مجلة ضيـاء للبحوث النفسية والتربوية
الترقيم الدولي الموحد (ISSN) : 2716-8174
مجلد (1)، عدد (1) / جويلية 2020 / ص: 212-237

# واقع التمكين الإداري داخل الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الخرطوم

# The reality of administrative empowerment within the academic departments from the point of view of faculty members, Faculty of Education, University of Khartoum

الزين الخليفة الخضر الخليفة[1]*
[1]جامعة الخرطوم / السودان، Zaain970@gmail.com

**الملخص:**

هدف البحث إلى التعرف على درجة ممارسة التمكين الإداري داخل الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة الخرطوم. استخدم الباحث المنهج الوصفي وقد تكون مجتمع البحث من 173 عضو هيئة تدريس. اختار الباحث عينة عشوائية بسيطة بلغت 45 فرد بنسبة 26%. استخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات المطلوبة، وجهت الاستبانة إلى كل أفراد العينة. ولتحليل البيانات إحصائياً استخدم الباحث برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. توصل البحث إلى نتائج عديدة أهمها: درجة ممارسة أبعاد التمكين الإداري بكلية التربية جاءت بدرجة كبيرة، أن أعلى درجة ممارسة كانت لصالح بعد المشاركة في صنع القرارات وأدناها لبعد ثقافة التمكين الإداري. وفي ضوء هذه النتائج خلص البحث إلى عدة توصيات منها: يجب على إدارة الكلية الاهتمام بتحفيز أعضاء هيئة التدريس مادياً ومعنوياً خاصة المتميزين منهم، ضرورة الاهتمام بتوافر ثقافة التمكين الإداري داخل الكلية.

**الكلمات المفتاحية:** 1/ التمكين الإداري 2/ الأقسام الأكاديمية 3/ أعضاء هيئة التدريس.

**Abstract:**

The research aimed at identifying the degree of administrative empowerment within the academic departments from the point of view of faculty members in the Faculty of Education, University of Khartoum. The researcher used the descriptive approach. The research community may be 173 faculty members. The researcher chose a simple random sample of 45 individuals with 26%. The researcher used the questionnaire as the main tool for collecting the required data. The questionnaire was sent to all respondents. To analyze the data statistically, the researcher used the SPSS program. The research reached several results, the most important of which is: The degree of practice of the dimensions of administrative empowerment in the Faculty of Education came to a great extent, the highest degree of practice was in favor after participation in decision-making and below to the dimension of the culture of administrative empowerment. In light of these findings, the research concluded several recommendations, including: The management of the college should pay

* الزين الخليفة الخضر الخليفة، Zaain970@gmail.com

attention to motivate the faculty members financially and morally especially the distinguished ones, the need to pay attention to the availability of the culture of administrative empowerment within the college.

**Keywords:** Administrative Empowerment, Academic Departments, Faculty Members.

**مقدمة:**

شهدت الآونة الأخيرة محاولات عديدة من الدول لإصلاح نظمها التعليمية، من خلال إجراء سلسلة من الإصلاحات التربوية التي تهدف إلى تحقيق جودة التعليم الجامعي، وقد شملت تلك الإصلاحات جميع عناصر المنظومة التعليمية من "طالب، معلم، منهج، وسائل وتقنيات تعليمية، وإدارة تعليمية"، وصاحب ذلك التأكيد على تنمية العنصر البشري باعتباره العامل الحاسم في تحديد مسار عمليات التطوير التنظيمي والتجديد التربوي، وتمكين المؤسسات التعليمية من بلوغ أهدافها وذلك بما تمتلكه من قدرات وقيم ومثل واتجاهات ودوافع وعواطف وانفعالات.

وأصبح لزاماً على الجامعات البحث عن أساليب تكفل لها مرونة عالية في الاستجابة للمتغيرات ومتطلبات البيئة المحيطة مما يسهم في رفع الكفاءة الإنتاجية ويسهل التواصل الفعال مع البيئة المحيطة، لذلك اتجهت المؤسسات التعليمية إلى تبني مفاهيم إدارية حديثة تقوم على التعلم المستمر لموظفيها وتحث على التواصل الأفقي بين الأقسام والتواصل مع البيئة المحيطة، ومن تلك الاتجاهات الإدارية الحديثة ما يعرف بالمنظمة المتعلمة، وهي منظمات تعمل جماعياً وباستمرار وبشكل فعال على تحول نفسها، وذلك عن طريق تحسين قدرتها في إدارة المعرفة واستخدامها، وتمكين الأفراد من خلال التعلم داخل المنظمة وخارجها، واستخدام التقنية لتغطية التعلم والإنتاج. (نصر، 2015)

ويركز التمكين الإداري بوصفه أحد المداخل الإدارية للتطوير والتحسين الإداري المستمر على إيجاد الثقة بين الإدارة والعاملين، ومشاركتهم في اتخاذ القرار، وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين، والاهتمام بنظم تحفيز العاملين وتوجيههم، وغرس مبدأ ديمقراطية الإدارة، ودعم مفهوم العمل بروح الفريق، وتحسين جودة الخدمة، وتحقيق رضا العملاء، وزيادة الإنتاجية، والفاعلية التنظيمية، والاستثمار الأمثل للطاقات الكامنة لدى العاملين، وتحفيزهم ذاتياً، وتحسين مدركاتهم بشأن قدرتهم على أداء أعمالهم، وزيادة الرضا الوظيفي والالتزام لديهم. (يوسف، 2015)

ويعد تمكين الأفراد من أهم سمات المنظمة المتعلمة والتي تقوم على خمسة أنظمة فرعية هي : التعلم، والتقنية، والمعرفة، والتنظيم، وتمكين الأفراد، وأن أي قصور أو ضعف في نظام من الأنظمة الفرعية بالمنظمة سيؤثر حتماً على الأنظمة الفرعية الأخرى. (أبوخضير، 2007)

وتمكين الموظف يعني أن نقوم بتحسين قدرته على اتخاذ القرارات بنفسه وبدون إرشاد الإدارة، فالهدف الأساسي من التمكين هو "توفير الظروف للسماح لكافة الموظفين بأن يسهموا بأقصى طاقاتهم في جهود الإبداع والتحسين المستمر، إلا أن اللافت للانتباه أن بعض المنظمات – وبخاصة في الدول النامية – لا تزال تتجاهل ذلك، في ترى أن تمكين العاملين قد يحد من سلطة الإدارة فيها ويقلص نفوذها". (عفانة، 2013)

**مشكلة البحث:**

نبعت مشكلة البحث من خلال الأهمية الكبيرة التي اصبحت توليها الجامعات الأجنبية والعربية لمفهوم التمكين الإداري باعتباره من المداخل الإدارية الحديثة والمهمة في علم الإدارة والذي أثبت نجاحاً كبيراً في تطوير العمل الإداري بالمؤسسات التي طبقته وادخلته في نظمها وهياكلها الإدارية، لذا يطمح الباحث في تطبيق هذا المدخل المهم بجامعة الخرطوم باعتبارها رائدة التعليم العالي في السودان من أجل تحسين العمل الإداري وتطويره وتجويده بهذه المؤسسة التعليمية العريقة، وقد يكون هذا البحث من البحوث والدراسات العلمية القليلة التي تناولت موضوع التمكين الإداري بالجامعات السودانية، مع العلم بأن هنالك كثير من الدول العربية تطرقت لهذا الموضوع المهم بجامعاتها من خلال البحوث والرسائل العلمية لاسيما فلسطين ومصر والأردن وغيرها من الدول العربية ويظهر ذلك من خلال الدراسات السابقة للبحث.

وفي ضوء ذلك يطرح الباحث السؤال الرئيس التالي: ما درجة ممارسة التمكين الإداري داخل الأقسام الأكاديمية بكلية التربية جامعة الخرطوم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟ وتتفرع منه الأسئلة التالية:

**أسئلة البحث:**

1/ ما درجة ممارسة الاتصال ومشاركة المعلومات داخل الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالكلية؟

2/ إلى أي مدى تهتم إدارة الكلية بتفويض السلطة داخل الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالكلية؟

3/ إلى أي مدى تهتم إدارة الكلية بإشراك رؤساء الأقسام في اتخاذ القرارات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالكلية؟

4/ ما درجة اهتمام إدارة الكلية بتحفيز أعضاء هيئة التدريس بالأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالكلية؟

5/ ما درجة اهتمام إدارة الكلية بتوافر ثقافة التمكين الإداري داخل الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالكلية؟

**أهداف البحث:**

1/ التعرف على درجة ممارسة الاتصال ومشاركة المعلومات داخل الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالكلية.

2/ الكشف عن مدى اهتمام إدارة الكلية بتفويض السلطة داخل الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالكلية.

3/ الكشف عن مدى اهتمام إدارة الكلية بإشراك رؤساء الأقسام في اتخاذ القرارات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالكلية.

4/ التعرف على درجة اهتمام إدارة الكلية بتحفيز أعضاء هيئة التدريس بالأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالكلية.

5/ التعرف على درجة اهتمام إدارة الكلية بتوافر ثقافة التمكين الإداري داخل الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالكلية.

**أهمية البحث:**

**أولاً: الأهمية النظرية:**

1/ الحصول على أكبر قدر من المعلومات عن أدبيات الإدارة التربوية التي يمكن أن يستفيد منها عدد كبير من المختصين وطلاب الدراسات العليا والباحثين.

2/ تحديد دور التمكين الإداري في تطوير العملية التعليمية والإدارية بكلية التربية جامعة الخرطوم.

3/ تزويد المكتبات العامة والمتخصصة بالبيانات والمعلومات الأساسية عن التمكين الإداري.

**ثانياً: الأهمية التطبيقية:**

1/ إطلاع إدارة الكلية على مدى تمكن رؤساء الأقسام من قيادة العملية الإدارية داخل أقسامهم.

2/ تعريف ذوي الاختصاص بأهمية التمكين الإداري والفائدة الكبيرة التي يمكن الحصول عليها جراء تطبيق هذا المدخل المهم في كليات التربية.

3/ مساعدة المسؤولين وصناع القرار بكلية التربية من اتخاذ القرارات المناسبة في ضوء البيانات والمعلومات التي يوفرها البحث.

**حدود البحث:**

**أ/ الحدود المكانية:** كلية التربية بجامعة الخرطوم.

**ب/ الحدود الزمانية:** العام الميلادي 2020.

**ج/ الحدود الموضوعية:** تتمثل في:

درجة تطبيق إدارة الكلية لأبعاد التمكين الإداري المتمثلة في: (الاتصال ومشاركة المعلومات، تفويض السلطة، المشاركة في صنع القرارات، تحفيز العاملين، ثقافة التمكين الإداري).

**د/ الحدود البشرية:** أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة الخرطوم.

**مصطلحات البحث:**

**1/ التمكين الإداري:**

أ- هو عملية منح الأفراد حرية الإدارة والتصرف في عملية اتخاذ القرارات من خلال توسيع نطاق السلطة وتوفير بيئة مناسبة لتفعيله. (القضاة والطراونة، 2011)

ب- هو ثقة الإدارة بالموظف عن طريق إعطائه الصلاحيات والمسؤوليات اللازمة لأداء العمل بالشكل المناسب الذي يراه محققاً لمصلحة المنظمة، وذلك بتوفير بيئة العمل المناسبة مع ضرورة دعمه عن طريق التدريب والحوافز والمراقبة والتوجيه. (الدويش، 2012)

- إجرائياً: يقصد به الباحث درجة توافر أبعاد التمكين الإداري "الاتصال ومشاركة المعلومات، تفويض السلطة، المشاركة في صنع القرارات، تحفيز العاملين، ثقافة التمكين الإداري" لدى رؤساء الأقسام في كلية التربية بجامعة الخرطوم.

**2/ القسم الأكاديمي:**

هو الوحدة الإدارية الأولى في الهيكل التنظيمي للجامعة، حيث لا يمكن للجامعة أن تؤدي رسالتها وتحقق أهدافها إلا من خلال الأقسام الأكاديمية، وهو الجهة المناط بها تنفيذ قرارات الجامعة ولوائحها وأنظمتها. (نصر، 2015)

- إجرائياً: يقصد به الباحث الأقسام الأكاديمية بكلية التربية جامعة الخرطوم.

**الإطار النظري:**

**مدخل عام عن التمكين الإداري:**

**أ/ مفهوم التمكين الإداري:**

لقد عرف التمكين الإداري بعدة تعريفات من مختلف الزوايا والمجالات إلا أن هذا البحث يركز على ذكر بعض منها كما يلي:

1/ التمكين الإداري هو "عملية منح القادة التربويين الاستقلالية والمقدرة بحيث تصبح لديهم ملكة الاجتهاد وإصدار الأحكام والتقدير وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارستهم لمهامهم، وكذلك مساهمتهم الكاملة في اتخاذ القرارات ضمن بيئة التنظيمات الإدارية في الجامعة". (Lawson & Harrison1999)

2/ "هو استراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد، وإشراكهم في عمليات بناء المنظمة باعتبار أن نجاح المنظمة يعتمد على تناغم حاجات الموظفين مع رؤية المنظمة وأهدافها بعيدة الأمد". (Brown & Harvey 2006)

3/ "هو الدرجة التي يتقاسم فيها العاملون المعلومات والمعرفة والمكافآت والسلطة، وبالتالي المشاركة في عملية صنع القرارات بشكل أوسع، بما يجعل العاملين أقل اعتماداً على الإدارة العليا في إدارة نشاطهم، ويتيح للمنظمة الحصول على أقصى ما لديهم من فكر وجهد لخدمتها والعمل على رفعتها وتحقيق ريادتها". (القحطاني، 2011)

من خلال المفاهيم السابقة يمكن القول بأن التمكين الإداري يتسم بالخصائص الآتية:

1- يحقق التمكين زيادة النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم.

2- يركز التمكين على القدرات الفعلية للأفراد في حل مشكلات العمل والأزمات.

3- يزيد التمكين من ثقة العاملين في أدائهم لمهامهم، وتحسين علاقاتهم مع الإدارة.

4- يهدف التمكين إلى استثمار الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد استثماراً كاملاً، فهم يمثلون ثروة مهمة وقوة يجب توجيهها لصالح العمل.

5- يجعل التمكين الأفراد أقل اعتماداً على الإدارة في إدارة نشاطهم بإعطائهم السلطة الكافية، بالإضافة إلى مسؤوليتهم عن نتائج أعمالهم وقراراتهم.

**ب/ أهمية التمكين الإداري:**

هنالك الكثير من الكتابات التي بينت أهمية التمكين ونتائجه الإيجابية، ويمكن حصر هذه الأهمية في مستويين أساسيين هما: (عفانة، 2013)

**1/ نتائج خاصة بالموظف:**

يحقق التمكين نتائج في غالبها إيجابية للموظف، وهنالك عدد من المزايا والتبعات التي تنجم عن تمكين العاملين نذكر منها:

- تحقيق الانتماء.
- المشاركة الفاعلة.
- تطوير مستوى أداء العاملين.
- اكتساب المعرفة والمهارة.
- المحافظة على الموظف من قبل المنظمة.
- شعور الموظف بمعنى الوظيفة.
- تحقيق الرضا الوظيفي.

**2/ نتائج خاصة بالمنظمة:**

إذا كانت المنظمة قد قدمت للموظف كل ما يمكنها أن تقدم من معلومات ومعرفة ومهارة وتدريب وثقة وحوافز من أجل رفع قدرة ذلك الموظف، فمن الطبيعي أن يكون لذلك كله مردود بالمقابل ينعكس على المنظمة بالخير والعمل الجاد، الذي يحقق للمنظمة نتائج إيجابية تسهم في تحقيق أهداف المنظمة على المدى القريب والبعيد، وتحقيق نتائج مثل الربح والتوسع والسمعة الجيدة وغيرها من نتائج جيدة لمصلحة المنظمة، ويمكن تلخيص ذلك في النقاط التالية:

- زيادة ولاء العاملين للمنظمة.
- تحسين مستوى إنتاجية العامل كماً ونوعاً.
- زيادة فرص الإبداع والابتكار.
- مساعدة المنظمة في برامج التطوير والتجويد.
- تحقيق نتائج أداء جيدة من حيث جودة الأداء.
- تحسين العلاقة بين العاملين.

**ج/ أبعاد التمكين الإداري:**

يوجد تباين ملحوظ بين الباحثين على أبعاد التمكين الإداري، وبناء عليه فقد تم اختيار الأبعاد التي يجمع عليها معظم الكتاب، وهي على النحو التالي:

**1/ المعرفة:**

يرغب الموظفون في العمل بشكل مستقل ودون مراقبة وإشراف مباشر، ودور الإدارة هنا يجب أن يتمحور في تمكين هؤلاء من المشاركة في المعرفة والمهارة وتنسيق المعرفة، فكلما زادت خبرة الفرد وزادت مهاراته ومكتسباته المعرفية زادت قدرته على تأدية مهام عمله بكفاءة واقتدار واستقلالية أكبر. (ملحم، 2006)

**2/ الثقة:**

وتعني استعداد الفرد للتعامل مع الآخرين معتقداً بكفاءتهم أو أمانتهم أو صدقهم واهتمامهم بمصلحته وعدم توقع إساءتهم، والثقة شعور متبادل بين القائد والمرؤوسين، فثقة الناس في القائد هي دليل على نجاحه وهي إحدى أهم نتائج التمكين، وهذا ما يعرف بالتبادل المثمر للطاقة. (نصر، 2015)

**3/ الاتصال ومشاركة المعلومات:**

ويقصد بها المعلومات اللازمة لصنع القرارات التي يحصل عليها المديرين ويحتفظون بها لعدم ثقتهم بالعاملين، لذا فهي تعتبر من الأبعاد الرئيسة لاحتوائها على المشاركة والثقة والمعلومة (الرشودي، 2009)، وتعد المعلومات جانباً مهماً يعتمد عليه في عملية اتخاذ القرار،

وفي حل مشكلات العمل، فبدونها لا يمكن للموظف التصرف بالطريقة الصحيحة التي تمنحه الثقة بالتصرف، كما أن الاتصال الفاعل في المؤسسات الناجحة يعزز مبدأ الإبداع والابتكار، ويختصر كثيراً من الجهود. (عفانة، 2013)

**4/ بناء فرق العمل:**

وهي تعد من عناصر القوة في تطبيق التمكين بسبب الدور المهم للعمل الجماعي في مواجهة المشكلات وترشيد استهلاك الموارد بفاعليه وكفاءة، حيث إن الشعور المشترك بالمسؤولية الجماعية يجلب قوة حقيقيه تتمثل في زيادة درجات الولاء والانتماء والالتزام، وتساعد في التغلب على المشكلة من خلال السعي الدائم لجلب رؤية ملائمة تحقق مصلحة كل من المنظمة والفريق. (عارف، 2004)

**5/ التأثير:**

ويعني إدراك الفرد بأن له تأثيراً على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها المنظمة خاصة تلك التي تتعلق بعمله ولا يأتي هذا الإدراك أو الشعور إذا كان الفرد يؤثر أو يسيطر على أمور قليلة الأهمية في عمله. (اندراوس ومعاوية، 2008)

**6/ حفز العاملين:**

تسهم الحوافز المادية والمعنوية في تمكين العاملين من خلال زيادة دافعيتهم ورضاهم وانتمائهم الوظيفي، وبصفه خاصة عندما تشبع احتياجاتهم، وبشرط تقديمها في الوقت المناسب وربطها بنظام تقويم الأداء، لكي لا تمنح الحوافز إلا لمستحقيها، وتكون بمثابة دافع حقيقي لتطوير أداء العاملين والمنظمات كناتج نهائي للتمكين. (علاقي، 2000)

**7/ الثقافة التنظيمية:**

وهي مجموعة من القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة داخل المنظمة والتي تسود بين العاملين مثل طريقة تعاملهم مع بعضهم، وتوقعات كل فرد من الآخر ومن المنظمة، وكيفية تفسيرهم لتصرفات الآخرين، ويتطلب التمكين الإداري في أي منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة وتشجع وتحث على العمل بروح الفريق وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين والقدوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تعتني بالتمكين والعوامل التي تساعد وتحفز على تبني مفهوم التمكين. (القحطاني، 2011)

**8/ التوسع في التفويض ومنح مزيد من الصلاحيات للعاملين:**

يعد التوسع في التفويض من أهم المؤشرات التي تعبر عن ثقافة التمكين، لأن تفويض السلطة ومنح الصلاحية لقيام المرؤوسين بأعمال من اختصاصات رؤسائهم يُعد من قبيل تدريبهم على رأس العمل على تولي مهام من اختصاص مستويات إدارية أعلى، ومن ثم فتح الباب أمام تمكينهم لمواجهة المشكلات التي تواجه العمل، من خلال مشاركتهم فعلياً في

محاولة إيجاد حل لهذه المشكلات التي تعترضهم أثناء القيام بالمهام المكلفين بإنجازها. (بن بخيت، 2008)

**د/ محددات التمكين الإداري:**

هنالك اتجاهان لمعرفة محددات التمكين الإداري هما:

1/ المدخل الاتصالي القائم على العلاقات: ووفقاً لهذا المدخل يساعد التمكين الإداري على تحسين الأداء من خلال تفويض السلطة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار.

2/ المدخل التحفيزي (الدافعية): ويركز على تحسين مدركات العاملين بشأن قدرتهم على أداء وظائفهم، وتزويدهم بالدعم لتعويضهم عن الضغوط الموجودة في بيئة العمل. (الردادي، 2012)

وبذلك يعد التمكين الإداري أسلوباً تحفيزياً يتكون من أربعة مدركات هي: معنى العمل "الأهمية"، والفاعلية الذاتية، وحرية الاختيار، والتأثير. (يوسف، 2015)

**هـ/ صعوبات تطبيق التمكين الإداري بالجامعات:**

قد تواجه كثير من الجامعات بعض المعوقات التي قد تحد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين، ومن تلك المعوقات ما يلي:

1/ البناء التنظيمي الهرمي.

2/ المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.

3/ خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.

4/ عدم الرغبة في التغيير.

5/ خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفها وسلطتها.

6/ خوف العاملين من تحمل المسؤولية.

7/ الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والابتكار.

8/ السرية في تبادل المعلومات.

9/ ضعف نظام التحفيز.

10/ تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية.

11/ ضعف التدريب والتطوير الذاتي .(العتيبي، 2004)

**الدراسات السابقة:**

**1/ دراسة نصر (2015):** هدفت للكشف عن درجة توافر التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر، والكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة توافر التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر تعزى لمتغيرات (نوع الكلية، الجنس، الخبرة).

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة الميدانية. وكان من أهم نتائج الدراسة: درجة توافر التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر جاءت بدرجة متوسطة، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول درجة توافر التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر تعزى لمتغيرات (نوع الكلية، الجنس، الخبرة).

**2/ دراسة عبد الهادي وحتاتة (2012):** هدفت للتعرف على ماهية تمكين القيادة الأكاديمية بجامعة كفر الشيخ، وتكونت عينة البحث من القيادات الأكاديمية "الوكيل – العميد – رئيس القسم" بكليات جامعة كفر الشيخ، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أبرزها ما يلي: عدم وجود اختلافات جوهرية أو فروق ذات دلالة إحصائية بين القيادات الأكاديمية بالجامعة من حيث النوع "الذكور – الإناث" في آرائهم حول أبعاد التمكين، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين القيادات الأكاديمية بالجامعة في آرائهم حول أبعاد التمكين لصالح العمداء.

**3/ دراسة الكعبي (2011):** هدفت للتعرف على مستوى التمكين وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بجامعتي أم القرى والملك عبد العزيز خلال العام الجامعي "1430 -1431هـ"، وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين مستوى تمكين أفراد عينة الدراسة ومستوى رضاهم الوظيفي، ووجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى تمكينهم في أبعاد صنع القرار والنمو المهني والاستقلالية في الأداء لصالح جامعة الملك عبد العزيز، وأكدت على ضرورة إتاحة الفرصة الحقيقية والفعالة أمام أعضاء الهيئة التدريسية للمشاركة في عمليات صنع القرار والأخذ برأيهم بعين الاعتبار، ومنح الأقسام الأكاديمية في شطر الطالبات الاستقلالية تدريجياً عن شطر الطلاب، مع منحهم الصلاحيات التامة التي تمكنهم من أداء أدوارهم بكفاءة عالية.

**4/ دراسة sharif at el (2011):** هدفت الدراسة إلى معرفة العوامل التي تحسن أداء أساتذة الجامعات الباكستانية وتأثير السياسات طويلة المدى والتمكين والتدريب والتنمية، واستخدم فيها الباحثون المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية تكونت من "200" عضو من الكليات المختلفة في الجامعات الباكستانية العامة والخاصة، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج جاء أبرزها كما يلي: إن التمكين والسياسات طويلة المدى والتدريب والتنمية وتنظيم سلوك المواطنة عوامل مهمة لتحسين أداء أساتذة الجامعات وأوصت الدراسة أن يتبع المديرون ممارسات الموارد البشرية لتحسين أداء الأساتذة.

**5/ دراسة نسمان (2011):** هدفت للكشف عن درجة التمكين الإداري في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، والتعرف على علاقة التمكين الإداري بإبداع العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من "252" مفردة عشوائية من الإداريين العاملين في كل من (جامعة الأزهر – الجامعة الإسلامية – جامعة الأقصى)، واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: توافر أبعاد التمكين الإداري في الجامعات الفلسطينية قيد الدراسة، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري بأبعاده (التدريب، الاتصال وتدفق المعلومات، فرق العمل، الحوافز، وتفويض السلطة) وإبداع العاملين في الجامعات الفلسطينية.

**6/ دراسة الجعبري (2010):** هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع التمكين لدى العاملين الإداريين في الجامعات العامة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية، من زاوية التمكين الإداري والتمكين النفسي، وهدفت أيضا إلى التعرف على معيقات تطبيق التمكين من وجهة نظر العاملين أنفسهم، وتكونت أبعاد التمكين الإداري في هذه الدراسة من (تفويض السلطة، العمل الجماعي، الدافعية، التحفيز، المشاركة في صنع القرارات، وضوح الهدف، انسياب المعلومات، الاتصالات الفعالة، الاعتراف والتقدير، التطوير والإبداع) إضافة إلى أبعاد التمكين النفسي وهي (المعنى، القدرة، الاستقلالية، التأثير)، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة لجمع البيانات من عينة عشوائية طبقية مكونة من "226" مبحوثاً وهو ما نسبته "35%" من مجتمع الدراسة الأصلي، وكانت أهم نتائج الدراسة: أن واقع التمكين الإداري والنفسي لدى العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية العامة جاء بدرجة مرتفعة، وأن درجة التمكين النفسي كانت أعلى من التمكين الإداري، وأن هناك تفاوتاً في إجابات المبحوثين حول أبعاد التمكين الإداري، وأكدت الدراسة أنه لا توجد فروق في واقع التمكين الكلي للعاملين في الجامعات العامة الفلسطينية تعزى إلى متغيري (سنوات الخبرة، اسم الجامعة).

**7/ دراسة الحموري والسعود (2010):** هدفت للتعرف على درجة التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وبيان علاقتها بدافعية الإنجاز لديهم، استخدم الباحثان الاستبانة كأداة للدراسة الميدانية، وتكونت عينة الدراسة من "116" فرداً تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية يتمتعون بدرجة تمكين متوسطة، وأن هنالك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية ومستوى دافعية الإنجاز.

**8/ دراسة البلوشي (2009):** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري لدى أعضاء الهيئة التدريسية بكلية الشرطة في دولة الإمارات العربية، ومستوى الرضا الوظيفي لديهم، كما هدفت إلى التعرف على مستوى العلاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وقام بتصميم استبانة لهذا الغرض، وتمت الدراسة على أعضاء الهيئة التدريسية في جميع كليات الشرطة بدولة الإمارات العربية المتحدة (أبو ظبي، دبي والشارقة) البالغ عددهم "135" عضواً وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج عديدة من أهمها: أن مستوى التمكين الإداري لدى عينة الدراسة يتوفر بدرجة كبيرة، وأن مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء التدريس متوفر بدرجة كبيرة، وكذلك وجود علاقة إيجابية بين مستوى التمكين الإداري ومستوى الرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة، وعدم وجود فروق في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغيرات الجنسية، المؤهل العلمي، الرتبة، العمر وسنوات الخبرة، وأخيراً عدم وجود فروق في استجابات أفراد الدراسة حول مستوى الرضا الوظيفي لديهم، حسب متغيرات الجنسية، المؤهل العلمي، الرتبة، العمر وسنوات الخبرة.

**التعليق على الدراسات السابقة:**

لقد اجمعت الدراسات السابقة على أهمية تطبيق مفهوم التمكين الإداري بأبعاده المختلفة داخل مؤسسات التعليم العالي، حيث هدفت لمعرفة التطبيق الفعلي لهذا المفهوم الحديث في علم الإدارة التربوية ومدى ممارسته داخل الكليات والمعاهد المختلفة، وبالتالي ركزت كل هذه الدراسات على ضرورة توافر التكين الإداري بالصورة التي تمكن جميع العاملين من تأدية مهامهم الفنية والإدارية المطلوبة، وقد اتفق هذا البحث مع كل هذه الدراسات في تناولها لموضوع ممارسة التمكين الإداري داخل مؤسسات التعليم العالي، كما اتفق مع كل هذه الدراسات في استخدامها للمنهج الوصفي باعتباره المنهج الأنسب لمعظم البحوث والدراسات التربوية.

وقد اختلف هذا البحث عن الدراسات السابقة في أنه ركز على اختيار أبعاد التمكين الإداري وهي كثيرة إلا أن هذا البحث تناول الخمسة الأساسية منها وهي: (الاتصال ومشاركة المعلومات، تفويض السلطة، المشاركة في صنع القرارات، التحفيز، ثقافة التمكين الإداري)، عكس الدراسات الأخرى والتي تميزت بتناولها لأبعاد أخرى متعددة ومتباينة، كذلك اختلف هذا البحث مع بعض من هذه الدراسات في مكان وزمان تطبيق البحث.

**الإجراءات الميدانية للبحث:**

**منهج البحث:**

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، لأنه المنهج الأنسب لمثل هذا النوع من البحوث التربوية، والذي يعرف بأنه: "هو طريقة لدراسة الظواهر أو المشكلات العلمية من خلال القيام بالوصف بطريقة علمية، ومن ثم الوصول إلى تفسيرات منطقية لها دلائل وبراهين تمنح الباحث القدرة على وضع أطر محددة للمشكلة، ويتم استخدام ذلك في تحديد نتائج البحث" (موقع مبتعث 2018).

**مجتمع البحث:**

تكون من جميع أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الخرطوم.

**عينة البحث:**

اختار الباحث عينة عشوائية بسيطة من المجتمع المذكور بلغت 45 عضو هيئة تدريس.

**وصف العينة:**

يوضح الجدول التالي وصف دقيق للبيانات الشخصية لأفراد عينة الاستبانة البالغ عددهم 45 فرداً، حيث جاءت النتائج كما يلي:

**جدول (1): توزيع أفراد العينة حسب متغيرات البحث**

| المتغير | نوع المتغير | عدد العينة | النسبة المئوية |
|---|---|---|---|
| **الجنس** | ذكر | 18 | %40 |
| | انثى | 27 | %60 |
| | *المجموع* | 45 | %100 |
| **الدرجة العلمية** | مساعد تدريس | 15 | %33.3 |
| | محاضر | 16 | %35.6 |
| | أستاذ مساعد | 11 | %24.4 |
| | أستاذ مشارك | 2 | %4.4 |
| | أستاذ | 1 | %2.2 |
| | *المجموع* | 45 | %100 |
| **سنوات الخبرة** | أقل من 5 | 15 | %33.3 |
| | 5 - 10 | 19 | %42.2 |
| | أكثر من 10 | 11 | %24.4 |
| | *المجموع* | 45 | %100 |

**أدوات البحث:**

تمثلت في الاستبانة.

**تصميم الاستبانة:** تكونت من خمس محاور ضمت داخلها 40 عبارة بمعدل 8 عبارات لكل محور شملت جميع جوانب المشكلة، حيث عرض الباحث الاستبانة على المحكمين التربويين المختصين في هذا المجال، ومن ثم قام بعمل التعديلات المطلوبة.

**جدول (2): تصنيف استجابات العينة وفق مقياس ليكرت الخماسي**

| الاستجابة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|
| الدرجة | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

**ثبات الاستبانة:**

يقصد بالثبات قدرة الأداة على إعطاء نفس النتائج عند تطبيقها على مجتمع مماثل. ولمعرفة الثبات استخدم الباحث معادلة معامل (α) الفا لكرونباخ، وقد نتج عن هذا التطبيق أن معامل الثبات يساوي 0.93

**صدق الاستبانة:**

يقصد بالصدق قدرة الأداة على قياس الشئ الذي وضعت لأجله، وقد تم حساب صدق الاستبانة بأخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات وفق المعادلة التالية:

الصدق الذاتي = معامل ألفا كرونباخ

الصدق الذاتي = 0.93 = 0.96

إذن الصدق = 0.96

يتضح من القيمتين أعلاه أن الاستبانة تمتعت بثبات وصدق عاليين جداً، مما يبين ذلك مدى وضوح عباراتها بالنسبة لأفراد العينة.

**المعالجات الإحصائية للبيانات:**

لمعاجة البيانات الخاصة بالبحث استخدم الباحث الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات بحسب ما يتناسب مع المنهج الوصفي من تكررات، ومتوسطات حسابية وانحرافات معيارية، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

1. اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة مدى مصداقية أداة البحث.
2. التكررات والنسب المئوية لحساب التكرار والنسب المئوية لأفراد العينة.
3. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة متوسط آراء العينة المشاركة في البحث ومدى انحراف إجابات العينة عن متوسطها.

**المقياس المعتمد:**

لتحديد المقياس المعتمد في البحث، فقد تم تحديد طول الخلايا في المقياس الثلاثي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (5-1= 4)، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (5/4 = 0.80)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح)، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (3) يبين: المقياس المعتمد في البحث

| طول الخلية | درجة الموافقة |
|---|---|
| من 1 وأقل من 1.80 | منخفضة جداً |
| من 1.80 وأقل من 2.60 | منخفضة |
| من 2.60 وأقل من 3.40 | متوسطة |
| من 3.40 وأقل من 4.20 | كبيرة |
| من 4.20 إلى 5.00 | كبيرة جداً |

**عرض وتحليل النتائج ومناقشتها:**

للإجابة عن أسئلة البحث استخدم الباحث كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

**السؤال الرئيس:** ما درجة ممارسة التمكين الإداري داخل الأقسام الأكاديمية بكلية التربية جامعة الخرطوم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟

وللإجابة على هذا السؤال، فقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد التمكين الإداري الخمسة التي تمت دراستها وهي عبارة عن محاور البحث، ومن ثم ترتيب هذه الأبعاد تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل بعد، ويبين ذلك الجدول التالي :

**جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التمكين الإداري الخمسة (محاور البحث) مرتبة تنازلياً**

| رقم البعد | البعد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | ترتيب البعد | درجة الاستجابة |
|---|---|---|---|---|---|
| 3 | المشاركة في صنع القرارات | 3.70 | .92 | 1 | كبيرة |
| 1 | الاتصال ومشاركة المعلومات | 3.65 | .91 | 2 | كبيرة |
| 2 | تفويض السلطة | 3.60 | .79 | 3 | كبيرة |
| 4 | التحفيز | 3.25 | .98 | 4 | متوسطة |
| 5 | ثقافة التمكين الإداري | 3.19 | .94 | 5 | متوسطة |
| **المجموع الكلي** | | **3.48** | **.90** | -- | **كبيرة** |

يتضح من جدول (3) أعلاه أن درجة ممارسة التمكين الإداري داخل الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الخرطوم جاءت بدرجة "كبيرة" وبمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (.90)، مما يشير إلى تجانس استجابات أفراد العينة حول درجة توافر التمكين الإداري داخل الكلية، وجاء في الترتيب الأول بعد (المشاركة في صنع القرارات) بمتوسط حسابي (3.70) يليه في الترتيب الثاني بعد (الاتصال ومشاركة المعلومات) بمتوسط حسابي (3.65) وفي الترتيب الثالث بعد (تفويض السلطة) بمتوسط حسابي (3.60) وثلاثتهم بدرجة استجابة "كبيرة"، وفي الترتيب الرابع جاء بعدا (التحفيز) بمتوسط حسابي (3.25) وبدرجة استجابة "متوسطة"، وأخيراً جاء بعد (ثقافة التمكين الإداري) بمتوسط حسابي (3.19) وهي أيضاً درجة استجابة "متوسطة"، ولعل السبب في هذه الاستجابة العالية من قبل أعضاء هيئة التدريس يرجع إلى اهتمام إدارة الكلية بعملية التمكين الإداري وميلها إلى جماعية العمل وإشراك أعضاء هيئة التدريس فيه بعيداً عن التسلط والإقصاء في العمل.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (نسمان 2011) و (الجعبري 2010) و (البلوشي 2009)، واختلفت مع دراسة (نصر 2015) و (الكعبي 2011) و (الحمري والسعيد 2010).

ولمزيد من التفصيل، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأسئلة البحث الخمسة (أبعاد التمكين الإداري) كل سؤال على حدة كما تبينه نتائج الجداول التالية:

**السؤال الأول:** ما درجة ممارسة الاتصال ومشاركة المعلومات داخل الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالكلية؟

**جدول (4) يبين: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاتصال ومشاركة المعلومات مرتبة تنازلياً**

| رقم العبارة | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الاستجابة |
|---|---|---|---|---|---|
| 4 | تسعى إدارة الكلية لتوفير المعلومات اللازمة لإنجاز العمل في الوقت المناسب. | 3.95 | .79 | 1 | كبيرة |
| 3 | تسهم مهارات الاتصال لدى العاملين بالكلية في تسهيل إنجاز المهام. | 3.91 | .87 | 2 | كبيرة |
| 7 | بيئة العمل داخل الكلية تشجع على الاتصال المباشر مع المرؤوسين. | 3.84 | .79 | 3 | كبيرة |
| 8 | العاملون في الكلية أكثر فهماً لأدوارهم بسبب إتاحة المعلومات لهم. | 3.62 | .93 | 4 | كبيرة |
| 6 | تعمل إدارة الكلية على توفير برامج لتنمية قدرات | 3.60 | .96 | 5 | كبيرة |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | أعضاء هيئة التدريس. | | | | |
| 1 | يوجد نظام فعال للاتصالات بالكلية. | 3.57 | 1.09 | 6 | كبيرة |
| 5 | تعمل إدارة الكلية على تهيئة فرص التعلم الذاتي لدى العاملين بالكلية. | 3.46 | .89 | 7 | كبيرة |
| 2 | توجد قنوات اتصال فعالة لتبادل المعلومات داخل الكلية. | 3.26 | .98 | 8 | متوسطة |
| **المجموع** | | **3.65** | **.91** | **–** | **كبيرة** |

يتضح من الجدول أعلاه أن عبارات بعد الاتصال ومشاركة المعلومات جاءت بدرجة استجابة "كبيرة" من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية، حيث جاء المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.65) بانحراف معياري بلغت قيمته (.91) وهي قيمة كبيرة؛ مما يدل على تجانس استجابات أفراد عينة البحث بصورة كبيرة على معظم عبارات هذا البعد.

وجاءت عبارات الاتصال ومشاركة المعلومات بدرجة استجابة "كبيرة"، ما عدا العبارة الثانية التي جاءت في الترتيب الأخير بدرجة استجابة "متوسطة" وهي: عبارة (توجد قنوات اتصال فعالة لتبادل المعلومات داخل الكلية) بمتوسط حسابي (3.26).

وقد جاءت أعلى درجات استجابة للعبارات "4، 3، 7" على التوالي: (تسعى إدارة الكلية لتوفير المعلومات اللازمة لإنجاز العمل في الوقت المناسب) بمتوسط حسابي (3.95)، وعبارة (تسهم مهارات الاتصال لدى العاملين بالكلية في تسهيل إنجاز المهام) بمتوسط حسابي (3.91)، وعبارة (بيئة العمل داخل الكلية تشجع على الاتصال المباشر مع المرؤوسين) بمتوسط حسابي (3.84)

وربما يعزى حصول بعد (الاتصال ومشاركة المعلومات) على درجة ممارسة "كبيرة" من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس إلى الاهتمام الكبير من قبل إدارة الكلية بتفعيل عملية الاتصال وإشراك أعضاء هيئة التدريس وتمليكهم المعلومات عن كل ما يدور في الأقسام المختلفة بالكلية.

**السؤال الثاني:** إلى أي مدى تهتم إدارة الكلية بتفويض السلطة داخل الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالكلية؟

**جدول (5) يبين: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتفويض السلطة مرتبة تنازلياً**

| رقم العبارة | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الاستجابة |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | تفوض إدارة الكلية السلطة لرؤساء الأقسام وفق اللوائح والقوانين. | 4.17 | .64 | 1 | كبيرة |
| 3 | يمارس رؤساء الأقسام السلطات التي تم تفويضها لهم أثناء العمل. | 3.97 | .69 | 2 | كبيرة |
| 6 | تقوم إدارة الكلية بمتابعة المهام المفوضة لرؤساء الأقسام بصفة مستمرة. | 3.88 | .74 | 3 | كبيرة |
| 5 | تفوض إدارة الكلية لرؤساء الأقسام السلطات الكافية لإنجاز مهامهم. | 3.80 | .62 | 4 | كبيرة |
| 8 | تدعم إدارة الكلية استقلالية الأقسام الأكاديمية من خلال الحد من الرقابة الإدارية. | 3.75 | .98 | 5 | كبيرة |
| 7 | تراعي إدارة الكلية ارتباط السلطة المفوضة بقدرات أعضاء هيئة التدريس. | 3.66 | .95 | 6 | كبيرة |
| 2 | تحدد إدارة الكلية الأعمال التي تفوضها لرؤساء الأقسام شفوياً. | 3.08 | .84 | 7 | متوسطة |
| 4 | تتكافأ المهام الإضافية التي تفوض للفرد مع الحوافز المعطاة له. | 2.55 | .89 | 8 | منخفضة |
| **المجموع** | | **3.60** | **.79** | **–** | **كبيرة** |

يتضح من الجدول أعلاه أن عبارات بعد تفويض السلطة جاءت بدرجة استجابة "كبيرة" من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية، حيث جاء المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.60) بانحراف معياري بلغت قيمته (.79) وهي قيمة كبيرة؛ مما يدل على تجانس استجابات أفراد عينة البحث بصورة كبيرة على معظم عبارات هذا البعد.

وجاءت عبارات تفويض السلطة بدرجة استجابة "كبيرة"، ما عدا العبارة رقم (4) التي جاءت في الترتيب الأخير بدرجة استجابة "منخفضة" وهي: عبارة (تتكافأ المهام الإضافية التي تفوض للفرد مع الحوافز المعطاة له) بمتوسط حسابي (2.55)، والعبارة رقم (2) التي جاءت في الترتيب قبل الأخير بدرجة استجابة "متوسطة" وهي عبارة (تحدد إدارة الكلية الأعمال التي تفوضها لرؤساء الأقسام شفوياً) بمتوسط حسابي (3.08).

وقد جاءت أعلى درجات استجابة للعبارات "1، 3، 6" على التوالي: (تفوض إدارة الكلية السلطة لرؤساء الأقسام وفق اللوائح والقوانين) بمتوسط حسابي(4.17)، وعبارة (يمارس رؤساء الأقسام السلطات التي تم تفويضها لهم أثناء العمل) بمتوسط حسابي (3.97)، وعبارة (تقوم إدارة الكلية بمتابعة المهام المفوضة لرؤساء الأقسام بصفة مستمرة) بمتوسط حسابي (3.88)

وربما يعزى حصول بعد (تفويض السلطة) على درجة ممارسة "كبيرة" من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس إلى الاهتمام الكبير من قبل إدارة الكلية بتفويض وإعطاء الصلاحيات اللازمة لكل عضو هيئة التدريس للقيام بأي عمل يراه مناسب ويخدم أغراض الكلية ويحقق أهدافها دون التقيد والرجوع في كل صغيرة وكبيرة لإدارة الكلية، كما يساعد التفويض في سرعة إنجاز الأعمال.

**السؤال الثالث:** إلى أي مدى تهتم إدارة الكلية بإشراك رؤساء الأقسام في صنع القرارات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالكلية؟

**جدول (6) يبين: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمشاركة في صنع القرارات مرتبة تنازلياً**

| رقم العبارة | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الاستجابة |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | تشرك إدارة الكلية رؤساء الأقسام في اتخاذ القرارات. | 3.97 | .83 | 1 | كبيرة |
| 5 | تحرص إدارة الكلية على تبليغ القرارات لجميع أعضاء هيئة التدريس. | 3.95 | .97 | 2 | كبيرة |
| 8 | تشرك إدارة الكلية رؤساء الأقسام في تحديد الخطط المستقبلية للكلية. | 3.93 | 1.11 | 3 | كبيرة |
| 3 | تتيح إدارة الكلية لرؤساء الأقسام للمشاركة في تحديد أهداف الكلية. | 3.80 | .78 | 4 | كبيرة |
| 7 | تسمح إدارة الكلية لرؤساء الأقسام بالتعبير عن آرائهم عند اتخاذ القرارات. | 3.73 | .83 | 5 | كبيرة |
| 2 | تشجع إدارة الكلية أعضاء هيئة التدريس على طرح الحلول للمشكلات. | 3.51 | .96 | 6 | كبيرة |
| 4 | يشترك رؤساء الأقسام في جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات. | 3.48 | 1.05 | 7 | كبيرة |
| 6 | تراعي إدارة الكلية ردود فعل أعضاء هيئة التدريس على القرارات التي تتخذها. | 3.26 | .86 | 8 | متوسطة |
| **المجموع** | | **3.70** | **.92** | **–** | **كبيرة** |

يتضح من الجدول أعلاه أن عبارات بعد المشاركة في صنع القرارات جاءت بدرجة استجابة "كبيرة" من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية، حيث جاء المتوسط

الحسابي العام لهذا البعد (3.70) بانحراف معياري بلغت قيمته (92.) وهي قيمة كبيرة؛ مما يدل على تجانس استجابات أفراد عينة البحث بصورة كبيرة على معظم عبارات هذا البعد.

وجاءت عبارات المشاركة في صنع القرارات بدرجة استجابة "كبيرة"، ما عدا العبارة رقم (6) التي جاءت في الترتيب الأخير بدرجة استجابة "متوسطة" وهي: عبارة (تراعي إدارة الكلية ردود فعل أعضاء هيئة التدريس على القرارات التي تتخذها) بمتوسط حسابي (3.26).

وقد جاءت أعلى درجات استجابة للعبارات "1، 5، 8" على التوالي: (تشرك إدارة الكلية رؤساء الأقسام في اتخاذ القرارات) بمتوسط حسابي(3.97)، وعبارة (تحرص إدارة الكلية على تبليغ القرارات لجميع أعضاء هيئة التدريس) بمتوسط حسابي (3.95)، وعبارة (تشرك إدارة الكلية رؤساء الأقسام في تحديد الخطط المستقبلية للكلية) بمتوسط حسابي (3.93)

وربما يعزى حصول بعد (المشاركة في صنع القرارات) على درجة ممارسة "كبيرة" من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس إلى الاهتمام الكبير من قبل إدارة الكلية بإشراك كل أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات ومشاورتهم والاهتمام بآرائهم واخذها بعين الاعتبار قبل اتخاذ أي قرار، وهذا الأمر يساعد كثيراً في سيادة مبدأ الشورى والعمل الجماعي وسط أعضاء هيئة التدريس وبالتالي رفع الروح المعنوية لأن كل عضو يشعر بأنه على درجة عالية من الاهتمام والتقدير من قبل إدارة الكلية، مما ينعكس إيجاباً على تجويد العمل التدريسي والبحثي داخل الكلية.

**السؤال الرابع:** ما درجة اهتمام إدارة الكلية بتحفيز أعضاء هيئة التدريس بالأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالكلية؟

**جدول (7) يبين: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتحفيز مرتبة تنازلياً**

| رقم العبارة | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الاستجابة |
|---|---|---|---|---|---|
| 7 | تشجع إدارة الكلية أعضاء هيئة التدريس على تحمل المسؤولية الشخصية. | 3.77 | 1.12 | 1 | كبيرة |
| 3 | تساعد إدارة الكلية أعضاء هيئة التدريس على إنجاز مهامهم بكفاءة وفعالية. | 3.53 | 1.04 | 2 | كبيرة |
| 6 | تعمل إدارة الكلية على تطوير أداء هيئة التدريس بشكل مستمر. | 3.51 | .99 | 3 | كبيرة |
| 5 | تحرص إدارة الكلية على تقدير الجهود التي يبذلها أعضاء هيئة التدريس. | 3.24 | 1.05 | 4 | متوسطة |
| 1 | تهتم إدارة الكلية بكل ما هو جديد في مجال | 3.15 | 1.09 | 5 | متوسطة |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | العاملين وتحفيزهم. | | | | |
| 2 | تحفز أعضاء هيئة التدريس على المشاركة الفعالة في تحقيق أهداف الكلية. | 3.15 | .78 | 6 | متوسطة |
| 8 | توفر إدارة الكلية التسهيلات والموارد اللازمة لتحقيق الأداء المتميز. | 3.15 | .84 | 7 | متوسطة |
| 4 | تضع إدارة الكلية نظاماً واضحاً لمكافأة المتميزين من أعضاء هيئة التدريس. | 2.55 | .97 | 8 | منخفضة |
| **المجموع** | | **3.25** | **.98** | **--** | **متوسطة** |

يتضح من الجدول أعلاه أن عبارات بعد التحفيز جاءت بدرجة استجابة "متوسطة" من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية، حيث جاء المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.25) بانحراف معياري بلغت قيمته (.98)، مما يدل على تجانس استجابات أفراد عينة البحث بصورة متوسطة على معظم عبارات هذا البعد.

وجاءت ثلاث عبارات بدرجة استجابة "كبيرة" وهي العبارات بالأرقام (7، 3، 6) على التوالي، وأربع عبارات بدرجة استجابة "متوسطة" وهي (5، 1، 2) على التوالي، وعبارة واحدة بدرجة استجابة "منخفضة" وهي العبارة رقم (4) والتي جاءت في الترتيب الأخير وهي: عبارة (تضع إدارة الكلية نظاماً واضحاً لمكافأة المتميزين من أعضاء هيئة التدريس) بمتوسط حسابي (3.55).

والعبارات التي حصلت على أعلى درجات استجابة هي: العبارة رقم (7) (تشجع إدارة الكلية أعضاء هيئة التدريس على تحمل المسؤولية الشخصية) بمتوسط حسابي (3.77)، والعبارة رقم (3) (تساعد إدارة الكلية أعضاء هيئة التدريس على إنجاز مهامهم بكفاءة وفعالية) بمتوسط حسابي (3.53)، والعبارة رقم (6) (تعمل إدارة الكلية على تطوير أداء هيئة التدريس بشكل مستمر) بمتوسط حسابي (3.51)

وربما يعزى حصول بعد (التحفيز) على درجة ممارسة "متوسطة" من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس إلى الاهتمام غير الكبير من قبل إدارة الكلية بعملية تحفيز أعضاء هيئة التدريس معنوياً ومادياً، حيث يرى معظم أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية أن إدارة الكلية لا تهتم بالتسهيلات والموارد اللازمة لتحقيق الأداء المتميز، كما أنها لا تضع نظاماً واضحاً لمكافأة المتميزين من أعضاء هيئة التدريس.

**السؤال الخامس:** ما درجة اهتمام إدارة الكلية بتوافر ثقافة التمكين الإداري داخل الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالكلية؟

**جدول (8) يبين: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لثقافة التمكين الإداري مرتبة تنازلياً**

| رقم العبارة | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الاستجابة |
|---|---|---|---|---|---|
| 6 | تعمل إدارة الكلية على دعم الثقة بين العاملين بها. | 3.57 | .83 | 1 | كبيرة |
| 2 | تعتمد إدارة الكلية على الأداء الوظيفي في تقييم أداء هيئة التدريس. | 3.53 | .84 | 2 | كبيرة |
| 5 | يوفر الهيكل التنظيمي بالكلية وضوح المهام والاختصاصات داخل الأقسام. | 3.53 | .89 | 3 | كبيرة |
| 1 | تتبنى إدارة الكلية ثقافة مؤسسية تدعم التمكين الإداري لرؤساء الأقسام. | 3.44 | .78 | 4 | كبيرة |
| 8 | تهتم إدارة الكلية بإحداث التغييرات الإدارية الملائمة. | 3.37 | .91 | 5 | متوسطة |
| 3 | تعقد إدارة الكلية لقاءات دورية لنشر ثقافة التمكين بين أعضاء هيئة التدريس. | 2.95 | 1.16 | 6 | متوسطة |
| 7 | تعمل إدارة الكلية على نشر ثقافة التمكين من خلال موقعها الالكتروني. | 2.68 | 1.10 | 7 | متوسطة |
| 4 | تقيم إدارة الكلية دورات تدريبية للتعريف بطبيعة العمل الإداري بها. | 2.48 | 1.05 | 8 | منخفضة |
| **المجموع** | | **3.19** | **.94** | **–** | **متوسطة** |

يتضح من الجدول أعلاه أن عبارات بعد ثقافة التمكين الإداري جاءت بدرجة استجابة "متوسطة" من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية، حيث جاء المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.19) بانحراف معياري بلغت قيمته (.94) ؛ مما يدل على تجانس استجابات أفراد عينة البحث بدرجة متوسطة على معظم عبارات هذا البعد.

وجاءت أربع عبارات بدرجة استجابة "كبيرة" وهي العبارات بالأرقام (6، 2، 5، 1) على التوالي، وثلاث عبارات بدرجة استجابة "متوسطة" وهي (8، 3، 7) على التوالي، وعبارة واحدة بدرجة استجابة "منخفضة" وهي العبارة رقم (4) والتي نصها: (تقيم إدارة الكلية دورات تدريبية للتعريف بطبيعة العمل الإداري بها) بمتوسط حسابي (2.48).

وقد جاءت أعلى درجات استجابة للعبارات "6، 2، 5" على التوالي: (تعمل إدارة الكلية على دعم الثقة بين العاملين بها) بمتوسط حسابي(3.57)، وعبارة (تعتمد إدارة الكلية على الأداء الوظيفي في تقييم أداء هيئة التدريس) بمتوسط حسابي (3.53)، وعبارة (يوفر الهيكل التنظيمي بالكلية وضوح المهام والاختصاصات داخل الأقسام) بمتوسط حسابي (3.53).

وقد حصل هذا البعد على أدنى درجة استجابة من قبل أفراد العينة، وهذا دليل على أن ثقافة التمكين الإداري بين أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية في جامعة الخرطوم غير متوفرة بالصورة المطلوبة.

ويعزى الباحث هذا الضعف إلى عدم اهتمام إدارة الكلية بعقد لقاءات دورية لنشر ثقافة التمكين بين أعضاء هيئة التدريس، كما أنها لا تعمل على نشر ثقافة التمكين من خلال موقعها الالكتروني وكذلك لا تهتم إدارة الكلية بقيام دورات تدريبية للتعريف بطبيعة العمل الإداري بها.

**الخاتمة:**

**أولاً: نتائج البحث:**

1/ درجة ممارسة إدارة الكلية لأبعاد التمكين الإداري جاءت بدرجة كبيرة.

2/ أعلى درجة ممارسة كانت لبعد المشاركة في صنع القرارات، وأدناها لبعد ثقافة التمكين الإداري.

3/ يوجد اهتمام كبير من إدارة الكلية بمبدأ العمل الجماعي والمشاركة في صنع واتخاذ القرار بالكلية في أقسامها المختلفة.

4/ يعاني أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية من ضعف اهتمام إدارة الكلية بتحفيزهم خاصة المتميزين منهم.

5/ يفتقر الكثير من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية لثقافة التمكين الإداري.

**ثانياً: التوصيات والمقترحات:**

1/ يجب على إدارة كلية التربية بجامعة الخرطوم الاهتمام بنشر ثقافة التمكين الإداري بين العاملين داخل الكلية.

2/ ضرورة الاهتمام بتحفيز أعضاء هيئة التدريس مادياً ومعنوياً من أجل تجويد العمل بالكلية.

3/ يجب على إدارة الكلية أن توجه رؤساء الأقسام بضرورة إشراك أعضاء هيئة التدريس وتفويض بعض الصلاحيات التي تسمح لهم بممارسة العمل الإداري داخل أقسامهم.

4/ الاهتمام بالدورات التدريبية من أجل تمليك أعضاء هيئة التدريس أسس ومبادئ العمل الإداري لا سيما رؤساء الأقسام.

5/ إجراء دراسات وبحوث مماثلة في باقي كليات جامعة الخرطوم، وكذلك الجامعات السودانية الأخرى.

**المراجع:**


- أبو خضير، إيمان سعود (2007). **التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة**، الرياض: دار المؤيد.
- اندراوس، رامي ومعايعة، عادل (2008). **الإدارة بالثقة والتمكين: مدخل لتطوير المؤسسات**، اربد: الأردن، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع.
- البلوشي، علي محمد عمر (2009). **مستوى التمكين الإداري لدى أعضاء الهيئة التدريسية بكليات الشرطة في دولة الإمارات وعلاقته برضاهم الوظيفي**، رسالة دكتوراه، كلية الإدارة التربوية، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
- بن نحيت، أيوب بن حجاب (2008). **تمكين العاملين وعلاقته بتطوير أداء المنظمات الأمنية**، رسالة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض.
- الجعبري، دعاء (2010). **واقع تمكين العاملين في الجامعات العامة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية من وجهة نظر الإداريين**، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.
- الحموري، أميرة محمد و السعود، راتب سلامة (2010). درجة التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لديهم، **مجلة مؤتة للبحوث والدراسات والعلوم الإنسانية والاجتماعية**، 25 (7)، 97 – 138.
- الدويش، نورة بنت عبد العزيز (2012). **التمكين الإداري في الأجهزة الحكومية دراسة ميدانية على العاملين ببعض الوزارات بمدينة الرياض**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود.
- الردادي، أمينة (2012). **التمكين الإداري لتدعيم القدرة على اتخاذ القرارات لدى المشرفين التربويين بمدينة مكة المكرمة**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- الرشودي، خالد سليمان (2009). **مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه**، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- القحطاني، شائع بن سعد (2011). **التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية "دراسة مقارنة"**، رسالة دكتوراه منشورة، جامعة الأمير نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

- القضاة، محمد حامد والطراونة، نجاة صالح (2011). **واقع التمكين الإداري للمرأة الأردنية العاملة والمعوقات المؤثرة فيه من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس**، مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مؤتة.

- عارف، عالية عبدالحميد (2004). **تمكين العاملين ومتطلبات التطبيق في المنظمات المصرية**، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة.

- عبد الهادي، أميرة رمضان و حتاته، أم السعد أبو العينين (2012). تمكين القيادات الأكاديمية بجامعة كفر الشيخ "دراسة حالة"، **مجلة كلية التربية**، جامعة كفر الشيخ، العدد 35، 201 – 279.

- العتيبي، سعد بن مرزوق (2005). **جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي**، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، 17 – 18 أبريل، المملكة العربية السعودية.

- عفانة، حسن مروان (2013). **التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة الأزهر، غزة.

- علاقي، مدني عبدالقادر (2000). **الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية**، جدة: مكتبة دار جدة.

- الكعبي، سهى (2011). **التمكين وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة أم القرى وجامعة الملك عبد العزيز**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

- ملحم، يحيى سليم (2006). **التمكين كمفهوم إداري معاصر**، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

- موقع مبتعث للدراسات والاستشارات الأكاديمية على شبكة الانترنت، المملكة العربية السعودية.

- نسمان، ماهر زكي حسن (2011). **التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة**، دراسة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر بغزة.

- نصر، محمد يوسف مرسي (2015). التمكين الإداري ودرجة توافره لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر، **المجلة المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية**، السنة الثانية، العدد السادس.

- يوسف، يحي إسماعيل محمود (2015). تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل التمكين الإداري، **المجلة المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية**، السنة الثانية، العدد السابع، ديسمبر 2015، كلية التربية جامعة عين شمس، القاهرة.

- Brown, D. R. & Harvey, D. (2006). **An External Approach to Organizational Development**, New Jersey Person Prentice Hall.

- Lawson, T. Havrison, J. K. (1999). **Individual action planning in Intel teacher training: empowerment or discipline British forward of sociology of education**, rout ledge, part of the Taylor formic group, linemen so number 1, March 1999, pp. 89 – 105.

- Sharif at el (2011). **The impact of work life policies, empowerment and training and development on employee performance**, with the mediating role of organizational citizenship behavior (OCB). Vol. 7 (17), pp. 1618 – 1624.