

## واقع التمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة جامعة بسكرة

### The reality of administrative empowerment in higher education institutions a case study of Biskra University

منار بلحسين	خديجة ناصر	محمد قريشي	شيماء منصورى*
Manar.belhossein@gmail.com	Khadija.nasser@gmail.com	Mohamed.grichi@uni-biskra.dz	Chaima.mansouri@univ-biskra.dz
جامعة بسكرة(الجزائر)	جامعة بسكرة(الجزائر)	جامعة بسكرة(الجزائر)	جامعة بسكرة(الجزائر)

تاريخ النشر: 2021/12/30

تاريخ القبول: 2021/12/20

تاريخ التقديم: 2021/09/23

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات العمال الإداريين بكليات جامعة بسكرة نحو واقع التمكين الإداري بأبعاده المختلفة، استخدم في التحليل الإحصائي للبيانات عدة أساليب منها مقاييس الإحصاء الوصفي واختبار T للعينة الواحدة (One Sample T- test) وخلصت الدراسة إلى أن مستوى توفر التمكين الإداري بالجامعة محل الدراسة جاء متوسطا، كما أوصت الدراسة بإتاحة الفرصة لمشاركة القيادات الإدارية في صنع القرارات. الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، تفويض السلطة، التدريب، فرق العمل، التحفيز، الاتصال.

تصنيف JEL: M12, L22

#### Abstract:

This study aimed to identify the perceptions of employees in the faculties of the Biskra University towards the reality of empowerment in its various dimensions, descriptive statistical measures and T-test for analysis data.

The study concluded that the level of administrative empowerment in the University under study was moderate, and the study recommended providing the opportunity for the participation of administrative leaders in decision-making.

**Key words:** Administrative empowerment; Delegation of authority; Training; Teamwork; Motivation; Communication.

**JEL Classification Codes:** M12, L22.

\* المؤلف المراسل

تمهيد:

تعيش المنظمات اليوم في محيط يتميز بالتطورات والتغيرات السريعة والمستمرة خاصة في جانبه المعرفي والتكنولوجي، التي تؤثر على بقائها واستمراريتها. هذا المحيط بعوامله فرض على المنظمات الاستجابة للمتغيرات بأسلوب إبداعي وإيجاد طرق حديثة وإبداعية، وبالتالي أصبحت مجبرة على إحداث تغييرات جذرية في أساليبها الإدارية وترك الطرق والإجراءات التقليدية، وذلك عن طريق إيجاد أفراد مبدعين وتوفير الوسائل اللازمة والمناسبة التي تساعد على ابتكار طرق جديدة وأساليب عمل متطورة وحلول إدارية سريعة لمجابهة هذه التحديات.

ومن بين الأساليب و الممارسات التي يمكن أن تنتهجها الإدارة و التي أثبتت الدراسات بأن لها دور في ذلك هو التمكين، ومهتم مفهوم التمكين بإعطاء العاملين المزيد من الصلاحيات والمسؤوليات، وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة بشكل يسمح بتوثيق العلاقة بين الإدارة والعاملين والمساعدة على تحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار، وكسر الجمود الإداري والتنظيمي الداخلي بين الإدارة والعاملين، وهو ما يجعل الاهتمام بمبدأ تمكين العاملين عنصرا أساسيا لنجاح المؤسسات.

- إشكالية البحث:

حيث يعتبر تمكين العاملين من المبادئ الإدارية الحديثة في الفكر والتطبيق الإداري، لكن الإدارات العليا خاصة في الدول النامية مازالت تعتقد بأن تمكين العاملين وتقويتهم معرفيا ونفسيا سيكون على حساب نفوذها وسلطتها، ذلك ناجم عن رغبتها بالاحتفاظ بأكبر قدر ممكن من الصلاحيات لعدم الثقة في قدرة العاملين على ممارسة مهامهم بكفاءة. وبذلك فإن مشكلة الدراسة تبلور في التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو واقع التمكين الإداري في جامعة بسكرة؟

- فرضيات البحث: تماشيا مع إشكالية البحث وأهدافه تم وضع الفرضية الرئيسية كالتالي:

الفرضية الرئيسية: لا تطبق جامعة بسكرة " التمكين الإداري " وذلك عند مستوى دلالة 0.05

ويدرج عند هذه الفرضية خمس فرضيات فرعية:

جامعة بسكرة لا تقوم بتفويض السلطة لعاملها الإداريين وذلك عند مستوى دلالة 0.05.

جامعة بسكرة لا توفر التدريب لعاملها الإداريين وذلك عند مستوى دلالة 0.05.

جامعة بسكرة لا تحفز عاملها الإداريين وذلك عند مستوى دلالة 0.05.

- جامعة بسكرة لا تدعم الاتصال الفعال بين عاملها الإداريين وذلك عند مستوى دلالة 0.05.
- جامعة بسكرة لا تقوم بتشجيع تكوين فرق العمل وذلك عند مستوى دلالة 0.05.
- أهداف البحث: نسعى من خلال هذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:
  - التعرف على التمكين الإداري من وجهة نظر العاملين في جامعة بسكرة.
  - تقديم بعض التوصيات والاقتراحات التي يمكن الاستفادة منها في جانب التمكين الإداري للمؤسسة محل الدراسة والذي من شأنه أن يحسن من أدائها
  - أهمية الدراسة: تبرز أهمية البحث من خلال:
  - موضوع التمكين الإداري أحد أهم الاتجاهات الضرورية في الإدارة والذي تنادي به معظم المنظمات والخبراء بتبنيه وتطبيقه.
  - يساهم التمكين الإداري في إعطاء العاملين سلطة أوسع في ممارسة الرقابة و تحمل المسؤولية في استخدام قدراتهم من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات.
  - إتاحة الحرية في التصرف لدى العاملين الذين توكل لهم مهام مع تحمل المسؤولية عن نتائج معززين بنظام فعال للمعلومات .
  - ضبط مفهوم التمكين الإداري و ضرورة استخدامه كأسلوب في علاقات العمل لما له أثر كبير على رفع مستوى الأداء في المؤسسات التعليمية العالي.
  - منهجية الدراسة: للإجابة على إشكالية بحثنا، نتبع في معالجتنا لهذا الموضوع على المنهجين الوصفي والتحليلي، إذ يسمح لنا المنهج الوصفي بتوصيف التمكين الإداري، أما المنهج التحليلي فقد استعمل لتحليلي واقع التمكين الإداري في جامعة بسكرة.
  - مجتمع وعينة البحث
- مجتمع البحث: يتكون مجتمع البحث المستهدف من العاملين الإداريين لجامعة بسكرة و البالغ عددهم 1094 عامل حسب إحصائيات 2017.
- عينة البحث: اعتمدنا طريقة العينة العشوائية البسيطة في اختيار عينة البحث والتي بلغ حجمها 76 عامل، وقد تم توزيع الاستبانة عليهم من خلال عدة زيارات ميدانية واسترد منها 71 استبانة، وبعد الفحص تم استبعاد 4 استبانات لعدم تحقيقها شروط الإجابة الصحيحة.

– حدود البحث

الحدود الزمنية: تم إجراء هذا البحث في العام الدراسي 2017/2018.

الحدود المكانية: اقتصرته هذه الدراسة على جامعة بسكرة.

الحدود البشرية: اقتصرته هذه الدراسة على جميع الموظفين الإداريين العاملين بكلية جامعة بسكرة.

أولاً: الجزء النظري

1. تعريف التمكين الإداري

يعتبر التمكين الإداري من المفاهيم الجديدة التي ظهرت نتيجة لرغبة المنظمات في التوجه نحو الزبائن وتلبية رغباتهم، وأيضاً تحقيق السبق من خلال تنمية الإبداع لدى عمالها، و تسريع عملية اتخاذ القرار و زيادة فعاليتها.

يمكن القول أن التمكين الإداري هو: أحد الأساليب الإدارية الحديثة لإدارة الموارد البشرية التي تساعد على استغلال الطاقات الكامنة لدى العاملين و تحفيزهم ذاتياً، بتوفير عناصر معينة في وظيفة الفرد كالمعنى والقدرة والتأثير، هذه الحوافز الذاتية للوظيفة تؤدي إلى إشباع الحاجات الأساسية لدى الفرد مما يحفز على الإبداع و الابتكار وتحقيق أهداف المنظمة.

2.1 أبعاد التمكين الإداري

1.2.1 تفويض السلطة: هو عملية إعطاء المسؤولية ومنح السلطة اللازمة للموظف لغرض تمكينه من استثمار مهاراته لخدمة التنظيم، وهو عملية ضرورية حيث بدونها تقف الإدارة عاجزة عن ممارسة نشاطها وتحقيق أهدافها، وفي غياب التفويض تصل المنظمة إلى حالة لا يملك فيها أي فرد باستثناء مديرها أن يقوم بالأعمال وبالتالي يصعب تحقيق الأهداف المرسومة (مهنا، 2006، صفحة 25).

وعليه فإن التفويض هو عملية إسناد السلطة الإدارية من الرئيس لمرؤوسيه مع إعطائهم صلاحيات اتخاذ القرار في ما يخص المهام التي يقومون بها وهذا في إطار ضوابط قانونية وإدارية تضمن الممارسة الصحيحة لتفويض السلطة داخل المنظمة.

2.2.1 التدريب: إن التدريب هو مجموعة من نشاطات التعلم المبرمجة بهدف إكساب الفرد و الجماعات

المعارف والمهارات والاتجاهات التي تساعد على التكيف مع المحيط الاجتماعي المهني من جهة وتحقيق

فعالية التنظيم الذي ينتمون إليه من جهة ثانية (بوحفصة، 2010، صفحة 37). فالتدريب هو مجموعة من

الجهود المخططة لتطوير قدرات العاملين على كافة المستويات وذلك من خلال ترشيد سلوكياتهم بما يعظم فعالية أدائهم لتحقيق أهدافهم والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.

3.2.1 الحوافز: هي عبارة عن مثير خارجي يعمل على خلق أو تحريك الدافع (مثير داخلي) ويوجه الفرد إيجاباً نحو الحصول على الحافز بما يؤدي لإشباع الفرد لسلوك معين يتفق مع الأداء الذي تطلبه الإدارة (حسن و آخرون، 2002، صفحة 161). كما يمكن القول أن التحفيز هو مجموعة العوامل والمؤثرات التي تمارسها المنظمة على عاملها لإثارة قدراتهم الحركية والذهنية سواء بالطريقة الإيجابية كالثناء عليهم أو بالطرق السلبية التي قد تكون بالتوبيخ والعقاب، ذلك من أجل حث العاملين على الإبداع والتميز في أدائهم الذي يؤدي لتحسين وتطوير المنظمة وتحقيق أهدافها.

4.2.1 الاتصال الفعال: هو القدرة على شرح الأفكار وعرضها في لغة واضحة لأفراد مختلفين متباينين وهذا يضمن القدرة على التكييف الرسالة للمستهدفين مهما كانت خلفيتهم أو مستواهم مستخدماً في هذا أساليب وأدوات مناسبة، وأشكال من الاتصال اللفظي و غير اللفظي حسب ما يتطلبه الموقف (سلام، 2008، صفحة 5). فالالاتصال عملية تفاعلية بين طرفين تنطوي على نقل هادف للمعلومات، الآراء، الإيماءات، النبرات الصوتية، كتابات ...، من المرسل إلى المستقبل باستخدام وسيلة اتصالية وهذا لخلق التفاهم والتأثير في السلوك من أجل تحقيق أهداف وغايات معينة.

5.2.1 فرق العمل: هو أسلوب فعال و مثمر لأنه يتيح لكل فرد في المؤسسة أن يشعر بالامتلاك والمسؤولية، ذلك يجعلهم أكثر التزام وإصرار على تحقيق نتائج أفضل، والعمل بروح الفريق يساعد الناس على تحقيق تقدير أفضل للذات وكذلك ثقة أكثر بالنفس، كما أنه يشعرهم بأنهم ذوي قيمة وهذا من شأنه أن يحسن العلاقات فهو القوة الأساسية لأي منظمة (الفقي، 2009، صفحة 10). وعليه يمكننا أن نعرف فرق العمل بأنها وحدة تنظيمية تضم العديد من الأشخاص يشتركون في المهمة وهم مدركون لوحدهم الجماعية التي تتطلب منهم التنسيق والتفاعل لتحقيق هدفهم المشترك.

ثانياً: الجزء التطبيقي

1. صدق وثبات أداة البحث

يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها و للتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث نعتمد على مايلي:

صدق المحك: تم حساب صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ" وذلك كما هو موضح في الجدول رقم 1، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.957) وهو معامل جيد جدا و مناسب لأغراض وأهداف هذا البحث، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث كبيرة جدا ومناسبة لأهداف هذا البحث.

ثبات الأداة: ويقصد به مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس أداة البحث باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha)، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.60) فأكثر حيث كانت النتائج كمايلي:

الجدول رقم 1: معاملات الصدق والثبات

المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
تفويض السلطة	5	0.734	0.856
التدريب	5	0.852	0.923
الحوافز	5	0.801	0.894
الاتصال الفعال	4	0.726	0.852
فرق العمل	5	0.735	0.857
الاستبانة ككل	24	0.905	0.951

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 19

من خلال الجدول رقم 1 نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.905)، وهو معامل ثبات جيد جدا و مناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمحاور البحث وأبعادها مرتفعة ومناسبة لأغراض البحث. وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها و صلاحيتها لتحليل النتائج.

## 2. تحليل محاور الاستبانة

أولاً: خصائص مبحوثي الدراسة: فيما يلي سنتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي الدراسة حسب المتغيرات الشخصية و الوظيفية

الجدول رقم 2: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	20	%29.9
	أنثى	47	%70.1
	المجموع	67	%100
العمر	أقل من 30 سنة	14	%20.9
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	41	%61.2
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	10	%14.9
	من 50 سنة فأكثر	2	%3
	المجموع	67	%100
المؤهل العلمي	ليسانس	30	%44.8
	شهادة دراسات عليا متخصصة	8	%11.9
	مهندس	16	%23.9
	المجموع	67	%100
مجال الوظيفة الحالية	أعمال فنية	1	%1.5
	أعمال إدارية غير إشرافية	38	%56.7
	أعمال إدارية إشرافية	28	%41.8
	المجموع	67	%100
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	12	%17.9
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	37	%55.2
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	13	%19.4
	من 15 سنة فأكثر	5	%7.5
	المجموع	67	%100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS.V.19

يتضح من خلال الجدول 2 أن (70.1%) من أفراد عينة البحث هم من الإناث ، في حين بلغت نسبة الذكور (29.9%). أما بالنسبة لمتغير العمر يتبين أن الأفراد الذين ينتمون إلى الفئة العمرية ( أقل من 30 سنة) بلغت نسبتهم (20.9%)، بينما نسبة المبحوثين من الفئة العمرية ( من 30 إلى أقل من 40 سنة) بلغت (61.2%)، في حين نسبة المبحوثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة ) كانت (14.9%)، وفي الأخير نجد أن (3%) من أفراد عينة البحث بلغت أعمارهم (50 سنة فأكثر). وعليه نستنتج أن الفئة العمرية يغلب عليها الشباب.

أما بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي للمبحوثين فيوضح أن (19.4%) منهم حاصلون على شهادة تقني سامي، و(44.8%) حاصلون على شهادة ليسانس ،بينما كانت نسبة حاملي شهادة دراسات عليا متخصصة (PGS) (11.9%)، أما نسبة الحاصلين على شهادة مهندس بلغت (23.9%) . وعليه فأن جامعة بسكرة بكلياتها المتعددة تحرص على توظيف الموارد البشرية المؤهلة التي تمتلك المهارات و القدرات اللازمة لشغل الوظائف.

وفيما يخص مجال الوظيفة الحالية نجد أن غالبية أفراد عينة البحث يعملون في مجال الأعمال الإدارية الغير إشرافية بنسبة (56.7%)، في حين بلغت نسبة المبحوثين الذين يعملون في مجال الأعمال الإدارية الإشرافية ( القيادية ) (41,8%) ، أما نسبة أفراد العينة الذين يعملون في مجال الأعمال الفنية بلغت (1.5%).

و عند ملاحظة سنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد أن لدى المبحوثين نجد أن (17.9%) تقل خبرتهم عن 5 سنوات و (55.2%) من أفراد عينة البحث سنوات خبرتهم تتراوح ما بين (5 إلى 10 سنوات ) ، في حين (19.4%) من أفراد عينة البحث سنوات خبرتهم تتراوح ما بين (10 إلى 15 سنة ) ، أما المبحوثين الذين بلغت خبرتهم (15 سنة فأكثر ) فقد حددت نسبتهم ب (7.5%).

ثانيا: تحليل المحاور الخاصة بالاستبانة: في هذا الجزء سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على تساؤلات البحث، حيث تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري (على مقياس ليكرت 1-5) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة "واقع التمكين الإداري"، و قد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة من (1- أقل من 2.5) دالا على

مستوى "منخفض" من القبول ، ومن ( 2.5 – أقل من 3.5) دالا على مستوى "متوسط" ، ومن (3.5- 5) دالا على مستوى "مرتفع" ويظهر الجدول التالي النتائج كما يلي :

الجدول رقم 3: الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن محاور "التمكين الإداري"

مستوى القبول	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	محاور (أبعاد) "التمكين الإداري"	
متوسط	1	0.749	3.101	تفويض السلطة	1
متوسط	4	0.931	2.576	التدريب	2
منخفض	5	0.879	2.298	الحوافز	3
متوسط	3	0.892	2.824	الاتصال الفعال	4
متوسط	2	0.750	3.059	فرق العمل	5
متوسط		0.639	2.769	المتوسط الكلي	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS.V.19

يتضح من الجدول رقم 3 أن محور أو بعد "تفويض السلطة" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا المحور (3.101) بانحراف معياري (0.749)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المحور يشير إلى نسبة قبول متوسطة، أي أن الجامعة محل الدراسة بها تفويض سلطة متوسط أو مقبول.

وجاء في الترتيب الثاني محور أو بعد "فرق العمل" ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا المحور (3.059) بانحراف معياري (0.750)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المحور يشير إلى نسبة قبول متوسطة أيضا، أي أن فرق عمل بالجامعة محل الدراسة مقبولة.

في حين محور "الاتصال الفعال" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا المحور (2.824) بانحراف معياري (0.892)،

ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المحور يشير إلى نسبة قبول متوسطة، أي أن الجامعة محل الدراسة لها اتصال فعال متوسط أو مقبول.

بينما جاء محور "التدريب" جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا المحور (2.576) بانحراف معياري (0.931)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المحور يشير إلى نسبة قبول متوسطة، أي أن التدريب الجامعة محل الدراسة مقبول نوعا ما.

أما محور "الحوافز" جاء بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا المحور (2.298) بانحراف معياري (0.879)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المحور يشير إلى نسبة قبول منخفضة، أي أن الجامعة محل الدراسة لديها اهتمام ضئيل بالحوافز.

بناء على ما تقدم يتضح أن: مستوى التمكين الإداري في جامعة بسكرة جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن المحاور أو أبعاد التمكين الإداري ككل (2.769) بانحراف معياري قدره (0.639).

### 3. اختبار الفرضيات

1.3 اختبار و تحليل الفرضية الرئيسية: "جامعة بسكرة" لا تطبق التمكين الإداري بأبعاده المختلفة و ذلك عند مستوى المعنوية (a=0.05).

لاختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T- test)، ويوضح الجدول نتائج هذا الاختبار .

الجدول رقم4:نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى التمكين الاداري بأبعاده المختلفة.

نص الفرضية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	مستوى المعنوية
" جامعة بسكرة لا تطبق التمكين الإداري وذلك عند مستوى المعنوية (a=0.05) ."	2.769	0.639	2.944	1.994	0.004

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS.V19

يتضح من خلال الجدول رقم 4 أن قيمة T المحسوبة (2.944) هي أكبر من من قيمة T الجدولية (1.994) وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بديلتها ، وهذا ما يؤكد مستوى المعنوية المحسوب (0.004) أقل بكثير من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، و بالتالي فإن الجامعة محل الدراسة تطبق التمكين الإداري كمجموعة و هذا طبعا حسب إجابات المبحوثين.

1.3.1 اختبار وتحليل الفرضية الفرعية الأولى: " جامعة بسكرة لا تفوض السلطة للعاملين الإداريين بها و ذلك عند مستوى المعنوية) ". (  $a=0.05$  لاختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام اختبار T للعينه الواحدة (One Sample T- test) ، ويوضح الجدول نتائج هذا الاختبار .

الجدول رقم 5: نتائج اختبار T لاختبار الفروق لمستوى التمكين الاداري حسب بعد تفويض السلطة.

نص الفرضية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	مستوى المعنوية
" جامعة بسكرة لا تفوض السلطة للعاملين الإداريين بها و ذلك عند مستوى المعنوية (0.05=a)"	3.101	0.749	1.108	1.994	0.272

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS.V.19

يتضح من خلال الجدول رقم 5 أن قيمة T المحسوبة (1.108) هي أصغر من من قيمة T الجدولية (1.994) وعليه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض بديلتها ، وهذا ما يؤكد مستوى المعنوية ، حيث نجد أن مستوى المعنوية المحسوب (0.272) أكبر من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، و بالتالي فإن الجامعة محل الدراسة لا تقوم بتفويض السلطة للعمال الاداريين بها و هذا طبعا حسب إجابات المبحوثين.

2.1.3 اختبار وتحليل الفرضية الفرعية الثانية: " جامعة بسكرة لا توفر التدريب لعاملها و ذلك عند مستوى المعنوية) (0.05=a) ". لاختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام اختبار T للعينه الواحدة (One Sample T- test) ، ويوضح الجدول نتائج هذا الاختبار .

الجدول رقم 6: نتائج اختبار T الاختبار الفروق لمستوى التمكين الإداري حسب بعد التدريب.

نص الفرضية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	مستوى المعنوية
" جامعة بسكرة لا توفر التدريب لعاملها و ذلك عند مستوى المعنوية (a=0.05) "	2.576	0.931	3.726	1.994	0.000

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برامج 19SPSS.V

يتضح من خلال الجدول رقم 6 أن قيمة T المحسوبة (3.726) هي أكبر من من قيمة T الجدولية (1.994) وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بديلها ، وهذا ما يؤكد مستوى المعنوية ، حيث نجد أن مستوى المعنوية المحسوب (0.000) أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، و بالتالي فإن الجامعة محل الدراسة الدراسة تقوم بتوفير التدريب لعاملها وهذا طبعا حسب إجابات المبحوثين.

3.1.3 اختبار و تحليل الفرضية الفرعية الثالثة: " جامعة بسكرة لا تحفز عاملها و ذلك عند مستوى المعنوية (a=0.05) ". (الاختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام اختبار T للعينة الواحدة - One Sample T- test )، ويوضح الجدول نتائج هذا الاختبار.

الجدول رقم 7: نتائج اختبار T لاختبار الفروق لمستوى التمكين الإداري حسب بعد التحفيز

نص الفرضية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	مستوى المعنوية
جامعة بسكرة لا تحفز لعاملها و ذلك عند مستوى المعنوية (a=0.05) ."	2.298	0.879	6.528	1.994	0.000

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برامج 19SPSS.V

يتضح من خلال الجدول رقم 7 أن قيمة T المحسوبة (6.528) هي أكبر من من قيمة T الجدولية (1.994)، وعليه نرفض الفرضية الصفرية و نقبل بديلها ، وهذا ما يؤكد مستوى المعنوية ، حيث نجد أن مستوى المعنوية المحسوب (0.000) أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، و بالتالي فإن الجامعة محل الدراسة تحفز عاملها بالشكل المطلوب وهذا طبعا حسب إجابات المبحوثين.

4.1.3 اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: " جامعة بسكرة لا تدعم عملية الاتصال الفعال بين عاملها وذلك عند مستوى المعنوية) . " ( $a=0.05$ ) لاختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T- test)، ويوضح الجدول نتائج هذا الاختبار.

الجدول رقم8: نتائج اختبار T لاختبار الفروق لمستوى التمكين الإداري حسب بعد الاتصال الفعال

نص الفرضية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	مستوى المعنوية
" جامعة بسكرة لا تدعم عملية الاتصال الفعال بين عاملها و ذلك عند مستوى المعنوية ( $a=0.05$ ) ."	2.871	0.863	1.216	1.994	0.228

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS.V.19

يتضح من خلال الجدول رقم8 أن قيمة T المحسوبة (1.216) هي أقل من من قيمة T الجدولية (1.994)، وعليه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض بديلها ، وهذا ما يؤكد مستوى المعنوية ، حيث نجد أن مستوى المعنوية المحسوب (0.228) أكبر من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، و بالتالي فإن الجامعة محل الدراسة لا تدعم عملية الاتصال الفعال بين عاملها و هذا طبعا حسب إجابات المبحوثين.

5.1.3 اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: " جامعة بسكرة لا تقوم بتشجيع تكوين فرق العمل و ذلك عند مستوى المعنوية ( $a=0.05$ ) . " لاختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T- test)، ويوضح الجدول نتائج هذا الاختبار .

الجدول رقم 9: نتائج اختبار T لاختبار الفروق لمستوى التمكين الإداري حسب بعد فرق العمل

نص الفرضية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	مستوى المعنوية
" جامعة بسكرة لا تقوم بتشجيع تكوين فرق العمل و ذلك عند مستوى المعنوية ( $a=0.05$ ) ."	3.059	0.779	0.627	1.994	0.533

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS.V.19

يتضح من خلال الجدول رقم 9 أن قيمة T المحسوبة (0.627) هي أقل من من قيمة T الجدولية (1.994)، وعليه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض بديلها، وهذا ما يؤكد مستوى المعنوية، حيث نجد أن مستوى المعنوية المحسوب (0.533) أكبر من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، بالتالي فإن الجامعة محل الدراسة لا تشجع على تكوين فرق العمل وهذا طبعا حسب إجابات المبحوثين.

## الخلاصة

الاستنتاجات: تبين من خلال الدراسة أن:

- تطبيق التمكين الإداري كان بدرجة متوسطة وذلك يعزى لبعض العوامل التي يعاني منها الموظفون وضعف نظام المعلومات بالإضافة لكون أغلب المهام الإدارية روتينية ولا تحتاج لتفويض سلطة.
- التدريب يتوفر بدرجة متوسطة وعليه توجب تنمية البرامج التدريبية وفتح المجال للموظفين لتحسين مستواهم ذاتيا عن طريق التعلم المستمر خاصة في مجال أعمالهم لرفع من مستواهم وأداء مهامهم بفاعلية.
- وجود مستوى متوسط من تطبيق بعد التحفيز لذا توجب العمل على تطوير نظام الحوافز بما يتماشى مع الظروف المعيشية للموظفين لتنشيط أدائهم ورفع معنوياتهم الذي ينعكس على أداء المؤسسة.
- أن المؤسسة محل الدراسة لا تقوم بتفويض السلطة وهذا يعود للثقافة التنظيمية السائدة داخلها و أيضا لكون المهام عبارة عن أعمال إدارية روتينية لا تستدعي اتخاذ قرارات.
- أن المؤسسة محل الدراسة لا تدعم عملية الاتصال الفعال مما يخلق نوع من عدم التفاهم والاتفاق وتأخر في نقل المعلومات واتخاذ القرارات، وهذا ما يؤثر على أدائها.
- أن المؤسسة محل الدراسة لا تدعم تشكيل فرق العمل وهذا راجع لطبيعة المؤسسة و المهام بها وعدم توفر أهداف مشتركة بين الموظفين.

الاقتراحات: وفقا للنتائج التي تم التوصل إليها، تم الخروج بالتوصيات التالية.

- الاستفادة من تجارب الجامعات العالمية على وجه الخصوص، والتي قامت بالفعل بتطبيق عملية التمكين حتى يمكن الاستفادة من الجوانب الايجابية و الحد من السلبيات التي تحول دون تطبيقه على الوجه الصحيح و العمل على كيفية مواجهة هذه السلبيات.
- إتاحة الفرصة لمشاركة القيادات الإدارية في صنع القرارات الإدارية وخاصة تلك المتعلقة بخطط الجامعة بما يتناسب مع الأهداف مما يؤدي إلى بسط الأرضية أمام تفويض سلطة لهم لاتخاذ القرارات و تحمل جزء من المسؤوليات دون الرجوع للهيئات العليا.
- توجيه الجهود نحو تطوير العمل الجماعي من خلال تحفيز الانتاجات الفكرية المشتركة، وفي هذا السياق نقترح توفير وسائل اتصالية فعالة مجانية و بسيطة صالحة فقط بين العمال الإداريين لتسهيل عملية الاتصال الفعال و نقل المعلومات فيما بينهم و التواصل المشجع على الإنتاج.
- على إدارة الجامعة محل الدراسة توفير أجواء عمل تتصف بالمرونة وتسهيل من عملية تبني ثقافة التمكين الإداري لما له أثار ايجابية على الفرد والمجتمع.
- هذه الدراسة لم تغطي كل أبعاد التمكين الإداري، ولهذا يمكن أن يحضى الموضوع بدراسات أخرى تشمل أبعاد جديدة للتمكين الإداري وفي بيئات مختلفة.

#### قائمة المراجع:

- الكتب:
- 1. ابراهيم الفقهي. (2009). العمل الجماعي. دار الأجيال للنشر والتوزيع.
- 2. امثال محمد حسن، و آخرون. (2002). السلوك التنظيمي ادارة الموارد البشرية، مطبعة كلية التجارة، الإسكندرية. الإسكندرية: مطبعة كلية التجارة.
- 3. بوحفصة عبد الكريم. (2010). التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجزائرية.
- 4. عزة محمد سلام. (2008). مهارات الاتصال. القاهرة: الناشر مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث.
- المذكرات والأطروحات:
- 1. براهيم عفيف منها. (2006). العلاقة بين التفويض السلطة وفعالية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية: من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. رسالة ماجستير في الإدارة التربوية. نابلس، غير منشورة، فلسطين: كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية.

الملاحق:

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية و الوظيفية للعمال الإداريين لجامعة بسكرة ، بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

1-الجنس: ذكر أنثى

## واقع التمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة جامعة بسكرة

شيماء منصور، محمد قريشي، خديجة ناصر، منار بلحسين

2-العمر: اقل من 30 سنة من 30 إلى اقل من 40 سنة من 40 إلى اقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر

3-المؤهل العلمي: تقني سامي (TS) ليسانس مهندس

4-مجال الوظيفة الحالية: أعمال إدارية إشرافية أعمال فنية أعمال إدارية غير إشرافية

5-سنوات الخبرة: اقل من 5 سنوات من 5 إلى اقل من 10 سنوات من 10 إلى اقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الإستبانة (التمكين الإداري)

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى التمكين الإداري بالمؤسسة محل الدراسة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

أبعاد التمكين الإداري					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
أولاً. تفويض السلطة					
					1 تفوضي الإدارة سلطات كافية لانجاز مهام وظيفتي.
					2 تثق الإدارة في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي.
					3 لا يمارس رؤسائي الصلاحيات المفوضة إلي خلال فترة التفويض.
					4 تمنحني الإدارة المرونة المناسبة لتصرف في أداء مهامي.
					5 توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية.
ثانياً. التدريب					
					6 تتبنى الإدارة خطة واضحة للتدريب.
					7 توفر لي الإدارة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي.
					8 تشجع الإدارة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم.
					9 يتاح للعاملين فرص التعلم واكتساب أشياء جديدة في مجال العمل.
					10 تسعى الإدارة إلى زيادة مهارات العاملين فيها.
ثالثاً. الحوافز					
					11 تقدر الإدارة جهودي في العمل.

## واقع التمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة جامعة بسكرة

شيماء منصورى، محمد قريشي، خديجة ناصر، منار بلحسين

					12	يسمح لي نظام العمل المتبع في الإدارة بالمشاركة في اتخاذ القرارات.
					13	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها في العمل.
					14	أشعر بعدالة و موضوعية نظام الترقيات في الإدارة.
					15	تعد كفاءة العاملين معيار مهم في نظام الترقية.
						<b>رابعاً: الاتصال الفعال</b>
					16	تتميز التعليمات و الإجراءات في الإدارة بالوضوح.
					17	يستطيع الموظفون الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم من غير صعوبة.
					18	تهتم الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة و متطورة.
					19	يوجد نظام معلومات يوفر المعلومة على نحو سريع لأصحاب القرار.
						<b>خامساً: فرق العمل</b>
					20	تدعم الإدارة تشكيل فرق العمل.
					21	تتوافر أجواء من التعاون و المساعدة بين زملاء العمل.
					22	تركز الإدارة على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي.
					23	تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل المنظمة.
					24	فرق العمل في الإدارة قادرة على تنفيذ ما تتخذه من قرارات.