النعاس وحليمة، قمري.

(2021). أثر الذكاء الانفعالي على التمكين

النفسي للموظفين الإداريين بالجامعات الجزائرية -

دراسة حالة موظفي كلية العلوم الاقتصادية،

الوظيفي للعاملين- دراسة حالة مديرة اتصالات  
الجزائر بسعيدة-. المجلة الجزائرية للموارد البشرية،

5(2)، 71-87.

ثانياً- المراجع الأجنبية

- Ambad, S. N. A., & Bahron, A. (2012). Psychological empowerment: The influence on organizational commitment among employees in the construction sector. *Journal of Global Business Management*, 8(2), 73.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Sage Publications.
- Mangundjaya, W. (2014). Psychological empowerment and organizational task environment in commitment to change. *International Journal of Business and Management*, 2(2), 119.-126.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 38(5), 1442-1465.