

التمكين الاداري وعلاقته بتنمية القدرات القيادية في المؤسسات الجامعية

أ.عادل بضياف - جامعة يحي فارس المدية

adel1beddiaf@yahoo.fr

أ.د. رايح العايب - مخبر علم النفس العمل وإدارة المنظمات -

جامعة قسنطينة -2-

rabahl1@yahoo.fr

Abstract

This research aims to study the relationship between the development of managerial capacities with the heads of department of the university of Médéa and constitutive factors of empowerment, namely learning and training, autonomy, independence And delegation of power. The problematic includes one of main question: what is the capacity of the guardianship to create the necessary conditions for empowerment within the academic institutions and their implementation in the field.

From this perspective, the descriptive and analytical method was adopted along with the questionnaire as a data collection tool, addressed to 16 heads of department of the university of Médéa. 15 questionnaires were recovered and treated with Spss.

The results showed that guardianship does not give the necessary attention to empowerment and more particularly concerning the human dimension and is more concerned with material aspects: financial and legal.

Key words: Empowerment, managerial capacities, academic institutions, training and learning, independence and autonomy - delegation of power.

ملخص

يختص البحث الحالي بدراسة العلاقة بين تنمية القدرات القيادية لدى رؤساء الأقسام بجامعة المدية وعوامل التمكين المتمثلة أساسا في التعليم والتكوين، الحرية والاستقلالية وتفويض السلطة. وتتمثل مشكلة البحث في الانطلاق من التساؤل عن إمكانية توفير الهيئات الوصية لعناصر التمكين الوظيفي بالمؤسسات الجامعية، ومدى الوقوف على تنفيذها على أرض الواقع.

وقد اعتمدنا في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، طبقت على عينة الدراسة المقدرة بـ 16 رئيس قسم لجامعة يحيي فارس بالمدية، استرجع منها 15 استمارة، تم تحليلها بنظام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss. وقد بينت النتائج أن الإدارة الوصية لا تولي اهتماما كبيرا لعملية التمكين الوظيفي، خاصة فيما يتعلق بالبعد الإنساني، كالحرية والاستقلالية، وتفويض السلطة، فهي تهم أكثر بالتركيز على الجانب المادي بشقيه المالي والقانوني.

الكلمات المفتاحية: التمكين الوظيفي، القدرات القيادية، المؤسسات الجامعية، التكوين والتعليم، الحرية والاستقلالية، تفويض السلطة.

مقدمة

تعد الجامعة اللبنة الأساسية في وضع القواعد والركائز الرئيسية لبناء المجتمع، ومن خلالها يمكن لأي بلد كان أن يحدد معالم تطوره وتقدمه عبر معابرها المختلفة، والتي يمكنها أن تحسن وتتحكم في أفاق العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية بما فيها المعيشة اليومية، فالجامعة هي القطب الحضاري الذي يمكننا من المضي قبلا نحو غد أفضل، ولذلك كان لزاما علينا أن ننطلق من هذا الصرح لنبين مدى تطابق الإمكانيات المتوفرة مع القدرات البشرية المستثمرة بها، وعليه فالجامعة تعد تنظيما كباقي التنظيمات الأخرى يكونها مجموعة من الأفراد يعملون ويتوزعون بطريقة منتظمة من أجل تحقيق أهداف مشتركة.

وعليه فطريقة تسيير الجامعة تختلف بحسب حجم هيكل مواردها البشرية، من عدد الطلبة، الأساتذة والموظفين، فهناك اختلاف في هياكلها التنظيمية وطرق تسيير كل منها، وآليات وأنماط تسيير الجامعة تختلف عن المركز الجامعي، وهكذا كلما قل أو زاد حجم المؤسسة اختلف معه شكل هيكلها التنظيمي، فالهدف هو التحكم أكثر في عملية التسيير وجعلها ذات فاعلية أكبر. وبحكم أن للجامعة هيكل تنظيمي مختلف مقارنة مع غيرها من القطاعات الأخرى كالتربية والثقافة، اعتمد نظام خاص بها من أجل التحكم في القدرات التنظيمية، فهي تتكون من كليات وأقسام ومصالح إدارية ومالية مختلفة، وذلك كله تحت وصاية تسخر الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة تسعى إلى تجسيد الأهداف والاستراتيجيات لتحقيق تسيير محكم لهذا القطب الذي يحمل عبء تطور أو تخلف أي بلد.

ولكي تؤدي هذه المؤسسة دورها على أكمل وجه، كان لزاما على مختلف هيئاتها أن توحد جهودها من أجل القيام بالدور الأمثل لإنجاح عملية التسيير، من خلال تمكين الإدارة الجامعية من الحصول على أفضل الوسائل التقنية والمادية، وانتقاء أفضل الموارد البشرية، والحفاظ عليها والعمل على تكوينها وكذا تمكينها من القيام بمهامها تحت أفضل الظروف، المادية والمعنوية والقانونية، حيث تعطي لعملية الإشراف مجالا خصبا يساعد على أداء مهام المسيرين، بطريقة أفضل، وتجعل منهم مديرين فاعلين وقادة ناجحين.

أولا: منهجية البحث

1- مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة البحث في التساؤل عن الإمكانيات التي توفرها الإدارة الوصية لعناصر التمكين الوظيفي بالمؤسسات الجامعية، ومدى تنفيذها وتحقيقها على أرض الواقع، لأنه وفي

اعتقادنا أن للتمكين الوظيفي دور كبير في تنمية القدرات القيادية لدى المديرين، والذي من خلاله نتساءل إن كان المسؤولين عن اتخاذ القرارات الخاصة بتسيير الموارد البشرية على مستوى الإدارة الوصية يعيرون الاهتمام لهذا العامل، ويمكنون الأطقم الإدارية من ممارسة مهامهم على أحسن وجه، عن طريق تحديث وتحسين الإجراءات والقوانين الإدارية الخاصة مثلا بتفويض السلطة، ومنح صلاحيات أكبر، وفرص تكوين وتعليم للمديرين على مستوى المؤسسات الجامعية - ونخص بالذكر فئة رؤساء الأقسام - من أجل خلق استراتيجيات تسيير ناجعة تمكن هذه الفئة من أداء مهامها بفاعلية أكبر وفي ظروف عمل أفضل، خاصة وأن المؤسسات الجامعية هي التي تفتح الأفاق أمام الدراسات والبحوث لإيجاد الحلول المختلفة، ومنها تلك المتعلقة بمجال تسيير الموارد البشرية، في التخصصات المعنية بهذا المجال، فهل عملت هذه المؤسسات والقائمين على شؤون تسييرها على تطوير نفسها من خلال وضع استراتيجيات لتحسين وتطوير عمليات التسيير، والاهتمام بالعنصر البشري الذي يعد العنصر المحوري للعملية؟

2- أهمية الدراسة

- أ- تكمن أهمية الدراسة في التعرف على قواعد التسيير في الجامعات عموما و الجامعة الجزائرية خصوصا، والتي تتضح في مختلف الإجراءات الإدارية المتبعة في هذا الإطار، وكذا العوامل التي تتأثر بها العملية الإدارية لخلق التنافسية بين القائمين على هذا القطاع في أداء مهامهم، وبالتالي تعمل المؤسسة الجامعية على مواكبة الحركة الاقتصادية والاجتماعية، ومنح السوق مخرجات تلبي الاحتياجات من الموارد البشرية والفكرية المؤهلة، وقد سلطنا الضوء في هذه الدراسة الميدانية على عامل التمكين، فوفق ما تم عرضه سنعمد للوصول إلى توصيات تساعدنا على إيجاد الحلول المناسبة لما قد يعتبر مشكلات تقف حجر عثرة تحول دون تحسين وتطوير التنظيم والتسيير والاستراتيجيات المعمول بها في هذا القطاع، لاسيما ما تعلق بتسيير المورد البشري، من أداء الموظفين والعمال والمسؤولين بالوسط الجامعي من جهة، والوصول إلى الغاية التي ننشدها فيرقى الجامعة الجزائرية من جهة أخرى.
- ب- إن إجراءات التسيير المجسدة في شكل لوائح وقوانين، تؤثر حتما على السلوك الإداري لجميع أعضاء التنظيم ومن ثم تؤثر على سلوك القادة، فإما أن تكون عاملا مساعدا على تحسن فعالية أداء مهامهم أو العكس.
- ت- إن عمليات التأطير المبرمجة والتي تكلف الدولة والقطاع أموالا طائلة، إن لم تستغل أحسن استغلال ولم تكن موجهة في المسار الصحيح لأعطينا قادة فاشلين، وستؤثر حتما على

قراراتهم، وأيضا على تنمية القطاع وبالتالي لن تتمكن جامعاتنا من مواكبة التطورات الحاصلة، واحتلال مكانة متقدمة بين الجامعات العربية وحتى العالمية.

ج- تبذل الكثير من الجهود وتُضخ العديد من الأموال لإقامة الملتقيات الوطنية والدولية، خاصة في مجال تسيير الموارد البشرية، فهي حديث الساعة ولغة العصر التي تسعى إلى الاهتمام بالعنصر البشري وجعله الأكثر أهمية في العملية الإدارية، فإذا كانت الجامعة هي القائمة على هذه العملية فأين هي منها؟

3- أهداف الدراسة

يهدف البحث للتوصل إلى حلول ناجعة تضيف على التسيير الجامعي صبغة الجودة، خاصة بعد تأسيس اللجنة الوطنية لتطبيق ضمان الجودة وفقا للمرسوم رقم 167 المؤرخ في 2010/05/31، والتي من شأنها أن تقوم بعمليات التشخيص على المستوى الداخلي، من اجل معرفة مواطن الخلل التي تعاني منها المؤسسات الجامعية، سواء بالنسبة لعملية تسيير الموارد البشرية، أو بالنسبة لعمليات التسيير البيداغوجي، وتجعله ذا فعالية أكبر، وذلك بالتركيز في هذا البحث على تمكين فئة من المسيرين، وجعلهم قادة يتمتعون بقدرات قيادية عالية تمكنهم من تحسين عملية تسيير الموارد البشرية على مستوى المؤسسات الجامعية.

4- فرضية الدراسة

توجد علاقة ارتباط موجبة بين عوامل التمكين (التعليم والتكوين، الحرية والاستقلالية، تفويض السلطة) التي توفرها الإدارة الوصية وتنمية القدرات القيادية لدى رؤساء الأقسام بجامعة المدية.

5- أساليب جمع البيانات

اعتمد في هذه الدراسة الأسلوب الوصفي التحليلي وذلك عن طريق المصادر الأولية التي تعتمد على البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة، استنادا إلى الاستبانة المعدة لهذه الغاية، إضافة إلى المصادر الثانوية المتمثلة في الكتب والدوريات والرسائل المكملة لهذا العمل.

6- مجتمع وعينة البحث

تناول البحث تحليل مضمون الاستبيان تحليلًا إحصائيًا، وفق مجموعة من الأبعاد والعبارات التي أعدت خصيصا لطرحها على مجتمع العينة والمتمثل في رؤساء الأقسام لجميع كليات جامعة يحي فارس بالمدية والبالغ عددهم 15 رئيس قسم، يتوزعون على خمس كليات، وبكل كلية مجموعة من الأقسام.

ثانياً: الإطار النظري للدراسة

1- مفهوم التمكين

أ- لغة

في اللغة الإنجليزية يشير قاموس (لونج مان) إلى كلمة تمكين (Empowerment) بمعنى إعطاء الشخص تحكماً أكثر في حياته. ويرى "Bosé et Dufort" أن التمكين باللغة الإنجليزية Empowerment يتركب من ثلاثة عناصر. (رزق الله حنان، 2010، ص 23)

– Power: تعني القوة أو السلطة.

– Em: ويعني الحركة التي يمكن من خلالها بلوغ السلطة.

– ment: تشير إلى التماس حقيقي وواقعي لبلوغ تلك السلطة (القوة).

أما في اللغة العربية فقد وردت كلمة مَكَّنَ "مَكَّنَهُ" بمعنى جعله قادراً على فعل شيء معين، ويقال استمكن الرجل من الشيء أي صار أكثر قدرة عليه، كما يقال: متمكن من العلم أو من مهارة معينة بمعنى أنه مثقف بالعلم أو بالمهنة.

أما لفظ التمكين في القرآن الكريم فجاء على وجهين لغويين:

– الوجه الأول: بمعنى الملك والسلطان

جاء في سورة الكهف الآية قوله تعالى مخبراً عن ذي القرنين: (إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا) (سورة الكهف، 84). أي آتيناه ملكاً عظيماً، إنا مكنا له في الأرض وآتيناه من كل شيء سبلاً وطرقاً، يتوصل بها إلى ما يريد من فتح المدائن وقهر الأعداء وغير ذلك (التفسير الميسر لنخبة من العلماء، 2004، ص 203).

– الوجه الثاني: بمعنى المنزلة عند السلطان

قال تعالى مخبراً عن سيدنا يوسف عليه السلام (وكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ) (سورة يوسف، 56). أي صيرناه إلى الكرامة والمنزلة الرفيعة عند عزيز مصر، وقال {أَلَمْ يَرَوْا كَمْ أَهْلَكْنَا مِنْ قَبْلِهِمْ مِنْ قَرْنٍ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ مَا لَمْ نُمَكِّنْ لَهُمْ وَأَرْسَلْنَا السَّمَاءَ عَلَيْهِمْ مِطْرًا وَجَعَلْنَا الْأَنْهَارَ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهِمْ فَأَهْلَكْنَاهُمْ بِذُنُوبِهِمْ وَأَنْشَأْنَا مِنْ بَعْدِهِمْ قَرْنًا آخَرِينَ} (الانعام، 06)

وجاء في التفسير، أوقد مكانهم في الأرض ما لم نمكن لكم أيها الكافرون، وأنعمنا عليهم بإنزال الأمطار وجريان الأنهار من تحت مساكنهم (التفسير الميسر لنخبة من العلماء، 2004، ص 128).

ب- اصطلاحا

وردت الكثير من التعاريف التي خصصت وعملت في مجملها على إعطاء صورة أوضح على مصطلح التمكين، إذ يرى (Argenti, 1997, p 242) أن التمكين هو أحد أهم مخرجات المشاركة في العمليات والقرارات والإجراءات التي تعزز من دافعية الموظفين نحو هذه النشاطات، ويزيد التمكين من إدراكهم لأهمية العمل الذي يمارسونه، بحيث يكون ذا معنى وتحد، مع ضمان امتلاك القدرة والمسؤولية للتأثير في بيئة العمل.

كما يعرف التمكين بأنه "عملية يراد من ورائها اكتساب القوة اللائقة لاتخاذ القرارات، والإسهام في وضع الخطط، خاصة تلك التي تمس وظيفة الفرد، واستخدام الخبرة الموجودة لدى الأفراد لتحسين أداء المؤسسة، فهو بذلك حقيقي للسلطة والمسؤولية بشكل متكافئ من المديرين إلى المرؤوسين، ودعوة صادقة للمشاركة في سلطة القرار من طرف العاملين، الذين يكونون مسؤولين عن نتائج ما يقررونه أو يؤدونه، فهو عقد إجماع بنقل السلطة، ونشر الرقابة، ونقل قوة اتخاذ القرارات والتصرف إلى مستويات أدنى (علي عبد الوهاب وآخرون، 2004، ص 11).

أما (Moriou Stéphane, 1996, p 43) فاعتبر التمكين قيمة تسمح بإعادة النظر في تقسيم السلطة داخل المجتمع، وذلك بإعطاء مسؤوليات أكثر واستغلال الفرص.

1-1- التعريف بتمكين العاملين

بالنظر إلى التعريفات التي تم ذكرها، نجد أن تمكين العاملين يتمثل في تحرير الموظف من مجمل القيود الوظيفية التقليدية، وخصوصاً تلك التي تحد من حرية التصرف، وهو أمر يعود للمنظمة نفسها وإدارتها، فإذا كانت إدارة المنظمة ترعى وتشجع عملية تمكين الموظفين، يتحتم عليها تهيئة الظروف التي تسمح للأفراد بممارسة كفاءاتهم وقدراتهم في الرقابة على عملهم؛ ما يقوي لديهم روح المبادرة، والحرص على أداء أعمال ذات معنى. والطرف الآخر في عملية التمكين هو الفرد نفسه، فإذا لم يكن على استعداد لأن يصبح موظفًا متمكنًا، فإن جهود المنظمة وإدارتها ستفشل؛ ذلك لأن الاستقلالية هي حالة ذهنية، وسياق إدراكي، لا يمكن تطويره بمجرد فرضه على الإنسان من الخارج، فالفرد عندما يتبنى هذه الحالة الذهنية، مع تشجيع من إدارة المنظمة على هذا التبنى، تتوافر لدى هذا الفرد الثقة بالنفس والقناعة بقدراته المعرفية التي تساعده في عملية اتخاذ القرارات.

ولكي يتحقق التمكين الناجح والفعال في المنظمة، فلا بد أن يكون للموظف شعور بقدراته الذاتية، ويأتي دور التمكين ليدعم ذلك من خلال قيام المنظمة بإزالة كل ما يمكن أن يسبب

- الشعور بالعجز، وقد سَمَّى علماء النفس والاجتماع هذا الشق من التمكين، بالتمكين النفسي والذي يعتمد استيعابه من خلال إدراك الفرد لما يلي:
- المعنى: والذي يعني إدراك الفرد بأن المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة له وللآخرين، وأن ما يؤديه من مهام يتوافق مع متطلبات العمل.
 - الكفاية والجدارة، تحقق لدى الموظف عندما يدرك بأنه قادر على إنجاز مهام عمله بنجاح وبمهارة عالية، اعتماداً على خبراته ومهاراته ومعرفته.
 - حرية التصرف، وتعني إدراك الفرد بأنه يملك الحرية الكافية لاختيار طرق تنفيذ عمله.
 - التأثير: والذي يعني إدراك الفرد بأن وجوده بالمنظمة يؤثر على القرارات التي يتم اتخاذها في المنظمة.
- أما بالنسبة للمنظمة، لكي تكتمل عملية التمكين، وتتم بنجاح، فلا بد من أن تتوافر لديها المستلزمات التالية:
- القيادة الممكنة: التي تهيئ الفرص للموظفين، لتمكينهم عن طريق توفير الموارد والمعلومات لموظفي المستويات الإدارية الأدنى، وأن تفوض الصلاحيات، وتشرك العاملين باتخاذ القرارات، وتحمل مسؤولياتها، كما تحفز موظفيها على الإبداع في العمل، وتكافئ العاملين لقاء مبادراتهم الإبداعية، وتدعم الثقة بين المنظمة والعاملين.
 - العمليات الممكنة: تتم داخل منظمة ما، فهي وسيلة تستثمرها المنظمة لإطلاق طاقات وإمكانات العاملين فيها من أجل تحقيق أهدافها. ومن أجل تحقيق التمكين، لا بد من توظيف العمليات الأساسية مثل: الحصول على المعلومات، إجراءات الوصول إليها، والتنسيق ما بين أقسام وإدارات المنظمة، وإتاحة الفرصة للعاملين للوصول إلى المعلومات والبيانات الواضحة والصحيحة، التي يعتمدون عليها في اتخاذ القرارات السليمة، ويعتبر التكوين أيضاً من أهم مستلزمات التمكين، شريطة أن يهدف إلى زيادة كفاءة العاملين، وتحسين أدائهم، وخصوصاً عندما يتم ربط البرامج التدريبية بخوافز تدفع العاملين للتوجه إلى التكوين.
 - ثقافة ممكنة: تأتي أهمية الثقافة كمتطلب من متطلبات التمكين كونها تساعد على غرس وإدامة القيم والسلوك المطلوبين من قبل المنظمة، وتساعد الأفراد في أداء واجباتهم بشكل سليم وخاصة عندما يكون السلوك مستهدفاً بحيث لا يمكن تحديده بشكل مسبق، ما يعني أن التمكين الفعال يتطلب تنفيذه ثقافة تنظيمية جديدة، تأخذ بعين الاعتبار اتجاهات الفرد وسلوكه، وتركز على تمكين العاملين.

- إدارة المعرفة: تعني إدارة المعرفة الحصول على المعلومات والبيانات، واستخلاص الجيد منها ومعالجتها، وتخزينها في نظم آلية أو يدوية، لتصبح معرفة يتم نشرها، وتسهيل عملية الرجوع إليها من قبل كافة أفراد المنظمة، وعليه فإن إدارة المعرفة هي مشروع ليس له نهاية، كون المعرفة متجددة وعلى مدار الساعة، فالإمساك بالمعرفة الحالية، والحصول على المعرفة الجديدة، تزيد من خبرة الموظف، ومهاراته، ومكتسباته المعرفية التي تزيد من قدرته على القيام بمهام العمل بكفاءة، واستقلالية، ومشاركة أوسع في اتخاذ القرار.
- فرق العمل : لكي يتحقق التمكين الفعال، يستوجب على المنظمة أن تعمل على إعادة تصميم العمل، ليصبح بشكل جماعي، و أن استخدام فرق العمل يتفق كثيراً مع تمكين العاملين، وبما أن فريق العمل هو مجموعة من الأفراد يعملون معاً لتحقيق هدف عام، نجد أن القرارات والأفكار الصادرة عن فريق العمل أفضل منها، إذا كان العمل يؤدي بشكل فردي، وبالتالي فإن أعضاء الفريق، هم الذين يحددون طريقة تناول المشكلة من قبل أي فرد داخل الفريق، وفي هذا تمكين كبير للفرد وللفريق. ومن أهم الفوائد التي تجنيها المنظمات عندما تتبنى فرق عمل، ذاتية الإدارة أي فرق عمل ممكنة، المرونة، تحسين الإنتاجية، وخفض التكلفة، وحل الكثير من المشكلات والصعوبات.
- تكنولوجيا الإنتاج: إن توافر التكنولوجيا وتوافقها مع تطور القدرات البشرية التي تشغل المعدات والبرمجيات، دون الاستعانة بجهات خارجية، يساعد في تحقيق تمكين العاملين، وإنما يثبت ما تم ذكره، من أن عملية التمكين هي معادلة ذات طرفين: الموظف القابل للتمكين، والإدارة الممكنة. ومهما كانت التكنولوجيا متطورة ومتخصصة فإنها لا تجدي نفعاً، إذا لم تتوافر القدرات البشرية الماهرة والمتخصصة التي تحسن استخدامهما، لذلك فإن التمكين النفسي، والتمكين الهيكلي بداخل المنظمة الواحدة، يكمل بعضهما الآخر، فوجود العاملين الذين يتمتعون بكافة المدركات الأربعة، التي سبق ذكرها، دون وجود قيادة، وعمليات، وثقافة، ومعرفة، وفرق عمل، وتكنولوجيا ممكنة في المنظمة، لن يتحقق التمكين، والعكس صحيح.

2-1- قوة التمكين

إن وجود منظمة قادرة على تمكين موظفيها، من خلال توافر مستلزمات التمكين لديها، ينتج عنه موظفون ممكنون، فالموظف الممكن: هو الذي يشعر بالملكية والانتماء للعمل المتولدين، نتيجة قدرته على تحمل مسؤولية اتخاذ القرار، ومسؤولية نتائجه، ويزداد التمكين قوة، كلما قامت

المنظمة بتهيئة الظروف التي يمارس بها العاملون الرقابة على عملهم من خلال كفاءاتهم، ما يزيد من روح المبادرة والإصرار لديهم على أداء المهمات، بالإضافة إلى تشجيع الموظف، ومكافأته، وتحفيزه لإطلاق روح المبادرة والإبداع عبر تحريره من القيود. (أحمد يوسف عريقات، 2004، ص 16-17)

3-1- أهمية التمكين الإداري

على الرغم من التحول من هندسة العمليات إلى قيادة السلوك أو هندسة العلاقات، فلا تزال بعض الممارسات والمفاهيم الإدارية غامضة في أذهان البعض، وفي هذا السياق فان مقياس الأداء البشري والذي يعبر عن طريق جديد لقياس أداء ومخرجات العاملين ومقارنة ذلك مع الإستراتيجية العامة للمنظمة والخروج بمعايير ومؤشرات إحصائية يمكن من خلالها قياس كفاءة الموارد البشرية ومدى مساهمتها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، مما سبق ذكره تتضح لنا أهمية التمكين في التركيز على استخراج أقصى طاقات وإبداعات الموارد البشرية.

ويرى (الفياض، 2000) أن التمكين الإداري يساهم في رفع الروح المعنوية للموظفين، ويعزز الولاء التنظيمي لتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة، ويضمن التمكين الإداري فاعلية الأداء، وكذا فاعلية استغلال طاقات الموارد البشرية على أفضل وجه، كما يؤدي إلى جعل العمل أكثر قيمة ومعنى وأكثر تحفيزاً وقد أشار كل من (Schermerhorn Osborn & Hunt, 2000) أن التمكين يحقق مزايا وفوائد عديدة للمنظمات والأفراد وتتمثل في:

- زيادة انخراط العاملين في اتخاذ القرارات، وهذا هو جوهر فكرة التمكين الإداري.
- استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة والتقليل من الاعتماد على الهيكل الهرمي.
- يؤدي التمكين إلى استغلال الموارد البشرية والتكنولوجيا والأدوات بشكل مناسب مما يؤدي إلى توفير الوقت والجهد والمال وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.
- تشجيع التعليم والتدريب والمحافظة على الخبرات.
- الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة، وتلبية احتياجات المستهلكين (أحمد على صالح وآخرون، 2011، ص 79).

4-1- أبعاد التمكين الإداري

اختلفت وجهات نظر الباحثين للتمكين الإداري في تحديد أبعاده كل حسب توجهه، ولم تقدر تلك التوجهات إلى خلق تناقضات حادة في تحديد وجهات النظر، ولكنها كانت تعطي

تباينات في الرؤى الفلسفية، ولعل هذه التباينات ما ألت اليه اتجاهات الباحثين ورواد التمكين في تحديد أبعاد التمكين كما هو موضح في الجدول-1- (مؤيد يوسف الساعدي، 2006، ص 65):

الجدول (1): أبعاد التمكين الإداري

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

والتمكين عند آخرين، هو عدم القيام بالمهام على أساس القوانين الجامدة، بحيث ينظر إليها أصحاب التمكين على أنها وسائل مرنة لتحقيق غايات المؤسسة وأهدافها، ولكن المدير البيروقراطي التقليدي ينظر إلى القوانين على أنها غاية ووسيلة في نفس الوقت، لذلك تفعل البيروقراطية فعلها في كبح جماح الإبداع والتفكير المستقل، ولكن التمكين يحجر الفرد من الرقابة الصارمة، والتعليمات الجامدة، والسياسات المحددة، ويعطيه الحرية في تحمل المسؤولية عن التصرفات والأعمال التي يقوم بها، وهذا بدوره يحجر إمكانيات الفرد ومواهبه الكامنة التي حتما ستبقى غير مفعلة ومستغلة في ظل البيروقراطية الجامدة والإدارات المستبدة. فلا يمكن الاستفادة

من مواهب الفرد وقدراته وإمكانياته، لا للمؤسسة ولا للفرد نفسه مما يؤدي إلى إهمال هذه القدرات، وضياها وزوالها في النهاية. (مؤيد يوسف الساعدي، 2006، ص 65)

فعناصر أو أبعاد التمكين الإداري الأخرى التي ورد ذكرها في التعاريف السابقة، وهي تمثل مرتكزات أساسية لنجاح تطبيق مفهوم التمكين الإداري، حيث ذكرت تفويض السلطة، والمشاركة والاستقلالية، وحرية التصرف وتحمل المسؤوليات، والتعلم، واكتساب المهارات، وهي عناصر مهمة تمثل التمكين الإداري.

وفي هذه الدراسة تم التركيز على أبعاد التمكين الإداري التالية، والتي نرى أنها متناولة لعدد من الباحثين والمذكورة في الجدول-1، وهي:

التفويض: إن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، إذ يصبح العاملون لهم القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الإستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم، ولذلك فإن فكرة التمكين تتطلب تغييراً في الأنماط القيادية التقليدية إلى أنماط قيادية تؤمن بالمشاركة، وبالتأكيد فإن هذا يتطلب التحول من الرقابة والتوجيه إلى الثقة والتفويض (راضي، 2010، ص 42)

وفي التفويض قد يلغي المستوى الأعلى في توقيت معين تفويضه أو يحجمه أو يعدل نطاقه أو عمقه، لكن تمكين العاملين يمثل إستراتيجية مستمرة وفلسفة إدارية لدى المديرين الذين يقتنعون بأهمية تمكين من يتم اصطفاؤهم من الصف الثاني على أسس موضوعية، وهكذا نرى أن التمكين الإداري لا يحفز الصف الثاني فقط على أداء مثمر بل يساهم في إتاحة فرص التعلم والتأهل لقدرات إدارية أوسع وأرقى (أبو القاسم أحمد، جعفر، 1991، ص 124).

التكوين والتعلم: يعتمد التمكين الإداري على التعلم من خلال اكتساب الخبرات والمهارات، وبدون هذا العنصر لا يستطيع الأفراد من ممارسة أعمالهم وتحمل مسؤولياتهم وبالتالي منحهم الثقة، ومن خلال ممارسة الأعمال وتكثيف التكوين يحصل العاملون على الخبرات التي تؤهلهم لمزاولة الأعمال وتحمل المسؤوليات من قبلهم، وهي الجهود الهادفة إلى تزويد العاملين بالمعلومات والمعارف أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات العاملين باتجاه زيادة كفاءتهم الحالية والمستقبلية. (الهيبي، خالد، 2005، ص 25).

إن المنظمة الحديثة تتصف وتتميز بتوجيه مجمل الجهود نحو تكوين وتنمية الموارد البشرية وتحسين برامج التكوين بما يواكب التطورات التقنية والعلمية مما يتيح المجال للعاملين اكتساب المهارات والخبرات.

كما يرى بعض المختصين أنه ومن بين خصائص المنظمات الممكنة؛ توفير برامج تكوينية لتدريب العاملين على بعض المهارات كمهارة اتخاذ القرارات وإدارة الصراع وحل المشكلات ومهارات الاتصال والعمل مع فرق العمل المختلفة (Dimitriadis, 2005, p 80).

الحرية والاستقلالية: تعد حرية التصرف العامل الأكثر أهمية في تمكين العاملين، لأنها تتضمن منح المديرين سعة التصرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها. هناك ثلاث أنواع من حرية التصرف وهي الروتينية، وحرية التصرف الخلاقة، وحرية التصرف المقيدة.

ويتم ممارسة حرية التصرف الروتينية عندما يختار العاملون بدائل من مجموعة خيارات متاحة أمامهم لغرض أداء المهام، أما الحرية الخلاقة (المبتكرة) غير الروتينية فهي ممارسة كل ما يمكنهم، عندما يطلب منهم إيجاد البدائل بأنفسهم لأداء المهام وممارسة الأدوار (كحرية تصرف الأستاذ الجامعي في وضع وإثراء بعض عناصر المناهج الدراسية)، أما النوع الثالث فهو يمثل الجانب السلبي من حرية التصرف وهو ما تفرضه المنظمة على الأفراد، من سلوكيات لا تجعل لهم دورا في الوصف الوظيفي.

أما الاستقلالية فيقصد بها منح العاملين صلاحيات واسعة باتخاذ إجراءات ذات مساحات أوسع، كإعادة هيكلة العمل، وإعادة توزيعه فيما بينهم، واستحداث مجموعات عمل شبه متنقلة تعرف الآن بفرق العمل، وهذه الآليات الواقعة ضمن الاستقلالية تختلف عن التناوب الوظيفي أو الإثراء الوظيفي، لأن الاستقلالية في التمكين تعني أن الأفراد على نحو أوسع مما يجري في طرق إعادة هيكلة الوظيفة.

ويطلق السيكلوجيين على هذه الاستقلالية حرية التصرف بالمهارات والوسائل والأدوات الخاصة بالعمل، ولكن ذلك يتم ضمن الهيكل الذي تحدده أفاق هذه الاستقلالية. (شريف، 2002، ص 68)

1-5- التمكين كإستراتيجية إدارية:

ينبغي على المنظمات التي تسعى لإدخال ثقافة التمكين أن تتبنى أسلوب لبناء النظم والعمليات التي تطلق قدرات وإمكانيات العاملين، ويمكن للمنظمة أن تحقق ذلك من خلال:

- التركيز على السلوك المرغوب من قبل المنظمة.
 - تغيير البناء التنظيمي التقليدي للحصول على السلوك المرغوب.
 - بناء مناخ من الثقة بين العاملين والإدارة.
 - فتح قنوات الاتصال في جميع الاتجاهات.
 - تشجيع العاملين على العلم والتطوير الذاتي.
 - إيجاد فرق الإدارة الذاتية.
 - دعم مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.
 - التعامل مع الصراع التنظيمي بفعالية وكفاءة.
- ولتحقيق ذلك لابد من إحداث تحول في فكر وإستراتيجية الإدارة، وتعتمد ثقافة التمكين على اندماج ومشاركة الجميع، كل من الإدارة والعاملين على حد سواء، لتحقيق النجاح، فالالتزام ومشاركة القيادات الإدارية شرط أساسي لإيجاد ثقافة شاملة للتمكين، وتمكين العاملين لا يعني بحال من الأحوال سحب البساط من المديرين ولكن التركيز بدلا من ذلك على توفير الوقت والجهد للمديرين للعمل (صفاء جواد، 2012، ص 82).

2- القيادة

2-1- مفهوم القيادة

تعددت تعاريف القيادة إلى حد عدم القدرة على حصرها، وهذا نظرا لأهميتها، وتداخلها في العديد من الاختصاصات، ففي العصر الحديث اختلف مفهومها اختلافا جذريا عما كان سائدا في القدم، فالقيادة تعتمد في كل المجالات، من عسكرية وصناعية، وإدارية واجتماعية، وقد تطور دور القائد من التسلط إلى التنسيق مع الآخرين، واخذ آرائهم والتفتح على انتقاداتهم وملاحظاتهم فقد لا تتخذ جماعة لنفسها قائدا معينا بل قد تنتقل القيادة دوريا بين مجموعة من الأفراد (بوفلجة غياث، 1986، ص 81).

-والقيادة لغة : من "القود" وهي نقيض "السوق" يقال: يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، وعليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقُدوة والمرشد.

-و اصطلاحاً: ترد القيادة لدى المختصين تبعاً لاختلافهم في تحديد مهام القائد، ويمكن أن نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

هي " القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة "، وهذا يعني أن القيادة عملية تواصل بين القائد أو المدير ومروؤسيه، حيث يتبادلون المعارف والاتجاهات، ويتعاونون على إنجاز المهام الموكلة إليهم (علي بالحسن، 2010، ص 4).

وكما أن القيادة لا تحدث في وقت معين، فهي سيورة السلوكيات التي تدفع الفرد أو الجماعات لتحقيق أهدافهم المحددة (Roberts Weinberg. 1997, p 207).

ف"هاوس House " الذي اشتهر بنظريته في القيادة والدافعية، يرى بأن القيادة هي قدرة الفرد على التأثير ودفع الآخرين وجعلهم يشاركون بفعالية في نجاح المنظمة (عبد الرحمن توفيق، 2003، ص 373).

2-2- تعريف مهارات القيادة الإدارية

المهارة تعد مسألة بالغة الأهمية، ينبغي للمدير امتلاكها، فقد أشار (السلمي، 1970) و(الطيب، 1982) و(العمارة، 1999) إلى ضرورة توافر المهارات الذاتية والفنية والتنظيمية والإنسانية في المدير لكي يتمكن من مهامه القيادية.

وبين كل من (حسين وزيدان، 1976) و(عابدين، 2001) أن نجاح أي مدير في مهامه لا بد أن يعتمد على ما يتمتع به من مهارات إدارية (ذاتية، وفنية، وتنظيمية، وإنسانية)، فهي تساعد على تفهم العمل وأدائه بصورة متقنة، وتمكنه من تحليل ما يجري في نطاق تخصصه، ومعالجته للمواقف التي يصادفها فقد تتضمن المهارات الذاتية مجموعة من التدريبات. (شهرزاد محمد شهاب، 2010، ص 102)، وعليه نقف على عدة أنواع من المهارات، والتي لخصها جمال جمعة كما يلي:

الجدول (2): أنواع مهارات القيادة الإدارية

المهارات الذاتية	
1- المهارات الفكرية:	2- المهارات الفنية
- ابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات. - العمل على حل تلك المشكلات. - قراءة المستقبل. - عمل دراسات استباقية. - ترتيب الأولويات.	- الإلمام بالأساليب العلمية في مجال العمل. - الإلمام بطرق حل المشكلات. - معالجة المواقف الحرجة والمستعجلة. - توفر قدر من الأصول العلمية التي يتطلبها العمل. - التمتع بالكفاءة والتنظيم.
المهارات الإنسانية: إن مهارات العلاقات الإنسانية من أهم المهارات التي يحتاج إليها القائد في كل المستويات وهذا يعني أن المهارات الإنسانية أحوج ما تكون للقائد التربوي وتكمن هذه المهارات في التالي: - طريقة التعامل مع الآخرين. - احترام شخصية الآخرين. - رفع الروح المعنوية للمجموعة.. - تحقيق الرضا الوظيفي. - تحقيق السلوك التنظيمي. - التخفيف من ضغوط العمل	

المصدر: جمال جمعة عبد المنعم إبراهيم، الإدارة الجامعية المتميزة في ظل الجودة والاعتماد الأكاديمي بجامعة نجران" دراسة تحليلية، جامعة نجران، المملكة العربية، بدون سنة، ص 16.

ثالثا : الجانب التطبيقي

1- الدراسة الاستطلاعية

لقد قمنا بالدراسة الاستطلاعية وذلك من خلال زيارة أقسام المؤسسة الجامعية محل الدراسة من اجل التعرف على مهام رئيس القسم والإطلاع على ما يحدث من مستجدات وتغيرات وتطورات على مستوى إحدى المصالح التابعة له.

وقد تم تصميم استبياننا أوليا تم توزيعه على عينة الدراسة الاستطلاعية، بغرض التأكد من وضوح بنوده للمبحوثين وكذا حساب ثباته، تكون الاستبيان من 42 بنداً.

2- أداة جمع بيانات الدراسة

وبالاستعانة بأدبيات الدراسة الحالية والدراسات السابقة، تم تصميم الاستبيان لجمع المعلومات اللازمة لهذه الدراسة للحصول على معلومات وحقائق مرتبطة بواقع الظروف المحيطة، وقد أعيد تصميم الاستبيان بعد تعديله وحذف البنود غير المناسبة وغير الواضحة للمستجيبين، وكذا حساب ثباته، والذي قدر بـ 0.82 والذي يعد مقبولا إلى حد بعيد، وعليه تكون هذا الاستبيان في صيغته النهائية مما يلي:

- بيانات شخصية حول: المستوى الدراسي.
- بيانات وظيفية تشمل: المنصب المشغول، الخبرة المهنية.
- وكان على المستجوب أن يضع علامة (X) أمام الإجابة التي يراها مناسبة.
- وقد تضمن الاستبيان 38 بنداً، بدلا من 42 وزعت على أربعة محاور حسب فرضية البحث، اقترح فيه سلم ليكارت الذي يعتمد على مقياس الفئات المتساوية، حيث يطلب من المفحوص أن يختار رأي من الآراء لكل عبارة حيث تتراوح هذه الآراء بين التأييد المتطرف والاعتدال والمعارضة المتطرفة وهذا كما يلي:

- اتفق تماما- اتفق - موافق إلى حد ما- لا أتفق- لا أتفق تماما

- حيث استخدم مقياسا تقديريا من 5 درجات لتحديد درجة الرضا، كما قد تم حساب الحدود الدنيا والقصى للفئات عن طريق حساب المدى (5-1=4)، تم تقسمه على عدد الفئات فنحصل على (0.8=5/4)، ثم نضيف النتيجة بالتدرج ابتداء من الفئة الأولى كالتالي :
- من 1 إلى 1.8 تمثل (غير متفق على الإطلاق / لا تستخدم على الإطلاق).
- من 1.81 إلى 2.6 تمثل (غير متفق/نادرا ما تستخدم الإجراءات المقترحة).
- من 2.61 إلى 3.4 تمثل (اتفق إلى حد ما /قلما تفعل الإجراءات).
- من 3.41 إلى 4.2 تمثل (اتفق/تستخدم الإجراءات بشكل مناسب).
- من 4.21 إلى 5 تمثل (اتفق تماما/تستخدم الإجراءات بشكل جيد).

3- عرض وتحليل النتائج

نعرض فيما يلي، في الجدول رقم 3، نتائج آراء العينة بعد استعمال حزمة الأساليب الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS:

الجدول (3): نتائج أراء العينة

المتغير	المحور	رمز المؤشر في الاستمارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
التمكين الوظيفي	التكوين والتعليم	x 1	توفر لنا دورات تكوينية في حالة وجود مستجدات جديدة على مختلف الأنشطة والمهام.	3.530	1.506	4
		x 2	تسعى الكلية لتطوير العمل وتحسينه	4.270	0.594	1
		x 3	هناك تشجيع في كليتنا على تبادل الخبرات	3.870	0.640	2
		x 4	إشراف رؤسائنا يحقق لنا فرص لتعلم تفاصيل العمل	3.800	0.676	3
	متوسط المحور			3.87		
	الحرية والاستقلالية	x 5	لدينا خيارات متاحة ضمن مجموعة من البدائل	3.600	0.910	4
		x 6	تمنح لنا صلاحيات واسعة باتخاذ إجراءات ذات مساحات أوسع.	2.600	0.828	6
		x 7	نتمتع برقابة ذاتية تدفعنا للعمل بحرية.	3.670	0.900	2
		x 8	امتلك حرية تصحيح الأخطاء عند وقوعها دون الرجوع إلى الأعلى.	2.730	0.884	5
		x 9	امتلك حرية التصرف بالأدوات والوسائل الخاصة بالعمل، ضمن الهيكل الذي تحدده الإدارة العليا.	3.600	1.056	4
x10		تتجه مؤسستنا نحو ديمقراطية الإدارة أو الإدارة بالمشاركة كمبدأ إداري مفيد	3.800	0.676	1	
متوسط المحور			3.45			
تفويض السلطة	x11	اشعر بان هناك ضغوط تحكمية من الرؤساء	2.730	1.033	2	
	x 12	هناك نصوص قانونية تدعو إلى تفويض بعض المسؤوليات والصلاحيات في المهام التي أقوم بها.	3.730	0.799	1	
	x13	هناك تشجيع على ممارسة الدور القيادي	2.67	1.047	3	
	x14	أتمتع بتفرغ لممارسة المهام الأساسية	2.530	0.743	4	
متوسط المحور			2.92			
إجمالي متوسط المحاور			3.41			
ج)	ج)	x 1	اهتم بتوسيع مدارك الموظفين من خلال إيجاد حلول مناسبة	3.870	0.640	10

			للمشكلة التي تواجههم.	
11	0.640	3.870	أساهم بقدر كبير في جعل مرؤوسي يعملون كفريق متناغم.	x 2
15	0.724	3.670	لولا احتياجاتي المادية لما قبلت بهذا المنصب	x 3
12	0.640	3.870	أحاول دائما مشاركة الآخرين في انجاز العمل لتنمية روح التعاون	x 4
2	0.594	4.070	أقوم بشرح وتفسير جميع اللوائح والرسائل الواردة من الإدارة والوصية والهيئات الأخرى.	x 5
6	0.535	4.000	أساهم في إيجاد حلول للمشكلات التي تعترض مرؤوسي.	x 6
7	0.704	3.930	أسعى جاهدا للتقليل من الصراعات والخلافات اليومية التي تحدث في العمل بشكل ودي.	x 7
3	0.594	4.070	لا اجبر مرؤوسي بالتهديد والوعيد على القيام بمختلف المهام بل اطلب منهم ذلك فقط.	x8
17	0.915	3.530	اعمل على أن تكون إجراءات التسيير في منظمنا مساعدة ومشجعة على الإبداع.	x 9
18	1.060	3.470	كثيرا ما تواجه قراراتي دعم المرؤوسين.	x10
21	0.961	2.930	لدي قرارات صارمة ولا يمكن الرجوع عنها.	x11
14	0.704	3.730	أقوم بتفويض المرؤوسين في الكثير من المهام الممنوعة بهم.	x12
1	0.458	4.270	أساهم في تحسين أسلوب التسيير الإداري، مما يقوي دافع الانجاز لدي.	x13
8	0.704	3.930	كثيرا ما تواجه قراراتي دعم الرؤساء.	x14
4	0.704	4.070	اعتمد على شخصيتي في تحفيز الموظفين.	x15
9	0.458	3.930	ابذل جهودا كبيرة من اجل تحقيق أفكار في الواقع.	x16
13	0.640	3.870	أحاول في مختلف المجالس إبداء وجه نظري وأدافع عليها بشدة.	x17
16	0.632	3.600	يؤخذ بآراء الأغلبية في مختلف المجالس.	x 18
22	0.834	2.530	توفر منظمنا وسائل مساعدة على اتخاذ القرارات	x 19
20	0.961	3.070	اعتبر نفسي متخذ قرارات من الدرجة الأولى.	x20
19	0.915	3.470	كان تعييني في هذا المنصب بناء على قدرات وخبرات سابقة.	x21

23	0.640	2.470	x22	أفكر في وضع استقالي كلما واجهتني ضغوط في العمل.
24	0.704	2.070	x23	القدرات والمهارات التي أتمتع بها تؤهلني لأصبح عميدا.
5	0.799	4.070	x24	أحس أنني أتمتع بقدر كبير من الاحترام والتقدير من طرف الجميع.
متوسط المحور			3.60	

نلاحظ من النتائج المسجلة أن متغير التمكين الوظيفي تحصل على متوسط إجمالي قدره 3.41 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من 3.41 إلى 4.2 والتي تمثل استخدام الإجراءات بشكل مناسب من طرف الهيئات المعنية.

كما نلاحظ أن المتغير الأول (التمكين الوظيفي) بمحورية الحرية والاستقلالية - وتفويض السلطة، قد حصلا على أوساط حسابية بلغت 3.87 و 3.45 على التوالي بمجموع متوسط 3.66 والذي يقع ضمن الفئة الرابعة من 3.41 إلى 4.2 والتي تمثل استخدام الإجراءات بشكل مناسب من طرف الهيئات المعنية، بمعنى أن إجراءات التمكين الوظيفي المعتمدة من طرف الهيئات المعنية معتمدة وطبقت بشكل فعال أي أن هناك دورات تكوينية تعتمد عليها المؤسسة، وكذا سعي لتحسين العمل وتطويره.

أما عن المحور الثالث المتعلق بتفويض السلطة فقد حصل على متوسط حسابي 2.92 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من 2.61 إلى 3.4 تمثل اتفاق إلى حد ما /قلما تفعل الإجراءات المتمثلة في تفويض السلطة، بالشكل المناسب من طرف الهيئات المعنية، أي أن المؤسسة تفتقر إلى حد كبير في تحويل الصلاحيات بشكل أوسع ضمن ممارسة رؤساء الأقسام لمهامهم.

4- اختبار الفرضية وتحليل النتائج

لقد قمنا باختبار الفرضية وذلك اعتمادا على نظام (spss)، مستعملين في ذلك معامل ارتباط الرتب Spearman ويعتبر من الطرق المناسبة في مثل هذه الحالات، ويتضح من نتائج الجدول 02 إن معامل الارتباط بين عوامل التمكين الوظيفي (التكوين والتعليم، الحرية والاستقلالية، تفويض السلطة) وتنمية القدرات القيادية، جاءت كالآتي :

- بالنسبة لعامل التكوين والتعليم، وتنمية القدرات القيادية، كان معامل الارتباط

0.665**، وهي قيمة تعبر عن إيجابية معامل الارتباط ومعنوية الدلالة عند 0.05.

فعامل التكوين والتعليم حسب استجابات أفراد العينة كان إيجابيا، حيث حصلت الإجابة على التساؤلين-تسعى الكلية لتطوير العمل وتحسينه- و -هناك تشجيع في كليتنا على تبادل

الخبرات- على أعلى درجتين بمتوسطين على التوالي قدرهما 4.27 و 3.87، ويشير ذلك إلى أن هناك جهوداً تبذل في هذا الإطار من أجل إصلاح المنظومة التعليمية وعملية التسيير، وهذا ما يعكس دور عملية التكوين والتعليم في تنمية القدرات القيادية لدى رؤساء الأقسام، أي أنه كلما كان التعليم والتكوين أفضل كلما زادت قدرات ومهارات القيادة.

تليها الإجابة على التساؤلين-إشراف رؤسائنا يحقق لنا فرص لتعلم تفاصيل العمل- وتوفر لنا دورات تكوينية في حالة وجود مستجدات جديدة على مختلف الأنشطة والمهام- وقد حصلنا على أدنى درجتين بمتوسطين قدرهما 3.80 و 3.53، وهو ما يفسر نقص تمكين هذه الفئة من دورات تكوينية وتدريبية حول عملية التسيير، مما يضعف من فاعلية عملية الإشراف التي تصبح عاجزة عن طرح رؤية واضحة لتفاصيل العمل.

فكما ذكرنا سابقاً فالمنظمة الحديثة تتصف بتوجيه الجهود نحو تكوين وتنمية الموارد البشرية، وتحسين برامج التدريب بما يواكب التطورات التقنية والعلمية.

أما بالنسبة لعامل الحرية والاستقلالية، وتنمية القدرات القيادية، فكان معامل الارتباط 0.582^* ، وهي قيمة تعبر كذلك عن إيجابية معامل الارتباط ومعنوية الدلالة عند 0.05.

أما عامل الحرية والاستقلالية حسب استجابات أفراد العينة فكان إيجابياً أيضاً، حيث حصلت الإجابة على التساؤلات -تتجه مؤسستنا نحو ديمقراطية الإدارة أو الإدارة بالمشاركة كمبدأ إداري مفيد - و- تتمتع برقابة ذاتية تدفعنا للعمل بحرية- و- امتلاك حرية التصرف بالأدوات والوسائل الخاصة بالعمل، ضمن الهيكل الذي تحدده الإدارة العليا- و- لدينا خيارات متاحة ضمن مجموعة من البدائل- على أعلى الدرجات بمتوسطات على التوالي قدرهما 3.80، 3.67، 3.60، 3.60، ويشير ذلك إلى أن هناك توجه إلى نوع من الديمقراطية في عملية تسيير المورد البشري تسود مختلف كليات هذه الجامعة، مما يوحي بإضفاء مرونة في عملية التسيير، تعود في اعتقادنا كباحثين وممارسين إلى تعديل بعض القوانين من طرف الإدارة الوصية، وجعلها أكثر استجابة إلى المتطلبات الحالية، إلا أننا نرى أن هذه الحرية لا تزال مقتصرة على بعض المجالات فقط دون غيرها، من التمتع بالصلاحيات ذات النطاق الواسع إلى حرية التصرف واتخاذ القرارات في الوقت المناسب دون الرجوع إلى أعلى، وهذا ما تبينه الاستجابات - امتلاك حرية تصحيح الأخطاء عند وقوعها دون الرجوع إلى الأعلى -و- تمنح لنا صلاحيات واسعة باتخاذ إجراءات ذات مساحات أوسع-.

ويفسر التمكين الإداري للعاملين، بأنه خطوة نحو منح استقلالية أكبر للعاملين من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات، وتزويدهم بالمعلومات، ذات الصلة بالعمل والاستعداد للسيطرة على العوامل المؤثرة على أداء العمل، وهو يساعد على إزالة الظروف التي تسبب حالة الضعف (عند عدم تفويض الصلاحية)، وبالتالي فتمكين أفراد عينة البحث (رؤساء الأقسام) من حرية واستقلالية أكبر يزيد من شعورهم بالقدرة الذاتية على ممارسة الأعمال، وفي حل مشكلات العمل، وبالتالي فإنه ينمي ويزيد من قدراتهم ومهاراتهم القيادية.

كما كان لعامل تفويض السلطة، وتنمية القدرات القيادية معامل الارتباط 0.450 وهي قيمة تعبر عن سلبية معامل الارتباط و عدم معنوية الدلالة عند 0.05. كما هو موضح أدناه في الجدول 04.

أما عن هذا العامل فقد حل بالمرتبة الأخيرة بمختلف استجاباته، واتضح أن أفراد العينة غير ممكنين في هذه الناحية، وقد قدر المتوسط العام لهذا المحور بـ 2.92 وهو اضعف متوسط بين مختلف المحاور الأخرى، وجاءت استجابات الأفراد على النحو والترتيب التالي:

-هناك نصوص قانونية تدعو إلى تفويض بعض المسؤوليات والصلاحيات في المهام التي أقوم بها واشعر بان هناك ضغوط تحكمية من الرؤساء وأتمتع بتفرغ لممارسة المهام الأساسية و هناك تشجيع على ممارسة الدور القيادي.

وكما ذكرنا سابقا هناك اتفاق على وجود بعض النصوص القانونية المساعدة، إلا انه ومن الملاحظ أن هذه النصوص لم تفعل بالشكل الصحيح، أو أنها تفتقر فعلا إلى ترسيخ المرونة في تسيير الموارد البشرية، فالضغوط التحكيمية، وعدم التفرغ لممارسة المهام الأساسية، وعدم التشجيع على ممارسة الأدوار القيادية، كلها عوامل من شأنها أن تجمع على أن عملية التفويض لا تحظى بالاهتمام الكافي من طرف المشرفين على عملية التسيير في هذه الجامعة.

فالتفويض هو منح الحق في التصرف، وإعطاء الصلاحيات اللازمة للأفراد لتمكينهم من ممارسة أعمالهم بصورة تضمن تحقيق الأهداف، وهو جزء مهم في عملية التمكين الإداري للأفراد، وبدون منحهم التفويض أو الصلاحيات الكافية لمزاولة أعمالهم وتحديد مسؤولياتهم، لا يمكن بلوغ الأهداف المرجوة.

جدول (04): يوضح العلاقة بين عوامل التمكين و تنمية القدرات القيادية

عوامل التمكين الوظيفي/ تنمية القدرات القيادية	التكوين والتعليم	الحرية والاستقلالية	تفويض السلطة
تنمية القدرات القيادية	0.665**	0.582*	0.450

وفي الأخير أسفرت نتائج البحث عن تأكيد وجود علاقة ايجابية بين متغيري البحث التمكين الوظيفي وتنمية القدرات القيادية والمقدرة بـ 0.729** وهي قيمة تعبر عن ايجابية معامل الارتباط وتؤكد معنوية الدلالة عند 0.05 كما هو موضح أدناه في الجدول 05.

ومن خلال ما سبق نقول أنه تم قبول الفرضية قبولاً جزئياً، بمعنى أن هناك علاقة مقبولة تجمع بين عوامل التمكين (الحرية والاستقلالية – وتفويض السلطة) وتنمية القدرات القيادية لدى رؤساء الأقسام.

جدول (5): علاقة البحث التمكين الوظيفي وتنمية القدرات القيادية

المشاركة بالمعلومات/ تنمية القدرات القيادية	التكوين والتعليم
تنمية القدرات القيادية	0.729**

ومن خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها على عينة من رؤساء الأقسام بجامعة المدية توصلنا إلى النتائج التالية:

- قوانين وإجراءات الإدارة الوصية تفتقر إلى سن القوانين التي تمنح الصلاحيات الأوسع للعاملين، والتي تساعد على اتخاذ القرارات، وهذا الضعف هو الذي يؤدي إلى تأخير سير العمليات الإدارية، ويصنع ما يعرف بالبيروقراطية الإدارية.
- وجود نقص فادح في عدم امتلاك هذه الفئة حرية التصرف، واتخاذ القرارات بشكل فردي دون الرجوع إلى المستويات العليا، وهذا ما يحد من تطور ملكات القيادة ويجعل هذه الفئة ملزمة بتنفيذ التعليمات لا غير.
- وجود سعي وتشجيع لتطوير العمل وتحسينه، إلا أن هذا الطموح لا يتمتع بالدعم الكافي، لتكون له الفعالية اللازمة لتحقيق المطلوب، فمثلاً نجد أن هناك ضعف في منح الصلاحيات، وعدم التشجيع على ممارسة الدور القيادي.
- غياب الدعم القانوني، المتمثل في القرارات والمراسيم والتي لم تصمم بالطريقة التي تخدم البعد الإنساني في العمل، فهي تركز فقط على الجانب المادي دون غيره.

- كما نستنتج أن الإدارة الوصية لا تولي اهتماما كبيرا بعملية التمكين الوظيفي، خاصة فيما يتعلق بالبعد الإنساني، كالحرية والاستقلالية، وتفويض السلطة، فهي تهتم أكثر بالتركيز على الجانب المادي بشقيه المالي والقانوني.

وبناء عليه نقدم الاقتراحات التالية:

- تحديد إستراتيجية واضحة خاصة بتسيير الموارد البشرية، يساهم في رسمها مختلف الفاعلين في القطاع وعلى رأسهم المختصين، ليسهل تطبيقها على أرض الواقع.
- فتح المجال للتكوين النوعي خاصة على مستوى القيادات الإدارية التي لا يتمتع غالبيتهم بالمهارات والكفاءات المطلوبة، ولا يتم تعيينهم إلا بعد رفع قدراتهم وتحسينها.
- إعادة النظر في القوانين واللوائح الخاصة المتعلقة بتحويل الصلاحيات، وتفويض السلطة، وإعطائها مرونة أكبر، من خلال تخفيض الرقابة المباشرة والتأكيد على الرقابة البعيدة.
- فتح المجال للإدارة الالكترونية، بتحديث القطاع أكثر وعصرنته، بتفعيل التعامل بالانترنت والأنترنيت مع جميع الفاعلين، خاصة مع التزايد الهائل للجامعات وعدد الطلبة خلال السنوات الأخيرة،
- تسريع وصول المعلومة للجميع، واختصار الوقت، والقضاء على الطرق التقليدية، التي تهدر الكثير من الوقت والمال، وبالتالي يستطيع المسيرين كسب الوقت لتنفيذ الاستراتيجيات المقترحة،
- تفعيل الشراكة بين جميع الفاعلين في القطاع، من مسيرين، أساتذة، عمال، طلبة، فالجامعة شريان الحياة بالنسبة لأي أمة.

خاتمة

مما سبق يتضح لنا أن لكل جامعة مميزات الخاصة، من طرق التسيير المنتهجة، إلى البناء الهيكلي إلى طريقة التنظيم، فمن خلال الاستراتيجيات المعتمدة وآليات الإدارة فان الجامعة تسعى جاهدة لتحقيق أهدافها، وكذا أهداف مختلف الفئات العاملة بها، هذه الأخيرة التي تتطلب رعاية خاصة من أجل الحصول على النتائج الايجابية، فما كان يطلق عليه رأس المال البشري، وأصبح اليوم يسمى برأس المال الفكري هو ما تسخر له كبريات الدول جل إمكانياتها وقدراتها للحصول على أفضل النتائج، وبها قد احتلت مؤسساتها الجامعية أولى المراتب. وعليه أصبح لزاما على مؤسسات التعليم العالي أن تهتم بتكوين وتدريب مسيريهها تكوينا يرقى إلى مستوى التطلعات،

ومحاولة الاعتناء بهم عبر ضخ القوانين المساعدة والمساندة لهم ، والتي تمكنهم من أداء أعمالهم تحت أفضل الظروف ، ومساعدتهم على تجاوز تلك العقبات التي تحول بينهم وبين رفع راية التحدي ، من اجل جعل مؤسستنا الجامعية تحتل أفضل المراتب ، وتخرج أكفأ الطاقات البشرية .

فقد بات من الضروري وقبل كل شيء التفكير في وضع خطة هيكلية ، تهتم بشؤون العاملين بصفة عامة والمسيرين بصفة خاصة ، من اجل الاهتمام بتحليل سلوكياتهم وتأهيلهم وتكوينهم حتى يصبحوا مسيرين وقادة ناجحين ، يسرون بالجامعة إلى مصاف التقدم والازدهار .

قائمة المراجع

المراجع بالعربية

- 1- القرآن الكريم.
- 2- التفسير الميسر لنخبة من العلماء " القرآن الكريم " (2004)، دار ابن الجوزي للطباعة والنشر، القاهرة.
- 3- علي عبد الوهاب آخرون (2004)، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة.
- 4- مؤيد يوسف الساعدي (2006)، قياس استعداد منشأة الأعمال للعمل بإستراتيجية التمكين، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، م (3)، ع (11).
- 5- صفاء جواد (2012)، أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي على العاملين في هيئة التعليم التقني"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العدد (32)، المعهد الطبي التقني - المنصور.
- 6- الهيتي خالد (2005)، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل للنشر.
- 7- أبو القاسم أحمد، جعفر (1991)، السلوك التنظيمي والأداء، الرياض، معهد الإدارة العامة.
- 8- راضي، جواد محسن (2010)، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين، دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية. المجلد 12، العدد 1.
- 9- شريف، جلال سعد الملوك عبد الرحمن (2002)، أثر إستراتيجية التمكين في تعزيز الإبداع التنظيمي " دراسة تحليلية في جامعة الموصل، رسالة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة الموصل.
- 10- غياث بوفلحة (1986)، محاضرات في السلوك التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 11- عبد الرحمان توفيق (2003)، الشخصية القيادية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ط 2، بيمك، الجيزة، مصر.
- 12- شهرزاد محمد شهاب (2010)، القيادة الإدارية ودورها في تأطير روابط العلاقات العامة"، دراسات تربوية، العدد 11.
- 13- رزق الله حنان (2010)، أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة، رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة.

المجلات، الملتقيات والدوريات

- 14- أحمد علي صالح وآخرون (2011)، " مستوى ممارسة التمكين الإداري في الشركات الصناعية الكبرى وعلاقته بتحسين الأهداف لوزارة البيئة الأردنية"، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، العدد التاسع جوان.
- 15- أحمد يوسف عريقات (2004)، دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال، تحت عنوان تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال، المؤتمر الدولي السابع، كلية الاقتصاد بجامعة الزرقاء، الأردن.
- 16- بالحسن علي وآخرون (2010)، القيادة التربوية، الملتقى التوجيهي الإعلامي الجهوي للجنوب، ثانوية أبي بكر الحاج عيسى، الاغواط، 2010/11/04-02.

المراجع بالفرنسية

- 17- Argenti Paul A (1997): The fast forward MBA pocket Reference, John Wiley sons Inc. New York.
- 18- Moriou Stéphane (1996) : 10 outils clés du management (l'empowerment) - ouvrage collectif – les presses management.les éditions du GO .
- 19- Weinberg Robert et Gould Daniel (1997) : Psychologie du sport et de l'activité physique, traduction par Paul deshaies, éd. Vigot, Paris.