

مهارات التخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بالتمكين الوظيفي لدى العاملين (الإداريين) بكلّيات جامعة شقراء

علي بن عبد القادر عوضه الزهراني

قسم الإدارة التربوية (إدارة التعليم العالي)، كلية العلوم والدراسات الإنسانية بحريملاء -
جامعة شقراء، المملكة العربية السعودية.

البريد الإلكتروني: Alzali8888@gmail.com

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين الإداريين بكلّيات جامعة شقراء، كما هدفت إلى معرفة درجة التمكين الوظيفي لدى العاملين الإداريين بكلّيات جامعة شقراء، إضافة إلى الكشف عن دلالات الفروق في متوسط تقديرات أفراد العينة في كل من مهارات التخطيط الاستراتيجية والتمكين الوظيفي التي تعزى لمتغيرات (الجنس، نوعية الكلية، المؤهل، عدد سنوات الخبرة في مجال العمل الإداري). وقد طبقت هذه الدراسة على العاملين الإداريين (ذكوراً وإناثاً) بكلّيات جامعة شقراء (صحية، علمية، أدبية) وعددهم (٤٨٥) بنسبة (٧٦,٣%) من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (٦٣٥) فرداً، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لدراسته واستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن درجة توفر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين (الإداريين) بكلّيات جامعة شقراء كبيرة وبمتوسط حسابي (٣,٦٣). أن درجة توفر مهارات التمكين الوظيفي لدى العاملين الإداريين بكلّيات جامعة شقراء متوسطة بمتوسط حسابي (٢,٩٥). وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين مهارات التخطيط الاستراتيجي والتمكين الوظيفي. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (٠,٠٥) حول درجة توفر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين (الإداريين) بكلّيات جامعة شقراء تعزى لمتغيرات (الجنس، نوعية الكلية، المؤهل، عدد سنوات الخبرة). لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (٠,٠٥) حول درجة توفر التمكين الوظيفي لدى العاملين (الإداريين) بكلّيات جامعة شقراء تعزى لمتغيرات (الجنس، نوعية الكلية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، التمكين الوظيفي، العاملين (الإداريين)، جامعة شقراء.

Strategic Planing Skills and its Relationship to The Functional Empowerment of Employees (administrators) at The Faculties of Shaqra University

Ali bin Abdulqadir bin Oudah Al-Zahrani

Educational Administration (Department of Higher Education)

College of Science and Humanities - Harimlae, Shaqra University

Kingdom of Saudi Arabia.

Email: Alzali8888@gmail.com

Abstract:

The study aimed to identify the degree of strategic planning skills of the administrative staff at the faculties of Shaqra University. In addition, it aimed to find out the degree of functional empowerment of the administrative staff at the faculties of Shaqra University. The study also aimed at revealing the significance of the differences in the average estimates of the sample members in each of the strategic planning skills and functional empowerment which are attributed to the variables of (gender, type of college, qualification, number of years of experience in the field of administrative work).

The study was applied to the administrative staff (male and female) in the faculties of Shaqra University (Health, Scientific and Literary), which are 485 individuals representing 76.3% of the study population totaling 635 individuals. The researcher used a questionnaire as the tool of the study and the descriptive analytical method. The most important results are: 1- The degree of the strategic planning skills entity among the administrative staff at the faculties of Shaqra University is large and with an average of (3,63). 2- The degree of the functional empowerment skills entity among the administrative staff at the faculties of Shaqra University is moderate and with an average of (3,63). 3- There exists a positive correlational relationship between strategic planning skills and functional empowerment. 4- There is no statistical significance at the level of (0,05) on the degree of strategic planning skills entity in the administrative staff of Shaqra University due to the variables (gender, type of college, qualification, number of years of experience).

5- There were no statistically significant differences at the level of (0.05) on the degree of functional empowerment entity among administrative staff in the faculties of Shaqra University due to the variables (gender, college quality, academic qualification, number of years of experience).

Finally, the study concluded with a set of recommendations in light of the results of the current study, in addition to a number of future recommended studies.

Keywords: strategic planing, functional empowerment, employees (administrators), Shaqra University

مقدمة الدراسة:

يقوم التخطيط الاستراتيجي بدور رئيس في جميع المستويات الإدارية، ويسهم في إيجاد المناخ التنظيمي الذي يحقق الإجراءات والتغيرات التي تحدثها الإدارة العامة والإدارة التربوية على وجه الخصوص، ومن هنا أتى أسلوب التخطيط الاستراتيجي في التخطيط التربوي والإدارة التعليمية على حد سواء، بهدف تعزيز عملية التكيف والانسجام مع المؤسسة التعليمية والبيئة التعليمية المتجددة التي أصبح يغلب عليها طابع التطوير (بشير ٢٠١٢: ٣). وبما أن التعليم العالي هو من أهم المراحل التعليمية في حياة الإنسان، فهو متجدد بشكل مستمر ومتطور، وإن هذا التجديد والتغيير لا بد أن يكون مبنياً على خطط استراتيجية (الرؤية - الرسالة - الأهداف - البرامج - السياسات) يتم إعدادها من قبل الإدارة العليا في الجامعات والكليات وبمشاركة جميع العاملين الأكاديميين والإداريين ووفقاً لأهداف الجامعة والتحولات المحلية والعالمية؛ لتحقيق جودة العمل والميزة التنافسية (الدجني ٢٠٠٦: ٢٧).

كما أن جودة العمل واستمراره في ظل المنافسة المحلية والعالمية بحاجة إلى فريق عمل قوي ومتماصك، وهذا لا يتأتى إلا من خلال ممارسة مفهوم التمكين الوظيفي للعاملين، والذي بدوره يسهم في تفويض العاملين مزيداً من الصلاحيات وبناء الثقة؛ التي تمكنهم من القيام بأعمالهم وتشجيعهم على المبادرة والإبداع، وتحفيزهم على تحمل مسؤوليات أكبر، بجانب شعورهم بالانتماء الوظيفي الذي يظهر في ولائهم للجامعة (السيد ٢٠١٢: ٦٧).

وحيث أن جامعة شقراء - كغيرها من الجامعات السعودية - تسعى إلى تحقيق أهدافها بجودة عالية من خلال بناء خطط استراتيجية وتمكين العاملين فيها للقيام بهذه المهمة من خلال التأهيل والتدريب، ومن ثم فإن هذه الدراسة أتت للتعرف على مستوى مهارات التخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بالتمكين الوظيفي لدى العاملين (الإداريين) بكليات جامعة شقراء من وجهة نظرهم.

مشكلة الدراسة:

يعتبر موضوع التخطيط الاستراتيجي والتمكين الوظيفي للعاملين مصدر اهتمام لكثير من المؤسسات الجامعية، لما لهما من دور بارز على الأداء في ظل التحديات المحلية والإقليمية والدولية، كما أن التمكين الوظيفي للعاملين في الجامعة وتنمية مهاراتهم وقدراتهم لمواجهة هذه التحديات، يساعد في التحسين المستمر من أجل تحقيق الكفاءة والفاعلية في كليات الجامعة. وقد اوضحت دراسة (نافع، ٢٠١٠)، ان أداء العاملين يتأثر بمسئوليات التمكين الوظيفي في الجامعة حيث اوضحت العلاقة بين مقومات عملية التمكين الوظيفي ومستوى أداء العاملين . واسترشاداً بأهمية دراسة العلاقة بين العوامل والمتغيرات، ذات الصلة بالتمكين الوظيفي فقد أوضحت دراسة (Gomez & Rosen, 2001) ارتباط الثقة الإدارية ارتباطاً موجباً بإدراك الموظف لحدود العلاقة التبادلية بينه وبين المدير، وقد أوضح (Defifo, 2008) في دراسته أن التخطيط

الاستراتيجي يساعد العاملين على الفهم المشترك للمؤسسة ومستقبلها في ظل بناء الثقة بين الرئيس ومجلس الإدارة والثقة بين الإدارة والعاملين، واستنادا الى هذه النتائج العلمية لهذه الدراسات، والتي تدعم الاطر النظرية للتمكين الوظيفي، فقد اتجهت الدراسة الحالية لمحاولة الربط بين ما أشارت اليه نتائج الدراسات السابقة والقراءات النظرية، للكشف عن وجود العلاقات الارتباطية بين مهارات التخطيط الاستراتيجي والتمكين الوظيفي وتفسيرها للعاملين بجامعة شقراء .

وتسعى جامعة شقراء كغيرها من الجامعات السعودية، الى ممارسة وتطبيق التخطيط الاستراتيجي بمهاراته وأدواته المختلفة من خلال التدريب المستمر إذ بلغ عدد الدورات التدريبية المقدمة للعاملين الإداريين (٩١) دورة قُدمت داخل المملكة وخارجها استفاد منها (٤٠٧) موظفاً إدارياً (التقرير السنوي لجامعة شقراء ١٤٣٧/١٤٣٨هـ)؛ بهدف التصدي للصعوبات التي يمكن ان تعوق تحقيقه، مع اهتمام القيادات الأكاديمية والإدارية بالتقويم المستمر لمخرجات تطبيق التخطيط الاستراتيجي، وحيث أن التمكين الوظيفي للعاملين يمثل أحد هذه المخرجات، وموشراً تطبيقياً لفهم العاملين وتطبيقهم لمتطلبات الخطة الاستراتيجية بالجامعة، وعليه يمكن تجسيد مشكلة الدراسة الحالية في الاهتمام بمعرفة مستوى مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين الإداريين بكليات جامعة شقراء، ومستوى تمكنهم الوظيفي، وطبيعة العلاقة الارتباطية بين هذين المتغيرين الأساسيين، وهل توجد فروق دالة إحصائية في مهارات التخطيط الاستراتيجي والتمكين الوظيفي تعزى إلى متغيرات (الجنس، نوعية الكلية، المؤهل، عدد سنوات الخبرة في المجال الإداري)، وكيفية الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في ضوء تحليل وتفسير استجابات وآراء العاملين في تقويم الوضع الراهن للدعائم التي يقوم عليها التمكين الوظيفي للعاملين، في ضوء ما اكتسبوه من مهارات التخطيط الاستراتيجي، لمحاولة الإجابة على أسئلة الدراسة الآتية :

١. ما درجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين (الإداريين) بكليات جامعة شقراء من وجهة نظرهم؟
٢. ما درجة توافر التمكين الوظيفي لدى العاملين (الإداريين) بكليات جامعة شقراء من وجهة نظرهم؟
٣. هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 = α) بين درجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي والتمكين الوظيفي لدى العاملين (الإداريين) بكليات جامعة شقراء؟
٤. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في كل من مهارات التخطيط الاستراتيجي والتمكين الوظيفي لدى العاملين (الإداريين) بكليات جامعة شقراء وفقاً لمتغيرات (الجنس، نوعية الكلية، المؤهل، عدد سنوات الخبرة في المجال الإداري)؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على مستوى توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بالتمكين الوظيفي لدى العاملين (الإداريين) بكليات جامعة شقراء من وجهة نظرهم من خلال ما يلي:

- ١- التعرف على درجة مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين الإداريين بكليات جامعة شقراء.
- ٢- التعرف إلى درجة التمكين الوظيفي لدى العاملين الإداريين بكليات جامعة شقراء.
- ٣- التعرف على العلاقة الارتباطية بين درجة توفر مهارات التخطيط الاستراتيجي والتمكين الوظيفي لدى العاملين الإداريين بكليات جامعة شقراء.
- ٤- الكشف عن دلالة الفروق في متوسط تقديرات أفراد العينة في كل من مهارات التخطيط الاستراتيجية والتمكين الوظيفي التي يمكن أن تعزى إلى متغيرات (الجنس، نوعية الكلية، المؤهل، عدد سنوات الخبرة في المجال الإداري).

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية:

- قلة الدراسات التي تناولت مهارات التخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بالتمكين الوظيفي لدى الإداريين بالجامعات السعودية.
- تقوم هذه الدراسة بالتعرف على العلاقة بين مهارات التخطيط الاستراتيجي والتمكين الوظيفي، وهذا بدوره يثري الجانب العلمي في علم الإدارة التربوية والتعليم العالي والجامعات على وجه الخصوص.
- من المتوقع أن يستفيد من هذه الدراسة الطلبة والباحثون في هذا المجال بعدد من الموضوعات العلمية ذات الصلة.

الأهمية التطبيقية:

- سوف تسهم هذه الدراسة في إيضاح نقاط القوة والضعف في درجة توفر مهارات التخطيط الاستراتيجي والتمكين الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بكليات جامعة شقراء الأمر الذي يعمل على تحسين جودة الأداء الأكاديمي والإداري بالجامعة.
- قد تسهم هذه الدراسة في بناء خطة استراتيجية للجامعة ذات جودة عالية من خلال تفاعل جميع العاملين بالجامعة.

حدود الدراسة:

الحد الموضوعي: مهارات التخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بالتمكين الوظيفي لدى العاملين (الإداريين) بكليات جامعة شقراء.

الحد المكاني: جميع كليات جامعة شقراء والبالغ عددها (٢٤) كلية.

الحدود البشرية: جميع الموظفين الإداريين (ذكوراً وإناثاً) بكليات جامعة شقراء.

الحد الزمني: تم تطبيق هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام ١٤٣٩/١٤٤٠هـ.

مصطلحات الدراسة:

المهارة: هي القدرة على القيام بالأعمال الأدائية المعقدة بسهولة ودقة وإتقان وفق سلسلة من الإجراءات الإدارية والفنية والتي يمكن ملاحظتها بشكل مباشر أو غير مباشر وعادة يقوم بها فرد أو مجموعة من الأفراد أثناء عملهم لتحقيق هدف أو نتاج معين أو أداء مهمة ما (قطامي وقطامي ٢٠٠١م: ٢٩٧).

ويعرف الباحث المهارة إجرائياً في هذه الدراسة: بأنها مستوى القدرات التي يمتلكها الموظفون الإداريون بكليات جامعة شقراء في صياغة رسالة الجامعة ورؤيتها وتحديد أهدافها الاستراتيجية وتحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية لها بشكل تتمثل فيه السرعة والإتقان وتوفير الوقت والجهد والتكاليف والدقة في الأداء.

التخطيط الاستراتيجي: يُعرف بأنه مجموعة من التصورات تبدأ برؤية ورسالة واتخاذ قرارات بوضع أهداف واستراتيجيات وبرامج زمنية مستقبلية وتنفيذها ومتابعتها (غنيم ٢٠٠٨: ٢٣٨).

ويمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي بأنه " عملية قوامها التجديد - والتي من شأنها توفير الوسائل اللازمة والمناسبة لتكييف الخدمات والأنشطة، والتحويل التنظيمي والظروف البيئية التي تخضع للتغيير وبالتالي توفير إطار للتحسين، مع الظروف البيئية المتغيرة ووضع البرامج والعلاقات وتقييم تقدم الجامعة (دي ما كين، ٢٠٠٨: ٩٦).

ويعرفه الباحث إجرائياً: بأنه رؤية مستقبلية تُبنى على خطط وأهداف يشارك في إعدادها وتنفيذها جميع منسوبي الجامعة الإداريين لتحقيق أفضل النتائج.

الموظف: هو الشخص الحقيقي الذي يُعين بأداة نظامية من جهة مختصة، وفق شروط نظام محدد؛ ليقوم بواجبات ومسؤوليات وظيفية معينة، ويعطى مقابل ذلك راتباً محدداً في ضوء مستوى الصعوبة والمسؤولية في تلك الوظيفة، إضافة إلى ما يقرره النظام المشمول من حقوق ومزايا، ويتكون الراتب في سلم نظام الخدمة المدنية من خمس عشرة مرتبة تبدأ بالمرتبة الأولى وتنتهي بالخامسة عشرة (وزارة الخدمة المدنية ١٤٢٥: ١٣).

ويقصد بالموظفين الإداريين في الدراسة الراهنة: الموظفون الإداريون الذين يعملون بكليات الجامعة ويمارسون أعمالاً إدارية بحتة وليست أكاديمية، لخدمة العاملين بالكليات والطلبة.

التمكين الوظيفي: هو منح العاملين القدرة والاستقلالية في صنع القرارات وإمكانية التصرف بوصفهم شركاء في العمل في وضع الأهداف والمشاركة في التنفيذ (البشايشة ٢٠٠٨: ٢١٦).

أما التعريف الإجرائي: فيقصد به في هذه الدراسة: معرفة المساحة الإدارية والفنية التي تُعطى للموظفين الإداريين بجامعة شقراء من خلال تفويض السلطة والتدريب والتحفيز وزيادة مشاركتهم في وضع الخطط وتنفيذ البرامج من خلال العمل الجماعي وتهيئة بيئة العمل المناسبة.

الإطار النظري:

التخطيط الاستراتيجي:

التخطيط الاستراتيجي هو نشاط منظم وشامل يركز على تفسير وفهم المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمؤسسة وتحديد القضايا والموضوعات الاستراتيجية التي تواجه الإدارة، ووضع السياسات الملائمة للتعامل معها. كما يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى وضع أهداف وغايات واضحة والعمل على تحقيقها في إطار فترة زمنية محددة وفي ظل الموارد البشرية والمالية الممكنة حتى يتسنى بلوغ الحالة المستقبلية المرجوة. كما تتميز الخطة الاستراتيجية بالبساطة والوضوح والبعد عن التعقيد، كما يجب أن تكون الأهداف واقعية وقابلة للتنفيذ وملائمة للموارد المتاحة، وتتمتع الخطة الاستراتيجية بمقومات أبرزها توافر المعلومات كما وكيفا، ووضوح الأهداف وقابلية تحقيقها والقدرة على تحديد الأولويات في ضوء الأهداف الموضوعية مع ضرورة توفر البدائل المرنة والمحافظة على استمرارية التخطيط والتنفيذ. (مصطفى ٢٠١٢، ٥٦).

وعليه يتضح أن التخطيط الاستراتيجي يمثل ضرورة للتعليم الجامعي؛ لتحقيق التنمية المنشودة، ومواجهة التغيرات المجتمعية المتلاحقة من عولمة، وثورة اتصالات، وثورة تكنولوجية، إضافة إلى تهيئة العاملين في الجامعات وتدريبهم وصقلهم لمواكبة هذا التطوير، وبالتالي تمكينهم وظيفياً للقيام بالأدوار المنوطة بهم.

مميزات التخطيط الاستراتيجي:

يؤكد علماء الإدارة والإدارة التعليمية أن التخطيط الاستراتيجي له مجموعة من المميزات أهمها:

- أسلوب عمل منظم للتعامل مع المستقبل.
- التعرف إلى الفرص المتاحة والعمل على استثمارها والتعرف إلى التهديدات المحتملة والعمل على تفاديها أو التقليل من آثارها.
- التعرف على مصادر القوة والضعف في إدارة المؤسسات أو القسم وتحليلها.
- يساعد المديرين على وضع الأولويات للتعامل مع القضية الرئيسية التي تواجه الإدارة أو القسم.

- يوفر طريقة أفضل للاستفادة من الموارد المتاحة.
- يعطي المديرين طريقة واضحة لمتابعة العمل وتحسين الأداء.
- يبني نظام الجودة في العمل المؤسسي.
- يشجع العاملين على التصرف الإيجابي في بيئة العمل.
- يزود الإدارة بنظام أفضل لتقويم الأداء.
- يتيح لجميع منتسبي الإدارة المشاركة في إبداء وجهة نظرهم في تحديد أهداف الإدارة، ومن ثم رسم الخطة الاستراتيجية وتنفيذها ما يولد لديهم الشعور بالمشاركة وتحقيق درجة من الرضا الوظيفي.
- يساعد على كفاية الأداء في الإدارة أو القسم. (السيد، ٢٠١٢، ٥٧).

معوقات التخطيط الاستراتيجي:

تواجه المنظمات الإدارية والتعليمية العديد من المعوقات التي تعيق تطبيق مفهوم التخطيط الاستراتيجي، ومن أبرزها:

- الخوف من التخطيط (التخطيط يعني التغيير).
- قلة الإيمان بأهمية التخطيط الاستراتيجي لدى بعض القيادات العليا.
- ضعف مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى المديرين أو العاملين في الإدارة أو القسم.
- حاجة خطوات التخطيط الاستراتيجي للممارسة والتدريب.
- عدم التأكد من الظروف المالية أو مصادر التمويل.
- عدم وضوح المسؤوليات في مختلف وحدات المؤسسة.
- الاعتقاد أو الافتراض أن التخطيط الاستراتيجي هو مسؤولية جهة متخصصة في التخطيط وليس مسؤولية كافة المستويات الإدارية.
- وضع نظم جديدة دون مشاركة الأفراد فيها أي دون تهيئة الثقافة المؤسسية الموائمة لهذه النظم.
- عدم تشجيع التفكير الابتكاري إجمالاً بسبب سيطرة النمط البيروقراطي في الإدارة والتخطيط. (السيد: ٢٠١٢، ٥٨)

ثانياً: - التمكين الوظيفي:

بدأ مفهوم التمكين الوظيفي يتبلور في الأدبيات الإدارية، وفي ممارسة بعض المؤسسات الغربية مع تسعينات القرن العشرين، ومن المفاهيم الإدارية الحديثة في الإدارة فقد عرفه (أفندي، ٢٠٠٣: ١٠) بأنه إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة،

وتحمل المسؤولية واستخدام قدراتهم من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرار، كما عرفه جرادات وآخرون (٢٠١٣: ١٢٧) بأنه عملية يُتاح من خلالها للعاملين المشاركة في المعلومات والتخطيط والتدريب والتنفيذ والرقابة على مهام وأنشطة العمل بهدف الوصول إلى نتائج إيجابية تحقق الأهداف والفردية والتنظيمية. ومن التعاريف الواردة أعلاه وغيرها يتضح الاختلاف في التعريف بين الباحثين بحسب نوع الدراسة والمدخل الذي يرى الباحث من خلاله التمكين باعتباره من أسس نجاح العمل، والثقة بالعاملين وتحميلهم المسؤولية بعد التأكد من تزويدهم بالمهارات التي تجعلهم قادرين على اكتساب المعارف والخبرات التي تجعلهم يمارسون دوراً أكبر في المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

أهداف التمكين الوظيفي:

يهدف التمكين الوظيفي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، أهمها:

- ١- زيادة الدافع لتقليل الأخطاء وجعل الفرد يتحمل مسؤولية أكبر للأعمال التي ينجزها.
- ٢- زيادة فرصة الإبداع والابتكار.
- ٣- تحسين رضا المستفيدين.
- ٤- زيادة مستوى ولاء العاملين.
- ٥- زيادة اعتماد الأفراد على أنفسهم والشعور باحترام قيمة النفس (بوزيدي، ٢٠١٧، ٣٢).

أبعاد التمكين الوظيفي:

هناك عدد من الممارسات الإدارية (خصائص تنظيمية) التي تدل على التمكين الوظيفي للعاملين، وتتضمن:

١- تفويض السلطة:

تقوم فكرة هذا المفهوم الإداري على تفويض الصلاحيات من الرؤساء إلى المرؤوسين في المستويات الإدارية الدنيا، بحيث يصبح لدى العاملين القدرة على المشاركة والتأثير في القرارات الممتدة من الإدارة العليا إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم (Spreitzer 2007: 5)، وهذا يتطلب تغييراً في الأنماط القيادية التقليدية والتحول إلى أنماط تؤمن بالتحول من الرقابة والتوجيه إلى الثقة والتفويض واتخاذ القرار.

٢- فرق العمل:

إن العاملين المُمكنين وظيفياً في أعمالهم يعملون معاً ضمن فريق عمل منسجم يتمتع بروح فريق العمل الواحد لتحقيق هدف مشترك ومسؤولية جماعية، وعلى قائد الفريق تقديم الدعم والتوجيه والتشجيع لأعضاء الفريق ومساعدتهم على التغلب على المشكلات والصعوبات التي تواجههم أثناء العمل (Quinn & Spreiter 1997: 40).

٣- التدريب:

إن تمكين العاملين يتطلب توفير مهارات عالية من التدريب المستمر، مع إيجاد نظام عالي الجودة يُزوّد فيه العاملون بالعلوم والمعارف والمهارات الضرورية التي تمكن العاملين من بناء المعرفة ومهارات اتخاذ القرار ومهارات حل المشكلات واقتصاديات المنظمة (Lin, 1998: 228).

٤- الاتصال الفعال:

تعد عملية الاتصال الفعال أحد العوامل المهمة لبرنامج تمكين العاملين للوصول إلى المعلومات الحساسة والكافية داخل المنظمة. كما أشارت (Spreitzer 1996: 142) أن هناك نوعين من المعلومات الحرجة في برنامج التمكين، معلومات تخص رسالة المنظمة، ومعلومات عن أداء المنظمة، كما أن سلاسة الاتصال وتدفق المعلومات يأخذ اتجاهين أيضاً؛ الاتجاه النازل ويشمل (معلومات عن الأهداف والمسؤوليات والاتجاهات الاستراتيجية للمنظمة والذكاء التنافسي، الأداء المالي والكلفة وجودة المنتج)، والاتجاه الصاعد للبيانات والمعلومات، ويحتوي على (اتجاهات العاملين وطرق التحسين المستمر)، كما اقترح (Lin, 1998: 228) على المنظمات التي تود أن تكون ممكنة أن توفر معلومات أكثر إلى أشخاص أكثر وفي مستويات أكثر من خلال وسائل أكثر.

٥- التحفيز:

يقوم تحفيز العاملين في منظمات العمل بالمحافظة على بيئة ومناخ العمل بشكل مميز، ويشعر العاملين بالراحة والانسجام أثناء تأدية الأعمال المطلوبة منهم، مما يمكنهم من جودة العمل وتحقيق غايات وأهداف المنظمة، وقد يكون التحفيز مادياً أو بالترقية أو بالشكر، والاحتفال بالمنجزات، وربط مكاسب العاملين بنجاح المنظمة، والمشاركة بالأسهم والأرباح وغيرها (Bowen & Mish Rq 1992: 160).

مزايا التمكين الوظيفي:

- أشار أفندي (٢٠٠٣: ٢٢) إلى مجموعة من المزايا للتمكين الوظيفي، منها:
- ١- سهولة اتخاذ القرارات المناسبة من قبل الأفراد العاملين بدلاً من الرجوع إلى الرؤساء.
 - ٢- استجابة أكثر لحاجات العملاء.
 - ٣- شعور العاملين بزيادة الرضا نتيجة لتفويضهم مهام رؤساء أكبر منهم.
 - ٤- يُمكن العاملين من إبداء آرائهم في عملية تحسين الخدمة المقدمة للعملاء.
 - ٥- ترحيب العاملين بالفرصة للتعامل بعمق مع العملاء لكسب ولائهم وتحسين سمعة العمل.

٦- زيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف العمل بجودة وكفاءة عالية.

معوقات تحقيق التمكين الوظيفي:

- ١- تواجه المنظمات الإدارية والتعليمية العديد من التحديات والمعوقات التي تحد من تطبيق مفهوم التمكين الوظيفي للعاملين، ومن أهمها:
- ١- عدم قناعة بعض الإدارات العليا بأهداف وأهمية التمكين الوظيفي.
- ٢- خوف المديرين على مراكزهم القيادية ومزاياهم الوظيفية.
- ٣- ضعف تأهيل وتدريب العاملين مما ينتج عجزهم عن تحمل المسؤولية.
- ٤- تعقيد الهيكل التنظيمي وتعدد المستويات الإدارية؛ مما ينتج عنه زيادة البيروقراطية الإدارية.
- ٥- ضعف المناخ التنظيمي في العمل مما ينعكس على جودة أداء العاملين.
- ٦- عدم عدالة نظام الحوافز المادية والمعنوية بين العاملين (المعاني، وأخو رشيدة ٢٠٠٩: ٢٤١)

مما سبق يرى الباحث ومن خلال اطلاعه على النظريات والدراسات العلمية والتجارب، إلى وجود علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي وتمكين العاملين، حيث أن التخطيط الاستراتيجي هو الذي يصنع التغيير والتطوير ويحقق الرؤية المستقبلية، وإن تمكين العاملين في هذا التغيير والتطوير أساسها الثقة والكفاءة بين الإدارة العليا والعاملين من خلال امتلاكهم للمهارات الكافية، وأن أثر هذه العلاقة التبادلية يمكن رصدها من خلال المشاركة في اتخاذ القرار والرضا بين العاملين ولأنهم للجامعة التي ينتمون إليها؛ مما ينتج عنه زيادة في تدريبهم وكفاءتهم وتحقيق أهدافهم المشتركة في ظل العدالة والمناخ التنظيمي المناسب.

جامعة شقراء:

نشأة الجامعة:

تعد جامعة شقراء من أحدث الجامعات السعودية والتي انضمت لمجموعة من الصروح العلمية الجامعية في المملكة العربية السعودية؛ لتكون رافداً من روافد التعليم الجامعي، وجاء إنشاء هذه الجامعة بناء على موافقة خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز آل سعود رئيس مجلس الوزراء رئيس مجلس التعليم العالي - رحمه الله - وذلك بتاريخ ٣ رمضان عام ١٤٣٠ هـ الموافق ٢٤ أغسطس ٢٠٠٩م، ضمن ثلاث جامعات أخرى في كل من (مدينة الدمام ومحافظه المجمعة ومحافظه الخرج)، وبموجب هذا القرار تم ضم عدد من الكليات القائمة ضمن النطاق الجغرافي للجامعة في كل من المحافظات والمراكز والهجر وهي: (شقراء - حريملاء - ثادق - الدوادمي - القويعة - عفيف - ساجر) والتي اكتمل فيها انتشار التعليم العام؛ لتكتمل هذه الجامعة منظومة التعليم العالي في نطاقها الجغرافي وتحقيق أهداف وزارة التعليم (العالي) من حيث التوسع

في عدد الكليات، إذ بلغ عددها (٢٤) كلية تتميز بنوعيه وتجويد البرامج وخدمة المجتمع واستيعاب الأعداد المتزايدة من خريجي الثانوية العامة بما يحقق مطالب التنمية والنماء والعطاء لهذا الوطن الغالي المملكة العربية السعودية (www.su.edu.sa).

أهداف الجامعة:

- ١- بناء نخبة من أعضاء هيئة التدريس المتميزين.
- ٢- تعزيز قدرات الخريجين بما يتناسب مع احتياجات سوق العمل.
- ٣- بناء جسور تواصل بين الجامعة والمجتمع وبين الجامعة والجامعات السعودية والعالمية.
- ٤- إيجاد بيئة تعليمية ذات قاعدة واسعة لمساعدة الطلبة على التحصيل العلمي.
- ٥- المرونة والمساعدة.
- ٦- بناء أنظمة إدارية لدعم العملية التعليمية.

الخطة الاستراتيجية لجامعة شقراء (٢٠١٨ - ٢٠٢٠م)

أعدت جامعة شقراء خطة استراتيجية لمدة ثلاث سنوات حيث بدأ العمل من عام (٢٠١٨ حتى عام ٢٠٢٠م) مستمدة من أهدافها وأهداف رؤية ٢٠٣٠ لتقوم بتنفيذها في جميع الجوانب الإدارية والأكاديمية بإدارة الجامعة وكلياتها وقد تمثل بناء الخطة في الآتي:

رؤية الجامعة:

التميز في التعليم والبحث العلمي وتنمية المجتمع بما يتواءم مع رؤية المملكة ٢٠٣٠.

رسالة الجامعة:

تقديم تعليم وبحث علمي متميز يخدم المجتمع من خلال كوادر مؤهلة وأنظمة فاعلة وبيئة جاذبة وشراكات رائدة.

بيان الرسالة:

يتمثل دور جامعة شقراء من خلال هذه الرسالة في عدة جوانب لخدمة طلابها وطالباتها والعاملين فيها ومجتمعها المحلي، وهي تسعى لتمكينهم من العلوم والمهارات والمعارف الحياتية والمهنية وهذا هو التزامها الذي ستتمسك به في جميع خططها وأنشطتها وتوجهاتها وقراراتها الاستراتيجية. والذي من خلاله ستحقق الجامعة تميزها وتفوق عملية التغيير الإيجابي في مستقبلها. بما يحقق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م.

وتركز الرسالة على التميز في التعليم بجعله أعلى جودة ممكنة في الخطط والبرامج الأكاديمية وعلى البحث العلمي لتحقيق أعلى جودة ممكنة في عمليات ومهارات البحث العلمي.

ومن الملاحظ أن رسالة الجامعة قد ركزت على الموارد البشرية استقطاباً وتنمية وتطويراً، وعلى أهمية وجودة الأنظمة وما للجامعة من دور في بنائها وتطويرها وتحديثها. كما حرصت الجامعة من خلال رسالتها على التأكيد على البيئة الجاذبة والتحقق من اكتمال عناصرها وتكامل مكوناتها، كما أبانت رسالة الجامعة أهمية التعاون والتكامل بين الجامعة والمجتمع المحلي، وذلك من خلال عقد الشراكات مع مؤسسات المجتمع الحكومية والأهلية لخدمة الجامعة والمجتمع.

القيم الحاكمة:

- ١- العمل المؤسسي.
- ٢- التفويض (عدم المركزية).
- ٣- الجودة.
- ٤- الشفافية.
- ٥- العدالة والمساواة.
- ٦- الإنتماء.
- ٧- التمكين.

لقد تم بناء القيم الأساسية (Corevalues) لجامعة شقراء باستخدام أداة الأحداث الهامة (Critical Incident Technique (CIT، حيث تعتمد هذه التقنية على تحديد أكثر القيم ارتباطاً وأهمية لواقع الجامعة من خلال جمع آراء مسؤولي الجامعة لتحديد تلك القيم، وقد تم بناء على نتائج تطبيق تلك الأداة على قيادات ومسؤولي جامعة شقراء تحديد أهم سبع قيم حاكمة ينبغي أن توجه ثقافة الجامعة وأنشطتها من خلال ما حصلت عليه كل قيمة في جانبي الأهمية والتأثير. وفيما يأتي ذكر لتلك القيم والمراد من كل قيمة منها:

١- العمل المؤسسي: يعد قيمة العمل المؤسسي إحدى أبرز قيم التقاليد والاستمرارية في المؤسسات ومن بينها المجتمعات الأكاديمية، ويقصد بهذه القيمة العمل الجماعي المنظم الذي يقوم على تراكم الخبرات وثباتها وتبادلها وقدرة كل من يتولى العمل على القيام به بكفاءة عالية.

٢- التفويض وعدم المركزية: وتعني هذه القيمة تفويض الصلاحيات من المسؤول لمن هم دونه في الأعمال التي يمارسونها وفق الأنظمة واللوائح والتوجيهات المعتمدة.

٣- الجودة: وهذا يعني تجويد العمل المنفذ أو المنتج المقدم إلى المستفيدين من الخدمة إلى أعلى درجات صحة التنفيذ. متطابقة مع معايير جودة التنفيذ.

٤- الشفافية: ويقصد بها الوضوح ونشر المعايير والنتائج وهي تعطي فرصة لتطبيق مبادئ المحاسبية بشكل فعال.

٥- العدالة والمساواة: وهذه القيمة تعني إعطاء كل ذي حق حقه، ووضع الأمور في موضعها الصحيح، وفي حين تعني المساواة تمتع جميع الأفراد والفئات بالحقوق جميعها بدون تمييز ولا اصطفاء.

٦- الإنتماء: والمقصود به ولاء جميع طلبة الجامعة ومنسوبيها وارتباطهم ودعمهم لها ورغبتهم في نجاحها وتميزها محلياً وعالمياً.

٧-التمكين: وهذا المفهوم يعني تعزيز دور فرق العمل بالجامعة من أجل نجاح التمكين الذي يعتمد على دمج الموظفين ضمن بيئة العمل من خلال ما يقدم لهم من معلومات ومهارات وسلطات ومناخ مناسب للمشاركة في صنع القرار وتنفيذه (الخطة الاستراتيجية لجامعة شقراء ٢٠٢٠: ٩١ - ٩٤).

الأهداف العامة للخطة الاستراتيجية لجامعة شقراء (٢٠٢٠):

- تطوير هيكله الكليات والبرامج الأكاديمية وارتباطها بسوق العمل.
- تطوير الموارد البشرية.
- تحقيق مستويات عالية من الجودة في الجوانب الأكاديمية والإدارية والمالية.
- التمركز حول الطالب وتطوير بيئة وعمليات التعليم والتعلم.
- تحسين البنى التحتية والخدمات المساندة.
- تعزيز ارتباط الجامعة وأبحاثها العلمية بقضايا المجتمع المحلي.
- تطوير بيئة التقنية وتحسين وسائل الاتصال في الجامعة (الخطة الاستراتيجية لجامعة شقراء ٢٠٢٠: ٩٤).

مهارات التخطيط الاستراتيجي الواجب توفرها لدى العاملين الإداريين بكليات جامعة شقراء

من خلال تحليل الخطة الاستراتيجية لجامعة شقراء (٢٠٢٠) وعدد من البحوث والدراسات التي تناولت التخطيط ومهارات التخطيط الاستراتيجي (السيد ٢٠١٢)، و(حافظ والبحيري ٢٠٠٦)، و(الدجني ٢٠٠٦) و(أبو حسنة ١٤٣٥هـ) والباحث ينقلها بتصرف بما يتوافق مع دراسته الحالية. فإن مهارات التخطيط الاستراتيجي الواجب توفرها لدى العاملين الإداريين بكليات جامعة شقراء تكمن في الآتي:

١- مهارة صياغة رؤية الكلية:

تهدف هذه المهارة إلى معرفة قدرة العاملين الإداريين بكليات جامعة شقراء على المشاركة الفاعلة والالتزام بمواصفات كتابة الرؤية لكلياتهم من حيث اتصافها بالوضوح والبساطة، والطموح والقدرة على تحقيق أهدافهم بالإضافة إلى تحفيز العاملين ودعمها للمجتمع المحلي في تحقيق أهدافها.

٢- مهارة صياغة رسالة الكلية:

تهدف هذه المهارة إلى مدى قدرة العاملين الإداريين بكليات جامعة شقراء على المشاركة الفاعلة في صياغة رسالة واضحة ودقيقة لكلياتهم، موضعاً بها المهام التي من أجلها أقيمت الكلية بما يتناسب مع قيم المجتمع السعودي ومعتقداته الدينية وقيمه الثقافية والاجتماعية.

٣- مهارة صياغة الأهداف الاستراتيجية:

الهدف من هذه المهارة التعرف على مدى قدرة العاملين الإداريين بكليات جامعة شقراء على الالتزام بمعايير ومواصفات صياغة الأهداف من حيث (شمولها واتفاقها مع رؤية الكلية ورسالتها) ومدى ملائمتها لقدرات الكليات والإمكانات المتوفرة وإسهامها في عمليات التحسين والتطوير والإبداع داخل الكليات.

٤- مهارة تحليل البيئة الداخلية للكلية:

تهدف مهارة تحليل البيئة الداخلية للكلية إلى مدى قدرة العاملين الإداريين بكليات جامعة شقراء على المشاركة في تحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية لكلياتهم وكذلك قدرتهم على المشاركة في تحديد الكوادر البشرية المؤهلة والمدربة بطريقة علمية.

٥- مهارة تحليل البيئة الخارجية للكلية:

تهدف هذه المهارة إلى التعرف على مدى قدرة العاملين الإداريين بكليات جامعة شقراء على المشاركة الفاعلة في تحديد التهديدات والمخاطر التي تحيط بكلياتهم، وتحديد الفرص المتاحة لهم وفق المتغيرات المجتمعية والعلمية والاقتصادية والتقنية المحيطة بكلياتهم.

٦- مهارة تنفيذ الاستراتيجية:

تهدف هذه المهارة إلى معرفة مدى امتلاك العاملين الإداريين بكليات جامعة شقراء على المشاركة الفاعلة في عمل الخطط التنفيذية لكلياتهم من خلال تحديد الموارد المالية والمادية والبشرية والتجهيزات التقنية لتحقيق أهداف الكليات مع تحديد الوقت المناسب لتنفيذ هذه الأهداف، ووضع الخطط التنفيذية وفق مؤشرات الأداء التي يمكن قياسها.

وجدير بالذكر أن جامعة شقراء تهتم بتطوير مهارات الموظفين وتمكينهم، من خلال برامج التدريب للعاملين الإداريين، وفق خطة زمنية مرحلية، تواكب متطلبات تنفيذ الخطة التشغيلية للجامعة، ويتم ترشيح العاملين لهذه الدورات وفق معايير واضحة ومعلنة للجميع، كما يتم رصد الميزانيات الخاصة بهذه الدورات، والميزانيات الخاصة بالحوافز والمكافآت التشجيعية للعاملين، كما تبذل الجامعة جهودا مكثفة في مجال التخطيط الاستراتيجي، والسعي من خلاله لتحقيق التمكين الوظيفي للعاملين، كما يبدو الاهتمام واضحا من خلال الجدول التالي الذي يبين عدد الدورات التدريبية وعدد المستفيدين.

عدد الدورات التدريبية التي شارك فيها الموظفون الإداريون

مكان انعقاد الدورة	عدد الدورات التدريبية	عدد الموظفين الإداريين المستفيدين من الدورات التدريبية
خارج المملكة	٤	٥٧
داخل المملكة	٧٨	١٩٧
في رحاب الجامعة	٩	١٥٣
المجموع الكلي	٩١	٤٠٧

(التقرير السنوي لجامعة شقراء ١٤٣٧/١٤٣٨هـ)

الدراسات السابقة:

- دراسة (Kaprch, 2003) بعنوان: "حالة وأنماط التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي الكاثوليكي الأمريكي" في الولايات المتحدة الأمريكية، وهدفت الدراسة إلى معرفة التخطيط الاستراتيجي في معاهد كليات التعليم العالي الكاثوليكي الأمريكي وأنماطه، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة، وقد أظهرت نتائج الدراسة:
جميع المشاركين في المسح الخاص في هذه الدراسة يرون أن عمليات التخطيط الاستراتيجي هي داعمة لرسالة المؤسسة، وأن ٩٧% ممن شملهم المسح كانوا يشاركون في عمليات التخطيط الاستراتيجي وأن معظم المستجيبين (٩٦,٩%) ينظرون للتخطيط الاستراتيجي كأداة نجاح.
- دراسة المعاني وأخو أرشيدة (٢٠٠٩) بعنوان: "التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة تحليلية"، وأجريت هذه الدراسة على العاملين في الجامعة الأردنية بهدف التعرف على تصوراتهم عن مفهوم التمكين الإداري وأثره على الإبداع الإداري وطُبقت الدراسة على عينة عشوائية بلغت (٢٩٠) موظفاً من العاملين بالجامعة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري في مستوى الإبداع الإداري الذي يشعر به المبحوثون، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو مفهوم التمكين الإداري تعزى لخصائصهم الديموغرافية والوظيفية باستثناء متغيري العمر، والنوع الاجتماعي.
- دراسة (Williams, 2009) بعنوان: "قيادة التخطيط الاستراتيجي في كليات المجتمع في ولاية إيلينوي في الولايات المتحدة الأمريكية: من الذي يقود؟" وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور القيادات في الجامعات في عملية التخطيط الاستراتيجي

ومدى التشابه والاختلاف بين الجامعات في عملية التخطيط الاستراتيجي، وقد طبقت هذه الدراسة على (٣٨) كلية جامعية واستخدم البحث الدراسات الاستقصائية والمقابلات والملاحظات الميدانية لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بهذه الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: وجود تشابه كبير في عمليات التخطيط الاستراتيجي بين هذه الكليات، كما أوضحت الدراسة أن مهارات العاملين في أنشطة التخطيط الاستراتيجي تتوافق إلى حد كبير مع مهام التخطيط الاستراتيجي.

- دراسة (نافع، ٢٠١٠)، بعنوان: "التمكين الوظيفي وأثره على أداء العاملين في جامعة الطائف" حيث هدفت هذه الدراسة لمعرفة هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مقومات عملية التمكين الوظيفي ومستوى أداء العاملين في جامعة الطائف؟ وكذلك هدفت إلى معرفة هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد عملية التمكين الوظيفي ومستوى أداء العاملين؟ وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة في كلتا الحالتين.

- دراسة العتيبي (٢٠١٢) بعنوان: "أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي على فعالية المؤسسات المستقلة بدولة الكويت وكذلك مدى تأثير التحسين المستمر وكانت أبرز نتائج الدراسة:

١- أن المؤسسات الكويتية المستقلة تعمل على مناقشة خطة التحسين والجودة باستمرار ضمن المراجعة الاستراتيجية للمؤسسة.

٢- إدراك المؤسسة لأهمية دور الجودة في دعم استراتيجية المؤسسة وانسجام خطة التحسين مع الخطة الاستراتيجية للمؤسسة.

- دراسة أبو حسنه (١٤٣٥هـ)، بعنوان: "مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قيادات كلية التربية في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بتحسين الأداء المؤسسي لها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغيرات: الجامعة، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخدمة"، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة، وكانت أهم النتائج التي توصل إليها الباحث ما يلي:

○ بلغت درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على ممارسة التخطيط الاستراتيجي بنسبة (٧٤، ٨٨%) .

○ بلغت درجة موافقة أفراد عينة الدراسة لتحسين الأداء المؤسسي بنسبة (٧٧، ٨١%) .

○ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (a£0.05) من مستوى تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة امتلاك قيادات كليات التربية لمهارات التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير سنوات الخدمة، عدا مجال امتلاك مهارة صياغة رؤية الكلية حيث وجدت فروق لصالح أستاذ مساعد، وكذلك امتلاك

مهارة تنفيذ الاستراتيجية لصالح أستاذ مشارك فأعلى، وكذلك مجال امتلاك مهارة تحليل البيئة الداخلية والخارجية لصالح حملة درجة الماجستير.

- دراسة (المعاينة وملح، ٢٠١٣) "أثر الثقافة المؤسسية في التمكين الوظيفي لدى العاملين في هيئة تنظيم سوق العمل في مملكة البحرين دراسة ميدانية"

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر الثقافة المؤسسية في التمكين الوظيفي لدى العاملين في هيئة سوق العمل في مملكة البحرين ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة وتوزيعها على (٧٥) من أفراد المجتمع البالغ عدده (١٦١) وكان العدد الصالح للتحليل (٦٠) استبانة وبعد إجراء التحليل الإحصائي توصلت الدراسة إلى وجود أثر دال إحصائياً لأبعاد الثقافة المؤسسية مجتمعة والتمكين الوظيفي لدى العاملين في هيئة سوق العمل، وأن بعد إدارة المهمة كان أكثر الأبعاد تأثيراً، تلاه كل من أسلوب الإدارة، بيئة العمل، العلاقات الإنسانية على التوالي، كما توصلت الدراسة إلى وجود اختلافات دالة إحصائياً في تصور العاملين للثقافة المنظمة تبعاً للمستوى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وشمولهم الخدمة) وكذلك وجود اختلافات دالة إحصائياً في تصور العاملين للتمكين الوظيفي تبعاً لنوع، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي وشمولهم الخدمة).

- دراسة أبو صبيحة (٢٠١٤) بعنوان: "دور سياسة التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية"، وقد هدفت الدراسة إلى الوقوف على الصعوبات والمعوقات التي تواجه هذه السياسة والتي تحد من فعالية تطبيقها والتعرف على اتجاهات الموظفين الإداريين، وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها: التدوير الوظيفي يؤدي إلى زيادة اكتساب الموظفين للخبرات والمهارات الجديدة والاستفادة من تبادل الخبرات والمهارات بين الأقسام والموظفين في الجامعة.

- دراسة (kumar 2016) عن الدور الوسيط للتمكين النفسي بين الثقافة التنظيمية وكل من الرضا الوظيفي والالتزام والسلوك الإبداعي، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الوسيط للتمكين النفسي بين الثقافة التنظيمية وكل من الرضا الوظيفي والالتزام والسلوك الإبداعي وانخفاض نوايا ترك العمل وتم توزيع الاستبانة على ٣٢٤ من عينة الدراسة وبعد تحليل البيانات، توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للثقافة في التمكين النفسي وكذلك أثر إيجابي للتمكين النفسي في كل من الرضا الوظيفي والالتزام والسلوك الإبداعي وأثر سلبي على نوايا ترك العمل وكذلك وجود أثر وسيط للتمكين النفسي بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي والالتزام والسلوك الإبداعي ونوايا ترك العمل.

من خلال تحليل الدراسات السابقة، والتعرف على إجراءاتها وأدواتها ونتائجها ومقارنتها ببعضها البعض، يمكن الإشارة إلى ما يأتي:

- اختلفت المجتمعات البحثية وبيئات التطبيق للدراسات السابقة، حيث اتجهت إلى استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية والتمكين الوظيفي وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين ببيئات التطبيق المختلفة، واتفقت الدراسة الحالية في اختيار بيئة التطبيق في الجامعات والكليات، مع كل من دراسة (Willimas 2009) وأبو حسنه (٢٠١٠هـ) والمعاني وأرشيد (٢٠٠٩)، و (Kaproch 2003) ونافع (٢٠١٠) في الجامعات، ودور القيادات الأكاديمية في إثراء وتزويد العاملين الإداريين بمهارات التخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بالتمكين الوظيفي.
 - اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة في رصد وتحليل مواطن الضعف والقوة في معرفة العاملين الإداريين بالجامعة لمهاراتهم في التخطيط الاستراتيجي ومدى ارتباطها بتمكينهم الوظيفي، عدا دراسة (Willimas 2009) فقد استخدم الباحث الدراسات الاستقصائية والمقابلات والملاحظات الميدانية.
 - اهتمت الدراسات السابقة بمتغيرات الثقافة التنظيمية والكفاءة الإدارية واستراتيجيات الموارد البشرية، والدور الوسيط للتمكين النفسي بين الثقافة التنظيمية وكل من الرضا الوظيفي والالتزام والسلوك الإبداعي، إلا أن الدراسة الحالية اتفقت مع الدراسات السابقة في تحديدها لمتغير التمكين الوظيفي بدلالاته الضمنية لعناصر الكفاءة والالتزام والسلوك الإبداعي والرضا الوظيفي، وكذلك اتفقت دراسة (Willimas 2009) و (Kaproch 2003) وأبو حسنه في المتغير المستقل للتخطيط.
 - اتفقت معظم الدراسات السابقة في أساليب المعالجة والعرض الإحصائي، وإن اختلفت في ما بينها والدراسة الحالية في النتائج التي تم التوصل لها، وبالتالي في التوصيات المقترحة، لاختلاف متغيرات الدراسات ومجتمعات وبيئات التطبيق.
- وفي ضوء ما سبق عرضه فإن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة في تناوله لموضوع مهارات التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالتمكين الوظيفي لدى العاملين الإداريين بكلية جامعة شقراء، محاولاً إيضاح مدى الاختلاف أو الفروق التي تعزى إلى متغيرات (الجنس، نوعية الكلية، المؤهل، عدد سنوات الخبرة في المجال الإداري)، وقد استفاد البحث من الدراسات السابقة في تحديد منهجية البحث وأدواته وأساليب عرضه نتائجه وتوصياته.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

انطلاقاً من الهدف الرئيس للدراسة والذي يكمن في العلاقة بين درجة ممارسات التخطيط الاستراتيجي والتمكين الوظيفي للعاملين بالجامعة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على وصف الوضع الراهن لدرجة ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي للعاملين، وتحديد المبررات ذات العلاقة بتمكينهم الوظيفي.

مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين (الإداريين) بكليات جامعة شقراء البالغ عددها (٢٤) كلية، (صحية- علمية- أدبية) وعددهم (٦٣٥) موظفاً وموظفة، وقد تم توزيع أداة الدراسة (والمتمثلة في الاستبانة التي أعدها الباحث) إلكترونياً على مجتمع الدراسة، وقد استجاب عدد (٤٨٥) منهم بنسبة ٧٦.٣% وذلك خلال للفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي ١٤٣٩/١٤٤٠ هـ، ويظهر في الجدول (١) توزيع أفراد العينة حسب الجنس، نوعية الكلية، المؤهل، عدد سنوات الخبرة في المجال الإداري.

جدول (١) التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة حسب المتغيرات المستقلة

المتغير	المستويات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	٢٢٨	٤٧%
	أنثى	٢٥٧	٥٣%
نوعية الكلية	علمية	٣٢٢	٦٦%
	صحية	٧٥	١٥%
	أدبية	٨٨	١٩%
المؤهل	ثانوي	١٢١	٢٥%
	دبلوم متوسط	١٥٧	٣٢%
	جامعي	٢٠٧	٤٣%
	ماجستير	-	٠%
	دكتوراة	-	٠%
	أخرى	-	٠%
عدد سنوات الخبرة في المجال الإداري	أقل من ٥ سنوات	٧٧	١٦%
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	١٥٠	٣١%
	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	١٨٨	٣٩%
	أكثر من ١٥ سنة	٧٠	١٤%

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث ببناء أداة الدراسة والتي تكونت من جزأين. وقد طلب الجزء الأول من المستجيبين تعبئة بيانات شخصية مثل: الجنس، نوعية الكلية، المؤهل، عدد سنوات الخبرة في المجال الإداري. أما الجزء الثاني فقد اشتمل على (٦٦) فقرة موزعة على محورين على النحو الآتي: المحور الأول (مهارات التخطيط الاستراتيجي) وتكون من (٣٧) فقرة. والمحور الثاني (التمكين الوظيفي) وتكون من (٢٩) فقرة.

وقد تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي وفق التدرج الآتي: (موافق جداً، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق إطلاقاً)، حيث تم إعطاء (٥) درجات للفئة بدرجة موافق جداً، و(٤) درجات للفئة موافق و(٣) درجات للفئة محايد، ودرجتين للفئة غير موافق، ودرجة واحدة للفئة غير موافق إطلاقاً.

صدق الأداة وثباتها:

للتأكد من صدق الأداة وقدرتها على قياس متغيرات الدراسة وفقاً لقواعد البحث العلمي، تم عرضها بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية من ذوي الخبرة والاختصاص بالجامعات السعودية، وعددهم (١٠) محكمين، وطلب منهم إبداء آرائهم بمدى انتماء كل فقرة للمحور الذي تنتمي إليه، وسلامة الصياغة اللغوية، ووضوح ودقة فقراتها، وقد أخذ الباحث بآراء واقتراحات المحكمين، وتم تعديل العبارات بما يتناسب مع أهداف الدراسة، بعد ذلك تم اختيار عينة استطلاعية مكونة من (٣٠) مفردة من مجتمع الدراسة-خارج العينة الأصلية- للتعرف على درجة وضوح وفهم فقرات الاستبانة وبناء على آرائهم فقد تم إعادة صياغة عبارات الاستبانة بما يتناسب مع أهداف الدراسة. وللتأكد من ثبات أداة الدراسة، تم احتساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي باستخدام معادلة (كرونباخ ألفا)، وقد بلغت قيم الثبات لمحاور الدراسة كما تظهر في الجدول رقم (٢) أدناه.

جدول (٢)

معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لمحاور الأداة

م	المجال	ثبات التجانس
١	مهارات التخطيط الاستراتيجي	٠.٧٩١
٢	التمكين الوظيفي	٠.٧٥٤
	معامل الثبات الكلي	٠.٧٦٠

وتعد جميع قيم الثبات في الجدول رقم (٢) مقبولة لتحقيق أهداف الدراسة.

إجراءات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بما يأتي:

- ١- أعد الباحث أداة الدراسة بما يتفق وأهداف الدراسة والتأكد من صدق الأداة وثباتها.
- ٢- تم تطبيق الاستبانة إلكترونياً على جميع العاملين (الإداريين) بكليات جامعة شقراء.
- ٣- تم معالجة البيانات وإجراء التحليلات الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) للإجابة عن أسئلة الدراسة.
- ٤- استخدم الباحث المعيار المتدرج التالي للحكم على درجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بالتمكين الوظيفي من وجهة نظر العاملين (الإداريين) بالجامعة (من ٤.٢١ - ٥ كبيرة جداً، ومن ٣.٤١ - ٤.٢٠ بدرجة كبيرة، ومن ٢.٦١ - ٣.٤٠ بدرجة متوسطة، ومن ١.٨١ - ٢.٦٠ بدرجة قليلة، ومن ١ - ١.٨٠ بدرجة قليلة جداً).

متغيرات الدراسة:

١. المتغيرات المستقلة:

- الجنس وله فئتان: (ذكر، أنثى).
 - نوعية الكلية ولها ثلاثة مستويات: (صحية، علمية، أدبية).
 - المؤهل ولها خمسة مستويات: (ثانوي، دبلوم متوسط، جامعي، ماجستير، دكتوراة، أخرى)
 - عدد سنوات الخبرة في المجال الإداري ولها أربعة مستويات: (أقل من ٥ سنوات، من ٥ إلى أقل ١٠ سنوات، من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة، أكثر من ١٥ سنة).
٢. المتغير التابع: مهارات التخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بالتمكين الوظيفي لدى العاملين (الإداريين) بكليات جامعة شقراء في محاور الدراسة التي تم ذكرها.

المعالجات الإحصائية:

للإجابة عن الأسئلة الثلاثة الأولى، استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية. وللإجابة عن السؤال الرابع والذي يهدف إلى الكشف عن فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بالتمكين الوظيفي لدى العاملين (الإداريين) بكليات جامعة شقراء تعزى للجنس، ونوعية الكلية، والمؤهل، وعدد سنوات الخبرة في المجال الإداري، استخدم الباحث اختبار (ت) وتحليل التباين.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

السؤال الأول: ما درجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين الإداريين بكلية جامعة شقراء من وجهة نظرهم؟
للإجابة عن هذا السؤال تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما هو موضح بالجدول (٣).

جدول (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجات والرتب لمهارات التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين الإداريين بكلية جامعة شقراء

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
أولاً: الرؤية والرسالة:					
١	تتسم رؤية الكلية بالوضوح والبساطة.	١.٧٧	١.٤٩٨	قليلة جداً	١
٢	تتصف رسالة الكلية بالدقة والوضوح.	١.٧١	١.٥٣٢	قليلة جداً	٢
٣	تشارك الكلية العاملين في صياغة الرسالة.	١.٣٠	١.٣٦٢	قليلة جداً	٦
٤	تبرز الرسالة جوانب التميز الحقيقية للكلية.	١.٥٨	١.١٢٣	قليلة جداً	٤
٥	توضع رسالة الكلية بما يتناسب مع قيم ومعتقدات المجتمع.	١.٦٤	١.٣٠٥	قليلة جداً	٣
٦	توضح الكلية مخرجات البرامج التدريبية.	١.٥٥	١.٤٩٨	قليلة جداً	٥
محور الرؤية والرسالة ككل					
١.٥٩					
ثانياً: تحليل البيئة الداخلية والخارجية للكلية:					
١	تبرز الكلية نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والخارجية للكلية.	١.٦١	٠.٩١١	قليلة جداً	٦
٢	تحدد الكلية حاجات أعضاء الهيئة الإدارية بطريقة علمية.	١.٨٨	١.٠٠٤	قليلة	٣
٣	تحدد الكلية التهديدات والمخاطر التي تحيط بها.	١.٦٩	٠.٨٤١	قليلة جداً	٥
٤	تبرز الكلية الفرص المتاحة والتي يمكن الاستفادة منها.	١.٨٥	٠.٧٧٧	قليلة	٤
٥	تحدد الكلية المتغيرات المجتمعية التي	١.٩٤	١.٠٤١	قليلة	١

مهارات التخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بالتمكين الوظيفي لدى العاملين (الإداريين) بكليات جامعة شقراء
د/ علي بن عبد القادر عوضه الزهراني

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
	تؤثر عليها.				
٦	تحدد الكلية الموارد التي يمكن الاستفادة منها في البيئة الخارجية.	١.٩٠	٠.٩٢٢	قليلة	٢
	محور تحليل البيئة الداخلية والخارجية للكلية ككل	١.٨١	١.٠٠٥	قليلة	الخامس
	ثالثاً: امتلاك مهارة أهداف الاستراتيجية وتنفيذها:				
١	وجود أهداف شاملة لجميع الإدارات.	٣.٣٨	٠.٧٧١	متوسطة	٢
٢	الأهداف تتناسب مع إمكانيات الكلية.	٢.٨٨	١.٠٠١	متوسطة	٤
٣	تحدد الموارد اللازمة لتحقيق أهداف الكلية.	٣.٠١	٠.٩٦٣	متوسطة	٣
٤	تمتلك الكلية المعرفة بأسس بناء الخطط التنفيذية.	٢.٣٩	٠.٨٨٧	قليلة	٥
٥	تشارك الكلية العاملين في وضع الخطط التنفيذية.	٢.٣٥	٠.٩٥٢	قليلة	٦
٦	تضع الكلية مؤشرات أداء واضحة تمكنها من قياس أدائها.	٣.٤٠	٠.٩٣١	متوسطة	١
	محور امتلاك مهارة أهداف الاستراتيجية وتنفيذها ككل	٢.٩٠	٠.٨٥٢	متوسطة	الثالث
	رابعاً: الأداء المؤسسي:				
١	يوجد لدى الكلية هيكل تنظيمي للأقسام والوحدات في الكلية.	٤.٤٠	١.٠٠١	كبيرة	١
٢	تمتلك الكلية أدلة عمل لأنشطتها وعملياتها.	٤.٠٤	٠.٨٤١	كبيرة جداً	٣
٣	تقوم الكلية بعملية تقييم دوري لأداء العاملين بها.	٤.١٥	٠.٧٧٨	كبيرة	٢
٤	توثق الكلية الخدمات والأنشطة المقدمة للمجتمع.	٣.٣٣	٠.٦٣٩	متوسطة	٤
٥	تقوم الكلية بعملية تقييم دورية	٢.٣٧	٠.٩٩٤	قليلة	٥

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
	للبرامج المطروحة.				
٦	تدعم الكلية المبادرات الفردية والجماعية.	٢.٤٤	٠.٨٨٣	قليلة	٦
	محور الأداء المؤسسي ككل	٣.٤٥	٠.٨٧١	كبيرة	الثاني
خامساً: الجودة والتطوير:					
١	توفر الكلية المناخ التنظيمي الملائم لتطبيق الجودة لدى العاملين.	٣.٣٧	٠.٨٨٢	متوسطة	٧
٢	يوجد قاعدة متكاملة للبيانات والمعلومات الإدارية.	٤.٤٤	٠.٩٣٣	كبيرة	٢
٣	العمل على بناء خطة عمل مستقبلية في الكلية.	٣.٤١	١.٠٠٣	كبيرة	٦
٤	تضع الكلية خطة واضحة لتدريب العاملين.	٤.٣٥	٠.٧٤٥	كبيرة	٣
٥	يوجد تسلسل إداري واضح ومحدد.	٤.٤٨	١.٠٠٢	كبيرة	١
٦	يوجد نظام فعال للتحفيز وإثارة الدافعية.	٣.٧٧	٠.٩٦٤	كبيرة	٥
٧	وجود نظام لإجراء التقييم والرقابة والمراجعة.	٣.٩٩	٠.٨٥١	كبيرة	٤
	محور الجودة والتطوير ككل	٣.٩٧	٠.٨٦٦	كبيرة	الأول
سادساً: توافر الإمكانيات والتسهيلات اللازمة:					
١	تتوافر للعاملين الأجهزة الحديثة اللازمة لعلمهم.	٢.٤٧	٠.٩٢١	متوسطة	٢
٢	تتوافر قاعات وغرف مناسبة لإجراء الأنشطة المتنوعة.	٢.٣٠	٠.٨٨٨	قليلة	٣
٣	تشجع الكلية العاملين على تجربة أساليب جديدة في العمل.	١.٤٤	٠.٧٣٤	قليلة جداً	٥
٤	تمنح الكلية مكافآت للأفكار الجديدة المقدمة من قبل العاملين.	١.٤١	١.٠٠١	قليلة جداً	٦
٥	تأخذ الكلية آراء العاملين عند اتخاذ القرارات.	١.٤٩	٠.٩٦٤	قليلة جداً	٤
٦	تنظم الكلية دورات تدريبية للعاملين	٣.٣٣	٠.٩٩٩	متوسطة	١

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
	في مجال مهــــــــــــــــارات التخطيط الاستراتيجي.				
	محور توافر الإمكانيات والتسهيلات اللازمة ككل	٢.٠٧	٠.٨١٦	قليلة	الرابع
	محور مهارات التخطيط الاستراتيجي ككل	٣.٦٣		كبيرة	

يتضح من الجدول رقم (٣) أن درجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين الإداريين بكليات جامعة شقراء كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة المحور ككل (٣,٦٣)، وأن محور الجودة والتطوير هو أعلى المحاور ويتوفر لديهم بدرجة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (٣.٩٧) وانحراف معياري (٠.٨٦٦)، وأن أقل المحاور هو محور الرؤية والرسالة ويتوفر لديهم بدرجة قليلة جداً حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (١.٥٩) وانحراف معياري (١.٠٢)، وهذا يعني عدم وضوح الرؤية والرسالة لدى العاملين الإداريين بكليات الجامعة، وقد يرجع ذلك إلى قلة اهتمام الفريق المختص بإعداد الخطة الاستراتيجية للجامعة بمشاركة بعض الممثلين عنهم فقط، وقد يعزى ومناقشتهم في الرؤية والرسالة، أو الاكتفاء بمشاركة بعض الممثلين عنهم فقط، وقد يعزى هذا أيضاً إلى عدم الاهتمام بالإعلان عن مضمون الرؤية والرسالة في مختلف الأماكن في الجامعة، أو عقد لقاءات مع العاملين لتبصيرهم بمضمونها ودورهم ومساهماتهم في تحقيقها.

وتتفق مع نتائج - دراسة جبر علي جبر أبو صبيحة (٢٠١٤) التي اشارت إلى أن أهم الصعوبات والمعوقات التي تواجه هذه السياسة والتي تحد من فعالية تطبيقها هي التعرف على اتجاهات العاملين، حتى يمكن زيادة اكتسابهم للخبرات والمهارات والاستفادة من تبادل الخبرات والمهارات بين الدوائر والأقسام والعاملين في الجامعة، وتختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة أبو حسن (١٤٣٥هـ) التي أبانت موافقة أفراد عينة الدراسة بنسبة ٨٨,٧٤% وكذلك دراسة العتيبي (٢٠١٢) التي أوضحت بأن المؤسسات الكويتية المستقلة تعمل على مناقشة خطة الجودة باستمرار ضمن المراجعة الاستراتيجية للمؤسسة.

السؤال الثاني: ما درجة توفر التمكين الوظيفي لدى العاملين (الإداريين) بكليات جامعة شقراء من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما هو موضح بالجدول (٤).

جدول (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجات والرتب للتمكين الوظيفي لدى العاملين الإداريين بكلليات جامعة شقراء

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
أولاً: التمكين النفسي:					
١	العمل الذي أقوم به في الكلية هام ومكمل للخطة الاستراتيجية الموضوعية.	٣.٢٧	٠.٨٦٣	متوسطة	٦
٢	أشعر بالأهمية عند ممارسة مهام وظيفتي.	٣.٣٣	٠.٩٢٣	متوسطة	٥
٣	أشعر بأهمية وجودي ضمن فريق العمل بالكلية.	٤.١٢	٠.٩٤٧	كبيرة	٣
٤	العمل الذي أقوم به ذو قيمة في الكلية.	٤.٢٥	٠.٧٧٥	كبيرة جداً	٢
٥	أشعر بالرضا عن عملي الذي أقوم به.	٣.٤٨	٠.٦٦٦	كبيرة	٤
٦	أمتلك المهارات التي تمكنني من القيام بعملي.	٤.٣٩	٠.٨١٢	كبيرة	١
محور التمكين النفسي ككل					
الأول					
ثانياً: تفويض السلطات:					
١	تفوضني الكلية سلطات كافية لإنجاز مهام عملي.	٣.٣٣	٠.٧٠١	متوسطة	٢
٢	تثق الكلية في قدرتي على أداء المهام الوظيفية الموكلة لي.	٣.٤١	٠.٦٥٤	كبيرة	١
٣	تمنحني الكلية المرونة الكافية للتصرف في أداء مهامي.	٢.٩٩	١.٠٠٢	متوسطة	٤
٤	يوفر لي رؤسائي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية.	٢.٨١	٠.٦٧٨	متوسطة	٥
٥	تمدني الكلية بالدعم اللازم بما يساعدني على أداء عملي بكفاءة.	٣.٢٢	٠.٦٨٤	متوسطة	٣
محور تفويض السلطات ككل					
الثالث					
ثالثاً: الاتصالات الفعالة وانسياب المعلومات:					
١	أستطيع الحصول على المعلومات التي أريدها للقيام بعملي.	٢.٣٩	٠.٨٢٢	قليلة	٤

مهارات التخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بالتمكين الوظيفي لدى العاملين (الإداريين) بكليات جامعة شقراء
د/ علي بن عبد القادر عوضه الزهراني

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
٢	أستطيع الوصول إلى أصحاب القرار لشرح مواقف تخص عملي.	٢.٦٣	١.٠٠١	متوسطة	٢
٣	تهتم الكلية بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة.	٢.٣٥	٠.٩٣٣	قليلة	٥
٤	يتسم نظام الاتصالات في الكلية بالفعالية.	٢.٦٧	٠.٧٦٦	متوسطة	١
٥	يتم تبادل المعلومات بين العاملين بسهولة وفعالية.	٢.٤٣	٠.٧٥١	قليلة	٣
٦	هناك تنوع في أساليب الاتصال وأدواته المستخدمة من قبل الكلية.	٢.٣١	٠.٧٨٢	قليلة	٦
الرابع	محور الاتصالات الفعالة وانسياب المعلومات ككل	٢.٤٦	٠.٩١١	قليلة	
رابعاً: التدريب وتنمية السلوك الإبداعي:					
١	يسود الكلية مناخ عمل يشجع على الإبداع والابتكار.	١.٤٥	٠.٧٧١	قليلة جداً	٦
٢	توفر لي الكلية دورات تدريبية لتطوير مهاراتي.	٢.٣٧	٠.٨٣٦	قليلة	٣
٣	يتم تحديد احتياجات العاملين لبرامج تدريبية بشكل مستمر.	٢.٣٥	٠.٩٦٧	قليلة	٤
٤	تدريبي أثناء عملي يكسبني مهارات جديدة.	٢.٤٩	١.٠٠١	قليلة	١
٥	تتسم بيئة العمل بالتشجيع على النمو المهني.	١.٤٨	٠.٩٨١	قليلة جداً	٥
٦	الدورات التدريبية تزيد من قدرتي على تحمل المسؤولية.	٢.٤٦	٠.٦٨٤	قليلة	٢
الخامس	محور التدريب وتنمية السلوك الإبداعي ككل	٢.١٠	٠.٨٦٤	قليلة	
خامساً: الحوافز:					
١	تتنوع أنظمة الحوافز المتبعة في	٢.٧٠	١.٠٠٤	متوسطة	٥

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
	الكلية.				
٢	لدي معرفة جيدة بنظام الحوافز والمكافآت المتوفرة.	٣.٤٥	٠.٩٣٧	كبيرة	٢
٣	أشعر بالعدالة لنظام الترقيات والحوافز المتبعة في الكلية.	٣.٤٠	٠.٨٨٨	متوسطة	٤
٤	تعتبر سياسة التعويضات حافز فعال للإبداع والابتكار.	٢.٦٨	٠.٧٧٢	متوسطة	٦
٥	الحوافز المقدمة تساعدني على الارتقاء بمستوى عملي.	٢.٨٠	٠.٩٧١	متوسطة	٣
٦	التقدير والاحترام من رؤسائي دافع جيد للعمل.	٤.٤٢	٠.٨٢٨	كبيرة جداً	١
	محور الحوافز ككل	٣.٢٤	٠.٩٤٤	متوسطة	الثاني
	محور التمكين الوظيفي ككل	٢.٩٥		متوسطة	

يتضح من الجدول رقم (٤) أن درجة توافر مهارات التمكين الوظيفي لدى العاملين الإداريين بكلية جامعة شقراء متوسطة، حيث بلغ متوسط درجة المحور ككل (٢,٩٥)، وأن محور التمكين النفسي هو أعلى المحاور ويتوفر لديهم بدرجة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (٣,٨٠) وانحراف معياري (٠,٧٨٦) ويتوفر لديهم بدرجة كبيرة، وأن أقل المحاور هو محور التدريب وتنمية السلوك الإبداعي ويتوفر لديهم بدرجة قليلة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (٢,١٠) وانحراف معياري (٠,٨٦٤) ويتوفر لديهم بدرجة قليلة، وقد يرجع ارتفاع متوسط محور التمكين النفسي إلى رغبة العاملين في تحقيق الذات النفسية لديهم وشعورهم بامتلاك المهارات التي تمكنهم من القيام بأعمالهم المكلفين بها، وشعورهم بأهمية العمل الذي يقومون به، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة المعاني وأرشيد (٢٠٠٩) التي أبانت وجود أثر ذي دلالة إحصائية في التمكين الإداري وكذلك مع دراسة Kumar (2016) حيث وجود أثر إيجابي للثقافة في التمكين النفسي والرضا الوظيفي، وكذلك مع دراسة المعاينة وملحم (٢٠١٣) في وجود أثر دال إحصائياً لأبعاد الثقافة المؤسسية في مجتمعه، أما انخفاض متوسط محور التدريب والسلوك الإبداعي، يمكن إرجاعه إلى شعور العاملين بأن بيئة العمل لا تتسم بالتشجيع على النمو المهني، وعدم النظر إلى احتياجات العاملين للبرامج التدريبية، وبالتالي عدم توفر الدورات التدريبية الكافية لجميع الموظفين لتطوير مهارات العاملين، وهذا يعني أن العاملين الإداريين بكلية الجامعة بحاجة لمزيد من الدورات التدريبية لتنمية السلوك الإبداعي مما يساهم في تحقيق أهداف وخطط الجامعة المستقبلية.

السؤال الثالث:

هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين درجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي والتمكين الوظيفي لدى العاملين (الإداريين) بكليات جامعة شقراء؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لدرجات عينة الدراسة لمتغيري التخطيط الاستراتيجي والتمكين الوظيفي للكشف عن دلالاته الإحصائية عند مستوى (٠.٠٥) كما هو موضح بالجدول (٥).

جدول (٥)

العلاقة بين مهارات التخطيط الاستراتيجي والتمكين الوظيفي لدى العاملين الإداريين بكليات جامعة شقراء

العينة	قيمة معامل الارتباط	القيمة التائية المحسوبة	مستوى الدلالة (٠.٠٥)
٤٨٥	٠.٨٧٢	٣١.٤٩	دال إحصائياً

يتضح من الجدول رقم (٥) وجود علاقة ارتباطية موجبه دالة إحصائية بين مهارات التخطيط الاستراتيجي والتمكين الوظيفي لدى العاملين الإداريين بكليات جامعة شقراء، مما يعني أن الارتباط حقيقي بين المتغيرين، ويمكن تفسير هذه النتيجة على أساس أنه كلما كان لدى العامل الإداري القدرة على التخطيط الاستراتيجي كلما تمكن من أداء مهام وظيفته وأبدع فيها والعكس صحيح، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو حسنة (١٤٣٥) عن وجود علاقة إيجابية بدرجة موافق بين العلاقة الاستراتيجية وتحسين الأداء المؤسسي، وكذلك مع دراسة العتيبي (٢٠١٢) التي بينت انسجام خطة التحسين مع الخطة الاستراتيجية.

السؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مهارات التخطيط الاستراتيجي والتمكين الوظيفي لدى العاملين (الإداريين) بكليات جامعة شقراء وفقاً لمتغيرات (الجنس، نوعية الكلية، المؤهل، عدد سنوات الخبرة في المجال الإداري)؟

وللإجابة عن هذا السؤال يتم الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية: -

السؤال الفرعي الأول: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في درجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي والتمكين الوظيفي لدى العاملين (الإداريين) بكليات جامعة شقراء تعزى لمتغير الجنس؟

(٦) الجدول

اختبار (ت) للفروق بين المتوسطات الحسابية حول درجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين (الإداريين) بكليات جامعة شقراء تعزى لمتغير الجنس؟

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الرؤية والرسالة	ذكر	٢٢٨	١,٦٤	٠,٧٠١	٠,٣٥١	٠,٧٧٢
	أنثى	٢٥٧	١,٥٤	٠,٨٥٥		
تحليل البيئة الداخلية والخارجية للكلية	ذكر	٢٢٨	١,١٩١	٠,٦٥١	٠,٣٩١	٠,٥٧٨
	أنثى	٢٥٧	١,٧١	٠,٨٠٠		
امتلاك مهارة أهداف الاستراتيجية وتنفيذها	ذكر	٢٢٨	٢,٩٦	٠,٦٦٦	٠,٥١٠	٠,٨٦٦
	أنثى	٢٥٧	٢,٨٤	٠,٦٣٦		
الأداء المؤسسي	ذكر	٢٢٨	٣,٤٦	٠,٩١٢	٠,٥١١	٠,٥٩٧
	أنثى	٢٥٧	٣,٤٤	٠,٨٤٤		
الجودة والتطوير	ذكر	٢٢٨	٤,٠٧	٠,٨٨٨	٠,٦٦١	٠,٧٧٤
	أنثى	٢٥٧	٣,٨٨	٠,٧١١		
توافر الإمكانيات والتسهيلات اللازمة	ذكر	٢٢٨	٢,١٧	٠,٧٧٢	٠,٣٦٩	٠,٧٠٠
	أنثى	٢٥٧	١,٩٧	٠,٧٩٠		

يتضح من الجدول رقم (٦) أن المتوسط الحسابي يميل لصالح الذكور في كل المحاور، إلا أن هذه الفروق لا ترقى إلى مستوى الدلالة الإحصائية ($a = 0.05$)، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($a = 0.05$) حول درجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين (الإداريين) بكليات جامعة شقراء تعزى لمتغير الجنس وهذا يمكن إرجاعه إلى أن اختلاف الجنس لم يعد في الزمن المعاصر عائقاً للتفاعل مع متطلبات العمل وإثبات الذات سواء للذكور أو للإناث، وخاصة إنهم تحت نظام وروية واحدة ويتلقون نفس الدورات ويمارسون نفس العمل.

السؤال الفرعي الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في درجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين (الإداريين) بكليات جامعة شقراء تعزى لمتغير نوعية الكلية (صحية- علمية- أدبية)؟

(٧) الجدول

اختبار (ت) للفروق بين المتوسطات الحسابية حول درجة توافر التمكين الوظيفي لدى العاملين (الإداريين) بكليات جامعة شقراء تعزى لمتغير الجنس؟

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
التمكين النفسي	ذكر	٢٢٨	٣,٨٢	٠,٧٤٢	٠,٨٥٧	٠,٣٨٧
	أنثى	٢٥٧	٣,٨٨	٠,٦٣٣		
تفويض السلطات	ذكر	٢٢٨	٣,١٨	٠,٧٥٨	٠,٨٣٢	٠,٣٩٤
	أنثى	٢٥٧	٣,١٢	٠,٨١٠		
الاتصالات الفعالة وانشياب المعلومات	ذكر	٢٢٨	٢,٤١	٠,٦٩٤	٠,٧١٤	٠,٤٢٢
	أنثى	٢٥٧	٢,٣٧	٠,٧٨٨		
التدريب وتنمية السلوك الإبداعي	ذكر	٢٢٨	٢,١٢	٠,٧٢٨	٠,٥٧١	٠,٥٨٨
	أنثى	٢٥٧	٢,٠٨	٠,٨٤٤		
الحوافز	ذكر	٢٢٨	٣,٢٧	٠,٧٣٧	٠,٦٩٤	٠,٤٦٧
	أنثى	٢٥٧	٣,٢١	٠,٨٩١		

يتضح من الجدول رقم (٧) أن المتوسط الحسابي يميل لصالح الذكور في كل المحاور، إلا أن هذه الفروق لا ترقى إلى مستوى الدلالة الإحصائية ($a = 0.05$)، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($a = 0.05$) حول درجة توافر التمكين الوظيفي لدى العاملين (الإداريين) بكلية جامعة شقراء تعزى لمتغير الجنس وهذا يمكن إرجاعه إلى أن طبيعة العمل والتمكين الوظيفي يعد أحد مقومات إثبات الذات لكافة العاملين سواء ذكور أو إناث، خاصة أن درجة التمكين الوظيفي تعد إحدى المؤشرات الهامة في تقييم العاملين، الأمر الذي يجعل الجميع على حد سواء يهتمون بتحقيقه إضافة إلى أن الجامعة تتيح للجميع دورات الاعداد المهني والصقل الإداري التي تساهم في تمكينهم الوظيفي.

السؤال الفرعي الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في درجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي التمكين الوظيفي لدى العاملين (الإداريين) بكلية جامعة شقراء تُعزى لمتغير نوعية الكلية (صحية- علمية- أدبية)؟

جدول (٨)

تحليل التباين لمحاوَر درجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين (الإداريين) بكليات جامعة شقراء تعزى لمتغير نوعية الكلية

المحور	التباين	مجموع المربعات الحرة	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف الإحصائية	الدلالة الإحصائية
الرؤية والرسالة	بين المجموعات	٠.٣٢٠	٢	٠.٣٢٢	٠.٧٥٢	٠.٣٣٣
	داخل المجموعات	٢٤.٠٠٢	٤٨٢	٠.٠٨٨		
	الكلية	٢٥.٧٤٠	٤٨٤			
تحليل البيئة الداخلية والخارجية للكلية	بين المجموعات	٠.٦٠١	٢	٠.٥٠١	١.٠٨٧	٠.١٧٧
	داخل المجموعات	٢٤.٥٦٩	٤٨٢	٠.١٢٨		
	الكلية	٢٥.٧٨٤	٤٨٤			
امتلاك مهارة أهداف الاستراتيجية وتنفيذها	بين المجموعات	٠.٣٩٧	٢	٠.٢٥٧	٠.٩٤٨	٠.٢٢١
	داخل المجموعات	٢٥.٠٧٨	٤٨٢	٠.٠٥٥		
	الكلية	٢٦.٦٩٧	٤٨٤			
الأداء المؤسسي	بين المجموعات	٠.٥٤٤	٢	٠.٢٥٥	١.٤٩٩	٠.١٩٧
	داخل المجموعات	٢٥.٤٩١	٤٨٢	٠.١٦٦		
	الكلية	٢٧.٥١٤	٤٨٤			
الجودة والتطوير	بين المجموعات	٠.٤٩٩	٢	٠.٢٢٢	٠.٩٩٩	٠.٣٢١
	داخل المجموعات	٢٦.١٢١	٤٨٢	٠.١٧٧		
	الكلية	٢٧.٣٨١	٤٨٤			
توافر الإمكانيات والتسهيلات اللازمة	بين المجموعات	٠.٥٥٤	٢	٠.٢٦٧	١.٠٠٩	٠.٣٦٤
	داخل المجموعات	٢٦.٤٧٥	٤٨٢	٠.١١٨		
	الكلية	٢٧.٤٨٤	٤٨٤			

يتضح من الجدول رقم (٨) أنه لا يوجد دلالة إحصائية على محاور الدراسة ككل عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) حول درجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين (الإداريين) بكليات جامعة شقراء تعزى لمتغير نوعية الكلية، وهذا يمكن إرجاعه إلى أن جميع الكليات بمختلف تخصصاتها تخضع لتطبيق الجودة بالجامعة واستخدام التخطيط الاستراتيجي بمراحله المختلفة للارتقاء بالعملية التعليمية، بمشاركة كافة منسوبي هذه الكليات من أعضاء هيئة تدريس والعاملين الإداريين، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Willimas 2009) التي أبانت وجود تشابه كبير بين عمليات التخطيط الاستراتيجي بين كليات المجتمع في ولاية إيلينوي.

جدول (٩)

تحليل التباين لمحاوَر درجة التمكين الوظيفي لدى العاملين (الإداريين) بكليات جامعة شقراء تعزى لمتغير نوعية الكلية

المحور	التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
التمكين النفسي	بين المجموعات	٢.٥٨	٢	١.٢٩	٠.٨٤٧	٠.٥٧١
	داخل المجموعات	٧٣٤.١	٤٨٢	١.٥٢٣		
	الكلية	٧٣٦.٧	٤٨٤			
تفويض السلطات	بين المجموعات	١.٧٣٢	٢	٠.٨٦٦	١.٠٢٥	٠.٣٨٦
	داخل المجموعات	٤٠٧.٣	٤٨٢	٠.٨٤٥		
	الكلية	٤٠٩.٠٢	٤٨٤			
الاتصالات الفعالة وانسياب المعلومات	بين المجموعات	١.٢٢٧	٢	٠.٦١٣	٠.٦٨٧	٠.٤٢٨
	داخل المجموعات	٤٣٠.٤	٤٨٢	٠.٨٩٣		
	الكلية	٤٣١.٦٥	٤٨٤			
التدريب وتنمية السلوك الإبداعي	بين المجموعات	١.٨٠٦	٢	٠.٩٠٣	٠.٨٥٢	٠.٢٨٥
	داخل المجموعات	٥١٠.٩٢	٤٨٢	١.٠٦		
	الكلية	٥١٢.٧٣	٤٨٤			
الحوافز	بين المجموعات	١,٨٩٣	٢	٠,٩٤٧	١,٠٠٦	٠,٢٩٩
	داخل المجموعات	٤٥٣,٥٦	٤٨٢	٠,٩٤١		
	الكلية	٤٥٥,٤٦	٤٨٤			

يتضح من الجدول رقم (٩) أنه لا يوجد دلالة إحصائية على محاور الدراسة ككل عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) حول درجة التمكين الوظيفي لدى العاملين (الإداريين) بكليات جامعة شقراء تعزى لمتغير نوعية الكلية، وهذا يمكن إرجاعه إلى أن جميع الكليات يتطلب العمل فيها التمكين من فهم وتنفيذ اللوائح المنظمة لهذه الكليات، سواء أكاديميا أو إداريا، بغض النظر عن اختلاف تخصصاتها حيث يمنح العاملين الثقة بأنفسهم ويمنحهم فرصة أكبر للمشاركة في اتخاذ القرار وتنفيذه ضمن فريق العمل الموحد وأن عليهم الإبداع في تحسين أساليب العمل وتجويده وتحمل مسؤوليته من أجل مناخ تنظيمي صحي، وهذا ما تؤكدته نتائج دراسة (Kuman 2016) عن الدور الوسيط للتمكين النفسي في الرضا الوظيفي والالتزام والسلوك الإبداعي، والتأثير الإيجابي على أداء العاملين بكلياتهم بمختلف تخصصاتهم، أي أن نوع الكلية لا يعد مؤثراً في قيام العاملين بأدوارهم اللوظيفية.

السؤال الفرعي الثالث: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $a = 0.05$ حول درجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي والتمكين الوظيفي لدى العاملين (الإداريين) بكلية جامعة شقراء تعزى لمتغير المؤهل؟

جدول (١٠)

تحليل التباين لمحاوَر درجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين (الإداريين) بكلية جامعة شقراء تعزى لمتغير المؤهل

المحور	التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف الإحصائية	الدلالة الإحصائية
الرؤية والرسالة	بين المجموعات	١٠٠٦٥	٣	٠٠٣٥٥	٠٠٤١٢	٠٠٦٩٩
	داخل المجموعات	٢٣٠١١٧	٤٨٢	٠٠١٨٤		
	الكلية	٢٤٠١٨٢	٤٨٤			
تحليل البيئة الداخلية والخارجية للكلية	بين المجموعات	١٠٥٠٣	٣	٠٠٥٠١	٠٠٣١١	١٠٠٥٥
	داخل المجموعات	٢٣٠١١٥	٤٨٢	٠٠٢٠٤		
	الكلية	٢٤٠٦١٨	٤٨٤			
امتلاك مهارة أهداف وتنفيذ الاستراتيجية	بين المجموعات	٠٠٧٩٨	٣	٠٠٢٦٦	٠٠٠٦١	٠٠٨١٧
	داخل المجموعات	٢٤٠١٥٥	٤٨٢	٠٠١٢٤		
	الكلية	٢٤٠٩٥٣	٤٨٤			
الأداء المؤسسي	بين المجموعات	١٠١٤٣	٣	٠٠٣٨١	٠٠٦٤١	١٠٠٨١
	داخل المجموعات	٢٤٠٣٩٧	٤٨٢	٠٠١٠٨		
	الكلية	٢٥٠٥٤	٤٨٤			
الجودة والتطوير	بين المجموعات	١٠٦٣٢	٣	٠٠٥٤٤	٠٠٤٢٢	٠٠٩٥١
	داخل المجموعات	٢٤٠١٠٠	٤٨٢	٠٠١٨٤		
	الكلية	٢٥٠٧٣٢	٤٨٤			
توافر الإمكانيات والتسهيلات اللازمة	بين المجموعات	٠٠٦٨٧	٣	٠٠٢٢٩	٠٠٣٨٤	١٠٠٤٨
	داخل المجموعات	٢٤٠٥١٥	٤٨٢	٠٠١٤٤		
	الكلية	٢٥٠٢٠٢	٤٨٤			

يتضح من الجدول رقم (١٠) أنه لا يوجد دلالة إحصائية على محاور الدراسة ككل عند مستوى الدلالة $a = 0.05$ حول درجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين (الإداريين) بكلية جامعة شقراء تعزى لمتغير المؤهل، هذا ما أكدته النتائج السابقة من عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغيرات الجنس أو نوع الكليات، حيث إن الاختلاف في نوع وطبيعة كليات الجامعة يواكبه اختلاف في المؤهلات الدراسية للخريجين سواء الذكور منهم أو الإناث. وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه (السيد

مهارات التخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بالتمكين الوظيفي لدى العاملين (الإداريين) بكليات جامعة شقراء
د/ علي بن عبد القادر عوضه الزهراني

٢٠١٢، ٦٨) أن التخطيط الاستراتيجي يمثل ضرورة للتعليم الجامعي، لتحقيق التنمية المنشودة، ومواجهة التغيرات المجتمعية المتلاحقة من عولمة، وثورات تقنية، إضافة إلى تهيئة العاملين في الجامعات وتدريبهم وصقلهم لمواكبة هذا التطور، بغض النظر عن اختلاف مؤهلاتهم العلمية.

السؤال الفرعي الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $a = 0.05$ حول درجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين (الإداريين) بكليات جامعة شقراء تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في المجال الإداري؟

جدول (١١)

تحليل التباين لمحاور درجة والتمكين الوظيفي لدى العاملين (الإداريين) بكليات جامعة شقراء تعزى لمتغير المؤهل

المحور	التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف الإحصائية	الدلالة
التمكين النفسي	بين المجموعات	١٠٠٦٥	٣	٠٠٣٥٥	٠٠٦٩٩	٠٠٣٥٩
	داخل المجموعات	٢٣٠١١٧	٤٨٢	٠٠١٨٤		
	الكلية	٢٤٠١٨٢	٤٨٤			
تفويض السلطات	بين المجموعات	١٠٥٠٣	٣	٠٠٥٠١	١٠٠٥٥	٠٠٥٦٢
	داخل المجموعات	٢٣٠١١٥	٤٨٢	٠٠٢٠٤		
	الكلية	٢٤٠٦١٨	٤٨٤			
الاتصالات الفعالة وانسياب المعلومات	بين المجموعات	٠٠٧٩٨	٣	٠٠٢٦٦	٠٠٨١٧	٠٠٦٢٧
	داخل المجموعات	٢٤٠١٥٥	٤٨٢	٠٠١٢٤		
	الكلية	٢٤٠٩٥٣	٤٨٤			
التدريب وتنمية السلوك الإبداعي	بين المجموعات	١٠١٤٣	٣	٠٠٣٨١	١٠٠٨١	٠٠٥٦٧
	داخل المجموعات	٢٤٠٣٩٧	٤٨٢	٠٠١٠٨		
	الكلية	٢٥٠٥٤	٤٨٤			
الحوافز	بين المجموعات	١٠٦٣٢	٣	٠٠٥٤٤	٠٠٩٥١	٠٠٤٥٠
	داخل المجموعات	٢٤٠١٠٠	٤٨٢	٠٠١٨٤		
	الكلية	٢٥٠٧٣٢	٤٨٤			

يتضح من الجدول رقم (١١) أنه لا يوجد دلالة إحصائية على محاور الدراسة ككل عند مستوى الدلالة $a = 0.05$ حول درجة والتمكين الوظيفي لدى العاملين (الإداريين)

بكلية جامعة شقراء تعزى لمتغير المؤهل، متفقة في ذلك مع ما أكدته النتائج السابقة من عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغيرات الجنس أو نوع الكليات، وهذا يعد منطقياً حيث إن الاختلاف في نوع وطبيعة كليات الجامعة لا يؤثر في عملية التدريب والتفويض طبقاً للمؤهل، حيث إنهم جميعاً يخضعون لنظام موحد طبقاً لمقتضيات الصلاحيات وجودة الأداء وفقاً لطبيعة العمل والكلية.

السؤال الفرعي الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $a = 0.05$ حول درجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين (الإداريين) بكلية جامعة شقراء تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في المجال الإداري؟

جدول (١٢)

تحليل التباين لمحاوَر درجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين (الإداريين) بكلية جامعة شقراء تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في المجال الإداري

المحور	التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الرؤية والرسالة	بين المجموعات	٠.٥١١	٣	٠.٤٩١	٠.٥١١	٠.٣٩٠
	داخل المجموعات	٢٤.٠٠٦	٤٨٢	٠.١٩٤		
	الكلية	٢٥.١٠١	٤٨٤			
تحليل البيئة الداخلية والخارجية للكلية	بين المجموعات	٠.٩٧٩	٣	٠.٤٦٦	١.٦٢٦	٠.٤٥٤
	داخل المجموعات	٢٤.١٦٦	٤٨٢	٠.٣٠١		
	الكلية	٢٥.٩٦٩	٤٨٤			
امتلاك مهارة أهداف الاستراتيجية وتنفيذها	بين المجموعات	٠.٦٦٦	٣	٠.٣٦٤	٠.٧٧٤	٠.٥١١
	داخل المجموعات	٢٣.٢٢٢	٤٨٢	٠.٥٤١		
	الكلية	٢٤.٦٥٦	٤٨٤			
الأداء المؤسسي	بين المجموعات	٠.٣٣٣	٣	٠.٣٨٥٤	١.٦١٠	٠.٤٠٢
	داخل المجموعات	٢٤.٢٥٢	٤٨٢	٠.١٤٤		
	الكلية	٢٥.١٥٥	٤٨٤			
الجودة والتطوير	بين المجموعات	٠.٤٥٤	٣	٠.٤٩٩	٠.٨٤٨	٠.٤٥٨
	داخل المجموعات	٢٣.٤٨٤	٤٨٢	٠.١٨٨		
	الكلية	٢٤.٥١٥	٤٨٤			
توافر الإمكانيات والتسهيلات اللازمة	بين المجموعات	٠.٦٤٦	٣	٠.٢٨٨	١.٠٠٩	٠.٦٤٨
	داخل المجموعات	٢٤.٩٠٠	٤٨٢	٠.١٤٨		
	الكلية	٢٦.٨٦٧	٤٨٤			

يتضح من الجدول رقم (١٢) أنه لا يوجد دلالة إحصائية على محاور الدراسة ككل عند مستوى الدلالة $a = 0.05$ حول درجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين (الإداريين) بكلية جامعة شقراء تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في المجال الإداري، وقد يرجع ذلك إلى أن الفكر الحديث لجودة التعليم، وإعداد الخطط الاستراتيجية

بالجامعات، يعد تطوراً مستحدثاً قد لا تلعب فيه سنوات الخبرة دوراً كبيراً، حيث يشارك فيه جميع منسوبي الجامعة بكافة أطيافهم؛ أعضاء هيئة التدريس والعاملين الإداريين ذكوراً وإناثاً، صغاراً وكباراً بمختلف سنوات خبراتهم التدريسية، لكل منهم دوره الحيوي والأساسي في تنفيذ الخطة الاستراتيجية، وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة (المعالطة وملحم، ٢٠١٣) عن وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخدمة، وتتفق مع ما أشارت إليه دراسة (Kaprch 2003) أن عمليات التخطيط الاستراتيجي هي داعمة لرسالة الجامعة، وأن ٩٧% ممن شملهم المسح كانوا يشاركون في عمليات التخطيط الاستراتيجي، ويستدل من ذلك أن غالبية العاملين بفئات سنوات خبرتهم في مجال الإدارة يشاركون في التخطيط الاستراتيجي، وإن لكل منهم متطلبات أساسية ودوره في التخطيط.

جدول (١٣)

تحليل التباين لمحاور درجة التمكين الوظيفي لدى العاملين (الإداريين) بكليات جامعة شقراء تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في المجال الإداري

المحور	التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
التمكين النفسي	بين المجموعات	١.٦٦٢	٣	٠.٥٥٤	٠.٨٤٧	٠.٤٢٩
	داخل المجموعات	٣١٥.٢٢٨	٤٨٢	٠.٦٥٤		
	الكلية	٣١٦.٨٩	٤٨٤			
تفويض السلطات	بين المجموعات	١.٥٢٠	٣	٠.٥٠٧	٠.٦٥٩	٠.٥٤٧
	داخل المجموعات	٣٧٠.٦٦	٤٨٢	٠.٧٦٩		
	الكلية	٣٧٢.١٨	٤٨٤			
الاتصالات الفعالة وانسياب المعلومات	بين المجموعات	١.٨٠٩	٣	٠.٦٠٣	٠.٧١٢	٠.٣٤١
	داخل المجموعات	٤٠٨.٢٥	٤٨٢	٠.٨٤٧		
	الكلية	٤١٠.٠٦	٤٨٤			
التدريب وتنمية السلوك الإبداعي	بين المجموعات	٢.١٧٩	٣	٠.٧٢٦	٠.٧٨٦	٠.٣٤٧
	داخل المجموعات	٤٤٥.٣٧	٤٨٢	٠.٩٢٤		
	الكلية	٤٤٧.٥٤٧	٤٨٤			
الحوافز	بين المجموعات	١.٩٥٢	٣	٠.٦٥١	٠.٧٤٧	٠.٤٧٩
	داخل المجموعات	٤١٩.٨٢٢	٤٨٢	٠.٨٧١		
	الكلية	٤٢١.٧٧٤	٤٨٤			

- يتضح من الجدول رقم (١٣) أنه لا يوجد دلالة إحصائية على محاور الدراسة ككل عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) حول درجة التمكين الوظيفي لدى العاملين

(الإداريين) بكليات جامعة شقراء تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في المجال الإداري، وقد يرجع ذلك إلى أن المفهوم الذي تبنته الدراسة انحصر في محاور قد يتفق عليها العاملين بمختلف أعمارهم السنوية وبالتالي بمختلف سنوات خبرتهم مثل التمكين النفسي، والمطالبة بتفويض السلطات، والاتصالات، والتدريب وتنمية السلوك الإبداعي، والحوافز، وجميعها يسعى جميع العاملين الإداريين إلى تحقيقها للوصول للتمكين الإداري، ويتفق هذا مع نتائج دراسة أبو صبيحة (٢٠١٤) بأن دور سياسة التدوير الوظيفي تهتم برفع مستوى الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين و الوقوف على الصعوبات والمعوقات التي تواجه هذه السياسة، وخصوصاً القول إن التدوير الوظيفي يؤدي إلى زيادة اكتساب الموظفين للخبرات والمهارات الجديدة والاستفادة من تبادل الخبرات والمهارات بين الأقسام والموظفين في الجامعة، كما تتفق أيضاً مع نتائج دراسة (نافع ٢٠١٠) التي أوضحت أن "التمكين الوظيفي للعاملين ذو علاقة دالة إحصائية مع مستوى أدائهم، وتعد هذه العلاقة الارتباطية شاملة لجميع العاملين بغض النظر عن عدد سنوات خبراتهم الإدارية".

الاستخلاصات:

- ١- درجة توفر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين الإداريين بكليات جامعة شقراء كبيرة وبمتوسط حسابي (٣,٦٣)، وأن محور الجودة والتطوير هو أعلى محاور مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين الإداريين بكليات جامعة شقراء، ويتوفر لديهم بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (٣.٩٧) وبتباين معياري (٠.٨٦٦)، وأن أقل المحاور هو محور الرؤية والرسالة ويتوفر لديهم بدرجة قليلة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (١.٥٩) وبتباين معياري (١.٠٢)، وهذا يعني عدم وضوح الرؤية والرسالة لدى العاملين الإداريين بكليات الجامعة.
- ٢- أن درجة توافر مهارات التمكين الوظيفي لدى العاملين الإداريين بكليات جامعة شقراء متوسطة، بمتوسط (٢,٩٥)، وأن محور التمكين النفسي هو أعلى المحاور ويتوفر لديهم بدرجة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (٣.٨٠) وبتباين معياري (٠.٧٨٦)، وأن أقل المحاور هو محور التدريب وتنمية السلوك الإبداعي ويتوفر لديهم بدرجة قليلة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (٢.١٠) وبتباين معياري (٠.٨٦٤).
- ٣- وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية بين مهارات التخطيط الاستراتيجي والتمكين الوظيفي لدى العاملين الإداريين بكليات جامعة شقراء، مما يعني أن الارتباط حقيقي بين المتغيرين.
- ٤- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (٠.٠٥) حول درجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي والتمكين الوظيفي لدى العاملين (الإداريين) بكليات جامعة شقراء تعزى لمتغير الجنس.

- ٥- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية على محاور الدراسة ككل عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) حول درجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي والتمكن الوظيفي لدى العاملين (الإداريين) بكليات جامعة شقراء تعزى لمتغير نوعية الكلية.
- ٦- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية على محاور الدراسة ككل عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) حول درجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي والتمكن الوظيفي لدى العاملين (الإداريين) بكليات جامعة شقراء تعزى لمتغير المؤهل.
- ٧- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية على محاور الدراسة ككل عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) حول درجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي والتمكن الوظيفي لدى العاملين (الإداريين) بكليات جامعة شقراء تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في المجال الإداري.

التوصيات:

- ١- دعم مشاركة العاملين الإداريين بالجامعة في وضع الرؤيا والرسالة الخاصة بكلياتهم، وإعلانها بعد اعتمادها ليطلع عليها كافة منسوبي الكلية،
- ٢- تنمية السلوك الإبداعي للعاملين بالجامعة، وذلك من خلال دعمهم بمقومات التمكين الوظيفي، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، وتفويض السلطات، وبث الثقة في نفوسهم.
- ٣- تجويد البرامج التدريبية للعاملين الإداريين بالجامعة لاكتساب مهارات التخطيط الاستراتيجي، وإمدادها بالوسائل المختلفة لدعم التمكين الوظيفي.

البحوث المستقبلية المقترحة:

يوصي الباحث بالدراسات التالية:

- ١- القيام بدراسة مماثلة على جميع الجامعات السعودية لمعرفة درجة توفر العلاقة بين مهارات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات والتمكين الوظيفي للموظفين لدى العاملين الإداريين.
- ٢- دراسة أثر التمكين الوظيفي بالجامعات وعلاقته بمتغيرات أخرى مثل: الرضا الوظيفي، الأداء المؤسسي والجودة.. وغيرها.

المراجع

- ١- أبو حسنه، أحمد جلال (١٤٣٥) مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قيادات كليات التربية في الجامعة الفلسطينية وعلاقتها بتحسين الأداء المؤسسي لها، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية.
- ٢- أبو صبيحة، جبر علي جبر (٢٠١٤) بعنوان دور سياسة التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة.
- ٣- أفندي، عطيه حسين (٢٠٠٣) تمكين العاملين، مدخل للتطوير والتحسين المستمر، القاهرة مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر.
- ٤- البشايشة، سامر (٢٠٠٨م) أثر التمكين الوظيفي في تعزيز الإبداع والتنظيم لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد (١٥) العدد (٢): ٢١٣ - ٢٥٧.
- ٥- بشير، رشا (٢٠١٢) درجة ممارسة كليات التربية للتخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية: فلسطين.
- ٦- بوزيدي، شمس الدين (٢٠١٧) دور التدوير الوظيفي في تمكين العاملين، دراسة ميدانية بلدية المعاريف بالمسيلة، ماستر أكاديمي من جامعة محمد بوضياف - المسيلة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع.
- ٧- جامعة شقراء (٢٠١٨) مشروع الخطة الاستراتيجية للجامعة (٢٠٢٠)، مطابع جامعة الملك سعود.
- ٨- جردات، ناصر وآخرون، (٢٠١٣) إدارة التغيير والتطوير، ط١، عمان الأردن، دار إثراء للنشر والتوزيع.
- ٩- حافظ محمد، البحيري السيد (٢٠٠٦) تخطيط المؤسسات التعليمية، مصر عالم الكتب.
- ١٠- الدجني، إياد (٢٠٠٦) واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية: فلسطين.
- ١١- دي ماكين، شارلي (٢٠٠٨) التخطيط الاستراتيجي في التعليم (إبراهيم الحبيب مترجم) السعودية، العبيكان للنشر.
- ١٢- السيد، جمعه، السيد علي (٢٠١٢) التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي المفهوم والأهداف والعمليات، مجلة كلية التربية بالسويس - العدد الخامس.
- ١٣- عبد الرازق، رمضان مصطفى (٢٠١٢): التخطيط الاستراتيجي، المكتبة الإلكترونية، جامعة الإسكندرية

- ١٤- العتيبي، عامر ذيب (٢٠١٢)، "أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات بدولة الكويت، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الكويت.
- ١٥- غنيم، عثمان (٢٠٠٨). التخطيط: أسس ومبادئ عامة، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- ١٦- قطامي، يوسف وقطامي، نافذة (٢٠٠١م) سيكولوجية التدريس، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ١٧- المعاني، أيمن أخو رشيدة، عبد الحكيم (٢٠٠٩) "التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة تحليلية". المجلة الأردنية، إدارة الأعمال، العدد ٢ ص ٢٣٤ - ٢٥٩.
- ١٨- المعاينة، سالم فالح وملحم، أحمد عارف (٢٠١٣) أثر الثقافة المؤسسية في التمكين الوظيفي لدى العاملين في هيئة تنظيم سوق العمل في مملكة البحرين دراسة ميدانية، مجلة الجامعة الخليجية- المجلد (٥)-العدد (٣).
- ١٩- نافع، وجيه عبد الستار (٢٠١٠). التمكين الوظيفي وأثره على أداء العاملين في جامعة الطائف، المجلة العلمية للإدارة، العدد (٤): ٣٧ - ٨٢، جامعة القصيم، كلية الاقتصاد والإدارة.
- ٢٠- وزارة التعليم، جامعة شقراء، التقرير السنوي لجامعة شقراء ١٤٣٧ - ١٤٣٨هـ.
- ٢١- وزارة الخدمة المدنية (١٤٢٥هـ) سلسلة الإصدار الإعلامية، مرشد الموظف الجديد، الطبعة الثالثة، المملكة العربية السعودية.
- 22- Bowen, David E., & Lawler, Edward E., (1992), The Empowerment of Service workers: What, Why, How, and When, Sloan Management Review, spring, PP.31-39, by the Sloan Management Review Association, pp.291-302.
- 23- Defifo, Sharon (2008). The strategic Planning Process: An Analysisiat tow small Colleges. A Doctroate Disserration, University of Pennsylvania pro Quest information and Learning Company, Were Reviewed in 20/01/2013.
- 24- Gomez, c. and Rosan, B (2001) The Leader- member Exchange As a link Between Managerial Trust and Expowerment, Group and Organization management V.26.

- 25- Kaporch, M. (2003). The perceived Status and Styles of Strategic Planning in American- Catholic Higher Education Widener University Dissertation Abstracts International, 64 (9), pp32-41.
- 26- Kumar, Shruti (2016). Organizational culture, innovative behavior and work related attitude: role of psychological empowerment, Journal of work place learning, Vol. 28 Iss 8.
- 27- Lin, Carol yeh – yun, (1998), The Essence of Empowerment: a conceptual model and a cases illustration, Journal of Applied Management Studies Vol. 7, No.2,223 – 238.
- 28- Quinn, Kobert E. & Spritzer, Gretchen M., (1997), the Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider, Organization Dynamics, Autuman, 37 – 44.
- 29- Spreitzer, Gretchen, (2007), Taking Stock: A Review of more than twenty years of Research on empowerment at work, for thcoming, Hand book of organization Development, Sagepublications.
- 30- Spritzer, Gretchen M., (1996), Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment, Academy of Management Journal, Vol. 39, No. 2, 483 -504.
- 31- Williams, T. (2009). Strategic Planning Leadership in Illinois Community Colleges: who is Leading the Process? A Doctorate Dissertation, National – Louis University, were Reviewed in 09/03/2013. From.
- 32- www.su.edu.sa.

ملحق رقم (١)

أسماء المحكمين

م	اسم المحكم	الرتبة العلمية	المركز الوظيفي
١	أ.د. نايف عبد العزيز المطوع	أستاذ	عميد كلية المجتمع بالدوادمي جامعة شقراء
٢	د. سليمان بن حديد الشمري	أستاذ مشارك	عميد كلية التربية جامعة شقراء
٣	د. صبحي سعيد الحارثي	أستاذ مشارك	رئيس قسم التربية الخاصة جامعة أم القرى
٤	د. طلال عبد الله الشريف	أستاذ مشارك	عميد كلية التربية بعفيف جامعة شقراء
٥	د. عائض بن شافي الأكلبي	أستاذ مشارك	عميد كلية العلوم والآداب بساجر جامعة شقراء
٦	د. عبد الله عبد العزيز المناحي	أستاذ مشارك	كلية العلوم والدراسات الإنسانية جامعة شقراء
٧	د. عبد الله نادر العصيمي	أستاذ مشارك	رئيس قسم القانون كلية العلوم والدراسات الإنسانية بحريملاء جامعة شقراء
٨	د. عدنان أحمد الورثان	أستاذ مشارك	عميد كلية تطوير الجودة جامعة شقراء
٩	د. مسفر جبران القحطاني	أستاذ مشارك	قسم الإدارة التربوية والتخطيط جامعة الملك خالد بأبها
١٠	د. مطلق مقعد الروقي	أستاذ مشارك	عميد كلية إدارة الأعمال بعفيف جامعة شقراء

بسم الله الرحمن الرحيم

السادة : الزملاء/ إداريو وإداريات كليات جامعة شقراء سلمهم الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد

يضع الباحث بين يديكم هذه الاستبانة التي تعد أداة لبحث: "مهارات التخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بالتمكين الوظيفي لدى العاملين (الإداريين) بجامعة شقراء"، أمل التكرم بالإجابة عن أسئلة الاستبيان التالي، وإذ أشكر لسعادتكم التفضل بالإجابة عن عبارات هذه الاستبانة فإنني أحيطكم علماً بأن جميع المعلومات التي تدلون بها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتقبلوا خالص شكري وتقديري،،،

الباحث

د / علي بن عبد القادر الزهراني

للاستفسار: جوال ٠٥٠٥٢٠٧١٣٦

إيميل: Alzali8888@gmail.com

البيانات الشخصية:

الاسم: (اختياري)

الجنس:

5 ذكر 5 أنثى

الكلية:

5 علمية 5 صحية 5 أدبية

المؤهل:

5 ثانوي 5 دبلوم متوسط 5 جامعي

5 ماجستير 5 دكتوراه 5 أخرى

عدد سنوات الخبرة في المجال الإداري:

5 أقل من 5 سنوات 5 من 5 إلى أقل من 10 سنوات

5 من 10 إلى أقل من 15 سنة 5 أكثر من 15 سنة

**مهارات التخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بالتمكين الوظيفي لدى العاملين
(الإداريين) بجامعة شقراء.**

المحور الأول: مهارات التخطيط الاستراتيجي

غير موافق إطلاقاً	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق جداً	العبارة
					أولاً: الرؤية والرسالة:
					١- تتسم رؤية الكلية بالوضوح والبساطة.
					٢- تتصف رسالة الكلية بالدقة والوضوح.
					٣- تشارك الكلية العاملين في صياغة الرسالة.
					٤- تبرز الرسالة جوانب التميز الحقيقية للكلية.
					٥- توضع رسالة الكلية بما يتناسب مع قيم ومعتقدات المجتمع.
					٦- توضح الكلية مخرجات البرامج التدريبية.
					ثانياً: تحليل البيئة الداخلية والخارجية للكلية:
					٧- تبرز الكلية نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والخارجية للكلية.
					٨- تحدد الكلية حاجات أعضاء الهيئة الإدارية بطريقة علمية.
					٩- تحدد الكلية التهديدات والمخاطر التي تحيط بها.
					١٠- تبرز الكلية الفرص المتاحة والتي يمكن الاستفادة منها.
					١١- تحدد الكلية المتغيرات المجتمعية التي تؤثر عليها.
					١٢- تحدد الكلية الموارد التي يمكن الاستفادة منها في البيئة الخارجية.

مهارات التخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بالتمكين الوظيفي لدى العاملين (الإداريين) بكليات جامعة شقراء
د/ علي بن عبد القادر عوضه الزهراني

غير موافق إطلاقاً	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق جداً	العبارة
					ثالثاً: امتلاك مهارة أهداف الاستراتيجية وتنفيذها:
					١٣- وجود أهداف شاملة لجميع الإدارات.
					١٤- الأهداف تتناسب مع إمكانيات الكلية.
					١٥- تحدد الموارد اللازمة لتحقيق أهداف الكلية.
					١٦- تمتلك الكلية المعرفة بأسس بناء الخطط التنفيذية.
					١٧- تشارك الكلية العاملين في وضع الخطط التنفيذية.
					١٨- تضع الكلية مؤشرات أداء واضحة تمكنها من قياس أدائها.
					رابعاً: الأداء المؤسسي:
					١٩- يوجد لدى الكلية هيكل تنظيمي للأقسام والوحدات في الكلية.
					٢٠- تمتلك الكلية أدلة عمل لأنشطتها وعملياتها.
					٢١- تقوم الكلية بعملية تقييم دوري لأداء العاملين بها.
					٢٢- توثق الكلية الخدمات والأنشطة المقدمة للمجتمع.
					٢٣- تقوم الكلية بعملية تقييم دورية للبرامج المطروحة.
					٢٤- تدعم الكلية المبادرات الفردية والجماعية.
					خامساً: الجودة والتطوير:
					٢٥- توفر الكلية المناخ التنظيمي الملائم لتطبيق الجودة لدى العاملين.

غير موافق إطلاقاً	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق جداً	العبارة
					٢٦- يوجد قاعدة متكاملة للبيانات والمعلومات الإدارية.
					٢٧- العمل على بناء خطة عمل مستقبلية في الكلية.
					٢٨- تضع الكلية خطة واضحة لتدريب العاملين.
					٢٩- يوجد تسلسل إداري واضح ومحدد.
					٣٠- يوجد نظام فعال للتحفيز وإثارة الدافعية.
					٣١- وجود نظام لإجراء التقييم والرقابة والمراجعة.
					سادساً: تتوافر الإمكانيات والتسهيلات اللازمة:
					٣٢- تتوافر للعاملين الأجهزة الحديثة اللازمة لعملهم.
					٣٣- تتوافر قاعات وغرف مناسبة لإجراء الأنشطة المتنوعة.
					٣٤- تشجع الكلية العاملين على تجربة أساليب جديدة في العمل.
					٣٥- تمنح الكلية مكافآت للأفكار الجديدة المقدمة من قبل العاملين.
					٣٦- تأخذ الكلية آراء العاملين عند اتخاذ القرارات.
					٣٧- تنظم الكلية دورات تدريبية للعاملين في مجال مهارات التخطيط الاستراتيجي.

المحور الثاني: التمكين الوظيفي

العبارة	موافق جداً	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
أولاً: التمكين النفسي:					
١ - العمل الذي أقوم به في الكلية هام ومكمل للخطة الاستراتيجية الموضوعية.					
٢ - أشعر بالأهمية عند ممارسة مهام وظيفتي.					
٣ - أشعر بأهمية وجودي ضمن فريق العمل بالكلية.					
٤ - العمل الذي أقوم به ذو قيمة في الكلية.					
٥ - أشعر بالرضا عن عملي الذي أقوم به.					
٦ - أمتلك المهارات التي تمكنني من القيام بعملي.					
ثانياً: تفويض السلطات:					
٧ - تفوضني الكلية سلطات كافية لإنجاز مهام عملي.					
٨ - تشق الكلية في قدرتي على أداء المهام الوظيفية الموكلة لي.					
٩ - تمنحني الكلية المرونة الكافية للتصرف في أداء مهامي.					
١٠ - يوفر لي رؤسائي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية.					
١١ - تمدني الكلية بالدعم اللازم بما يساعدني على أداء عملي بكفاءة.					

غير موافق إطلاقاً	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق جداً	العبارة
					ثالثاً: الاتصالات الفعالة وانسياب المعلومات:
					١٢- أستطيع الحصول على المعلومات التي أريدها للقيام بعلمي.
					١٣- أستطيع الوصول إلى أصحاب القرار لشرح مواقف تخص عملي.
					١٤- تهتم الكلية بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومنطورة.
					١٥- يتسم نظام الاتصالات في الكلية بالفعالية.
					١٦- يتم تبادل المعلومات بين العاملين بسهولة وفعالية.
					١٧- هناك تنوع في أساليب الاتصال وأدواته المستخدمة من قبل الكلية.
					رابعاً: التدريب وتنمية السلوك الإبداعي:
					١٨- يسود الكلية مناخ عمل يشجع على الإبداع والابتكار.
					١٩- تتوفر لي الكلية دورات تدريبية لتطوير مهاراتي.
					٢٠- يتم تحديد احتياجات العاملين لبرامج تدريبية بشكل مستمر.
					٢١- تدريبي أثناء عملي يكسبني مهارات جديدة.
					٢٢- تتسم بيئة العمل بالتشجيع على النمو المهني.
					٢٣- الدورات التدريبية تزيد من قدرتي على تحمل المسؤولية.

مهارات التخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بالتمكين الوظيفي لدى العاملين (الإداريين) بكلية جامعة شقراء
د/ علي بن عبد القادر عوضه الزهراني

العبارة	موافق جداً	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
خامساً: الحوافز:					
٢٤- تتنوع أنظمة الحوافز المتبعة في الكلية.					
٢٥- لدي معرفة جيدة بنظام الحوافز والمكافآت المتوفرة.					
٢٦- أشعر بالعدالة لنظام الترقيات والحوافز المتبعة في الكلية.					
٢٧- تعتبر سياسة التعويضات حافزاً فعالاً للإبداع والابتكار.					
٢٨- الحوافز المقدمة تساعدني على الارتقاء بمستوى عملي.					
٢٩- التقدير والاحترام من رؤسائي دافع جيد للعمل.					