

مستوى تطبيق التمكين الإداري بالمؤسسات الجامعية - دراسة ميدانية بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف

The level of administrative empowerment in university institutions a field study at the University of Chadli Bendjedid El-Tarf

طار عبد القدوس

جامعة الشاذلي بن جديد الطارف(الجزائر)، a.tar@univ-eltarf.dz

جقيدل رشيدة

جامعة قاصدي مرباح ورقلة(الجزائر)، djekidelrachida@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2023/11/28

تاريخ القبول: 2024/01/18

تاريخ النشر: 2024/01/21

مستخلص: تهدف هذه الدراسة إلى قياس مستوى تطبيق التمكين الإداري على مستوى جامعة الشاذلي بن جديد بالطارف، بعد وضع الإطار النظري، ومن خلال إجراء مسح أدبي من الدراسات السابقة، تم تصميم استبانة لجمع البيانات على عينة من رؤساء الأقسام ونوابهم والموظفين الإداريين التي بلغ عددها 36 مفردة، ولغرض تحليل بيانات الاستبانة، ومعرفة درجة تطبيق التمكين الإداري بأبعاده المتمثلة في تفويض السلطة، التكوين والتدريب، فرق العمل، الاتصال الفعال والتحفيز من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، تمت الاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، خلصت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق التمكين الإداري متوسط نسبيا قدر بـ 67.8% للجامعة محل الدراسة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري بين الكليات ماعدا بعد فرق العمل، وفي الأخير نوصي الدراسة إلى ضرورة الرفع في مستوى الوعي لدى كافة الأطراف العاملة بالمؤسسة الجامعية لمفهوم تطبيق أبعاد التمكين الإداري.

الكلمات المفتاحية: تمكين إداري، تفويض السلطة، مؤسسة جامعية

تصنيف JEL: M1, D73

Abstract : This study aims to assess the degree of administrative empowerment, and to conduct field research on the University of Chadli Ben Jdid - El Tarf, To achieve the study's objectives, a survey was disseminated to the 36 individuals comprising employees, department leaders, and their deputies. The study variable encompassed the following dimensions: delegation of authority, training, work teams, effective communication, and motivation, from the point of view of the study sample members, the statistical package program for social sciences (SPSS) was used. The study found that the overall degree of administrative empowerment was moderately average, with an estimated value of 67.8% for the university being examined, Furthermore, it was apparent that there were no statistically significant variations in the dimensions of administrative empowerment among colleges, except the work teams dimension. The study suggests increasing the level of awareness among all educational institution employees about implementing the elements of administrative empowerment.

Keywords: Administrative empowerment, authority delegation, university institution

JEL Classification Codes: M1, D73

المؤلف المرسل: طار عبد القدوس، Tar90abdelkadous@gmail.com

1. مقدمة

يعد التمكين الإداري أحد المفاهيم الحديثة التي تتبناها الإدارة المعاصرة، فالتحديات التي تعيشها المؤسسات في الوقت الراهن قد بينت أن النظريات التقليدية في مجال الإدارة ليست كافية لمساعدتها في مواجهة الصعوبات، ولهذا فإن العديد من المؤسسات أولت مواردها البشرية اهتماماً كبيراً بتبني مفهوم التمكين، لماله من أثر فعال في تعزيز مهارات الموظفين في حل المشكلات الإدارية التي تواجههم، فمفهوم التمكين الإداري يركز بالمقام الأول على منحه مدرجة من السلطة والحرية والمسؤولية في اتخاذ القرارات في حدود المهام التي يمارسونها، وعليه فإن استخراجية التمكين يفرض على المؤسسة إتباع خطوات وفق أسس سليمة للوصول إلى تحقيق أهدافها، فعملية التمكين ليست بالعملية السهلة، فهي تتطلب تغييراً شاملاً هيكلية وثقافياً وتنظيمياً.

والمؤسسة الجامعية منظمة خدماتية كغيرها من المنظمات الأخرى، تسعى جاهدة إلى تحقيق أهدافها لخدمة المجتمع عن طريق الوصول لمستويات عالية من التمكين الإداري لموظفيها بمختلف مستوياتهم الإدارية، وعلى هذا الأساس سنحاول في هذا البحث تقييم مستوى التمكين الإداري في المؤسسات الجامعية - جامعة الشاذلي بن جديد الطارف، كما سنحاول الوقوف عند مدى توجه جامعة الشاذلي بن جديد الطارف لاعتماد هذا المفهوم، ومدى نجاعته في تحقيق السبق عن طريق دراسة الاستبانة الموجهة إلى موظفي ورؤساء الأقسام ونوابهم بالجامعة محل الدراسة، وبناء على ما سبق ذكره تبلور إشكالية البحث في السؤال التالي:

ما مستوى تطبيق التمكين الإداري في جامعة الشاذلي بن جديد الطارف من وجهة نظر رؤساء الأقسام ونوابهم والموظفين الإداريين؟

وبناء على ما سبق ذكره يمكن تجزئة الإشكالية الرئيسية للدراسة من خلال الأسئلة الفرعية التالية :

- هل هناك تطبيق فعلي لأبعاد التمكين الإداري في جامعة الشاذلي بن جديد -الطارف- من وجهة نظر رؤساء الأقسام ونوابهم والموظفين الإداريين؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري والتي تعزى إلى الكلية بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف من وجهة نظر رؤساء الأقسام ونوابهم والموظفين الإداريين؟
- وتماشياً مع إشكالية البحث تم وضع فرضيتين رئيسية:
- "لا يوجد تطبيق فعلي لأبعاد التمكين الإداري في جامعة الشاذلي بن جديد -الطارف- من وجهة نظر رؤساء الأقسام ونوابهم والموظفين الإداريين";
- "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري التي تعزى إلى الكلية بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف من وجهة نظر رؤساء الأقسام ونوابهم والموظفين الإداريين".

وتهدف هذه الدراسة إلى محاولة تقييم مدى تطبيق جامعة الشاذلي بن جديد -الطارف- لمفاهيم وأبعاد التمكين الإداري، والوقوف على أهم النقائص في تطبيق التمكين الإداري بجميع أبعاده في جامعة الشاذلي بن جديد الطارف، بالإضافة إلى دراسة الفروق في تطبيق أبعاد التمكين الإداري بين الكليات بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف. وتكمن أهمية هذه الدراسة في أنه أي مؤسسة باختلاف طبيعتها تسعى لأن تطور من نفسها باستمرار لمواكبة التغيرات البيئية التي تتميز بالديناميكية والتعقيد، والتمكين الإداري من بين المواضيع التي يجلبها مسيري المؤسسات الجزائرية بصفة عامة، باعتبارها من بين الأساليب التي ترفع من أدائها وضمان بقائها في ظل تحديات الإدارة المعاصرة.

أما منهجية الدراسة المتبعة وحسب طبيعة البحث وسعياً للإجابة على الإشكالية تم الاعتماد على المنهج الوصفي بوصف التمكين الإداري وكيفية تطبيق أبعاده، بالإضافة إلى تحديد أهم المتطلبات الواجب توفرها لتطبيقه، وأهم الخطوات المتبعة، مع تحليل حالة جامعة الشاذلي بن جديد الطارف وتقييم مستوى تطبيقها للتمكين الإداري.

2. الإطار المفاهيمي للتمكين الإداري

يهدف التمكين الإداري بشكل أساسي على إقامة وتكوين جسر من الثقة بين القادة والموظفين، من خلال تجاوز الحدود الإدارية والتنظيمية، وتشجيع المشاركة الفعالة للموظفين في صنع القرارات، وفيما يلي سيتم في هذا العنصر إبراز مختلف المفاهيم للتمكين الإداري مروراً بأبعاد ومتطلبات هو وصولاً إلى مراحل التمكين الإداري.

1.2 تعاريف مختلفة للتمكين الإداري

ظهر التمكين الإداري كفلسفة إدارية جديدة منذ بداية الثمانينيات، وقد تمت دراسته من قبل العديد من الباحثين في مجال الإدارة وتنمية الموارد البشرية، إذ تعددت تعريفاته وتباينت في مضمونها حسب الهدف من استخدامها، فمنهم من يرى أنه وسيلة من وسائل الإدارة الحديثة، ومنهم من يرى أنه ممارسة لتشجيع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية في اتخاذ القرارات، وعليه سنحاول عرض أهم المفاهيم المتعلقة بالتمكين الإداري.

إن مصطلح التمكين تم تطويره وفق المفهوم الياباني "كايزن" الذي يتضمن التطوير والتحسين المستمر في مختلف المجالات العملية (Alkaser, 2021, p. 588)، ووفقاً لمعجم المصطلحات الإدارية، يشير التمكين إلى منح الصلاحيات للموظفين لتحديد أهداف العمل وأساليب الأداء، مع القدرة على اتخاذ القرارات والسيطرة على الموارد المطلوبة في حدود صلاحياتهم ومسؤولياتهم (Alfadli & Al-Mehaisen, 2019, p. 123)، وفي نفس السياق يرى الباحثان **Mohammad Qasim AL- Magableh** و **Abedalqader Mohammed Otoum** أن التمكين الإداري يعد أحد الأساليب الإدارية الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية ومصدر طاقة للموظفين، ويهدف إلى منح السلطة والمسؤولية الكاملة له بتفويض الصلاحيات وتقديم كافة أنواع الحوافز لمكافأة الأداء المتميز، وتوفير الفرص الوظيفية، والتركيز على العمل الجماعي والأفكار المبتكرة، بالإضافة إلى خلق بيئة محفزة للموظفين (AL- Magableh & Otoum, 2014, p. 93)، كما يعرف التمكين الإداري على أنه مشاركة درجات السلطة مع المستويات الأدنى ومنح الموظفين المسؤوليات والصلاحيات لاتخاذ القرارات، وعلى هذا فهي مدخل لتحويل السلطة المبنية على المعلومات من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الأدنى، وذلك بعد التأكد من امتلاكهم كافة القدرات الأساسية من أجل تعظيم القيمة لأصحاب المصلحة (Abdeldayem, Al Deeb, & Al Shaikh, 2021, p. 90)، ويضيف الباحث Melhem أن التمكين الإداري هو تحرير الموظف من القيود، ومكافأته على ممارسة روح المبادرة والإبداع (Asiri & Al Sharqi, 2020, p. 160)، وفي لفظة إضافية نجد أن التمكين الإداري عملية إدارية معاصرة تؤكد على توجيه الموظف نحو اتخاذ القرارات الصحيحة المتعلقة بأنشطتهم داخل المؤسسة عن طريق منحهم الصلاحيات، وتزويدهم بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب، ومنحهم الحرية الكاملة لممارسة الأنشطة والأعمال بطريقة مناسبة (Al-Qatawneh & Mobaideen, 2017, p. 349)، من جانب آخر يرى الباحث Blanchard بأن التمكين لا يشير فقط إلى امتلاك القوة أو السلطة لاتخاذ القرار والتصرف، ولكن أيضاً إلى الحصول على مستوى أعلى من المسؤولية والمساءلة (UKIL, 2016, p. 180)، ومن حوصلة هذه التعاريف يمكن القول بأن التمكين الإداري هو خلق كافة الظروف التي تسهل ممارسة كفاءة الإداريين وقدرتهم المعرفية والعملية في السيطرة على وظائفهم ومهامهم، مما يعزز روح المبادرة ويشجعهم على أداء المهام على أكمل وجه.

2.2 أبعاد ومتطلبات التمكين الإداري

في هذا الجزء سنحاول عرض أبعاد وكذا متطلبات تطبيق التمكين الإداري.

1.2.2 أبعاد التمكين الإداري

يعد التمكين الإداري أحد المصطلحات الإدارية التي تطرق إليها العديد من الباحثين في مجالات عدّة، ما ساهم في بروز أبعاد متعددة لهذا المفهوم، نذكر أهمها:

أولاً- تفويض السلطة: يعتمد التمكين الإداري على تفويض السلطة لموظفي المستويات الإدارية الدنيا بهدف منحهم الصلاحيات الكافية، ففلسفة التمكين تحتاج إلى قادة ناجحين يؤمنون بقوة مشاركة الأفراد في صنع القرار (Lassoued, Awad, & Ben Guirat, 2020, p. 771).

ثانياً- تحفيز العاملين: يعبر الحافز عن مجموعة العوامل التي تحرك قدرات العاملين لبذل جهد أكبر لتحقيق أفضل نتائج، ومن ثم فإن نظام الحوافز الجيد يساهم في جذب الأفراد والتحاقهم بالمنظمة وإشباع حاجاتهم وتعزيز استثمارهم في العمل، كما توفر لهم المناخ التنظيمي الإيجابي وتشعرهم بالرضا والثقة وترفع من روحهم المعنوية وتقوي انتماءهم وولاءهم للمنظمة. ورغبتهم في الحرص على تحقيق أهدافها بفعالية وفاعلية (تلخوخ، 2013، صفحة 48)؛

ثالثاً- الحرية والاستقلالية: وهو رأي شخصي اختار لقيادة مجموعة من التصرفات، مما يدل على بداية الاستقلالية واستمرارية الممارسات والعمليات (Hasani & Sheikhesmaeli, 2016, p. 341)، ويتبعه ذلك تقويض دور المشرفين ومنح العاملين صلاحيات أوسع باتخاذ إجراءات ذات مساحات أوسع (عمران، 2017، صفحة 754)؛

رابعاً- التدريب: يتطلب تمكين الموظفين وتحسين جودة أدائهم عن طريق تزويدهم ببرامج التي تهدف إلى توفير الموظفين بالمعلومات المطلوبة والمهارات الجديدة لتعزيز فرص التطوير المهني، كمهارات التفاوض، ومهارات اتخاذ القرارات، مهارات حل الصراع وغير ذلك (Hanaysha, 2016, p. 301)؛

خامساً- القيادة: وهي تعد من عناصر القوة في التمكين الإداري، بحيث يمنح القادة أعضاء الفريق المزيد من التفويض، ومجالاً أوسع في التخطيط والتنفيذ والتقييم لأدائهم، أيضاً يمكنون الأعضاء في الفريق من خلال تغيير نمط الرقابة المعمول به من قبل الرؤساء (طلحي، 2022، صفحة 654)؛

سادساً- الاتصال ومشاركة المعلومات: وهو إحدى الركائز الأساسية للتمكين، فهو يترجم حرية وسهولة الوصول إلى المعلومات المهمة في المستويات الإدارية المختلفة داخل المؤسسة بطريقة تمكن الموظفين من تحديد المعلومات ذات الصلة بأدائهم وأهدافهم واستراتيجياتهم (Lassoued, Awad, & Ben Guirat, 2020, p. 771)؛

سابعاً- بناء فرق العمل: إن تمكين فرق العمل، ولا نقصد تمكين الفرد بحد ذاته، يتم بالسعي نحو تحقيق الأهداف التي حددتها الإدارة، بحيث يتعين على الفريق تحديد أفضل مسار للعمل في كل سياق، كما يجب أن يتخذ قراراته بنفسه ضمن الحدود المقررة، وعليه أيضاً إجراء تصحيحات في حل مشاكلهم ضمن إطار العمل التنظيمي، كما لن تشارك الإدارة في الأنشطة اليومية، بل تحاول أن تؤدي دور المراقب فقط، وهذا لا يعني بالضرورة انفصال فرق العمل عن الإدارة، ولكنها عملية تجهيز فرق العمل وتحفيزهم وتشجيعهم على تنفيذ المهام الموكلة عليهم حسب المتطلبات (S. Thamizhmanii, 2010, p. 206).

2.2.2 متطلبات تطبيق التمكين الإداري

يتطلب تطبيق التمكين الإداري وجود بيئة مشجعة ومهيئة لتنفيذه، عن طريق وجود قيادة إدارية تعمل على خلق ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير، وهذا يعتمد على تشكيل فريق عمل يكون لديه الاستعداد التام على تبني سبل التغيير ولديه المهارات الكافية لذلك.

أولاً- القيادة الإدارية: تعد القيادة ضرورية في كل المجالات الإدارية من تخطيط وتنظيم وحفز ورقابة، وخاصة في الأمور الإشرافية. ويقع على عاتق القائد مهمة توجيه جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف من خلال قدرته على التأثير في سلوكهم، وأن أهميتها تكمن في أنها تجعل العمل الإداري أكثر ديناميكية وفاعلية (الزعي و الهزايمة، 2019، صفحة 83)؛

ثانياً- الثقافة التنظيمية: يقصد بها مجموعة من المعتقدات وقيم العمل الموجودة داخل المؤسسة مثل طرق التعامل بين الأفراد وبعضهم داخل المؤسسة، وكذلك توقعات كل فرد من الآخر ومن المؤسسة، وكيفية تفسيرهم لتصرفات الآخرين، ويتطلب التمكين الإداري في أية مؤسسة أن تكون القيم الثقافية السائدة مناسبة وتحت على العمل بروح الفريق وتشجع على تبادل الأفكار ومساعدة الآخرين (المالكي وشعبي، 2024، صفحة 38)؛

ثالثاً- الاستعداد للتغيير: وتعتبر عن إحداث تعديلات مقصودة وهادفة ومدروسة في عناصر الهياكل التنظيمية، أو في سلوكيات الأفراد العاملين والمرتبطة بأساليب وممارسة الأعمال، أو في التكنولوجيا المستخدمة، لمواكبة التغيرات البيئية المختلفة بشكل يحقق التوازن والتكيف مع البيئة، وإزالة صعوبات ومشكلات العمل، ويساهم في تطوير وتحسين أداء المنظمة على المدى الطويل (الزعي و الهزايمة، 2019، صفحة 83).

3.2 مراحل تطبيق التمكين الإداري

- إن تطبيق خطوات التمكين الإداري يتخذ عدة مراحل متدرجة إذ تكون البداية في أدنى مستوى من التمكين ومن أبسط المهارات تصاعدياً وعلى النحو الآتي (Aldaihani, 2020, pp. 214-215):
- الخطوة الأولى التعريف بالتمكين: الخطوة الأولى في العملية هي إعداد الإجابات المناسبة لاستفسارات المديرين والموظفين؛
 - الخطوة الثانية تحديد الأهداف والاستراتيجيات: تعتمد هذه الخطوة على تعريفنا للتمكين الذي يتم تحديده وفق تعريف المؤسسة للتمكين بالاستراتيجيات والأهداف المرغوبة؛
 - الخطوة الثالثة التدريب: يتم دعم هذه المرحلة بمعارف ومهارات تتجاوز نطاق التدريب التقليدي؛
 - الخطوة الرابعة مطابقة الهيكل التنظيمي: تتم في هذه الخطوة وضع إجراءات مدروسة مسبقاً لتعزيز أداء وإنتاجية الموظفين إلى المستوى المطلوب، ومثل هذه الإجراءات: إقصاء الوظائف التي لا تضيف أي قيمة، تقليص طبقات الإدارة والإشراف؛
 - الخطوة الخامسة تكييف أنظمة المنظمة: في هذه المرحلة، يتم إعادة النظر في جميع أنظمة المعلومات الخاصة بتقييم الأداء المرتبطة بإدارة الموظفين ومراقبتهم خلال عملية التمكين؛
 - الخطوة السادسة التقييم والتعديل: في هذه المرحلة يتم قياس مدى تحقيق الأهداف وتحديد الانحرافات.

3. الإطار التطبيقي للدراسة (الطريقة والأدوات)

1.3 مجتمع وعينة الدراسة

تم إجراء الدراسة على عينة في جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف، حيث تم توزيع (36) استبانة على أفراد عينة الدراسة في كل من كلية الاقتصاد، كلية الحقوق والعلوم السياسية، كلية الآداب واللغات، كلية العلوم والتكنولوجيا، وبعد الاطلاع عليها وتدقيقها تبين أن جميعها صالحة لأغراض التحليل الإحصائي، وهذا يكون عدد الاستبانة التي تم اعتمادها لغاية تحليل إحصائي (36) استبانة بنسبة 100%.

أما بالنسبة للفئة المستهدفة من مجتمع الدراسة فهي فئة قصبية، ركزت على أساتذة (رئيس قسم ونوابه) وموظفي جامعة الطارف وهذا لكون بحثنا اهتم بدراسة وتقييم أبعاد التمكين الإداري كأداة تقيس مستوى تطبيقها في الجامعة قيد الدراسة، وتحليل وصفي لعينة الدراسة يتضح أن (97.2%) من مجموع المستجوبين هم من حملة الشهادات الجامعية، أما من

ناحية نسبة الموظفين الذي بلغت سنوات خبرتهم من 05 سنوات فأكثر (وهي مدة نراها كافية حتى يتمكن الموظف من اكتساب خبرة جيدة في هذا الميدان) بلغت 94.5%، وعليه اعتماداً على هاتين النسبتين، نسبة المؤهل العلمي ونسبة سنوات الخبرة، فهي كافية لاعتماد إجابات عينة البحث والعمل بها، أما من حيث المناصب الإدارية فكانت الفئة الغالبة من الأعوان الإداريين بنسبة 66.7%، يليه رؤساء الأقسام والنواب بنسبة 22.2% و 11.1% على التوالي، وهذا راجع كون كل قسم يضم عددا معتبرا من الأعوان الإداريين يرأسهم كل من رئيس القسم ونوابه، كما نشير إلى أنه تم توزيع الاستبانة على الكليات بشكل متساو نسبياً وهذا حتى تكون نتائج تحليل فروق تطبيق أبعاد التمكين الإداري لها دلالة إحصائية واقتصادية.

الجدول 1: الخصائص الشخصية لعينة الدراسة

المتغير	جنس المتغير	التكرار	%	المتغير	جنس المتغير	التكرار	%
الجنس	ذكر	10	27.8	ثانوي فأقل	مستر	01	2.8
	أنثى	26	72.2	ليسانس		13	36.1
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	03	8.3	المؤهل العلمي		10	27.8
	30-40 سنة	16	44.4	دراسات عليا		12	33.3
	40-50 سنة	16	44.4	أقل من 5 سنوات		02	5.6
	أكثر من 50 سنة	01	2.8	من 5 إلى 10 سنوات		19	52.8
				من 11 إلى 15 سنة		10	27.8
				من 15 سنة فأكثر		05	13.9
المنصب الحالي	عون اداري	24	66.7	كلية الاقتصاد		09	25.0
	نائب رئيس قسم	04	11.1	كلية العلوم والتكنولوجيا		08	22.2
	رئيس قسم	08	22.2	كلية الآداب واللغات		10	27.8
				كلية الحقوق والعلوم السياسية		09	25.0

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

2.3 منهج وأداة الدراسة التطبيقية

تم إجراء الدراسة بالأسلوب المسحي لجمع البيانات اللازمة ميدانيا باستخدام الاستبانة، عن طريق الاستعانة بدراسات سابقة ومراجع تصب في نفس موضوع البحث، وقد تم توزيع الأداة على فئة مستهدفة من مجتمع جامعة الشاذلي بن جديد بولاية الطارف، وبناء على مراجعة الدراسات السابقة تم بناء الاستبانة وفق سلم لكرت الخماسي وقسمت إلى قسمين: -القسم الأول خاص بالبيانات الشخصية -القسم الثاني خاص بأسئلة وفقرات الاستبانة، فالقسم الأول يضم خصائص الفئة

المستجوبة وهي موضحة في الجدول رقم (01)، أما القسم الثاني فهو بدوره ينقسم إلى خمس أبعاد للتمكين الإداري، بحيث خصص لكل بعد (07 فقرات لتفويض السلطة، 04 فقرات التكوين والتدريب، 04 فقرات فرق العمل، 05 فقرات للاتصال الفعال، 05 فقرات للتحفيز) التي تعمل على قياس هذا المتغير في قطاع التعليم العالي.

3.3 صدق وثبات أداة الدراسة

بالاعتماد على الجدول (02) الذي استخلصنا منه معامل ألفا كرونباخ للمحاور الرئيسية لقياس صدق أداة الدراسة، ودراسة ثبات أداة الدراسة من خلال جذر معامل ألفا كرونباخ، تبين لنا أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للاستبانة بلغت 0.842 وهي بذلك فاقت عن 0.7، وهذا يشير على أن قيم الصدق والثبات عالية مما يدل على وضوح وموثوقية محاور الدراسة، وهذا ما يجعلها تحمل صفة الصلاحية للتطبيق الميداني.

الجدول 2: مستخلص معامل ألفا كرونباخ للمحاور الرئيسية للدراسة

المحور	قيمة معامل ألفا	مقياس الثبات
التمكين الإداري	0.710	0.842

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

4.3 اختبار التوزيع الطبيعي

قصد معرفة بيانات محاور الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، استخدمنا اختبار Shapiro Wilk الذي خصص للعينات التي يتراوح عددها من 30-50، وعلى أساسه توصلنا إلى النتائج الموضحة في الجدول (03). فمن النتائج المتحصل عليها، تتضح قيمة Sig بالنسبة للمحور بقيمة 0.196، وبما أن قيمة Sig للمحور تتعدى 0.05 ($Sig > 0.05$) فإننا في هذه الحالة نتحقق باتباعية بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي، وعليه سنتوجه إلى الاستعانة بالاختبارات المعلمية.

الجدول 3: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (Shapiro-Wilk)

المحور	القيمة الإحصائية	القيمة الاحتمالية (Sig)
التمكين الإداري	0.959	0.196

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

4. النتائج ومناقشتها

1.4 تحليل بيانات الدراسة

ينطوي هذا البحث على عرض وتحليل البيانات المتحصل عليها من الاستبانة المصممة في ضوء مقياس ليكرت خماسي التدريجي الذي يتوزع من أعلى وزن فيه، الذي أعطي الدرجة (5) لتمثل حقل الإجابة (موافق تماما)، إلى أوطأ وزن فيه، الذي أعطي (1) درجة لتمثل حقل الإجابة (غير موافق تماما) للوقوف على استجابات أفراد العينة وتصوراتهم حول أبعاد التمكين الإداري، ويمكن عرضه بشكل توضيحي من الجدول الموالي.

الجدول 4: قيم المتوسطات الحسابية الخاصة بمقياس ليكارت الخماسي

تطبيق ضعيفة جدا	تطبيق ضعيف	تطبيق مقبول	تطبيق قوي	تطبيق قوي جدا
1.80-1	2.60-1.81	3.40-2.61	4.20-3.41	أكبر من 4.21

المصدر: من إعداد الباحثين باعتماد على مخرجات برنامج SPSS

وعليه من أجل التعرف على استجابات أفراد العينة وتصوراتهم عن كل بعد من أبعاد التمكين الإداري يمكن عرض الجداول التالية:

الجدول 5: نتائج عينة الدراسة حول بعد تفويض السلطة

الرمز	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
X1	يثق العميد / رئيس القسم في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي	4,5556	0,50395	01
X2	يفوضني العميد/رئيس القسم سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتي	4,4444	0,65222	02
X3	تناسب الصلاحيات المفوضة لي مع طبيعة المهام الموكلة لي	4,4444	0,73463	03
X4	يحدد العميد/رئيس القسم الأعمال التي يفوضها كتابيا	4,2778	0,88192	04
X5	يحدد العميد/رئيس القسم الأعمال التي يفوضها شفويا	3,5278	1,38329	06
X6	يمنحني العميد/رئيس القسم المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهام	4,5556	0,50395	01
X7	يسمح العميد/رئيس القسم في المشاركة في اتخاذ القرارات	4,2500	0,90633	05
	بعد تفويض السلطة	4,2937	0,34480	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الباحثين باعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول رقم 05 نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي العام لبعد تفويض السلطة قد بلغت 4.29، وهي قيمة مكنة المحور بتفوق مستوى المرتفع جدا، وبانحراف معياري قدره 0.34، ووفقا لترتيب عبارات "بعد تفويض السلطة" أخذت العبارتان السادسة (X6) والأولى (X1) المرتبة الأولى بمتوسط 4.55، ومن الملاحظ لقيمة المتوسط الحسابي للعبارة أنها تصنف ضمن الدرجة المرتفعة جدا حسب السلم المعتمد، يمكن تفسير ذلك على الثقة المتبادلة بين عمادة الكلية والإداريين في أداء المهام الموكلة عليهم، ويرجع ذلك إلى وجود إداريين لديهم كفاءات عالية وخبرة في مجال العمل، حيث يتضمن الفريق من رئيس القسم ونوابه هم يعملون كأساتذة التعليم العالي، بالإضافة إلى أن غالبية موظفي الإدارة حاصلون على شهادات جامعية (ليسانس/ماستر)، بحيث تجاوزت نسبتهم عن الـ 60%، وبناء على ذلك، يتم منحهم حرية اختيار الطريقة المناسبة في أداء مهامهم المحددة لهم، أما كل من العبارتين الثانية (X2) والعبارة الثالثة (X3) في المرتبة الثانية والثالثة على التوالي بمتوسط 4.44، وحسب الميزان الترجيحي فإنه تصنف كذلك ضمن الدرجة المرتفعة جدا، ويعكس ذلك توافر عنصر المرونة في إنجاز المهام البيداغوجية، ويعود ذلك إلى تناسب الصلاحيات المفوضة لهم وفقا لتعليمات يتم الاستناد عليها، يلي ذلك كل من العبارات الرابعة (X4) والسابعة (X7) والخامسة (X5) في المراتب الأخيرة بمتوسط قدره 4.27، 4.25 و 3.52 على التوالي، لتصنف بين المرتفع والمرتفع جدا، ويدل ذلك على أن الكليات قيد الدراسة يتم تفويض الصلاحيات فيها رسميا عن طريق المراسلات الكتابية وفقا لشروط وإجراءات محددة، ومع ذلك، في بعض الحالات يتم التفويض الصلاحيات شفويا، ويتعلق بشكل أكبر بالجوانب الفنية من الجوانب الإدارية، وفي لفتة إضافية نجد أن عمادة الكلية عادة ما تدعم مشاركة رؤساء الأقسام وكذا نوابه في اتخاذ

القرارات، من خلال عقد اجتماعات رسمية أو غير رسمية، ليتمكنوا من تقديم اقتراحاتهم في حل المشكلات التي تتعلق بالأقسام باعتبارهم الأقرب إليه، على العموم، واعتماداً على قيم الانحراف المعياري لكل عبارة التي تشير إلى مدى تشتت القيم عن وسطها الحسابي قد جاءت منخفضة ومتقاربة بقيم تتراوح بين 0.50 و 1.38، وهي دالة بذلك على إجابات العينة حول بعد تفويض السلطة، ونظراً لقيم متوسطات موافقات عينة الدراسة التي تراوحت ما بين (3.52 – 4.55)، يتضح تباين آراء عينة الدراسة المتقاربة في موافقتهم لمدى اهتمام الكليات ببعد تفويض السلطة.

الجدول 6: نتائج عينة الدراسة حول بعد التكوين والتدريب

الرمز	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
X1	تسعى الكلية إلى تطوير مهارات الإداريين فيها	2,9167	1,27335	02
X2	تشجع الكلية الإداريين على تبادل الخبرات فيما بينهم	3,0833	1,33898	01
X3	توفرلي الكلية دورات تكوينية لتطوير مهاراتي	2,3056	1,28329	04
X4	تبنى الكلية خطة واضحة للتكوين	2,5556	1,50132	03
	بعد التكوين والتدريب	2,7153	1,02496	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثين باعتماد على مخرجات برنامج SPSS

عند قراءتنا للجدول رقم 06 يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي العام لبعد التكوين والتدريب قد بلغت 2.71، وهي قيمة مكنت البعد بتصنيف درجة متوسطة نسبياً، وبانحراف معياري قدره 1.02، ووفقاً لترتيب عبارات بعد التكوين والتدريب، أخذت العبارة الثانية (X2) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قيمته 3.08، وبانحراف معياري قيمته 1.33 باتجاه عام متوسط، مما يدل على أن الجامعة محل الدراسة لا تولي الاهتمام الكافي بدعم تبادل الخبرات بين رؤساء الأقسام ونوابهم وموظفي الإدارة، ويرجع ذلك إلى تقديم الاجتماعات التحسيسية بشكل رئيسي لرؤساء الأقسام ونوابهم دون الموظفين الإداريين، ليليه العبارة الأولى (X1) والعبارة الرابعة (X4) بمتوسط حسابي 2.91 و 2.55 وانحراف معياري 1.27 و 1.50 على التوالي، مصنفة بذلك حسب الميزان الترجيحي الدرجة المتوسطة، وهذا يعني أن معظم رؤساء الأقسام ونوابهم وموظفي الجامعة لا يستفيدون بشكل كافي من البرامج التكوينية، وخاصة فيما يتعلق ببرامج الحركة قصيرة المدى لتحسين المستوى في الخارج، فالجامعة محل الدراسة ما تزال فتية، ثم إن الميزانية الخاصة بالتربصات غالباً ما تكون محدودة، هذا الضعف يمكن أن يؤدي إلى تحديد أولويات الجامعة نحو خطط أخرى، وهو ما تدعمه العبارة الثالثة (X3) التي تركزت المرتبة الأخيرة بمتوسط قدره 2.30، وباتجاه عام ضعيف، على العموم واعتماداً على قيم متوسطات موافقات عينة الدراسة التي تراوحت ما بين (2.30 – 3.08)، يتضح تباين آراء عينة الدراسة المتقاربة في موافقتهم لمدى عدم الأهمية بالشكل الكافي لبعد التكوين والتدريب.

الجدول 7: نتائج عينة الدراسة حول بعد فرق العمل

الرمز	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
X1	تركز إدارة الكلية على أداء الفريق أكثر من الأداء الفردي	4,0556	1,28607	02
X2	تعتمد الكلية على فرق متخصصة لإنجاز المهام الإدارية	2,7222	1,50449	04
X3	تتوافر أجواء من التعاون بين زملاء العمل في الكلية	4,5278	0,77408	01

03	0,88730	3,8889	التوصيات الصادرة عن اجتماعات فرق العمل غالبا ما يتم تنفيذها	X4
مرتفع	0,60006	3,7986	بعد فرق العمل	

المصدر: من إعداد الباحثين باعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم 07 يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي العام لبعد فرق العمل قد بلغت 3.79، وهي قيمة مكنت البعد بتفوق مستوى مرتفع، وبانحراف معياري قدره 0.60، وبالنظر إلى تفاصيل نتائج التحليل الإحصائي لهذا البعد المتمثل في فرق العمل، نجد كلا من الفقرتين X3 و X1 قد حصلتا على المرتبة الأولى والثانية بمتوسط قدره 4.52 و 4.05 على التوالي، وبالمقارنة مع الميزان الترجيحي فإنه يحصل على درجة المرتفع والمترفع جدا، وهذه النتيجة تشير بأن الطبيعة العملية للأقسام تتطلب التركيز على العمل الجماعي أكثر من العمل الفردي، وهذا يعني أن أي مشكلة في إحدى الأقسام قد تؤثر على سير العمل في الأقسام الأخرى، ليليه العبارة الرابعة (X4) بمتوسط 3.88، وهي بذلك تأخذ الاتجاه المرتفع، ما يدل على أن القرارات التي تصدر من فرق العمل لحل المشكلات تعتبر ذات أهمية ولمموسة في الكلية، وهذا يعكس أهمية التعاون والتنسيق بين الأقسام والفرق العملية للتعامل مع التحديات والمشكلات التي تواجههم، أما العبارة الثانية (X2) فقد أخذت المرتبة الأخيرة بمتوسط قدره 2.72، وباتجاه عام متوسط حسب الميزان الترجيحي، فالموارد البشرية الفاعلة في الكليات لهم دراية بمهامهم الإدارية، وذلك بفضل تحصيلهم العلمي العالي وتنوع خبراتهم، هذا يجعل من الكليات تولي أهمية كبيرة في تشكيل فرق متخصصة لإنجاز المهام الإدارية بكفاءة وفعالية، على العموم واعتمادا على قيم الانحراف المعياري لكل عبارات بعد فرق العمل التي تشير إلى مدى تشتت القيم عن وسطها الحسابي، قد جاءت منخفضة ومتقاربة بقيم تتراوح بين 0.77 و 1.50، وهي دالة بذلك على إيجابية إجابات العينة حول البعد محل الاهتمام، ونظرا لقيم متوسطات موافقات عينة الدراسة التي انحصرت بين (2.72-4.52)، يتضح تبين آراء عينة الدراسة المتقاربة في موافقتهم لمدى اهتمام الجامعة محل الدراسة ببعد فرق العمل.

الجدول 8: نتائج عينة الدراسة حول بعد الاتصال الفعال

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرمز
01	1,28329	3,6944	تتميز التعليمات والاجراءات في الكلية بالوضوح	X1
02	1,24849	3,6111	تهتم الكلية بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة	X2
03	1,52102	3,5278	توجد قنوات اتصال بين مستويات الأقسام المختلفة للحصول على المعلومة	X3
05	1,53582	3,3889	يوجد نظام معلومات يوفر المعلومات بسرعة لأصحاب القرار	X4
04	1,42316	3,4444	يستطيع الإداريين الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم بلا صعوبة	X5
مرتفع	1,14343	3,5333	بعد الاتصال الفعال	

المصدر: من إعداد الباحثين باعتماد على مخرجات برنامج SPSS

بالرجوع للجدول رقم (08) يتضح أن المتوسط الحسابي لبعد الاتصال الفعال بلغ (3.53)، وبانحراف معياري قدره (1.14)، وحسب الميزان الترجيحي فإنه يحصل على درجة مرتفع، وهذا يدل على مدى إدراك القائمين بالجامعة على أهمية تطبيق هذا البعد، وبالنظر إلى تفاصيل نتائج التحليل الإحصائي لهذا المتغير المتمثل في بعد الاتصال الفعال، نجد العبارة

الأولى X1 قد تصدرت في المرتبة الأولى بمتوسط قدره 3.69، لتحصل بذلك على درجة مرتفع حسب الميزان الترجيحي، ويرجع ذلك إلى النظام الفعال الذي يتم تطبيقه في الجامعة، حيث يتميز بشفافية ووضوح التعليمات المتبعة لضمان سيرورة حسن العمل داخل الكليات، وهذا يساهم في تيسير التواصل بين رؤساء الأقسام ونوابهم والموظفين الإداريين، ويضمن عدم وجود عوائق تحد من عملية التواصل وتبادل المعلومات، أما العبارة الثانية (X2) والثالثة (X3) حصلت على المرتبة الثانية والثالثة بمتوسط 3.61 و 3.52 على التوالي، وباتجاه عام مرتفع، مما يدل على توفر وسائل اتصال سريعة وفعالة مثل التعامل بالإنترنت، والتواصل عن طريق البريد الإلكتروني وعقد اجتماعات عن بعد في بعض الحالات، من شأنه يزيد من تحسين عملية الاتصال بين مختلف مستويات الأقسام، تليه العبارة الخامسة (X5) متحصلة بتلك المرتبة الرابعة بمتوسط 3.44، وباتجاه عام مرتفع، وهو ما يشير إلى مدى إدراك القائمين بالجامعة لأهمية توفير المعلومات في الوقت المناسب لأصحاب القرار، وتبقى العبارة الرابعة (X4) الوحيدة التي حصلت على اتجاه عام متوسط، بحيث قدر متوسطها الحسابي بـ 3.38، ويمكن تفسير ذلك أن الجامعة ما تزال في مرحلة النمو، كما أن مستوياتها الإدارية متقاربة ببعضها البعض، ما يجعل من نظام المعلومات المعتمد بالجامعة يتسم ببساطة قنوات الاتصال.

الجدول 9: نتائج آراء عينة الدراسة حول بعد التحفيز

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرمز
03	1,27335	2,4167	تقدر الكلية جهودي في العمل	X1
02	1,33898	2,7500	يسمح لي نظام العمل في الكلية بالمشاركة في اتخاذ القرارات	X2
05	0,57666	1,3056	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها في العمل	X3
04	0,87831	1,5000	أشعر بعدالة وموضوعية نظام الترقيات في الكلية	X4
01	1,52727	3,1944	تعد كفاءة الإداريين معيارا مهما في نظام الترقية	X5
ضعيف	0,46721	2,2333	بعد التحفيز	

المصدر: من إعداد الباحثين باعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (09) يتضح أن المتوسط الحسابي لبعد التحفيز بلغ 2.23، وانحراف معياري قدره (0.46)، مصنفة بذلك درجة ضعيفة، وهذا يعني وجود نقص في الدافع والرغبة للقائمين على الجامعة في إنجاز المهام بكفاءة، وعدم وجود الدافع قد يؤدي إلى تراجع الأداء، وبالنظر إلى تفاصيل نتائج التحليل الإحصائي لهذا المتغير المتمثل في التحفيز، نجد أن العبارة الخامسة (X5) حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.19، أي عند المستوى المتوسط، وهذا يعني أن الجامعة لا تعتمد على عنصر الكفاءة كمعيار أساسي في نظام الترقية، بدلا من ذلك، توجد معايير أخرى عادة ما تحظى بالأولوية، مثل معيار الأقدمية، دون النظر إلى كفاءة الفرد، ليليه العبارة الثانية (X2) بمتوسط قدره 2.75، وباتجاه عام متوسط، وهي نتيجة منطقية لأن الأطراف المعنية بمشاركة القرارات هم رؤساء الأقسام ونوابهم بغض النظر عن باقي الموظفين الإداريين، أما العبارة الأولى (X1) في المرتبة الثالثة بمتوسط قدره 2.41، وحسب الميزان الترجيحي أخذت التصنيف الضعيف، وهذا يعني أن الجامعة لا تولي اهتماما كافيا بتقدير جهود الأطراف الفاعلين فيها، مثل تقديم شهادات شرفية للتميز خلال المسار الجامعي، أو تقديم عبارات التقدير الجماعية لرفع معنويات الفرد وتعزيز الانتماء، أما العبارة الرابعة (X4) والثالثة (X3) أخذت المرتبة الأخيرة، بمتوسط قدره 1.50 و 1.30، وباتجاه عام ضعيف جدا، وتحمل هذه النتيجة عن ذلك شقان، الشق الأول يتعلق بموظفي ومستخدمي الإدارة، حيث يرون أن الراتب لا يعكس الحجم الساعي للجهد المبذول في الأعمال الإدارية والمهام

البيداغوجية، أما الشق الثاني والمتعلق برؤساء الأقسام ونوابهم، فيرون أن الراتب لا يعكس الجهد المبذول، فمثلا يتم تكليفهم بمهام تتعلق بتقنيات الحاسوب مثل التعامل مع منصة البروغراس والموودل وغيرها، مما يعتبر خارج نطاق اختصاصهم الأساسي.

2.4 اختبار فرضيات الدراسة

اختبار فرضية "لا يوجد تطبيق فعلي لأبعاد التمكين الإداري في جامعة الشاذلي بن جديد-الطارف-من وجهة نظر رؤساء الأقسام ونوابهم والموظفين الإداريين" ومن أجل اختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على نتائج الجدول رقم (10) حيث تبين النتائج أن الجامعة محل الدراسة تطبق نسبيا لأبعاد التمكين الإداري بمتوسط عام قدره 3.39 أي بنسبة 67.8% وهي نسبة مقبولة إلى حد ما، ومع ذلك، يجب الإشارة إلى أن هذه النتائج تعبر عن آراء عينة البحث، وفي لفظة إضافية نجد أن بعد تفويض السلطة قد احتل المرتبة الأولى من حيث التطبيق بمعدل 85.5%، يليه في المرتبة الثانية والثالثة كل من بعد فرق العمل والاتصال الفعال بمعدل 75.8% و 70.6% على التوالي، أما بعد التكوين والتدريب فقد احتل المرتبة الرابعة من حيث التطبيق بمعدل 54.2%، لتتمركز في المرتبة الأخيرة من حيث التطبيق لبعد التحفيز التي لا تتجاوز عن الـ 50%، وبناء على هذه النتائج، يمكن القول أن هناك تطبيقا نسبيا لأبعاد التمكين الإداري في جامعة الشاذلي بن جديد -الطارف-، وهذا كون جميع معدلاتها انحصرت بين التطبيق المتوسط والتطبيق المرتفع جدا، ومنه رفض الفرضية.

الجدول 10: قياس مدى تطبيق أبعاد التمكين الإداري في جامعة الشاذلي بن جديد -الطارف-

التمكين الإداري	تفويض السلطة	التكوين والتدريب	فرق العمل	الاتصال الفعال	التحفيز	مستوى التطبيق العام
متوسط التطبيق	4.29	2.71	3.79	3.53	2.23	3.39
نسبة التطبيق %	85.5	54.2	75.8	70.6	44.6	67.8

المصدر: من إعداد الباحثين باعتماد على مخرجات برنامج SPSS

اختبار فرضية "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أبعاد التمكين الإداري التي تعزى إلى الكليات بجامعة الشاذلي بن جديد -الطارف-من وجهة نظر رؤساء الأقسام ونوابهم والموظفين الإداريين" فمن خلال الجدول رقم (11) نلاحظ أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في إجابات المستجيبين حول كل من بعد (تفويض السلطة، التكوين والتدريب، الاتصال الفعال، التحفيز) التي تعزى إلى الكلية. وهذا من خلال قيم SIG المتحصل عليها والمقدرة بـ (0.066، 0.353، 0.098، 0.907) على التوالي، وكلها تفوق عن 0.05، ويمكن تفسير ذلك إلى توافق اتجاهات آراء المستجيبين في إدراكهم لأبعاد التمكين الإداري باستثناء بعد فرق العمل، وبالنظر إلى تفاصيل الجدول رقم (11)، وبداية ببعد تفويض السلطة، فإنه لا يوجد فروق دالة إحصائية لهذا البعد، فكل رؤساء الأقسام ونوابهم والموظفين الإداريين من حاملي الشهادات الجامعية، نتيجة لذلك، تتوفر الثقة في إنجاز المهام الموكلة لهم، أما بعد التكوين والتدريب، ونظرا لقلة الميزانية المخصصة لذلك، تم اتخاذ قرار بتقليل عدد دورات التدريب والتكوين حسب الاحتياجات، بينما بعد الاتصال الفعال، فقد أدى تفضيل استخدام قنوات اتصال بسيطة نظرا لتقارب جميع إدارات الكليات فيما بينها، أما بعد التحفيز فيعود للمعايير الموحدة في تحديد الرواتب والترقية، والمهام البيداغوجية الموكلة لهم.

من جانب آخر نلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في إجابات المستجيبين حول بعد فرق العمل التي تعزى إلى الكلية، حيث قدرت قيمة SIG بـ 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، وبشكل أكثر تفصيلاً يمكن توضيح ذلك في الجدول رقم (12).

الجدول 11: نتائج اختبار تحليل أحادي التباين للمقارنة بين إجابات المبحوثين من حيث مستوى أبعاد التمكين الإداري بين الكليات.

الخاصية	قيمة F	مستوى الدلالة
بعد تفويض السلطة	1.127	0.353
بعد التكوين والتدريب	2.642	0.066
بعد فرق العمل	6.859	0.001
بعد الاتصال الفعال	2.286	0.098
بعد التحفيز	0.184	0.907

المصدر: من إعداد الباحثين باعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الجدول 12: نتائج متعدد الفروقات بين الكليات لبعد فرق العمل

البعد	الكلية	الكليات	فارق المتوسط	الدلالة
بعد فرق العمل	كلية العلوم والتكنولوجيا	كلية الاقتصاد	-0.98611	0.001
		كلية الآداب واللغات	-0.75000	0.014
		كلية الحقوق والعلوم السياسية	-0.87500	0.005

المصدر: من إعداد الباحثين باعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول رقم (12) نلاحظ أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين كل من كلية الاقتصاد، كلية الآداب واللغات والآداب، وكلية الحقوق والعلوم السياسية فيما يتعلق ببعد فرق العمل، وفي المقابل، تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين كلية العلوم والتكنولوجيا وبين باقي الكليات، وهي نتيجة منطقية، فالقائمين على باقي الكليات لهم دراية بشكل أفضل باستراتيجيات الإدارة والتسيير الفرقي مقارنة بكلية العلوم والتكنولوجيا. على العموم يمكن قبول الفرضية القائلة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد مستوى التمكين الإداري التي تعزى إلى الكليات بجامعة الشاذلي بن جديد -الطارف-.

5. خاتمة

تم التطرق في هذا البحث إلى عدة جوانب متعلقة بالتمكين الإداري بمختلف أبعاده، وأهم الخطوات الواجب إتباعها لتحقيق ذلك، فالمؤسسة بمختلف مجالاتها تهدف إلى تحقيق الريادة والتفوق من خلال التمكين العالي لأفرادها، حيث يفرض

علمها تجاوز الضغوط التي تتعرض لها، إذ لا يمكن مواجهتها في ظل نمط إداري تقليدي، وهذا ما يسלט الضوء على أهمية تطبيق التمكين الإداري الذي يعد أحد المداخل المهمة في تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية، فهو مفهوم إداري حديث وجدير بالبحث والدراسة، ومع ذلك، نظرا لتداخل مكونات وأبعاد التمكين الإداري فإنه يبقى تحديا شاعلا للمؤسسات، والمؤسسة الجامعية منظمة خدمتية كغيرها من المنظمات الأخرى، تسعى جاهدة إلى تحقيق أهدافها لخدمة المجتمع عن طريق الوصول لمستويات عالية من التمكين الإداري لموظفيها بمختلف مستوياتهم الإدارية، وعلى هذا الأساس، حاولت الدراسة تقييم مستوى تطبيق التمكين الإداري بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف، مع الوقوف عن مدى توجه الجامعة لتبني هذا المفهوم، ومدى نجاعته في تحقيق السبق، وتشمل الخلاصة على أهم النتائج التي تم التوصل إليها في البحث والتوصيات التي يراها الباحثون بخصوص تطبيق أبعاد التمكين الإداري في جامعة الشاذلي بن جديد -الطارف- محل الدراسة، وتتمثل هذه النتائج فيما يلي:

✓ مستوى تطبيق التمكين الإداري بوجه عام في جامعة الشاذلي بن جديد الطارف بدرجة متوسطة نسبيا، بحيث قدر نسبتها 67.8%، أما مستوى تطبيق أبعاد التمكين الإداري فجاءت مرتبة بالشكل التالي: (تفويض السلطة 85.5%)، (فرق العمل 75.8%)، (الاتصال الفعال 70.6%)، (التكوين والتدريب 54.2%)، (التحفيز 44.6%)؛

✓ تبقى جامعة الشاذلي بن جديد الطارف في قيد النهوض بحكم أنها ما تزال جامعة فتية، ولا تزال تخطو خطواتها الأولى في تحقيق عصرنة إدارتها؛

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد التمكين الإداري بين الكليات، ما عدا بعد فرق العمل الذي تبين عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية والتي تعزى إلى الكليات؛

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لبعدها فرق العمل بين كلية العلوم والتكنولوجيا وبقية الكليات (كلية الاقتصاد، كلية الآداب واللغات، كلية الحقوق والعلوم السياسية)؛

كما تم إعطاء بعض التوصيات لها كما يلي:

✓ ضرورة توجيه جامعة الشاذلي بن جديد الطارف نحو فهم عميق لأهمية بعد التحفيز، إذ يعد من الركائز الأساسية للتمكين الإداري، ويكون ذلك بتطوير نظامي المكافآت والحوافز تستند إلى أسس ومعايير مهنية، وتشجع على الإبداع والتحسين المستمر وتغيير الثقافة التنظيمية، هذا إلى جانب التحول من التركيز على التحفيز المادي إلى التحفيز المعنوي لزيادة دافعية الإنجاز لديهم؛

✓ العمل على إلحاق رؤساء الأقسام ونوابهم والموظفين الإداريين بالدورات التدريبية والتكوينية ذات صبغة إبداعية يعد خطوة حيوية نحو تعزيز التمكين الإداري لديهم، مما يساهم بشكل فعال في تطوير أدائهم بشكل عام؛

✓ رفع مستوى الوعي لدى كافة الأطراف العاملة بالمؤسسة الجامعية وجميع كفاءاتهم ومستوياتهم لمفهوم تطبيق أبعاد التمكين الإداري، ويكون ذلك بتحفيزهم على التعلم والتطوير الذاتي، مع تكثيف العمليات التكوينية لرؤساء الأقسام ونوابهم والموظفين الإداريين على تحمل المسؤولية الموكلة عليهم؛

✓ ضرورة تعزيز ودعم جامعة الشاذلي بن جديد الطارف لأبعاد التمكين الإداري بكل جديد ومميز من إجراءات كمطلب أساسي لمواجهة تحديات الإدارة الحديثة؛

✓ مواجهة المعوقات التي تحد من التطبيق الناجح للتمكين الإداري، خاصة فيما يتعلق بالمركزية والإجراءات الصارمة وعدم الرغبة في التغيير، ويتطلب ذلك إلى التحسيس المستمر للمسؤولين في المستويات العليا بأهمية تبني مفهوم تطبيق التمكين الإداري، وأثره الإيجابي على المؤسسة الجامعية.

6. قائمة المراجع

- Marwan Mohamed Abdeldayem, Horiya Mohamed Ahmed Al Deeb&Mohamed Abdulaziz Al Shaikh. (2021). IMPACT OF ADMINISTRATIVE EMPOWERMENT ON ORGANIZATIONAL BELONGINGNESS: EVIDENCE FROM BAHRAIN. *International Journal of Information, Business and Management*, 13(03), 89-106.
- Mohammad Qasim AL- Magableh,Abedalqader Mohammed Otoum. (2014). The Administrative Empowerment and its Relationship with the Innovative Behavior among the Head / Coordinators of the Academic Department at the Faculty of Science and Arts, Sharurah - Najran University. *International Research in Education*, 02(02), 83-106.
- Sultan Ghaleb Aldaihani. (2020). Administrative empowerment among Kuwait University staff and its effect on their job satisfaction. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 12(02), 210-229.
- Mona A. Alfadli,Sarah M. Al-Mehaisen, (2019). The Reality of Administrative Empowerment among the Recently Employed Administrators in the Intermediate Schools. *International Education Studies*, 12(06), 120-133.
- Sharifah Awadh Alkaser. (2021). Implementation of Administrative Empowerment in Tackling Organizational Problems as Perceived by Female Leaders at Shaqra University. *Journal of Service Science and Management*(14), 585-596.
- Aymn Sulieman Zamel Al-Qatawneh,Walaa Mobaideen. (2017). The Impact of Human Resources Strategies in the Administrative Empowerment: A Case Study in Arabian Qatrana Cement. *International Review of Management and Marketing*, 07(02), 347-359.
- Ali Ahmed Ibrahim,Omar Al Sharqi. (2020). The Impact of Administrative Empowerment on the Performance of King Abdul-Aziz Hospital in Makkah City (An Applied Study). *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*(08), 157-184.
- Jalal Hanaysha. (2016). Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Organizational Commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*(229), 298-306.
- Kaveh Hasani, Saman Sheikhesmaeili. (2016). Knowledge management and employee empowerment A study of higher education institutions. *Kybernetes*, 45(02). 337-355.
- Kais Lassoued, Atef Awad&Rafika Ben Guirat. (2020). The impact of managerial empowerment on problem solving and decision making skills: the case of Abu Dhabi University. *Management Science Letters*(10), 769-780.
- S. Thamizhmanii, S. Hasan. (2010). A review on an employee empowerment in TQM practice. *Journal of achievements in materials and manufacturing engineering*, 39(02), 204-210.
- Minhajul Islam UKIL. (2016). The impact of employee empowerment on employee satisfaction and service quality: empirical evidence from financial enterprizes in bengladesh. *Business: Theory and Practice*, 17(02), 178-189.

- حسن عبد السلام علي عمران. (2017). التمكين الإداري وأثره في تحسين مستوى الأداء المنظمي دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد والمحاسبة -جامعة سبها- مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية (08)، 766-750.
- محمد عمر الزعبي، و أحمد صالح الهزيمية. (2019). أثر التمكين الإداري في تحسين الأداء التنظيمي: دراسة حالة لشركة الاتصالات الأردنية (أورنج). المجلة العربية للإدارة، 39 (03)، 94-81.
- سعيدة تلخوخ. (2013). التمكين الإداري وأثره على الأداء الوظيفي -دراسة حالة مؤسسة MGBROYAL الرغاية- (رسالة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة أحمد بوقرة بومرداس. الجزائر.
- عبد الله بن حامد بن عبد الله المالكي، و فيصل بن أحمد شعبي. (2024). أثر التمكين الإداري في تعزيز الانتماء التنظيمي: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بإدارة التعليم بمحافظة الليث. المجلة العربية للإدارة (تحت النشر)، 44 (04)، 60-35.
- فاطمة الزهراء طلحي. (2022). أثر استراتيجية التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي -دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بسوق أهراس-مجلة/اقتصاديات الأعمال/التجارة، (01)، 664-650.

للاستشهاد بهذا المقال وفق طريقة (APA) :

طار عبد القدوس، جعيدل رشيدة. (2024). مستوى تطبيق التمكين الإداري بالمؤسسات الجامعية-دراسة ميدانية بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف.مجلة الاقتصاد الجديد. المجلد 15/ العدد 1-2024.