

دور التمكين الإداري في تعزيز التفوق التنظيمي

دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعة الفلوجة

م. أحمد عبد الكريم جاسم

جامعة الفلوجة

كلية الإدارة والاقتصاد

ahmed.abdulkareem@uofallujah.edu.iq

م. مصطفى أمجد إبراهيم

جامعة الفلوجة

كلية الإدارة والاقتصاد

mustafa.mj@uofallujah.edu.iq

م. محمود جميل عواد

جامعة الفلوجة

كلية الإدارة والاقتصاد

mahmood.jameel@uofallujah.edu.iq

ISSN 2709-6475 DOI: <https://dx.doi.org/10.37940/BEJAR.2023.5.3.13>

تأريخ النشر ٢٠٢٣/٩/٣٠

تأريخ قبول النشر ٢٠٢٣/٣/٤

تأريخ استلام البحث ٢٠٢٣/٢/٢١

المستخلص

يهدف البحث إلى معرفة دور التمكين الإداري بأبعاده (التدريب والتطوير، الحوافز، المشاركة بالمعلومات، الثقة وتفويض الصلاحيات) في تعزيز التفوق التنظيمي بأبعاده (التخطيط الاستراتيجي، تحليل المعلومات، التركيز على العمليات ونتائج الأعمال) لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الفلوجة، واعتمد الباحثين على المنهج الوصفي التحليلي في انجاز بحثهم، وقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسة في جمع وتحليل البيانات التي تم جمعها من قيادات الجامعة العليا والوسطى والإشرافية المتمثلة بـ (مديري الأقسام الإدارية والعلمية، رؤساء الأقسام، معاوني عمداء الكليات، عمداء الكليات، مساعدي رئيس الجامعة، رئيس الجامعة)، واعتمد الباحثين على البرنامج الإحصائي (SPSS) في تحليل البيانات التي تم جمعها من مجتمع الدراسة، إذ قام الباحثين بتوزيع (64) استبانة على المجتمع المراد دراسته وقد تم استرجاع (56) استبانة، (6) منها غير صالحة للتحليل فيما كان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (50) استبانة فقط، وقد توصل الباحثين إلى عدة استنتاجات أهمها وجود علاقة تأثير وارتباط إحصائية ذات دلالة معنوية موجبة بين التمكين الإداري والتفوق التنظيمي بصورة اجمالية على مستوى المتغيرين، وهذا يعني أن قيادة الجامعة استطاعت من خلال تمكين قياداتها الوسطى والإشرافية خلق الابداع ومنحهم المزيد من الصلاحيات في مراكز المسؤولية والمشاركة في عمليات اتخاذ القرار في الجامعة وصولاً إلى تحقيق التفوق التنظيمي، ويوصي الباحثين قيادة الجامعة بأن تعمل على تعزيز تركيزها على تمكين كادرها الإداري بصورة اكبر من أجل تحقيق التفوق التنظيمي لمواجهة التحديات التي تواجهها وتحقيق الصدارة على المدى البعيد.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، التفوق التنظيمي، قيادات جامعة الفلوجة.



مجلة اقتصاديات الأعمال

المجلد (٥) العدد (٣) ٢٠٢٣

الصفحات: ٢٧٦-٢٥١

(٢٥١)

The Role of Administrative Empowerment in Promoting Organizational Excellence

An exploratory study of the opinions of a sample of academic leaders at the University of Fallujah

Assist. Lect. Mustafa Amjad Ibrahim

University of Fallujah

College of Administration and Economics

mustafa.mj@uofallujah.edu.iq

Lect. Ahmed Abdul Karim Jassim

University of Fallujah

College of Administration and Economics

ahmed.abdulkareem@uofallujah.edu.iq

Lect. Mahmoud Jamil Awad

University of Fallujah

College of Administration and Economics

mahmood.jameel@uofallujah.edu.iq

Abstract

The research aims to know the role of Administrative Empowerment in its dimensions (training and development, incentives, information sharing, trust and delegation of powers) in promoting Organizational Excellence in its dimensions (strategic planning, information analysis, focus on operations and business results) among academic leaders at the University of Fallujah.

The researchers relied on the descriptive analytical approach in completing their research , the researchers depended on questionnaire as a main tool in collecting and analyzing the data collected from the higher, middle and supervisory university leaders represented by (directors of administrative and scientific departments, heads of departments, assistant deans of colleges, deans of colleges, assistants to the university president, the university president), the researchers relied on the statistical program (SPSS) in analyzing the collected data, as the researchers distributed (64) questionnaires to the community to be studied, and (56) questionnaires were retrieved, (6) of which were not valid for analysis, while the number of questionnaires valid for statistical analysis was (50) only, The researchers reached several conclusions, the most important of which is the existence of an influence relationship and a statistical correlation with positive moral significance between Administrative Empowerment and Organizational Excellence in an overall manner at the level of the two variables, if the university leaders was able, by empowering its middle and supervisory leaders, to create creativity and grant them more powers in the centers of responsibility and participation in decision-making processes in the university in order to achieve organizational excellence. The researchers recommend that the university leadership work to strengthen its focus on empowering its administrative staff more in order to achieve organizational excellence to meet the challenges it faces and achieve leadership in the long run.

Keywords: Administrative Empowerment, Organizational Excellence, The leaders of the University of Fallujah.

المقدمة:

انعكست التطورات التي شهدتها العالم على بيئة الأعمال بشكل عام إذ تسعى المنظمات العراقية جاهدة إلى تبني مفاهيم إدارية حديثة تستطيع عن طريقها مراجعة سياساتها وآراؤها وتشخيص آفاقها واتجاهاتها لتضمن تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، من هذا المنطلق بدأت المنظمات البحث داخلها عن العناصر التي تميزها عن المنظمات المنافسة لها على المدى البعيد والتي تستطيع من خلالها الاستمرار والبقاء وتحقيق التفوق التنظيمي الذي تنشده مستقبلاً. فمن أجل تحقيق التفوق التنظيمي واستمرار ديمومتها كان التمكين الإداري هو الخيار الأفضل لها نحو تحريك جهود قياداتها في مستوياتهم المختلفة لتحقيق هذا التفوق، وبناءً على أهمية (التمكين الإداري والتفوق التنظيمي) للمنظمات تم اختيار هذين المتغيرين كأساس للبحث متخذين من قطاع التعليم العالي في العراق ميداناً له كونه واحداً من القطاعات المهمة في العراق، وتم اختيار جامعة الفلوجة لتمثل مكان التطبيق له، فالتوجه نحو التركيز على أهداف محددة تعمل من خلالها الجامعة على تحقيق التفوق التنظيمي جعلها واحدة من الخيارات الجيدة للباحثين، ومن أجل بيان المرتكزات النظرية للبحث بصورة جيدة فقد قام الباحثين بتقسيم بحثهم إلى عدة محاور، تناول المحور الأول منه منهجية البحث متطرقين من خلالها إلى أهم المشاكل التي تعاني منها الجامعة مع بيان أهمية وأهداف الدراسة وأهم الفرضيات المتعلقة بمتغيري البحث وأبعادها، وتناول الباحثين في المحور الثاني الجانب النظري للبحث متمثلاً بالتمكين الإداري والتفوق التنظيمي من خلال تعريف مفهومها وأهميتها، فضلاً عن التطرق إلى أبعادها، أما المحور الثالث فقد تناول الجانب العملي الذي قسم إلى عدة أجزاء تناولنا من خلالها الوصف التحليلي لمتغيرات البحث وعلاقة الارتباط والتأثير بين متغيري البحث وأهم النتائج التي بينتها بين المتغيرين بصورة عامة، فيما تناول المحور الرابع أهم الاستنتاجات والتوصيات.

المحور الأول: منهجية البحث:**أولاً: مشكلة البحث:**

شهد العالم مؤخراً تطورات تكنولوجية هائلة حتمت على المنظمات تطوير قابلياتها لتواكب هذا الحجم من التطور، وهذا الانفتاح جعلها تسعى إلى تحقيق بقائها واستمراريتها إلى أطول فترة ممكنة بالقوة والمقدرة التي تمكنها من التصدي لأي قوى تنافسية من قبل المنظمات الخارجية غير المتوقعة، الأمر الذي استدعاها إلى تطوير الهياكل التنظيمية داخل تلك المنظمات من خلال تمكين الكادر الوظيفي فيها وإبراز قدراتهم وطاقاتهم الكامنة وصولاً إلى تحقيق التفوق التنظيمي الذي تسعى إليه.

وتركز مشكلة البحث الحالية على جامعة الفلوجة بوصفها إحدى الجامعات العراقية التي تعاني من مشاكل عدة وتعد مشكلة تحقيق التفوق التنظيمي من أجل التميز على الجامعات الأخرى هي واحدة من أهم المشاكل التي تواجهها في الوقت الحالي، فعدم وضوح رؤية قياداتها العليا في تمكين قياداتها الوسطى والإشرافية من أجل تحقيق التفوق التنظيمي الذي ترمي للوصول إليه والتفوق على الجامعات العاملة معها في نفس المجال يعد مشكلة كبيرة تستدعي القلق والنظر فيها من قبل قياداتها على اختلاف مستوياتهم في الجامعة، إذ أن تمكين القيادات الوسطى والإشرافية وتقويضها الصلاحيات في الجامعة وتقديم الحوافز المادية والمعنوية لها سيشجع كادرها على تحقيق مستوى عالي من التفوق التنظيمي، وأن هذا مرهون بالكيفية التي تعمل من خلالها القيادة على تمكين موظفيها وتحفيزهم وتدريبهم على تقنيات وأساليب العمل التنظيمي لغرض الوصول إلى أفضل أداء (٢٥٣)

وأكثر فعالية، ومن خلال واقع متابعة الباحثين للجامعة المبحوثة ولأجل تحديد مشكلة البحث بشكل دقيق لابد من طرح التساؤلات الآتية:

١. هل تستطيع القيادة العليا في جامعة الفلوجة تمكين قياداتها الوسطى والإشرافية ومنحهم المزيد من الصلاحيات من أجل تحقيق التفوق التنظيمي على المدى البعيد؟
٢. ماهي الآليات التي تمتلكها القيادات العليا في الجامعة والتي من خلالها ستتمكن قياداتها الوسطى والإشرافية من تحقيق التفوق التنظيمي من وجهة نظر أفراد العينة المبحوثة في جامعة الفلوجة؟
٣. كيف يمكن لقيادات الجامعة الوسطى والإشرافية الاستفادة من الصلاحيات المخولة لهم من خلال تمكينهم في تحقيق التفوق التنظيمي في الجامعة موضوع البحث؟

ثانياً: أهمية البحث:

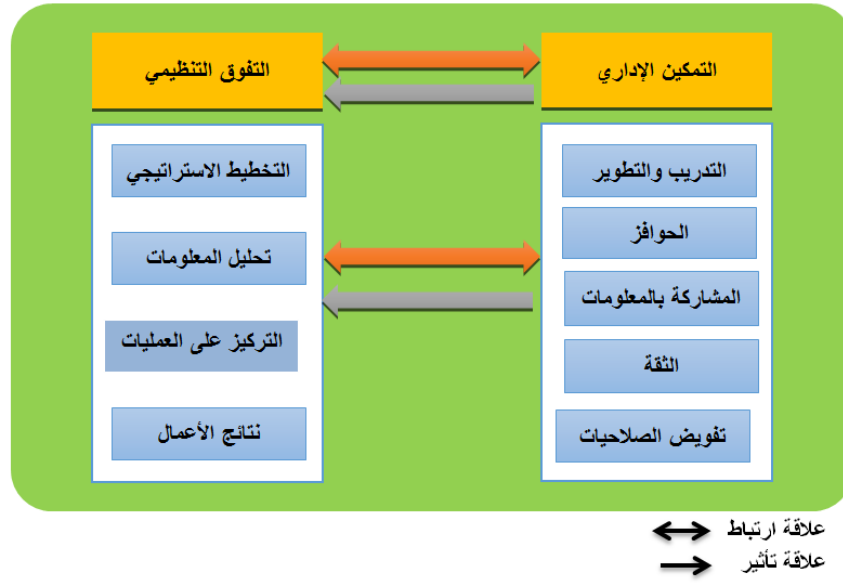
١. إبراز دور التمكين الإداري كأحد المواضيع المهمة في المنظمات، فضلاً عن معرفة دوره المؤثر في تعزيز التفوق التنظيمي في الجامعة المبحوثة.
٢. تتضح أهمية البحث من خلال تقديم إطار نظري عن متغيري البحث المتمثلة بـ(التمكين الإداري والتفوق التنظيمي)، وكيف أن تمكين القيادات الوسطى والإشرافية بالطرق الصحيحة بما سيؤدي إلى تحقيق التفوق التنظيمي بصورة أسرع للجامعة موضوع البحث.
٣. مساعدة قادة الجامعة موضوع البحث في التعرف على مفهوم التمكين الإداري وما هي الأساليب الحديثة التي يمكن من خلالها تمكين القيادات الوسطى والإشرافية لتحقيق التفوق التنظيمي بأقصى فائدة ممكنة.

ثالثاً: أهداف البحث:

١. التعرف على مفهوم التمكين الإداري وما هو دوره في تعزيز التفوق التنظيمي في جامعة الفلوجة موضوع البحث.
٢. تعريف قادة الجامعة موضوع بالمضامين الفكرية للتمكين الإداري وما هو دورها المؤثر في تحقيق التفوق التنظيمي للجامعة في حالة تطبيقها بالطرق العلمية.
٣. معرفة مدى تأثير التمكين الإداري بأبعاده (التدريب والتطوير، الحوافز، المشاركة بالمعلومات، الثقة وتفويض الصلاحيات) في التفوق التنظيمي داخل الجامعة، وهل هذا التأثير يعمل بصورة سلبية أم ايجابية.
٤. اختبار طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري والتفوق التنظيمي لغرض مساعدة قيادات الجامعة على معرفة وتشخيص نقاط القوة والضعف الموجودة داخل جامعتهم.

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث:

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه تمكّن الباحثان من إعداد المخطط الفرضي للبحث بين المتغير المستقل (التمكين الإداري) بأبعاده المتمثلة بـ(التدريب والتطوير، الحوافز، المشاركة بالمعلومات، الثقة، تفويض الصلاحيات) والمتغير التابع (التفوق التنظيمي) بأبعاده المتمثلة بـ(التخطيط الاستراتيجي، تحليل المعلومات، التركيز على العمليات، نتائج الأعمال)، واستناداً لذلك قام الباحثين بتصميم النموذج الفرضي للبحث وكما موضح في الشكل (1).



الشكل (1) الانموذج الفرضي للبحث

المصدر: الشكل من إعداد الباحثين.

خامساً: فرضيات البحث:

تحتوي فرضيات البحث على فرضيتين رئيسيتين هما الارتباط والتأثير وكما موضح في أدناه:

الفرضية الرئيسية الأولى (H0): لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري بأبعاده (التدريب والتطوير، الحوافز، مشاركة المعلومات، الثقة وتفويض الصلاحيات) والتفوق التنظيمي في جامعة الفلوجة، وتنطبق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

١. لا توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية معنوية بين بُعد التدريب والتطوير والتفوق التنظيمي في جامعة الفلوجة.
 ٢. لا توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية معنوية بين بُعد الحوافز والتفوق التنظيمي في جامعة الفلوجة.
 ٣. لا توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية معنوية بين بُعد المشاركة بالمعلومات والتفوق التنظيمي في جامعة الفلوجة.
 ٤. لا توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية معنوية بين بُعد الثقة والتفوق التنظيمي في جامعة الفلوجة.
 ٥. لا توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية معنوية بين بُعد تفويض الصلاحيات والتفوق التنظيمي في جامعة الفلوجة.
- الفرضية الرئيسية الثانية (H0):** لا توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري بأبعاده (التدريب والتطوير، الحوافز، مشاركة المعلومات، الثقة وتفويض الصلاحيات) والتفوق التنظيمي في جامعة الفلوجة، وتنطبق منها الفرضيات الفرعية الآتية:
١. لا توجد علاقة تأثير طردية ذات دلالة إحصائية معنوية بين بُعد التدريب والتطوير والتفوق التنظيمي في جامعة الفلوجة.

٢. لا توجد علاقة تأثير طردية ذات دلالة إحصائية معنوية بين بُعد الحوافز والتفوق التنظيمي في جامعة الفلوجة.
٣. لا توجد علاقة تأثير طردية ذات دلالة إحصائية معنوية بين بُعد المشاركة بالمعلومات والتفوق التنظيمي في جامعة الفلوجة.
٤. لا توجد علاقة تأثير طردية ذات دلالة إحصائية معنوية بين بُعد الثقة والتفوق التنظيمي في جامعة الفلوجة.
٥. لا توجد علاقة تأثير طردية ذات دلالة إحصائية معنوية بين بُعد تفويض الصلاحيات والتفوق التنظيمي في جامعة الفلوجة.

سادساً: مقاييس متغيرات البحث:

اعتمد الباحثين على تدرج مقياس (Likert) الخماسي لتحديد مستوى إجابة عينة البحث، ويتكون المقياس من (لا أتفق تماماً، لا أتفق، محايد، أتفق، أتفق تماماً)، ولأجل قياس متغيرات البحث المتمثلة بـ (التمكين الإداري) و (التفوق التنظيمي) وأبعادها الفرعية، فقد تم تبني مجموعة من المقاييس التي تم إجراء تعديلات وإضافات عليها لكي تتناسب وبيئة العمل العراقية، وقد تم الاعتماد على الاستبانة في الجانب الميداني التي تعدّ وسيلة مهمة في جمع البيانات لغرض معرفة آراء العينة المبحوثة وبشكل مباشر، وتكونت الاستبانة من محورين تضمن المحور الأول على المعلومات الشخصية للمستجيبين من العينة، وشمل المحور الثاني على أبعاد التمكين الإداري الخمسة والمتمثلة بـ (التدريب والتطوير، الحافز، المشاركة بالمعلومات، الثقة، تفويض الصلاحيات)، إذ تضمن (4) فقرات لكل بُعد أي بعدد إجمالي (20) فقرة، وأبعاد التفوق التنظيمي الأربعة والمكونة من (التخطيط الاستراتيجي، تحليل المعلومات، التركيز على العمليات، نتائج الأعمال)، وتضمن أيضاً (4) فقرات لكل بُعد أي بمجموع (16) فقرة، كما وتم مراعاة الوضوح والدقة في صياغة وتصميم فقرات الاستبانة بعد إجراء التعديلات المطلوبة والمناسبة وإعادة صياغتها وفقاً لآراء السادة المحكمين ووفقاً لما يتناسب مع أهداف البحث ومستوى ثقافة مجتمع وعينة البحث.

الجدول (1) مقاييس البحث

متغيرات البحث	رمز المتغير	الأبعاد	عدد الفقرات	المقياس
التمكين الإداري	AE	التدريب والتطوير	4	(Faihan,2016)
		الحوافز	4	
		المشاركة بالمعلومات	4	
		الثقة	4	
		تفويض الصلاحيات	4	
التفوق التنظيمي	OE	التخطيط الاستراتيجي	4	(خلف، ٢٠١٦)
		تحليل المعلومات	4	
		التركيز على العمليات	4	
		نتائج الأعمال	4	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر الواردة في الجدول.

سابعاً: حدود البحث:

١. الحدود المكانية: وقع اختيار الباحثين على جامعة الفلوجة وهي إحدى جامعات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لتمثل الحدود المكانية للبحث.
٢. الحدود الزمانية: غطت الحدود الزمانية المدة العام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢٣.

ثامناً: مجتمع وعينة البحث:

تمثل مجتمع البحث بالقيادات الأكاديمية في جامعة الفلوجة، إذ تم اختيار عينة قصدية شملت جميع القيادات الأكاديمية في الجامعة وهم (رئيس الجامعة، مساعد رئيس الجامعة، عمداء الكليات، معاوني العمداء، رؤساء الأقسام العلمية ومدراء الأقسام)، وقد قام الباحثين بتوزيع (64) استبانة على جميع القيادات في الجامعة، وقد تم استرجاع (56) استبانة من قبل المستجيبين عليها (6) منها غير صالحة للتحليل الإحصائي، ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (50) استبانة مثلت المجتمع المراد دراسته.

المحور الثاني: الإطار النظري:

التمكين الإداري:

أولاً: مفهوم التمكين الإداري:

يعد التمكين الإداري اليوم من المواضيع المحورية في علم الإدارة لما له من أهمية في تعزيز قدرة العاملين في المنظمات على تولي مناصب قيادية عليا في المستقبل، وبالتالي مساعدتهم على تطوير مهاراتهم من أجل تحقيق ذلك، إذ يرى الباحثون أن التمكين الإداري قد ولد حاجة لنظرية جديدة في الإدارة تدعى نظرية التمكين مفادها أن يكون المديرون أكثر فاعلية كداعمين بدلاً من كونهم قادة لهم، مع الحرص على وجوب نقل القوة مع المسؤولية للأفراد والمجموعات داخل المنظمة (Aldaihani, 2019: 211). لذا ينظر إلى التمكين على أنه حالة ذهنية بشرية فاعلة العامل الذي لديه الحالة الذهنية من التمكين يواجه عدد من المشاعر كالإحساس بالسيطرة على العمل المراد انجازه فضلاً عن معرفة نطاق العمل المراد انجازه والمسؤولية عن مخرجات العمل في المنظمة، وكذلك الإحساس بالمسؤولية المشتركة عن الأداء لوحدة الأعمال (Joo & Lim, 2013: 2-3). ويعرف التمكين الإداري بأنه "العملية التي تؤكد على إعطاء الموظفين التصرف الصحيح واتخاذ القرارات المتعلقة بأنشطتهم داخل المنظمة من خلال منحهم الصلاحيات وتزويدهم بالمعلومات المطلوبة في الوقت المحدد ومنحهم الحرية الكاملة في أداء الأنشطة والأعمال بطريقة مناسبة" (Al-Qatawneh & Mobaideen, 2017: 349). كما يعرف أنه "نقل للمسؤولية والسلطة ودعوة العاملين للمشاركة في المعلومات والمعرفة التي توفرها المنظمة من خلال قاعدة بياناتها وتحليل المشاكل واتخاذ القرار وجعل المروءوس مسؤولاً عن نوعية قراراته ومهامه" (Al-Bdareen, 2020: 197). كما ويعرف التمكين الإداري بأنه "عملية محددة لتعزيز اندماج العاملين في أعمالهم وضمان امتلاك السلطة والمسؤولية والصلاحيات للتأثير على بيئة العمل وتقديم المبادرات في المواقف التي تواجههم، فضلاً عن تحرير العاملين من الرقابة المباشرة المفروضة عليهم وفقاً للأوامر الإدارية والسياسات التنظيمية" (العنزي، ٢٠١٥: ٢٥٤). ومن جانبنا نعرف التمكين الإداري بأنه "جهد مخطط بعيد المدى يسعى من خلاله قادة المنظمة إلى إعداد العاملين ذوي الخبرة والكفاءة العالية إلى تولي مناصب قيادية أعلى في المستقبل". فالتمكين الإداري هو رؤية مستقبلية تحاول من خلالها القيادة العليا رسم المستقبل البعيد لمنظمتهم وذلك عن طريق اختيار الأشخاص الذين يمتلكون المؤهلات اللازمة لقيادة المنظمة فيما بعد من خلال منحهم الصلاحيات اللازمة من أجل تطوير قدراتهم بصورة أكبر تمهيداً لتولي المناصب العليا في المنظمة. فالتمكين الإداري هو نمط أساسي من أنماط الإدارة المختلفة يتيح للموظفين تحمل المسؤولية الأكبر للمنظمة بمرور

الوقت، فضلاً عن تحويل نمط عمل القادة من السيطرة إلى تسهيل وتنسيق أنشطة العمل (Nagga,2022:194).

ثانياً: أهمية التمكين الإداري:

يعد الاهتمام بمفهوم التمكين الإداري مطلباً حاسماً وأساسياً للمنظمات ولاسيما في ظل الاتجاه الحديث نحو تبني وتطبيق المفاهيم الإدارية الفاعلة كإدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات الإدارية (كنعان، ٢٠٠٧: ٣٢). وتبرز أهميته للمنظمات من خلال ما يأتي:

١. التمكين الإداري يمنح الموظفين القدر الكافي من الحرية لإنجاز الأعمال، فضلاً عن إعطائهم المزيد من الصلاحيات لغرض تنمية قدراتهم وجعلهم جزء مهم من عملية اتخاذ القرار في المنظمة (Asiri & Al Sharqi,2020:162).

٢. يمثل مبدأ مهماً من مبادئ الإدارة اللامركزية كونه يسعى الى منح الأشخاص الذين تم تمكينهم الفرصة من أجل تقديم أفضل المهارات والافكار الإبداعية لغرض تحسين وضع المنظمة وجعلها في المقدمة (Abdeldayem,et.al.,2021:5776).

٣. يعمل التمكين الإداري على بناء الثقة بين العاملين وقيادتهم ويشجعهم على المشاركة في عملية صنع القرار، فضلاً عن تقليل الحواجز الإدارية والتنظيمية بين القادة والموظفين (Al Maani, et.al.,2020:501).

٤. استثمار الكلفة والوقت لاتخاذ القرارات بسرعة و تنمية القدرات الابداعية والاستثمار الأفضل للأفراد وتوفير المزيد من الالهام والرضا الوظيفي لهم (الهواري، ٢٠٠١: ٧٨).

ومن جانبنا نرى ان أهمية التمكين الإداري تكمن في انه يعمل على رفع مستوى الثقة بالنفس للعاملين في المنظمة سواء القيادات الوسطى والاشرفية او على مستوى العاملين في المستويات الدنيا فيها لما له من دور كبير في توليد الإحساس لديهم بأنهم جزء مهم واساسي في المنظمة وان لأفعالهم وقراراتهم المتخذة اثر كبير في تحقيق التفوق لها.

ثالثاً: دوافع تطبيق التمكين الإداري:

التمكين كعامل رئيس يكشف عن الجوانب الفعالة لبنية العمل مثل تفويض السلطة والتحفيز الذاتي والعمل الجماعي والتنمية الشخصية والتواصل الفعال، هو أفضل خيار لضمان حيوية واستمرارية أي منظمة (Alfadli & Al-Mehaisen,2019:120). ويتفق كل من (افندي، ٢٠٠٣: ٢٥) و(اندرأوس ومعاينة، ٢٠٠٨: ١٤٥) إلى ان هنالك مجموعة من الاسباب تدعو المنظمات إلى تبني استراتيجية مفهوم التمكين الإداري ومن أهمها:

١. عدم انشغال الإدارة العليا بالأمور الروتينية وتركيزها على القضايا الاستراتيجية والأهداف طويلة الأجل.

٢. الاستغلال الامثل لجميع الموارد المتاحة ولاسيما الموارد البشرية للحفاظ على الميزة التنافسية.

٣. سرعة اتخاذ القرارات واطلاق القدرات الابداعية للأفراد والموظفين مع إعطاء الحرية للمرؤوسين في اتخاذ القرارات بشأن العمل ومعالجة المشاكل التي تواجههم.

٤. توفير المزيد من الدعم والرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء وتبادل المعلومات بين الرئيس والمرؤوسين بشكل منتظم.

فالتمكن الإداري يوفر للموظفين القدرة الكبيرة على مقاومة الضغوط الحاصلة أثناء العمل ويزيد من ولاء وانتماء الموظفين لمنظمتهم، فضلاً عن زيادة الرضا الوظيفي لديهم تجاه العمل

(Hassan,et.al.,2019:6)، كونه أحد الأساليب الإدارية الفعالة التي من خلالها يتم منح القيادات الوسطى والإشرافية وباقي الموظفين درجة كبيرة من الحرية عند قيامهم بمسؤولياتهم الوظيفية داخل المنظمة (Qaralleh,2020:40). ومن جانبنا نرى ان من أهم الأسباب التي تدفع قيادة المنظمة الى تطبيق التمكين هي التقليل من حجم الضغوطات والمسؤوليات الواقعة على عاتق القيادات العليا في المنظمة من أجل توجيه تركيزهم نحو التخطيط المستقبلي لتحقيق الأهداف الاستراتيجية التي تسعى الى تحقيقها، فضلاً عن العمل على إعداد كادر إداري جديد يأخذ على عاتقه مسؤولية إدارة المنظمة بما اكتسبه من خبرة وقدرة على التعامل مع الاحداث التي مرت عليه خلال فترة تمكينهم سابقاً.

رابعاً: أساليب التمكين الإداري:

لا يعني تمكين الآخرين القيام بالأشياء بناءً على قوانين ثابتة بحيث يرى الأشخاص المتمكنون القوانين على أنها وسائل مرنة لتحقيق أهداف وغايات المنظمة، لكن المدير البيروقراطي التقليدي ينظر إلى القوانين على أنها هدف ووسيلة معاً هدفها تحقيق غايات المنظمة (Khawaldeh,et.al.,2021:2722). ويتخذ تطبيق التمكين اشكالاً مختلفة، إذ تمكن المنظمات أفرادها بدرجات مختلفة على وفق إدراكها لعوامل التمكين ومدى توافر القدرات والمهارات لدى موظفيها أو بيئة المنظمة (الياسري ومحمد، ٢٠٠٨: ١٥). ويشير الباحثون الى ان هناك مجموعة من الاساليب التي يمكن اعتمادها لتطبيق فلسفة التمكين الإداري في منظمات الأعمال التي يمكن ادراجها بالشكل الآتي: (الطائي وقداة، ٢٠٠٨: ٢٤٣)

١. **التمكين من خلال القادة:** يلعب القائد دوراً مهماً في تمكين الأفراد أو الجماعة من خلال صياغة وتوفير بيئة ملائمة لتنفيذ التمكين، ودورهم هنا أكبر من مجرد التفويض، إذ يتطلب منهم تحفيز الأفراد للاستجابة وقبول المسؤولية وتعلم مهارات أكثر.
٢. **تمكين الفرد:** ان التمكين لا يتحقق بمجرد تحويل الفرد صلاحية اتخاذ الأداء والقرار بل لابد من استجابة الفرد وتحمله مسؤولية عمله.
٣. **العمل التعاوني أو تمكين المجموعة:** ينصب هذا النوع من التمكين على تطوير قدرات الفرد للعمل والتعاون والمشاركة سوية واستثمار هذه المشاركة لتمكين الأفراد أنفسهم.
٤. **التغيير الهيكلي أو الاجرائي:** ويركز على تمكين الموظفين على اجراء التغييرات في الهيكل والعمليات الخاصة بالمنظمة.

خامساً: أبعاد التمكين الإداري:

في هذا الجزء من البحث سنركز على خمسة أبعاد أو عوامل رئيسية للتمكين الإداري، التي ركزت عليها أغلب الدراسات والبحوث العلمية مثل (Faihan,2016:78-79)، (لطيف، ٢٠١٠: ٦٣-٦٤) و(محمود، ٢٠١٣: ٧٧-٧٨) ولأنها تعد الأكثر ملائمة لبيئة الجامعة موضوع البحث، وهذه الأبعاد هي:

١. **التدريب والتطوير:** هو جهد منظم تسعى من خلاله المنظمة إلى نقل المعلومات والإرشادات للعاملين فيها لغرض مساعدتهم على تحسين أداءهم من أجل الوصول إلى مستوى معين من المهارة والمعرفة (Rodriguez & Walters,2017:207)، إذ يعد التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود التمكين الإداري الهادفة لتزويد الموظفين بالمعلومات والمعارف وتنمية مهاراتهم وخبراتهم الحالية والمستقبلية (Chaudhary & Bhaskar,2016:90)، إذ أن خصائص المنظمات الممكنة توفير برامج تدريبية وتأهيلية للموظفين لتطوير مهاراتهم في مجال (٢٥٩)

- اتخاذ القرارات وإدارة الصراع وحل المشكلات والاتصال والمشاركة مع فرق العمل ومساعدتهم لتصحيح الأخطاء في الأداء (Khan,et.al.,2016:31).
٢. **الحوافز:** عرفت الحوافز على أنها مجموعة من المؤثرات الخارجية التي يحددها المدبرون والمسؤولون في إطار ما يهدف التأثير في القوى الداخلية للفرد العامل (الدافعية) لتوجيه سلوكياته باتجاهات معينة ومحددة تخدم المصالح العامة والمشاركة للموارد البشرية والمنظمة (بربر، ٢٠٠٨: ١٥٦). فللحوافز دور كبير في تحقيق أهداف المنظمة، إذ أن تقدير الإدارة العليا فيها لجهود الموظفين من خلال منحهم الحوافز هو عامل مهم للغاية في إشباع الرغبات الداخلية للأفراد مما يدفعهم للعمل بصورة أكبر (Nkereuwem,2021:2).
٣. **المشاركة بالمعلومات:** تعرف المشاركة بالمعلومات على أنها منح الموظفين المعلومات التي تزيد من قدرتهم على أداء الأعمال المكلفين بها، أي إتاحتها بشكل ميسر للجميع، إذ تعد مشاركة المعلومات العنصر الأساسي في التمكين الإداري للموظفين لاسيما في المستويات الدنيا من العمل (Wilkinson,1998:44-45). وتعد من الأبعاد المهمة لتمكين الموظفين، إذ تشارك المنظمة الموظفين لديها بالمعلومات وتجعلها متوفرة لهم بكل شفافية عن تفاصيل سير العمل وأهداف المنظمة لجعل الموظفين يشعرون بالانتماء للمنظمة (ناصر وديلمي، ٢٠٢١).
٤. **الثقة:** على الرغم من حداثة اهتمام الباحثين بالثقة التنظيمية إلى أنهم قد اختلفوا في وضع المفاهيم والأساسيات المعبرة عن محتواها التنظيمي والإداري كونها من المفاهيم المتعددة الأبعاد والأهداف (Cerff,2004:8)، ويمكن تعريف الثقة على أنها إيمان كل طرف بإمكانيات الطرف الآخر واستعداده لتنفيذ الإجراءات المتعلقة بسياسات ونظم وأخلاقيات الوظيفة بكل موضوعية ومهنية (Starter,2005:88). فالثقة هي المحرك الأساس للتعامل والتعاون داخل المنظمة فكما زادت الثقة بين العاملين داخلها زادت قدرتهم على إنجاز الأعمال بصورة أسرع وأدق.
٥. **تفويض الصلاحيات:** ونعني بتفويض الصلاحيات منح المسؤول الذي يمتلك الصلاحيات في المستوى الإداري الأعلى إلى المرؤوسين في المستويات الأدنى حق إصدار الأوامر واتخاذ القرارات دون الرجوع إليه ضمن حدود الصلاحيات الممنوحة لهم، ويمكن تعريف هذا البعد على أنه تكتيك إداري في ظل المنظمة البيروقراطية الذي يوعز بنقل بعض مهام قيادة الإدارة العليا إلى المرؤوسين أو من المدير إلى العاملين لتسهيل عملية تنفيذ الأعمال والمهام. (Pech,2009:29-30). فتفويض الصلاحيات له دور كبير في تحقيق النجاح والنتائج المرضية للمنظمة وذلك يتم من خلال منح صلاحيات إدارية أوسع لبعض موظفيها وتكليفهم بمهامهم أكبر وتحفيزهم على تنفيذها، فضلاً عن تحميلهم المسؤولية عن إنجازها (Al Monawer & Abdel Al Hassan,2021:401).

التفوق التنظيمي:

أولاً: مفهوم التفوق التنظيمي:

استخدمت كلمة التفوق للمرة الأولى في مدينة أثينا القديمة عند إطلاق هذا المصطلح على رجال الدين وأصحاب النفوذ، أعقبه إعلان الفيلسوف اليوناني (افلاطون) قبل (٢٠٠٠) عام بوجوب إعطاء الاهتمام بالمتفوقين والعمل من أجل زيادة معارفهم وتنميتها (حسن ولفقة، ٢٠١٩: ٦). وقد اهتمت مداخل الإدارة الحديثة بتركيز جهودها لتحديد مفهوم التفوق التنظيمي، فقد حدد مدخل الإدارة العلمية الكفاءة أساساً للتفوق التنظيمي في حين أن مدخل العلاقات الإنسانية أبدى الاهتمام بالحاجات

الاجتماعية للعاملين، أما مداخل الإدارة الحديثة فقد حددت الفاعلية التي تركز على تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة كأساس لمفهوم التفوق التنظيمي (عبدالله وعمر، ٢٠١٩: ٣٠٦)، والتفوق كمصطلح يعني أن تكون دائماً في أعلى مرتبة تقييم ولا يمكن بلوغه عندما لا يكون هناك تحديد واضح لما يشكله (Raoof, et.al., 2021:18). ويعرف التفوق التنظيمي بأنه امتلاك المقدرة على تقديم خدمات ذات جودة متفوقة عن طريق امتلاكها القابليات لتأمين المتطلبات اللازمة التي تساعد في الوصول إلى مستوى الجودة المستهدفة (نادر وجاسم، ٢٠١٩: ٢٣١). كما يعرف بأنه نشاط يمتاز به أداء المنظمة يميزها عن المنظمات الأخرى من حيث الموارد البشرية والمادية وعلاقتها المتميزة مع جميع المتعاملين معها (جبر، ٢٠٢٢: ١٣٨). من ناحية أخرى عرف التفوق التنظيمي بأنه نوع من الإبداع الإداري يساعد في تحقيق مستوى عالي من الأداء الاستثنائي للمنظمة (عبيد وآخرون، ٢٠٢١: ١٨١). وكذلك يعرف بأنه عملية جودة للممارسات بما في ذلك التقييم الذاتي لتحسين فعالية المنظمة، ووضعها التنافسي ومرونة العمل فيها ومشاركة جميع الموظفين في كل أقسام المنظمة للعمل معاً من خلال فهم جميع الأنشطة والعمل على إزالة الخطأ وتحسين العملية نحو تحقيق التفوق للمساهمة بشكل استراتيجي من خلال تعزيز أدائها وحل مشاكلها وتحقيق أهدافها بشكل فعال بطريقة تميزها عن المنظمات الأخرى (Alharafsheh, et.al., 2022:363). فالتفوق التنظيمي ما هو إلا انعكاس للاستراتيجيات أو الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها على المدى البعيد التي تعمل على قياس نتائجها على أرض الواقع بصورة مستمرة من خلال معرفة مدى التفوق الذي وصلت إليه في تحقيق هذه الاستراتيجيات والأهداف، ومن جانبنا نعرف التفوق التنظيمي بأنه مجموعة من المزايا والمهارات والخبرات التي تمتلكها المنظمة سواء المادية منها أو البشرية تتيح لها البقاء والتفوق على المنظمات الأخرى المنافسة لها.

ثانياً: أهمية التفوق التنظيمي:

يعد التفوق التنظيمي بمثابة عنصر مهم لتقوية فاعلية المنظمة وجعلها تحقق الإبداع والابتكار وتحقيق رسالتها ورؤيتها ومواجهة تقلبات البيئة المتزايدة (محمود، ٢٠٢١: ٦٦٧). وتبرز أهمية التفوق التنظيمي في تحقيق عدد من الفوائد والمزايا منها، كونه يعد عامل مهم يسهم في تعزيز عمل المنظمة وفعاليتها ويعمل على جعلها مبتكرة وقادرة على تحقيق رسالتها (العبادي وحمدالله، ٢٠١٨: ١٦٢)، إذ أن التفوق هو قمة الأداء في المنظمات التي تحقق نتائج متميزة عن طريق الاعتماد على استخدام معايير التحسين والجودة والتطوير المستمر والمقدرة على التغيير والتوافق الذي يكون الميزة التنافسية (يوسف، ٢٠٢٠: ٢٨٢)، كونه موضوعاً للاهتمام والمناقشة من قبل مختلف الباحثين لأن عصر المعرفة والمعلومات لم يعد يعترف بتوظيف الموظفين على أساس المعايير التقليدية والنظام البيروقراطي، وأن هدف أي منظمة تجارية هو تحقيق النجاح والمحافظة عليه (Arbab & Mahdi, 2018:13). فالتفوق التنظيمي هو الأساس الذي يسعى المدراء للاعتماد عليه لغرض ضمان بقاء منظماتهم والمنافسة في المستقبل بسبب ازدياد عدد المنظمات وتشابهها في المهام والأعمال والخدمات التي تقدمها، لذا فإن عدم وجود آلية معينة تعتمد عليها المنظمة من أجل تحقيق ميزة تفوق فيها على منافساتها سيجعلها عرضة لمخاطر كبيرة تواجهها في المستقبل. ويساهم التفوق التنظيمي في تحليل أنظمة العمل والمراقبة للأعمال ويعمل على تحقيق التكامل بين الاستراتيجيات ومواعيد تنفيذها (عبدالله وعمر، ٢٠١٩: ٣٠٨)، فضلاً عن ذلك فهو يحفز الموظفين

على تقديم المنتجات والخدمات بشكل أساسي تلبي متطلبات العملاء (Mohamed,et.al.,2018: 6200). كما يعد التفوق التنظيمي اليوم من الأدوات المهمة التي تساعد المنظمات على قياس درجة الاستقرار والنجاح التي وصلت إليها (Al-Dhaafri,et.al.,2016:48)، فضلاً عن ذلك فهو يساعد في تحديد نقاط القوة ومجالات التحسين وتقديم صورة واقعية لأنشطة المنظمة (Ranjbarian, 2022:45)، كونه يعمل على جعل المنظمة في حالة من النشاط والحركة المستمرة من أجل تحقيق أهدافها بصورة أسرع لتجنب التغيرات البيئية السريعة، فضلاً عن التفوق على المنظمات المنافسة لها في نفس المجال.

ثالثاً: أهداف التفوق التنظيمي:

للتفوق التنظيمي مجموعة من الأهداف للمنظمات منها:

١. إعطاء الأهمية للأفراد والمجموعات داخل المنظمة لتحقيق التنسيق والاستدامة والاتصال وربط المكافآت لجميع العاملين بالأداء التنظيمي (حافظ وعبد الوهاب، ٢٠١٦: ١٤٤).
٢. يساعد التفوق التنظيمي في تكاتف الجهود الداخلية في إطار المعايير والعمليات التي تهدف إلى المشاركة وتحفيز الموظفين لتقديم الخدمات التي تلبي متطلبات الزبائن (Nenadal,et.al., 2018:48).
٣. صياغة السياسات والاستراتيجيات والالتزام بالتميز وإدارة القيم والأخلاق وتنمية الأفراد وتمكينهم وتوفير رعاية للزبائن وتعزيز الرضا وعلاقات العمل الجيدة، فضلاً عن المسؤوليات تجاه جمهور المنظمة (Qawasmeh,et.al.,2013:8).
٤. يعد التفوق التنظيمي نتيجة ابتكارية وخلاقة تتميز من خلالها المنظمة على منافساتها (Dawabsheh,et.al.,2019:626).

رابعاً: أبعاد التفوق التنظيمي:

تعددت الأبعاد التي تناولت مصطلح التفوق التنظيمي، إلا أنه هناك اتفاقاً واضحاً بين أغلب الباحثين على مجموعة من الأبعاد والمتمثلة بـ(التخطيط الاستراتيجي، التركيز على الزبائن، تحليل المعلومات، التركيز على العمليات ونتائج الأعمال)، وكان هذا التوافق بنسبة كبيرة بين الباحثين على ذلك منها دراسة (خلف، ٢٠١٦) ودراسة (نادر وجاسم، ٢٠١٩). وتم الاعتماد عليها كونها الأقرب لبيئة الجامعات، وسنوضح بشكل موجز كل بعد من هذه الأبعاد:

١. **التخطيط الاستراتيجي:** يقيس هذا البعد قدرة المنظمة في اعتماد الأسلوب العلمي بوضع الخطط الاستراتيجية في المستقبل والعمل على تعديلها أن تطلب الأمر لكي تتوافق مع حاجات وتطلعات الزبائن (حسن ولفته، ٢٠١٩: ٧)، أي أن التخطيط الاستراتيجي هو رسم حالة المنظمة في المستقبل وماهي الأعمال والمهام التي ستؤديها، فضلاً على تحديد مستوى المكانة التي ترمي للوصول إليها.
٢. **تحليل المعلومات:** يحدد هذا البعد الطريقة التي تمارسها المنظمة لقياس الأداء وتحليله وتحسينه لمعرفة مستوى الانجاز للخطط والأهداف الاستراتيجية، كذلك يركز هذا البعد في قدرة المنظمة الإدارة التقنية للمعلومات ودرجة الكفاءة التي تمتلكها كونها تساهم بشكل حيوي في تفعيل نشاطات المنظمة (يوسف، ٢٠٢٠: ٢٠٩).
٣. **التركيز على العمليات:** هذا البعد يركز على فحص الجوانب التي تتعلق بعمليات أنظمة الانتاج أو الخدمات وطريقة تصميمها وتحسينها وإدارتها عن طريق التصميم والابتكار لأنظمة عمل فعالة (٢٦٢)

ورشيقة (العبادي وحمدالله، ٢٠١٨: ٢٠٥). فهو يركز على الأعمال والخدمات المقدمة ويسعى الى تقييمها لمعرفة نواحي القصور أو التقدم فيها لمساعدة المنظمة على تحسين مستوى خدماتها المقدمة بصورة مستمرة.

٤. **نتائج الأعمال:** يتناول هذا البعد نتائج أداء المنظمة والعمل على تحسينه في مختلف المجالات الرئيسية منها النتائج التي تركز على القوى العاملة ونتائج خدمة الزبائن ونتائج الاسواق والنتائج التي تركز على المنتج والخدمة والقيادة (الحدراوي وآخرون، ٢٠١٨: ١٩٤). فنتائج الأعمال ما هي إلا قياس للحالة التي وصلت إليها المنظمة الآن وهل ما وصلت إليه هو المستوى المطلوب المحدد سابقاً ضمن خططها الاستراتيجية أم لا، وعلى أساسه تتخذ المنظمة قراراتها بالاستمرار أو تغيير خططها.

المحور الثالث: الجانب العملي:

في هذا الجزء من البحث سنتناول مجموعة من الوسائل والأدوات الإحصائية التي تم استخدامها من اجل من قبل الباحثين للحصول على النتائج الخاصة بإجابات العينة المبحوثة ومن هذه الأدوات الإحصائية ما يأتي:

اختبار الثبات:

بعد اختبار الثبات واحد من الاختبارات المهمة التي يتم اعتمادها في الجانب العملي للبحوث الإحصائية كونها تبين مدى ثبات فقرات الاستبيان من عدمه. ويعني الثبات ان الاستبانة تعطي نفس النتائج إذا ما قام الباحث بتوزيعها لأكثر من مرة في الظروف ذاتها على المستجيبين (Pontekotto & Ruckdeschel, 2007:998)، ويعد اختبار الثبات (Cronbach's Alpha) واحداً من أشهر طرائق قياس الثبات انتشاراً من الناحية الإحصائية، ووفقاً للاختبار الذي تم اجرائه للعينة المستجيبة للبحث فقد بلغت قيمة معامل الثبات لفقرات الاستبانة بمتغيريها (التمكين الإداري والتفوق التنظيمي) مجتمعة (0.721) وهي اكبر من المتوسط وهذا يعني اجتياز فقرات الاستبانة الاختبار بنجاح كما موضح في الجدول (2)، كما وقد حقق المتغير التفسير (التمكين الإداري) معامل ثبات مقداره (0.642) فيما حقق المتغير المستجيب ثباتاً مقداره (0.626)، وهذا يؤشر تخطي متغيري البحث لاختبار الثبات بنجاح.

الجدول (2) اختبار الثبات (Cronbach's Alpha)
لمتغيري الاستبانة (التمكين الإداري والتفوق التنظيمي)

تعليق الباحث	معامل ثبات Cronbach's Alpha	متغيرات الدراسة
تمتلك فقرات المتغير المستقل ثبات جيد	0.642	التمكين الإداري
تمتلك فقرات المتغير المستجيب ثبات جيد	0.626	التفوق التنظيمي
وجود ثبات جيد لدى جميع فقرات الاستبانة	0.721	مجموع فقرات الاستبانة

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS).

وصف مجتمع البحث:

ونعني بوصف مجتمع البحث التعرف على أهم الخصائص الشخصية والديمغرافية للعينة المبحوثة المتكونة من (50) مستجيب، إذ يوضح الجدول (3) وصف لعينة البحث الحالي.

الجدول (3) نتائج التحليل الوصفي للمعلومات التعريفية لعينة البحث

المعلومات التعريفية	الفئة	العدد	النسبة المئوية %
النوع الاجتماعي	ذكر	41	82
	انثى	9	18
المجموع			100
العمر	أقل من 30 سنة	1	2
	من 31 سنة إلى 40 سنة	6	12
	من 41 سنة إلى 50 سنة	28	56
	51 سنة فأكثر	15	30
المجموع			100
التحصيل العلمي	دبلوم عالي	1	2
	ماجستير	5	10
	دكتوراه	44	88
المجموع			100
المنصب	عميد كلية	1	2
	معاون عميد	7	14
	مدير قسم	12	24
	رئيس قسم	30	60
المجموع			100%

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS).

من الجدول (3) يتضح لنا بأن عدد الذكور كان أعلى بكثير من عدد الإناث للعينة المبحوثة، إذ بلغ عدد الذكور (41) فيما بلغ عدد الإناث (9)، وهذا أمر طبيعي يعود إلى طبيعة البيئة التي تعمل فيها النساء كونها بيئة تميل بكثرة إلى المحافظة على العادات والتقاليد التي تقيد من عمل النساء، وفيما يخص الفئة العمرية نلاحظ بأن الفئة العمرية من (41-50) قد بلغت (28) من أصل (52) والفئة العمرية من (51 فأكثر) قد بلغت (15) هي الأخرى، وهذه النسبة العالية جداً أمر طبيعي كون هذه الفئة هي الانضج من الناحية الفكرية وتمتلك الخبرة الأكبر في مجال العمل الإداري والأكاديمي بسبب العمر الطويل الذي قضته في العمل داخل الجامعة، لذا تكون لديهم المهارة الكافية إلى الوصول إلى التفوق التنظيمي أسرع من الفئات العمرية الشابة، وفيما يخص التحصيل العلمي نجد أن أغلب المستجيبين هم من حملة شهادة الدكتوراه، إذ بلغ عددهم (44) من أصل (50) مستجيب وهذا يوشر بأن الجامعة تفضل تمكين الأشخاص ذوي الشهادات العليا من شغل المناصب العليا في الجامعة، وهذا أمر طبيعي جداً بسبب التعليمات الخاصة بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي والتي تسعى إلى منح المناصب القيادية للأشخاص ذوي المؤهل العلمي الأفضل، وفيما يخص المنصب نجد أن عدد من يشغل منصب رئيس قسم هو (30) من أصل (50) مستجيب فيما كان عدد العمداء المستجيبين هو (1) من أصل (50) مستجيب، فمن الطبيعي أن نجد أن المناصب العليا في أي دائرة أقل من المناصب الوسطى والإشرافية فيها وهذا بسبب طبيعة الهيكل التنظيمي لأي دائرة الذي يبدأ بالزيادة كلما اتجهنا للأسفل.

التحليل الوصفي لمتغيرات البحث:

سننظر في هذا الجزء من البحث إلى التحليل الوصفي لمتغيري الدراسة، المتغير التفسيري (التمكين الإداري) بأبعاده (التدريب والتطوير، الحوافز، مشاركة المعلومات، الثقة، وتقويض الصلاحيات) والمتغير المستجيب (التفوق التنظيمي) بأبعاده (التخطيط الاستراتيجي، تحليل

المعلومات، التركيز على العمليات ونتائج الأعمال)، وذلك بالاعتماد على مجموعة من الوسائل الإحصائية مثل (الوسط الحسابي، معامل الاختلاف، الانحراف المعياري والأهمية النسبية)، لمتغيري البحث وأبعادها، كذلك بيان ومعرفة علاقة الارتباط بين متغيري البحث، فضلاً عن إيجاد علاقة التأثير بينها باستخدام الانحدار الخطي البسيط.

أولاً: عرض وتحليل أبعاد المتغير التفسيري (التمكين الإداري):

تبين البيانات التي تم الحصول عليها من الجدول (4) بأن المتغير التفسيري (التمكين الإداري) قد حقق اجابة جيدة لجميع فقراته بصورة اجمالية، إذ بلغ المتوسط الحسابي لأجمالي المتغير (3.68) وهو بمستوى جيد عالي، وكان الانحراف المعياري له (0.68) في حين بلغت قيمة معامل الاختلاف لإجابات العينة المبحوثة (17.71) فيما كانت الأهمية النسبية (77.12)، وهذا يدل على ان أفراد العينة المبحوثة في جامعة الفلوجة كان لديهم اهتمام واضح بفقرات الاستبيان، وهذا ما ابدته نتائج التحليل الإحصائي التي تبين تجانس اجابات العينة وفهمهم الواضح لفقرات الاستبيان وأهمية اجابتهم في بيان نقاط القوة والضعف للدراسة التي هم بصدددها، وفيما يخص أبعاد المتغير فكانت نتائجها كما يأتي:

١. تحليل بُعد (التدريب والتطوير):

نلاحظ من الجدول (4) ان بُعد الأول (التدريب والتطوير) قد حقق وسطاً حسابياً مقداره (3.86) وتعد هذه القيمة أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وهذا يشير الى ان اغلب أفراد العينة المبحوثة لديهم الدراية والفهم الكافي لفقرات المتغير، وكان الانحراف المعياري (0.71) وهذا يبين اتفاق وتجانس اجابات المستجيبين عند الإجابة على فقرات هذا بُعد، في حين حقق معامل الاختلاف لهذا بُعد نسبة مقدارها (18.84) فها بلغت قيمة الأهمية النسبية له (77.2)، وهذا يدل على وجود اهتمام واضح من قبل قيادات جامعة الفلوجة في بُعد (التدريب والتطوير) عند اجاباتهم على فقرات الاستبيان.

٢. تحليل بُعد (الحوافز):

عند النظر الى الجدول (4) يتبين لنا بأن بُعد الثاني (الحوافز) حقق وسطاً حسابياً جيداً مقداره (3.7) وهذا الوسط بقيمته الحالية هو أعلى من الوسط الفرضي (3) وهذه القيمة تدل على ان أفراد العينة لم يكن لديهم اتفاق واضح على الجزم بأهمية هذا بُعد بصورة عامة، فيما كان الانحراف المعياري (0.75) وهذا يدل الى ان العينة المبحوثة كانت متباينة نوعاً في إجابتهما على اسئلة بُعد، في حين حقق معامل الاختلاف لهذا بُعد قيمة كبيرة نوعاً ما مقدارها (20.34) وكانت الأهمية النسبية لهذا بُعد (74.1)، وهذا يعكس نوع من عدم الاتفاق التام من قبل المستجيبين حول أهمية الحوافز لهم من اجل الوصول الى التفوق التنظيمي.

٣. تحليل بُعد (مشاركة المعلومات):

يوضح الجدول (4) ان بُعد الثالث (مشاركة المعلومات) قد حقق وسطاً حسابياً مقداره (3.89) وهذه قيمة جيدة كونها أعلى من الوسط الفرضي للبيانات، وهذه القيمة العالية تدل على ان أغلب المستجيبين يتفقون بأهمية مشاركة المعلومات لما لها من تأثير كبير في تعزيز تفوق جامعتهم، فيما كان الانحراف المعياري للبُعد (0.66) ويشير هذا الانخفاض في قيمة الانحراف المعياري الى تجانس الاجابة نوعاً ما على أهمية هذا بُعد، في حين كان معامل الاختلاف (17.00) وكانت

الأهمية النسبية لهذا البُعد مقدارها (77.8)، وهذا يبين على ان العينة المبحوثة من الجامعة تؤمن بأهمية مشاركة المعلومات كنقطة قوة اساسية في تحقيق التفوق للجامعة.

٤. تحليل بُعد (الثقة):

يبين الجدول (4) ان البعد الرابع (الثقة) حقق وسطاً حسابياً عالياً مقداره (4.02) وهذه القيمة أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وهي تدل على ان أغلب أفراد العينة المبحوثة يعيرون للثقة أهمية كبيرة كونها المحرك الاساسي للعمليات اليومية في الجامعة، فضلاً عن كونها أساس التعامل اليومي ما بين الموظفين والقيادات سواء العليا أو الوسطى في الجامعة، وكان الانحراف المعياري (0.62) وهذا يبين تجانس إجابات العينة على أهمية فقرات هذا البُعد، في حين بلغ معامل الاختلاف لهذا البُعد (15.56)، وهي اقل قيمة معامل اختلاف تم الحصول عليها من بين أبعاد هذا المتغير، فبا كانت الأهمية النسبية له (80.4) وهذا يدل على أفراد الجامعة لديهم اهتمام واضح في بُعد (الثقة) عند إجاباتهم على فقرات الاستبانة.

٥. تحليل بُعد (تفويض الصلاحيات):

تظهر القيم الواردة في الجدول (4) ان البُعد الأخير (تفويض الصلاحيات) من المتغير المستقل (التمكين الإداري)، حقق وسطاً حسابياً مقداره (3.81) وهذه القيمة جيدة عالية كونها أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، وتبين هذه القيمة ان أغلب المستجيبين على فقرات الاستبيان يتفقون بأهمية (تفويض الصلاحيات) لما لها من أهمية كبيرة في تعزيز قدرة العاملين في الجامعة على تحمل المسؤولية بالدرجة الأساس، فضلاً عن إعدادهم لمناصب قيادية في المستقبل، وكان الانحراف المعياري للبُعد (0.65) وهذا يشير الى تجانس الاجابة على أهمية هذا البُعد، في حين كان معامل الاختلاف (17.24) فيما كانت الأهمية النسبية لهذا البُعد مقدارها (76.1)، وهذا يبين على كادر جامعة الفلوجة يتفق بصورة كبيرة على ان تفويض الصلاحيات هو عنصر أساسي ومحوري لهم من أجل مساعدة الجامعة على تحقيق التفوق التنظيمي.

الجدول (4) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية لمتغير التمكين الإداري وأبعاده

المتغير المستقل: التمكين الإداري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية
١ تتبنى جامعة الفلوجة خطة واضحة للتدريب والتطوير	3.96	0.67	16.89	79.2
٢ توفر الجامعة لي دورات تدريبية لتطوير مهاراتي	4.08	0.67	16.3	81.6
٣ تشجع الجامعة الموظفين على تبادل الخبرات فيما بينهم	3.7	0.76	20.61	74
٤ تنوع الجامعة أساليب تدريب الموظفين	3.7	0.74	19.88	74
التدريب والتطوير	3.86	0.71	18.42	77.2
٥ تقدر الجامعة جهود الموظفين في العمل	3.82	0.85	22.24	76.4
٦ يسمح لي نظام العمل المتبع في الجامعة بالمشاركة في اتخاذ القرار	3.42	0.7٠	20.54	68.4
٧ توفر لنا الجامعة الوسائل والامكانيات الضرورية لأداء مهامنا الوظيفية وتطوير نتائجنا الفكرية	3.74	0.75	20.07	74.8
٨ اتلقى الثناء والتشجيع على المجهودات التي ابذلها في العمل	3.84	0.71	18.5	76.8
الحوافز	3.7	0.75	20.34	74.1
٩ يتم اعتماد الوسائل الحديثة في تبادل المعلومات	3.88	0.59	15.31	77.6
١٠ تهتم الجامعة في حداثة المعلومات المستلمة لاتخاذ القرارات المفصلية	4.04	0.64	15.78	80.8
١١ يتم استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في الحصول على المعلومات	3.8	0.73	19.17	76

المتغير المستقل: التمكين الإداري	الحسابي الوسط	الانحراف المعياري	الاختلاف معام	الأهمية النسبية
يوجد نظام معلومات متطور يوفر المعلومة على النحو السريع لأصحاب القرار	3.84	0.68	17.73	76.8
مشاركة المعلومات	3.89	0.66	17.00	77.8
الحفاظ على سرية العمل وعدم البوح بأسراره	4.14	0.76	18.27	82.8
يتم انجاز الأعمال المطلوبة وفق جداول زمنية محددة	4.12	0.52	12.64	82.4
تمنحني الجامعة الحرية المطلقة لإنجاز أعمال	3.68	0.71	19.36	73.6
اعتمد الأمانة في نقل المعلومات الصحيحة الى الإدارة لتتمكن من اتخاذ القرارات المهمة بدقة	4.14	0.5	11.96	82.8
الثقة	4.02	0.62	15.56	80.4
تمكن الجامعة الموظفين من التصرف بحرية	3.48	0.68	19.46	69.6
تمنحني الجامعة المرونة المناسبة لأداء مهام	3.74	0.69	18.56	74.8
تثق الجامعة في قدراتي على انجاز الأعمال الموكلة الي	4.26	0.53	12.38	85.2
يوفر لي رؤسائي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية تامة	3.74	0.69	18.56	74.8
تفويض الصلاحيات	3.81	0.65	17.24	76.1
الاجمالي لمتغير (التمكين الإداري)	3.86	0.68	17.71	77.12

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

ثانياً: عرض وتحليل أبعاد المتغير المستجيب (التفوق التنظيمي):

يبين الجدول (5) ان المتغير المستجيب (التفوق التنظيمي) قد حقق درجة اجمالية عالية، إذ كانت قيمة المتوسط الحسابي له (3.87) وهي قيمة عالية بنسبة جيدة كونها على من الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3)، وبلغ الانحراف المعياري للمتغير بصورة عامة (0.69) في حين كان معامل الاختلاف لإجابات العينة المبحوثة (18.04) وكانت الأهمية النسبية للمتغير (77.48)، وهذا يبين ان كادر جامعة الفلوجة موضوع البحث كان لديهم اتفاق واضح بصورة نسبية على أهمية التفوق التنظيمي وهذا ما بنتيه نتيجة الاجابة الموضحة في الجدول (4)، إذ أن أفراد العينة المبحوثة يرون بأن التفوق التنظيمي لجامعتهم ما هو إلا انعكاس لإدائهم العام في الجامعة، وهذا يعتمد بصورة عامة على درجة الصلاحية والتمكين الممنوح لهم من قبل القيادة العليا في الجامعة، وهذا ما سينعكس ايجاباً على منظمهم، وفيما يخص أبعاد المتغير فكانت نتائجها كما يأتي:

١. تحليل بُعد (التخطيط الاستراتيجي):

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (5) ان الدرجة الاجمالية لإجابات العينة المبحوثة على الفقرات المرتبطة ببُعد (التخطيط الاستراتيجي) قد جاءت بقيمة جيدة، إذ بلغ الوسط الحسابي لها (3.80) وكان الانحراف المعياري للبُعد (0.77) فيما كان معامل الاختلاف له (20.26) في حين سجلت الأهمية النسبية للبُعد قيمة جيدة مقدارها (75.9)، وهذا يبين ان كادر جامعة الفلوجة لديهم الاهتمام الواضح بمدى أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنظيمي للجامعة كونه الأساس الذي تبنى عليه بقية المحاور المستقبلية التي سيتم تنفيذها فيما بعد.

٢. تحليل بُعد (تحليل المعلومات):

يبين الجدول (5) ان البُعد الثاني (تحليل المعلومات) قد حقق وسطاً حسابياً جيداً بلغ (3.78) وهذه القيمة جيدة ولكنها ليست مرتفعة، وكان الانحراف المعياري للبُعد (0.7) فيما كان معامل الاختلاف له (18.44) في حين كانت قيمة الأهمية النسبية للبُعد جيدة مقدارها (75.5)، وهذا يؤشر الى ان الجامعة لديها اهتمام ببعد تحليل المعلومات، لكن ليس بالصورة البارزة جداً، لذا يجب عليهم

التركيز بصورة اكبر على أهمية المعلومات وتحليلها كونها المصدر الأساسي لهم للوصول الى التفوق التنظيمي.

٣. تحليل بُعد (التركيز على العمليات):

يوضح الجدول (5) ان البُعد الثالث (التركيز على العمليات) قد حقق وسطاً حسابياً مقداره (3.83) ويعد هذا الوسط ذو قيمة جيدة من الناحية النظرية وهو اعلى من الوسط الفرضي، فيما كان الانحراف المعياري للبُعد (0.69) وكان معامل الاختلاف (18.21) وكانت الأهمية النسبية له (76.5) وهذا يدل على ان الكادر الوظيفي الجامعة يركز بصورة عامة على العمليات كونها الأساس الذي يمكن من خلاله قياس نتائجهم التي يرمون الوصول إليها في المستقبل.

٤. تحليل بُعد (نتائج الأعمال):

يبين الجدول (4) ان بُعد (نتائج الأعمال) قد حقق وسطاً حسابياً عالياً بوضوح، إذ بلغ الوسط الحسابي له (4.1)، وهي قيمة مرتفعة تعكس مدى اهتمام الجامعة بنتائج الأعمال التي ينفذونها ومدى انعكاسها على التفوق التنظيمي، فيما سجل الانحراف المعياري للبُعد قيمة (0.62) وكان معامل الاختلاف (15.23)، في حين سجلت الأهمية النسبية للبُعد قيمة مرتفعة مقدارها (82.00)، وهذا يدل على ان كادر الجامعة يعول الكثير على نتائج أعمالهم فهي الأساس الذي يمكن من خلاله معرفة مدى نجاح أو إخفاق الجامعة في تحقيق أهدافها التي خطت لها وسعت الى إنجازها منذ البداية، وهذا ما بينته نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البُعد من خلال الأرقام العالية التي تعكس مدى اهتمام الجامعة بالنتائج التي تسعى إلى تحقيقها.

الجدول (5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية لمتغير التفوق التنظيمي وأبعاده

المتغير المستقل: التفوق التنظيمي	المتغير المستقل: التفوق التنظيمي	المتغير المستقل: التفوق التنظيمي	المتغير المستقل: التفوق التنظيمي	المتغير المستقل: التفوق التنظيمي
المتغير المستقل: التفوق التنظيمي	المتغير المستقل: التفوق التنظيمي	المتغير المستقل: التفوق التنظيمي	المتغير المستقل: التفوق التنظيمي	المتغير المستقل: التفوق التنظيمي
١	تقوم الجامعة بتوفير شعبة متخصصة بعمليات التخطيط والتطوير	3.82	0.8	20.95
٢	تضع الجامعة جميع الخطط التي تترجم رؤيتها وأهدافها التي تكون قابلة للقياس	4.04	0.7	17.29
٣	تهتم الجامعة ببناء وتطوير القدرات لدى جماعات العمل	3.72	0.78	21.06
٤	تساهم الجامعة في تحديد السياسات والاستراتيجيات بناءً على توقعات الموظفين	3.60	0.78	21.74
	التخطيط الاستراتيجي	3.80	0.77	20.26
٥	توجد في الجامعة شعبة مختصة بجمع المعلومات وتحليلها واعتمادها	3.58	0.64	17.93
٦	تمتلك الجامعة مركز مختص بتحليل البيانات ويدار من قبل اشخاص متخصصين	4.08	0.72	17.74
٧	توجد في الجامعة شعبة للأرشفة مهمتها خزن جميع البيانات باستخدام الاساليب الحديثة	3.8	0.76	19.89
٨	تقوم جميع كليات الجامعة برفع بياناتها على الموقع الالكتروني الخاص بالجامعة بحرفة عالية	3.64	0.66	18.21
	تحليل المعلومات	3.78	0.7	18.44
٩	تمارس الجامعة الرقابة بشكل مستمر على عملياتها من اجل تحسين الخدمات التي تقدمها	3.88	0.69	17.76
١٠	تعتمد الجامعة على التغذية العكسية بشكل كبير من اجل مساعدتها في تقييم مستوى الأداء وتطويره	3.88	0.59	15.31
١١	تقوم الجامعة بأجراء استطلاعات مستمرة تساعدها في التعرف على احتياجات الموظفين المستقبلية	3.62	0.85	23.61

المتغير المستقل: التفوق التنظيمي	الحسابي الوسط	المتغيري الأخراف	الاختلاف معامل	النسبة الأهمية
١٢	تعتمد الجامعة على الأساليب التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها	3.92	0.63	78.4
	التركيز على العمليات	3.83	0.69	76.5
١٣	تعمل الجامعة على تحسين مكانتها وزيادة تصنيفها على جميع الأصعدة بصورة مستمرة	4.2	0.61	84.00
١٤	تعمل الجامعة على تحسين مركزها المالي وفق خطط مدروسة وبصورة مستمرة	3.96	0.78	79.2
١٥	تمتلك الجامعة كادر وظيفي لديه الخبرات والمهارات اللازمة لأداء الأعمال والمهام الموكلة إليه	4.2	0.49	84.00
١٦	تسعى الجامعة بشكل مستمر الى تحسين جودة الخدمات التي تقدمها	4.04	0.6	80.8
	نتائج الأعمال	4.1	0.62	82.00
	الإجمالي لمتغير (التمكين الإداري)	3.87	0.69	77.48

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

تحليل واختبار فرضيات البحث وتفسيرها:

في هذا الجزء من البحث سنتطرق الى تحليل واختبار وتفسير النتائج الخاصة بفرضيات الارتباط والتأثير بين متغيري البحث للوقوف على أهم النتائج التي تم التوصل إليها من قبل الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية، وقد اعتمد الباحثين على البرنامج الإحصائي (SPSS) من أجل الحصول قيم معامل الارتباط والانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لمتغيري البحث.

١. اختبار فرضيات الارتباط الرئيسية والفرعية للبحث:

الفرضية الرئيسية الأولى (H0): لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري بأبعاده (التدريب والتطوير، الحوافز، مشاركة المعلومات، الثقة وتفويض الصلاحيات) والتفوق التنظيمي في جامعة الفلوجة.

اختبار فرضيات الارتباط الفرعية للبحث:

عند الكلام عن علاقة الارتباط التي تحققت ما بين أبعاد المتغير التفسيري (التمكين الإداري) و(التفوق التنظيمي) نلاحظ وجود علاقتي ارتباط تحققت من أصل خمس علاقات ما بين بُعدي المتغير التفسيري والمتغير المستجيب، إذ حقق بُعد (مشاركة المعلومات) علاقة ارتباط معتدلة مع المتغير المستجيب بلغت قيمتها (0.330*) عند مستوى دلالة (0.05)، فيما حقق بُعد (الثقة) علاقة ارتباط معنوية معتدلة هو الآخر بلغت قيمتها (0.324*) عند مستوى دلالة (0.05)، فيما لم تحقق أبعاد (التدريب والتطوير، الحوافز، تفويض الصلاحيات) أي علاقة مع المتغير المستجيب، وكما هو موضح في الجدول (6)، وهذا يؤشر وجود اهتمام واضح من قبل كادر الجامعة ببُعدي (مشاركة المعلومات والثقة) كونها تعدُّ الأساس أو نقطة القوة التي من خلالها يمكن لأي شخص في الجامعة أي كان منصبه ان يحقق التفوق التنظيمي لجامعته بالاعتماد عليها، أما فيما يخص الأبعاد الأخرى التي تؤشر الى عدم وجود علاقة ارتباط بينها وبين التفوق التنظيمي (التدريب والتطوير، الحوافز وتفويض الصلاحيات) فهذه الأبعاد من البديهي ان لا تحقق بصورة كبيرة علاقات ارتباط كون ما يرتبط بها يعود بالدرجة الأساس للقيادة العليا في الجامعة، فليس جميع الكادر في الجامعة تتاح لهم فرصة التدريب والتطوير بصورة مستمرة فالكثير من الأشخاص قد لا يحصل على التدريب إلا في أوقات متباعدة جداً، كما ان عملية تفويض الصلاحيات اللازمة لأداء الأعمال الرسمية لا تمنح إلا

للقليل من الكادر التدريسي في الجامعة، فضلاً عن منح الحوافر التي تكون للأشخاص الذين يؤدون أعمال غير اعتيادية (الأعمال الروتينية اليومية)، وهذا ما ينعكس سلباً على أداء الكادر الجامعي بصورة عامة عند سعيهم لتحقيق التفوق التنظيمي، ومن هنا يتضح للباحثين بأنه يجب على إدارة الجامعة التركيز أكثر على أبعاد التمكين الإداري، إذ أنه كلما زاد اهتمام كادر الجامعة بالتمكين الإداري من خلال التركيز على أبعاده والعمل على تعزيزها سوف تزداد قدرتها على تحقيق التفوق التنظيمي بصورة أكبر مما يساعدها على تحقيق أهدافها التي ترمي إليها في المستقبل القريب.

اختبار الفرضية الرئيسية للبحث:

عند إمعان النظر في الجدول (6) نلاحظ بأن المتغير التفسيري (التمكين الإداري) قد حقق بصورة إجمالية ارتباط معنوي مع المتغير المستجيب (التفوق التنظيمي)، وكانت هذه العلاقة معنوية معتدلة عند مستوى دالة إحصائية (0.05)، وهي علاقة متوسطة ليست بالقوية، وكان معامل الارتباط ما بين المتغيرين متوسط، إذ بلغت قيمته (0.352*)، وهذا يؤشر بصورة عامة إجمالية وجود علاقة ارتباط بين متغيري البحث في جامعة الفلوجة، وبناءً على ما أظهرته نتائج التحليل الإحصائي ما بين المتغيرين على المستوى الإجمالي بصورة عامة فإننا نرفض فرضية البحث الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري بأبعاده (التدريب والتطوير، الحوافز، مشاركة المعلومات، الثقة وتفويض الصلاحيات) والتفوق التنظيمي في جامعة الفلوجة، ونقبل فرضية البحث البديلة والتي تنص على:

الفرضية الرئيسية الأولى للبحث: توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري بأبعاده (التدريب والتطوير، الحوافز، مشاركة المعلومات، الثقة وتفويض الصلاحيات) والتفوق التنظيمي في جامعة الفلوجة.

الجدول (6) معامل الارتباط بين التمكين الإداري وأبعاده في التفوق التنظيمي (n=50)

المتغير المستقل وأبعاده	معامل الارتباط	Sig	نوع العلاقة	حجم العينة	المتغير التابع
التدريب والتطوير	0.043	0.769	غير معنوي	50	التفوق التنظيمي
الحوافز	0.085	0.578	غير معنوي		
مشاركة المعلومات	*0.330	0.019	معنوي		
الثقة	*0.324	0.022	معنوي		
تفويض الصلاحيات	0.129	0.321	غير معنوي		
التمكين الإداري	*0.352	0.012	معنوي	50	التفوق التنظيمي

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج (SPSS).

اختبار فرضيات التأثير الرئيسية والفرعية للبحث:

لغرض قبول أو رفض فرضيات البحث لابد للباحثين من القيام بإجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط ما بين متغيري البحث لغرض الحصول على النتائج التي تعد الأساس في بيان علاقة التأثير من عدمها، ولغرض هذا البحث اعتمد الباحثون على البرنامج الإحصائي (SPSS) لبيان ذلك، وقبل التطرق إلى بيان علاقة التأثير ما بين متغيري البحث لابد ان نبين بأنه سيتم التطرق إلى علاقة التأثير ما بين متغيري البحث بصورة عامة تفصيلية مع بيان علاقة التأثير بين أبعاد المتغير التفسيري والمتغير المستجيب بصورة رئيسية من خلال الجدول (7)، وكما يأتي:

الفرضية الرئيسية الثانية (H0): لا توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري بأبعاده (التدريب والتطوير، الحوافز، مشاركة المعلومات، الثقة وتفويض الصلاحيات) والتفوق التنظيمي في جامعة الفلوجة.

من خلال الاطلاع على الجدول (7) يتبين لنا ان قيمة (F) المحسوبة للمتغير التفسيري (التمكين الإداري) بلغت (6.293) وهذه القيمة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.236) عند مستوى الدلالة الإحصائي (0.05)، في حين ان مستوى المعنوية له قد بلغ (0.016)، وهذا يعني وجود مستوى جيد للتأثير من قبل المتغير التفسيري (التمكين الإداري) في المتغير المستجيب (التفوق التنظيمي) لدى جامعة الفلوجة، وهذا يؤشر على ان أي تغيير يجري في المتغير التفسيري (التمكين الإداري) سواء كان هذا التغيير سلبي أم إيجابي سوف يؤدي الى إجراء تغير ملحوظ في المتغير المستجيب (التفوق التنظيمي)، وكما موضح في معادلة الانحدار الخطي الآتية:

$$(Y \text{ التمكين الإداري}) = 0.379 + 2.413 (\text{التفوق التنظيمي})$$

أما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.176)، وهذه القيمة تبين بأن المتغير التفسيري (التمكين الإداري) يفسر ما قيمته (17.6%) من المتغير المستجيب (التفوق التنظيمي)، فيما تشير قيمة (β) البالغة ($\beta=0.379$) إلى أن أي تغير يحصل في المتغير التفسيري (التمكين الإداري) بوحدة واحدة سيؤدي الى إيجاد تغيير في المتغير المستجيب (التفوق التنظيمي) بنسبة (37.9%) وتعد هذه النسبة جيدة من الناحية الإحصائية.

وبناءً على ما ظهر من نتائج التحليل الإحصائي التي تم إجرائها لمتغيري البحث فإننا نرفض فرضية البحث الرئيسية الثانية التي نصت: (لا توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري بأبعاده (التدريب والتطوير، الحوافز، مشاركة المعلومات، الثقة وتفويض الصلاحيات) والتفوق التنظيمي في جامعة الفلوجة، ونقبل فرضية البحث البديلة والتي تنص على:

الفرضية الرئيسية الثانية للبحث: توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري بأبعاده (التدريب والتطوير، الحوافز، مشاركة المعلومات، الثقة وتفويض الصلاحيات) والتفوق التنظيمي في جامعة الفلوجة.

الجدول (7) تأثير التمكين الإداري وأبعاده في التفوق التنظيمي (n=50)

المتغير التابع	Sig	F المحسوبة	R^2	R	B	A	المتغير المستقل وأبعاده
التفوق التنظيمي	0.746	0.106	0.02	0.047	0.029	3.760	التدريب والتطوير
	0.168	1.958	0.039	0.198	0.127	3.403	الحوافز
	0.081	4.838	0.037	0.129	0.108	3.454	مشاركة المعلومات
	0.009	7.400	0.134	0.365	2.285	2.728	الثقة
	0.044	2.162	0.082	0.286	0.243	2.950	تفويض الصلاحيات
التفوق التنظيمي	0.0016	6.293	0.176	0.340	0.379	2.413	التمكين الإداري

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج (SPSS).

الاستنتاجات:

- إن جامعة الفلوجة لم تسطع توظيف قدراتها في مجال التدريب والتطوير من أجل تعزيز فرص تحقيق التفوق التنظيمي لكلياتها وأقسامها، وهذا ما انعكس سلباً على أدائها بصورة عامة.
- بينت نتائج التحليل الإحصائي للعينة المستجيبة ان هنالك ضعف واضح في نظام الحوافز المتبع في الجامعة، إذ لم يكن له أي تأثير على كادر الجامعة لدفعهم نحو تحقيق التفوق التنظيمي فيها.

٣. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن لبُعد مشاركة المعلومات دور كبير في تحقيق التفوق التنظيمي كونه يعزز ثقة الكادر الوظيفي ويرفع الروح المعنوية لديهم نتيجة لجعلهم جزء مهم من عملية اتخاذ القرار، وبالتالي سيكونون أكثر حرصاً على إنجازه.
٤. إن إدارة جامعة الفلوجة استطاعت منح الثقة للكادر الوظيفي في الجامعة وهذا بدوره انعكس بشكل ملحوظ في قدرتهم على تعزيز فرص تحقيق التفوق الذي تحتاجه كلياتها وأقسامها.
٥. هنالك ضعف واضح في كيفية تفويض الصلاحيات من قبل قيادة الجامعة للقيادات الوسطى والإشرافية في الجامعة، وهذا ما جعل الكادر الوظيفي يشعر بوع من عدم الثقة من قبله مما انعكس سلباً على تحقيق التفوق التنظيمي للجامعة.
٦. إن متغير التمكين الإدارة بصورة عامة حقق نتيجة إيجابية وهذا يؤشر على أن التمكين الإداري له دور كبير في تحقيق التفوق التنظيمي للجامعة في حالة تم تطبيقه بالطرق الصحيحة.

التوصيات:

١. يجب على إدارة الجامعة العمل على معالجة نواحي القصور في مجال التدريب والتطوير المتبعة في الجامعة، وذلك من خلال تطوير برامجها التدريبية، فضلاً عن إرسال المتميزين لديها في دورات تدريبية خارج الجامعة.
٢. يجب على إدارة الجامعة معالجة الخلل الحاصل في نظام الحوافز المتبع فيها وذلك باستخدام نظام حوافز أكثر دقة وموضوعية يراعي المجهودات الفردية المبذولة من قبل الكادر الوظيفي فيها من أجل دفع المتميزين نحو تحقيق التفوق التنظيمي.
٣. على إدارة الجامعة الاستمرار بالعمل بنظام مشاركة المعلومات المتبع فيها كونه أظهر نتائج إيجابية في تحقيق التفوق التنظيمي لها والسعي على تطوير طرق كمشاركة المعلومات من قبل الكادر الوظيفي وحثه من أجل تحقيق الأفضل للجامعة.
٤. يجب على قيادة الجامعة تعزيز الثقة بينها وبين كادرها الوظيفي لما للثقة من دور مهم في عملية تحقيق التفوق التنظيمي لها ويتم ذلك من خلال تشجيع كادرها الذي لديه المؤهلات على تعلم أشياء جديدة على أداؤها بلا خوف، فضلاً عن تنسيبهم للعمل في وحدات أخرى ذات مهام أعلى من أجل زيادة مهاراتهم الوظيفية.
٥. يجب على قيادة الجامعة معالجة الضعف الواضح في عملية تفويض الصلاحيات والاعتماد على اليات أكثر دقة وموضوعية في عملية التفويض من أجل دفع الكادر الوظيفي فيها إلى بذل جهد أكبر لتولي مناصب قيادية وتحقيق التفوق التنظيمي لها.
٦. الاستفادة من طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري وأبعاده في تعزيز ممارسات التفوق التنظيمي، وذلك من خلال الاستفادة من الكادر الوظيفي ذو المؤهلات العالية من خلال تدريبه ومنحه المزيد من الثقة لغرض انجاز الأعمال بصورة أسرع.

المصادر والمراجع:

أولاً: المصادر العربية:

١. افندي، عطية حسن (٢٠٠٣)، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
٢. اندراوس، رامي جمال ومعايعة، عادل سالم (٢٠٠٨)، الإدارة بالثقة والتمكين، عالم الكتب الحديث، ط٢، اردب، الاردن.

٣. بربر، كامل (٢٠٠٨)، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، دار المنهل الباني للنشر، ط١، بيروت، لبنان.
٤. جبر، عمار فرحان (٢٠٢٢)، دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنظيمي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدراء الاقسام ومسؤولي الشعب في المديرية العامة لتربية محافظة ديالى، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (١٤)، العدد (٢)، الرمادي، العراق.
٥. حافظ، عبدالناصر علك وعبدالوهاب، آثار عبدالحكيم (٢٠١٦)، متطلبات جودة التعليم العالي وانعكاسها في تحقيق التفوق التنظيمي: دراسة ميدانية في جامعتي بغداد والنهرين، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (٢٢)، العدد (٩٢)، بغداد، العراق.
٦. الحدراوي، رافد حميد والجنابي، سجاد محمد والميالي، حاكم احسوني (٢٠١٨)، دور القيادة المستدامة في تحقيق التفوق التنظيمي: دراسة تحليلية في مطار النجف الأشرف الدولي، مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد (٤٩).
٧. حسن، هبه فائق ولفتة، بيداء ستار (٢٠١٩)، ممارسة قيادات الإدارة الضريبية لأبعاد التوجه الاستراتيجي وعلاقتها بالتفوق التنظيمي، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المؤتمر الوطني الرابع لطلبة الدراسات العليا لسنة ٢٠١٩.
٨. حسن، هبه فائق ولفتة، بيداء ستار (٢٠٢٠)، تأثير التوجه الاستراتيجي الاستباقي والتحليلي في التفوق التنظيمي الضريبي، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد (١٥)، العدد (٥٠).
٩. خلف، نصير قاسم (٢٠١٦)، المقدرات الجوهرية وعلاقتها بالتفوق التنظيمي لدى كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة في العراق، مجلة علوم الرياضة، المجلد (٨)، العدد (٢٦).
١٠. الطائي، رعد عبدالله وقداة، عيسى (٢٠٠٨)، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١١. العبادي، هاشم فوزي وحمد الله، اسامة علاء (٢٠١٨)، تأثير أدوار مدير الموارد البشرية في تحقيق التفوق التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (٢٤)، العدد (١٠٢)، بغداد، العراق.
١٢. عبادالله، حيدر طه وعيمر، عراق عبود (٢٠١٩)، دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي، مجلة الدنانير، العدد (١٥).
١٣. عبيد، احمد هادي ونعمان، أريج طاهر وخالد، بسام علي (٢٠٢١)، دور منظومة أصوات العاملين والعدالة التنظيمية وتأثيرها في تعزيز التفوق التنظيمي: بحث تحليلي لأراء الملاك التدريسي في المعهد التقني بابل، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية، المجلد (١٣)، العدد (٤)، بابل، العراق.
١٤. العنزي، سعد علي (٢٠١٥)، عناصر القوة في القيادة (الإدارة، المنظمة، الموارد البشرية، الاستراتيجية)، ط١، دار ومكتبة عدنان للطباعة والنشر والتوزيع، بغداد.
١٥. كنعان، نواف (٢٠٠٧)، اتخاذ القرارات الإدارية بين التطبيق والنظرية، ط٢، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
١٦. لطيف، بصير خلف (٢٠١٠)، تأثير التمكين في الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في دائرة صحة كركوك وعدد من المستشفيات التابعة لها، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
١٧. محمود، احمد زهير توفيق (٢٠١٣)، دور التفكير الإبداعي في تطوير تطبيقات المستفيد النهائي: دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من مسؤولي الشعب الإدارية في كليات جامعة الموصل، اطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
١٨. محمود، زيد خوام (٢٠٢١)، الصلابة النفسية وتأثيرها في التفوق التنظيمي: بحث استطلاعي لأراء عينة في الشركة العامة لمنتجات ألبان أبي غريب، مجلة الدنانير، العدد (٢٣).
١٩. نادر، علاء محمد وجاسم، باسم عبدالحسن (٢٠١٩)، دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي: بحث ميداني في شركة الفارس العامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (٢٥)، العدد (١١٤)، بغداد، العراق.
٢٠. ناصري، أم السعد ودبلمي، ريمة (٢٠٢١)، دور التمكين الإداري في تحقيق الأداء المتميز للعاملين: دراسة ميدانية لعينة من الموظفين في الديوان الجهوي لتربية الدواجن وحدة تغذية الأنعام المسيلة، رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
٢١. الهواري، سيد (٢٠٠١)، ملامح مدير المستقبل، ط١، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر.
٢٢. الياسري، اكرم محسن ومحمد، امل عبد (٢٠٠٨)، التمكين بين الفكر التنظيمي والفقہ الاسلامي، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد (٥)، العدد (٣٩)، كربلاء، العراق.

٢٣. يوسف، سناء خضر (٢٠٢٠)، دور الذكاء الاستراتيجي للقيادات العليا في تعزيز التفوق التنظيمي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعة الحمدانية، مجلة تكريت للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (١٦)، العدد (٥٠)، تكريت، العراق.

ثانياً: المصادر الأجنبية:

24. Abdeldayem, M.M., Al Deeb, H.M.A. & Al Shaikh, M.A. (2021). Impact of administrative empowerment on organizational belongingness: Evidence from Bahrain. *International Journal of Information, Business and Management*, 13(3), 114-131.
25. Al Maani, A. I., Al Adwan, A., Areiqat, A.Y., Zamil, A.M. & Salameh, A.A. (2020), Level of administrative empowerment at private institution and its impact on institutional performance: a case study, *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(2).
26. Al Monawer, Faisal H., Abdel Aal Hassan, M.M. (2022). The Influence of Authority Delegation on Leadership Performance during COVID19 Pandemic. *Scientific Journal for Economic& Commerce*, 52(1), 397-430.
27. Al Shobaki, M.J. & Abu-Naser, S.S. (2016), The Dimensions of Organizational Excellence in the Palestinian Higher Education Institutions from the Perspective of the Students.
28. Al-bdareen, R. (2020), The impact of the administrative empowerment on the employees performance management process, *International Journal of Asian Social Science*, 10(4), 193-206.
29. Aldaihani, S.G. (2019), Administrative empowerment among Kuwait University staff and its effect on their job satisfaction, *Journal of Applied Research in Higher Education*.
30. Al-Dhaafri, H.S., Al-Swidi, A.K. & Al-Ansi, A.A. (2016), Organizational excellence as the driver for organizational performance: a study on Dubai police, *International Journal of Business and Management*, 11(2), 47.
31. Alfadli, M.A. & Al-Mehaisen, S.M. (2019), The Reality of Administrative Empowerment among the Recently Employed Administrators in the Intermediate Schools, *International Education Studies*, 12(6), 120-133.
32. Alharafsheh, M., Albloush, A., Hanandeh, R., Alsafadi, M. & Khwllldh, A.A. (2022), Impact of intelligence leadership on organizational excellence: mediating role of, *Problems and Perspectives in Management*, Volume 20, Issue 3.
33. Al-Qatawneh, A.S.Z. & Mobaideen, W. (2017), The impact of human resources strategies in the administrative empowerment: a case study in Arabian Qatrana Cement, *International Review of Management and Marketing*, 7(2), 347-359.
34. Arbab, A.M. & Mahdi, M.O.S. (2018). Human resources management practices and organizational excellence in public organizations, *Polish Journal of Management Studies*, 18.
35. Asiri, A.A.I. & Al Sharqi, O. (2020). The Impact of Administrative Empowerment on the Performance of King Abdul-Aziz Hospital in Makkah City (An Applied Study). *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 8(2), 157-184.
36. Cerff, K. (2004), Establishing trust during organizational transformation: A single case study, In *International Leadership Studies Conference Proceedings*, Virginia Beach^eVA VA: School of Leadership Studies, Regent University.

37. Chaudhary, N.S. & Bhaskar, P. (2016), Training and development and job satisfaction in education sector, *Journal of Resources Development and management*, 16(1), 42-45.
38. Dawabsheh, M., Hussein, A. & Jermisittiparsert, K. (2019), Retracted: The triangular relationship between TQM, organizational excellence and organizational performance: A case of Arab American University Palestine, *Management Science Letters*, 9(6), 921-932.
39. Faihan, Ithar, (2016), Empowerment administrative Factors and its impact on Performance of the service organization An analytic Research at the Ministry of Interior-General Directorate of Traffic, *journal of Economics And Administrative Sciences*, 22(88).
40. Hassan, M., Ahmed, M. & Abo-talib, S. (2019). The Effects of Administrative Empowerment on Employees Job Satisfaction in Five-star Resorts in Hurghada City. *International Academic Journal Faculty of Tourism and Hotel Management*, 5(1), 1-31.
41. Joo, B.K. & Lim, T. (2013), Transformational leadership and career satisfaction: The mediating role of psychological empowerment, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(3), 316-326.
42. Khan, A.A., Abbasi, S.O.B.H., Waseem, R.M., Ayaz, M. & Ijaz, M. (2016), Impact of training and development of employees on employee performance through job satisfaction: A study of telecom sector of Pakistan, *Business Management and Strategy*, 7(1), 29-46.
43. Khawaldeh, F.O. (2021), The Relation between the Administrative Empowerment and Creative Behavior at Jordanian Private Universities, *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (Turcomat)*, 12(9), 2720-2731.
44. Mohamed, M.S., Khalifa, G.S., Nusari, M., Ameen, A., Al-Shibami, A.H. & Abu-Elhassan, A.E. (2018), Effect of organizational excellence and employee performance on organizational productivity within healthcare sector in the UAE, *Journal of Engineering and Applied Sciences*, 13(15), 6199-6210.
45. Nenadal, J., Vykydal, D. & Waloszek, D. (2018), Organizational excellence: approaches, models and their use at Czech organizations, *Quality innovation prosperity*, 22(2), 47-64.
46. Nkereuwem, A. (2021). The Role of Incentives on the Performance of Health Workers in a Public Sector Organization in Abuja, Nigeria. *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik: Jurnal Pemikiran dan Penelitian Administrasi Publik*, 11(1), 1-14.
47. Pech, R.J. (2009), Delegating and devolving power: a case study of engaged employees, *Journal of Business Strategy*.
48. Ponterotto, J.G. & Ruckdeschel, D.E. (2007). An overview of coefficient alpha and a reliability matrix for estimating adequacy of internal consistency coefficients with psychological research measures. *Perceptual and motor skills*, 105(3), 997-1014.
49. Qawasmeh, F.M., Darqal, N. & Qawasmeh, I.F. (2013), The role of organization culture in achieving organizational excellence: Jadara University as a case study, *International Journal of Economics and Management Sciences*, 2(7), 5-19.
50. Ranjbarian, M. (2022), A Review of Studies on Organizational Excellence, *Eurasian J. Sci. Tech.*, 2(1), 44-52.

51. Raoof, R., Basheer, M.F., Shabbir, J., Ghulam Hassan, S. & Jabeen, S. (2021), Enterprise resource planning, entrepreneurial orientation, and the performance of SMEs in a South Asian economy: The mediating role of organizational excellence, *Cogent Business & Management*, 8(1), 1973236.
52. Rodriguez, J. & Walters, K. (2017). The importance of training and development in employee performance and evaluation. *World Wide Journal of Multidisciplinary Research and Development*, 3(10), 206-212.
53. Samer Ahmed Al Nagga, (2022), The impact of administrative empowerment on the job satisfaction of employees, *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 9(7) 2022, Pages: 194-203.
54. Straiter, K.L. (2005), The effects of supervisors' trust of subordinates and their organization on job satisfaction and organizational commitment, *International Journal of Leadership Studies*, 1(1), 86-101.
55. Thikryat Jibril Qaralleh , (2020) ,The Reality of Administrative Empowerment among School Leaders in the Directorate of Education in Karak, Southern Jordan, *Int J Edu Sci*, 30(1-3): 40-49.
56. Wilkinson, A. (1998), Empowerment: theory and practice, *Personnel review*.