

واقع التمكين الاداري في كلية التربية للعلوم الصرفة - ابن الهيثم من وجهة نظر موظفيها

م.د. سراب فاضل مخبير

جامعة بغداد/ كلية التربية للعلوم الصرفة - ابن الهيثم

sarab.f.m@ihcoedu.uobaghdad.edu.iq

الملخص

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع التمكين الاداري في كلية التربية للعلوم الصرفة ابن الهيثم من وجهة نظر الموظفين وكذلك التعرف على معوقاته ، استخدم المنهج الوصفي وبلغ عدد افراد المجتمع ١١٤ موظف اداري ونظرا لصغر حجم المجتمع تم استخدامهم كعينة للدراسة استخدمت الاستبانة اداة للبحث وتكونت من محورين المحور الاول يمثل ابعاد التمكين الاداري والمتمثلة ب (التفويض ، التعليم والتدريب، الاتصال وتدفق المعلومات ، التحفيز والمكافأة ، العمل الجمعي (فرق العمل)) والمحور الثاني معوقات التمكين الاداري ، ووضحت النتائج ان مستوى توافر ابعاد التمكين الاداري كانت بدرجة متوسط وكذلك معوقاته اوصت الدراسة بضرورة انسياب المعلومات الدقيقة والواضحة في الوقت المناسب للموظف وذلك من خلال تعزيز نظم الاتصال بين الادارة والموظفين مما يعزز الثقة بينهما . مكافاة الموظفين المتميزين في العمل وتشجيعهم على الابداع والابتكار لتحقيق جودة العمل الاداري.

الكلمات المفتاحية :- التمكين الإداري.

Abstract :

The study aimed to identify the reality of administrative empowerment in the College of Education for Pure Sciences, Ibn Al-Haytham, from the perspective of employees, as well as to identify its obstacles. The descriptive approach was used, and the number of community members reached 114 administrative employees, and due to the small size of the community, they were used as a sample for the study. The questionnaire was used as a tool for research and consisted of two axes. The first axis represents the dimensions of administrative empowerment represented by (delegation, education and training, communication and information flow, motivation and reward, collective work (work teams)) and the second axis is the obstacles to administrative empowerment. The results showed that the level of availability of the dimensions of administrative

empowerment was medium, as well as its obstacles. The study recommended the need for the flow of accurate and clear information in a timely manner to the employee, by strengthening communication systems between management and employees, which enhances trust between them. Rewarding distinguished employees at work and encouraging them to be creative and innovative in order to achieve the quality of administrative work.

KEY WORD Administrative empowerment:

الفصل الاول :- مشكلة البحث وأهميته

مشكلة البحث :-

تعد الموارد البشرية من أهم موارد المؤسسة ، والاهتمام بهذا المورد يساهم في تحقيق النمو والاستمرارية في عمل المؤسسة ، فتمكين العاملين يعد من المداخل الادارية الحديثة كونه مدخل فعال للتطوير والتحسين المستمر ، يمكنهم من ممارسة السلطة الكاملة وتحمل المسؤولية واتخاذ قرارات ذات الصلة بوظائفهم . ويساهم في تفعيل طاقاتهم ومهاراتهم ويزيد من دافعهم نحو العمل ويرفع مستويات ثقتهم بأنفسهم (قاسم وضيف، ٢٠١٧ ، ص ٢٩٦) .

تمكين الموظف يعني القيام بتحسين قدرته على اتخاذ القرارات بنفسه وبدون ارشاد الادارة ، فالهدف الاساسي من التمكين هو توفير الظروف للسماح لكافة الموظفين بان يساهموا بأقصى طاقتهم في جهود الابداع والتحسين المستمر (Ben hewn,2008) وعلى الرغم من كون التمكين من المؤشرات اللافتة للانتباه لكن بعض المؤسسات لا تزال تتجاهل ذلك فهي ترى ان تمكين العاملين قد يحد من سلطة الادارة فيها ويقلص من نفوذها مما يجعلها لا تتجه نحو تبني هذا المفهوم فيؤثر ذلك سلبا في ادائها وقدرتها على تحقيق اهدافها بكفاءة وفاعلية . (Almane,2009) ففي ظل البيروقراطية والادارة المستبدية تكون إمكانيات الموظف مقيدة وموهبته غير مفعلة وربما مستغلة لان هذه الادارة ترى ان القوانين والتعليمات غاية ووسيلة معا مما يقتل الابداع والتفكير المستقل للموظف كما ان تنميط الاعمال يحد من مرونة عمله ولا يتيح له فرص لأطلاق قدراته ومهاراته الكامنة وهذا بدوره يعدم بعد الاستقلالية الذي اضعف التمكين الاداري واطع دور الموظف وابداء رايه في عمل منظمته .

يعد مفهوم التمكين الاداري ومضامينه من المفاهيم الادارية التي عززت النظرة الايجابية للجانب الانساني في انتاجية العمل الا ان تطبيقه مازال محدودا ويحتاج الى المزيد من البحوث والدراسات (Abu Kareem,2012) على الرغم من انه يهتم بشكل رئيس على اقامة الثقة وتكوينها بين الادارة

والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار وكسر الحدود الادارية والتنظيمية الداخلية بين الرئيس والمرؤوس (Assaf, 2006; Ta'ani, 2011) في (درادكة، ٢٠١٧، ص ١٢٦٧).

ويرى هونولد (Honold, 1997) في (درادكة، ٢٠١٧، ص ١٢٦٧) ان مستوى التمكين يتفاوت من منظمة تربوية الى اخرى ويعتمد على تشجيع ثقافة المنظمة وعلى بناء تنظيمي لعملية التمكين . وتشير الدراسات التي اجريت حول الجانب الاداري في المؤسسات التعليمية ان هذا الواقع يعاني من العديد من السلبات مثل المركزية في اتخاذ القرار، بطء الاجراءات الادارية وتعقيدها، وضعف الثقة بقدرات العاملين، غموض التعليمات وتعدد المستويات الادارية وبالتالي اهمال دور المستوى التنفيذي (اندرأوس ومعاقه، ٢٠٠٤، ص ٢١). وبناء على اهتمام الباحثة بمفهوم تمكين العاملين وعملها في الجانب الاداري في الكلية وبعد الاطلاع على اغلب الدراسات العراقية كدراسة (مرزوك، ٢٠١٤) والعربية كدراسة (الاغا، ٢٠١٨) التي اجريت على التمكين والتي استهدفت القيادات العليا في المؤسسة فقد وقع اختيار الباحثة على العاملين كمجتمع لهذه الدراسة وبيان واقع تطبيق ابعاد التمكين الاداري في الكلية من وجهة نظرهم .

وتتحدد مشكلة البحث بالاتي ما واقع التمكين الاداري في كلية التربية للعلوم الصرفة من وجهة نظر موظفيها .

اهمية البحث :-

يعد التمكين امرا هاما في الالفية الثالثة نتيجة التطورات الحاصلة باعتباره يمنح الموظفين بعض الصلاحيات ويشجعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات ومنحهم ايضا الثقة والحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل الادارة او فرض طريقة واحدة للعمل مما يسهم ذلك في التحرر من القيود الادارية لهذا اتجه الفكر الاداري للاهتمام بالعنصر البشري من اجل انجاح التغييرات والخروج من مؤسسة الاوامر الى ما يسمى بالمؤسسة الممكنة . (عبد العالي و العمري ، ٢٠١٦، ص ٥٣-٥٤).

ان احد الاركان الرئيسة لاستراتيجية التمكين هي ايضاح نقطة الحياء بين سلطة الادارة وسلطة العاملين وفق العمل بروح الفريق ، اذ ان استراتيجية التمكين تعمل وفق تحويل واسع للصلاحيات للعاملين من حيث وضع الخطط واتخاذ القرارات الانية مقابل مسؤوليتهم عن النتائج وهذا يتطلب تمكين تنظيمي عال المستوى من حيث بناء نظام فعال للمعلومات وبمشاركة العاملين فيه و العمل بمبدأ الرقابة الذاتية والالتزام الذاتي و تعزيز الثقة بين الادارة والعاملين أي تحويل المنظمة من الهيكلية التقليدية الى ان يجعل من الفريق الوحدة التنظيمية ذات الكيان المستقل الأقل اعتمادا على الادارة العليا بما يؤمن وضوح الرؤيا للغايات والقيم والاهداف الخاصة بالمنظمة . (الدوري ، ٢٠٠٤، ص ٢٣-٢٥) . يساعد التمكين الموظفين في ان يشعروا بالرضا والقناعة في اداء اعمالهم ويجنبهم الاحباط والتوتر النفسي فالمسؤول يقوم باشارك الموظفين فرديا او ضمن فريق في تقرير كيفية تحقيق اهداف المنظمة اذ يمنحهم القدرة على ادراك المعاني والمنافسة

وبالتالي تتولد لديهم الثقة بامتلاكهم ما هم بحاجة اليهم والتقرير الشخصي مما يشعرونهم بالقدرة على السيطرة على انشطتهم الخاصة والقدرة على الاستجابة واحداث الاثر وإدارك العمل بشكل واضح أي يجعل الموظف يرى نتائج عمله . هو مؤشر إيجابي على ممارسة الديمقراطية في المنظمة اذ تتضح صور الادارة الذاتية فيه من خلال تشكيل فرق العمل .

تبلور هذا المفهوم نتيجة التحول من التحكم والوامر الى ما يسمى منظمة تعمل بالطاقة مما يترتب عليه من تغيير السلم التنظيمي متعدد المستويات الى تنظيم قليل المستويات أي انه نتج عن زيادة التركيز على العنصر البشري داخل المؤسسات التربوية . (Fox,1998) وتزداد اهمية التمكين مع تزايد حاجات المنظمات بمختلف انواعها لتحسين فاعليتها وكفاءاته عبر تكيفها مع البيئة التي تعمل فيها تمهيدا لتحقيق الاهداف التي وجدت من اجلها فضلا عن التميز على المنظمات الاخرى المنافسة اي انه في ظل التمكين يتمتع العاملون بصلاحيات المدير مع بقائهم مسؤولين عن النتائج الناجمة عن قراراتهم .

يعد التمكين الاداري من الضمانات الحيوية لنجاح المؤسسة واستمراريتها وقدرتها على تحقيق اهدافها والسياسات العامة لها مثل المنظمة المتعلمة واللامركزية الادارية . (حجازي ، ٢٠٠٣، ص٦٨) هذا يتطلب خلق الصف الثاني المؤهل للقيادة من خلال اشراكهم في اتخاذ القرارات فالمؤسسة بحاجة تامة الى خبراتهم ومهاراتهم ومعلوماتهم وجهدهم لتحقيق تلك الاهداف وبالتالي فان المؤسسة تكون قادرة على مواجهة التحديات المستقبلية فالمورد البشري يعد المورد الاستراتيجي والركيزة الاساسية للمؤسسة (عمر ، ٢٠٠٧، ص٨١) لهذا سارعت الكثير من المنظمات في اتخاذ التمكين فلسفة ادارية تسهم في تنمية الموارد البشرية من خلال اعطاء جهود التنمية والتدريب بعد استراتيجيا يلبي احتياجات تنمية الابداع، والابتكار، والتعلم المؤسسي وقيمة راس المال المعرفي للمجتمع ومؤسساته (المفرجي ، ٢٠٠٣، ص٢٩) . ويرى Umiker ان التمكين تنعكس اثاره الإيجابية على الفرد والمؤسسة فالفرد يحظى بالرضا عن وظيفته ورؤسائه وتنمية شعوره بالمسؤولية ارتفاع مقاومته لضغوط العمل والاهم اشباع حاجاته من تقدير واثبات الذات . اما بالنسبة للمؤسسة فأنها تحقق مكانة متميزة ومنافسة وذلك لارتفاع القدرات الابتكارية والتعاون على حل المشكلات . (Umiker,1992,p233). فالتمكين يعد من الاساليب الادارية الحديثة التي تركز على ضرورة التحول من الاهتمام بنموذج المنظمة المتحكمة والامرة الى ما يعرف بالمنظمة الممكنة حيث يترتب على تطبيق هذا الاسلوب الاداري تغيير كثير من الية ممارسة وظائف الادارة والهيكل التنظيمية والانتقال بها من هياكل هرمية الى هياكل شبكية . (اللوذي ، ٢٠١٠، ص٢٦٨)

اهداف البحث :-

- ١- التعرف على واقع التمكين الاداري في كلية التربية للعلوم الصرفة - ابن الهيثم من وجهة نظر موظفيها .
- ٢- التعرف على المعوقات التي تعيق التمكين الاداري في الكلية من وجهة نظر الموظفين.

اسئلة الدراسة :-

١- ما واقع التمكين الاداري في كلية التربية للعلوم الصرفة - ابن الهيثم من وجهة نظر موظفيها .

٢- ماهي المعوقات التي تعيق التمكين الاداري من وجهة نظر الموظفين .

حدود البحث :-

يقتصر البحث الحالي على الموظفين الإداريين في كلية التربية للعلوم الصرفة - ابن الهيثم للعام الدراسي

٢٠٢١-٢٠٢٢

تحديد المصطلحات :-

التمكين :-

عرفه (Ivancevich et al,1997) في (الدوري ،٢٠٠٤، ص٢٧)

هو العملية التي يساعد بها المدراء الآخرين لاكتساب واستخدام القوة التي يحتاجونها لاتخاذ القرار الذي له تأثير عليهم وعلى العمل . (Ivancevich et al,1997:219)

عرفه (Hellriegel &Woodman, 2001) في (الدوري ،٢٠٠٤، ص٢٧)

هو العملية التي يتم بموجبها اعطاء او منح العاملين السلطة والمهارات والحرية للقيام بوظائفهم .

(Hellriegel &Woodman, 2001)

التمكين الاداري :-

عرفه (Ratmawait,2007)

هو نقل المسؤوليات والسلطة من المديرين الى العاملين بالمنظمة للمشاركة في سلطة القرار ، وفي التمكين يكون المرؤوس الممكن مسؤولاً عن جودة ما يقرره . (atmawait,2007 ,p556)

عرفه عبد الوهاب ،١٩٩٧

ويعرف بانه استراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة تهدف الى اعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات والحرية في ادائهم للعمل ، دون تدخل مباشر من الادارة وتوفير الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيا ومسلkia مع الثقة المطلقة فيهم . (عبد الوهاب ، ١٩٩٧ ، ص٣٥)

عرفه الرشودي ، ٢٠٠٩

هو العملية الادارية التي بموجبها الاهتمام بالعاملين من خلال اثناء معلوماتهم ، زيادة مهاراتهم ، تنمية قدراتهم الفردية وتشجيعهم على المشاركة وتوفير الامكانيات اللازمة لهم بما يحفزهم على اتخاذ القرارات المناسبة . (الرشودي ، ٢٠٠٩ ، ص ١٠)

عرفه (Littrell,2003)

مهارة اعطاء العاملين القوة على وضع الاهداف لأعمالهم الخاصة واتخاذ القرارات وحل المشكلات المتعلقة بالصلاحيات المخولة لهم وضمن حدود مسؤولياتهم. (Littrell,2003,p2)

التعريف النظري للتمكين الاداري :- منح الموظفين بعض الصلاحيات التي تمكنهم من ادائهم لعملهم بطريقتهم دون تدخل من قبل المدير المباشر من خلال توفير كافة الظروف البيئية المناسبة فضلا عن الثقة المطلقة في امكانياتهم.

التعريف الاجرائي للتمكين الاداري :- الدرجة التي يحددها الموظفون على واقع تطبيق التمكين الاداري في الكلية وفق ابعاده في التفويض ، التدريب ، الاتصال وتدفق المعلومات ، التحفيز والمكافاة ، العمل الجماعي وتقاس من خلال استجابتهم على فقرات اداة الدراسة التي اعدت لهذا الغرض .

الفصل الثاني :- الاطار النظري والدراسات السابقة

الاطار النظري :-

اولا:- التغييرات المطلوب توفرها لتطبيق استراتيجية التمكين في مؤسسات التعليم العالي

أ- **التغيير الهيكلي** :- من خلال اعادة هيكل الادوار والوظائف داخل المؤسسة وانهاء الهرمية والتفويض ضمن مستويات العمل الاداري بالاعتماد على فرق العمل ، فالمنظمة التي تقرر الاتجاه نحو التمكين تلزم نفسها ببناء فرق العمل داخل هيكلها وهذه الفرق تتطلب تأهيل وتدريب ليكونوا العاملين قادرين على اتخاذ القرارات ووضع الخطط . فمهارات الافراد تتطور وتنمو من خلال فرق العمل وذلك بتزويدهم بالمعرفة والمهارات التي يحتاجونها لإداء المهام وخلق بيئة عمل تستطيع من خلالها تلك الفرق من تحقيق النجاح في عملها وبالتالي تتولد لديهم رقابة كبيرة على عملهم ونجاح هذه الفرق مرهون بتصميم الوظائف المسندة اليهم اذ لابد من تساوي الصلاحيات والمسؤولية فيكون الافراد مسؤولين عن افعالهم ومتحملين المسؤولية في تفكيرهم واستثمار انفسهم في المنظمة ، وعندما تكون الوظائف المسندة للعاملين تمكنهم من اتخاذ القرارات فهذا الامر يساعد الافراد على تقديم الافكار والابتكارات . (Ivancevich,1998,p353-359)

كما اشار (Daft,2001,p257) الى ان موارد المنظمة اليوم لم تقتصر على رؤوس الاموال والايدي العاملة والموارد المادية فحسب بل اضحت الرأسمالية الفكرية المعرفية هي الاساس في انطلاق المنظمات نحو الابتكار والابداع ومن ثم النجاح والاستمرار فقد اشارت دراسة (Erstad,1997,p229) الى ان المستويات العليا من التدريب والتعليم والتأهيل تعد حاسمة لتعزيز التمكين في ضوء توفيرها للمهارات والقابليات الفردية القدرة على التنافس لان التدريب والتطوير تأثيرا متوازنا في التمكين فعنصر المعرفة جاء ضمنا في بناء فرق العمل الذاتية كمستلزم اساسي لبنائها باعتبار ان المعرفة هي عنصر من عناصر ثقافة المنظمات المتعلمة .

ب- التغيير التنظيمي:- اي معرفة موقع التمكين من مراكز السلطة والقوة في المنظمة وهذا لا يتأتى الا من خلال فهم معنى السلطة والقوة ، فالسلطة تعني بانها الحق في اتخاذ القرارات التي تحكم تصرفات الآخرين كما انها لا تعني اجبار العاملين في المنظمة على انجاز اعمالهم كما لا تعني ان للرئيس الحق في اصدار اوامر وتعليمات ، وانما يستمد الرئيس سلطته من المرؤوسين فالسلطة هي علاقة قائمة بين الافراد عندما يقبل المرؤوسين التوجيه الصادر من الرئيس .(الدهان ، ١٩٩٢ ، ص١٤٤) اما التمكين فهو يختلف اختلافا جذري عن مفهوم السلطة اذ انه يؤكد على ممارسة ثقافية تشجع الافراد على تحمل المسؤولية لتطوير الطريقة التي يؤدون بها عملهم من خلال تفويض الصلاحيات في اتخاذ القرارات الى المستويات التنفيذية (الزهيري ، ٢٠٠٨ ، ص٣٢٦).

ج- تغيرات في ثقافة وانظمة المنظمة :- من اهم متطلبات نجاح المؤسسات هو التغيير الثقافي لتلك المؤسسات ويتجلى ذلك في جعل قيم المشاركة جزء مهم من ثقافة المنظمة والتأكيد على مبادئ الادارة التشاركية فتحفيز العاملين لا يتم بالمكافاة المادية وانما بالفخر من انتمائهم للمنظمة والثقة بهم وتوفير الدافع المعنوي لهم من فرص الترقية او تقديم دعم من خلال التدريب فالادارة بالمشاركة والتمكين يعطيان العاملين الحق في اداء اعمالهم وفي كيفية ادارة المنظمة فالعاملون يتوقعون من خلال مشاركتهم في المعلومات ان يتم اخبارهم بما عليهم القيام به كما عليهم ان يعوفوا ما يجيب عمله. (Bloestone,1992,34) ان تبني مفهوم التمكين من قبل الادارة يسهم في بناء منظمات قادرة على المنافسة من خلال توافق الثقافة التنظيمية مع التغيرات الهيكلية والتنظيمية فعلى المديرين امتلاك ثقافة تجعلهم ان يقرروا ما العمل الذي يجب ان يعملوه بأنفسهم و ما العمل الذي يجي ان يتركوه للآخرين فالمسؤولية هي افضل طريق للاستفادة من ثقافة قوية وفي كافة المستويات من خلال الالتزام الداخلي لمشاركة العاملين . (Scher merhorn,2000,214)

ثانيا :- اهمية التمكين الاداري

للتمكين الاداري اهمية تنعكس اثارها على المؤسسة والموظفين والمتعاملين معها. فحاجة المنظمات ان تكون اكثر استجابة للمستجدات وضرورة تركيز الادارة العليا بالقضايا الاستراتيجية وعدم انشغالها بالأمر

اليومية اذ تكون هناك سرعة في اتخاذ القرارات واطلاق القدرات الابداعية للأفراد واعطائهم مسؤولية اكبر وتمكينهم من اكتساب احساس اكبر في انجاز عملهم .(افندي ، ٢٠٠٣، ص٢٥) اما (عفانة، ٢٠١٣، ص١١) فقد اوضح ثلاث مستويات لأهمية التمكين المستوى الاول يتعلق بالموظف اذ يحقق للموظف الانتماء الداخلي والمشاركة الفاعلة في نجاح المنظمة من خلال إكسابهم المعرفة والمهارة والشعور بالمسؤولية اتجاه المنظمة واهدافها اما المستوى الثاني فيخص المنظمة اذ تحظى بنتائج ايجابية تسهم في تحقيق اهدافها على المدى القريب والبعيد وذلك لما تقدمه للعاملين من معارف ومعلومات ومهارات وتدريب وحوافز من اجل رفع قدرتهم كل هذا يخلق علاقة طردية فعالة بين المتعاملين مع المنظمة وافرادها الممكنين اداريا والذي يعد المستوى الثالث لأهمية التمكين .

ثالثاً:- متطلبات تطبيق التمكين الاداري

اشارت الكثير من الدراسات الى ان استراتيجية التمكين الاداري تحتاج الى تنفيذها امكانيات ومتطلبات عديدة لا نجاحها وكما بوضح الاتي :-

- ١- صدق المنظمة وجديتها في منح الحرية لكل المستويات والتشكيلات في المنظمة .
- ٢- تدريب العاملين وتأهيلهم لممارسة الادوار الجديدة في ظل التمكين .
- ٣- دعم العاملين واسنادهم اعتمادا على مداخل المشاركة والاندماج .
- ٤- نبذ الرقابة المباشرة والاستعاضة عنها بالرقابة الذاتية ضمن منظور الثقة المتبادلة بين الادارة والعاملين . (Griffin,1999:500)
- ٥- وجود الافراد المناسبين في الاماكن المناسبة لمؤهلاتهم ومهاراتهم . (Hesselbing,1997:175)
- ٦- توافر اتصالات مفتوحة في ظل نظام فرق العمل
- ٧- الانفتاح على الافكار الجديدة ودعم الابتكار والابداع والعمل بمنطق الرقابة الذاتية . (Eccles,1993:19)
- ٨- دعم الادارة العليا واسنادها لخطط التمكين مع الجدية في مسالة تطبيقه .
- ٩- تهيئة الموارد اللازمة لضمان التطبيق الفاعل لخطط التمكين . (الملوك ، ٢٠٠٢، ص٨٣)
- ١٠- المعرفة والمهارة فكلما زاد تعليم الافراد وتدريبهم كلما زادت خبرتهم ومعارفهم وبالتالي زادت قدرتهم على اداء اعمالهم وواجباتهم بكفاءة وفاعلية .
- ١١- الثقة بين الادارة العليا والعاملين .

١٢- الحوافز المادية والمعنوية فهي إحدى الأساليب والإجراءات التي تدعم أسلوب التمكين وتشجيع العاملين على تطبيقه وتحافظ على سلوكهم وتزيد من دافعهم على العمل بكفاءة وفعالية . (اللوزي ، ٢٠١٠ ، ص ٢٧٠)

الدراسات السابقة :- الدراسات العربية

١- دراسة (المعاني و اخو ارشيدة ، ٢٠٠٩)

(التمكين الإداري واثره في الابداع الإداري لدى العاملين في الجامعة الأردنية دراسة تحليلية)

هدفت الدراسة الى معرفة تصورات العاملين لمفهوم التمكين الإداري واثره في الابداع الإداري وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين والموظفات وبلغت عينة الدراسة ٢٧٨ موظف وموظفة وتم استخدام الاستبانة أداة للدراسة وبينت النتائج انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في تصورات العاملين نحو مفهوم التمكين الإداري تعزى للخصائص الديمغرافية والوظيفية باستثناء متغيري العمر والجنس واوصت الدراسة العمل على نشر ثقافة التمكين الإداري لدى العاملين بالجامعة واعادة النظر في الرواتب والحوافز ووضع برامج ترقية واضحة وتطبيقها بعيدا عن المحسوبية .

٢- دراسة (الجعبري، ٢٠١٠)

(واقع تمكين العاملين في الجامعات العامة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية من وجهة نظر عاملها الإداريين).

هدفت الدراسة الى معرفة واقع التمكين لدى العاملين الإداريين في الجامعات العامة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية من زاوية التمكين الإداري والتمكين النفسي وهدفت ايضا الى التعرف على معوقات تطبيق التمكين من وجهة نظر العاملين انفسهم ، استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وضحت الدراسة ابعاد التمكين النفسي (المعنى ، المقدرة ، الاستقلالية ، والتأثير) ، اما ابعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة ، العمل الجماعي ، الدافعية ، التحفيز ، المشاركة في صنع القرارات ، وضوح الهدف ، انسياب المعلومات ، الاتصالات الفعالة ، الاعتراف والتقدير ، التطوير والابداع) ، المجتمع الكلي للدراسة بلغ ٦٤٦ عاملا اداريا ، استخدمت العينة العشوائية الطبقية ، بنسبة ٣٥% ، نتائج الدراسة اوضحت ان واقع التمكين لدى العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية العاملة جاء بدرجة موافقة مرتفعة بلغت ٧٦% لكن درجة التمكين النفسي اعلى من درجة التمكين الإداري اذ ان هناك علاقة متوسطة وموجبة بينهم بلغت ٥٩,٩% . وان هناك تفاوت في اجابات العاملين الإداريين على ابعاد التمكين النفسي اذ تبدأ ببعيد (المقدرة ، المعنى ، التأثير ، الاستقلالية) اما ابعاد التمكين الإداري فتبدأ (الدوافع ، وضوح الهدف، تفويض السلطة ، العمل الجماعي ، انسياب المعلومات ، المشاركة في صنع القرار ، التطوير والابداع ، الاعتراف والتقدير ، الاتصالات الفعالة ، الحوافز) . كما اوضحت الدراسة ان هناك معوقات

تعيق تطبيق التمكين الاداري من وجهة نظر العاملين الاداريين في الجامعات منها خوف المدراء من فقدان السيطرة ، المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرار ، ضعف نظام التحفيز ، الاسلوب الاداري التقليدي الذي لا يشجع التطوير .

٣-دراسة ماهر (٢٠١١)

(التمكين الاداري وعلاقته بابداع العاملين الاداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة)

هدفت الدراسة الى التعرف على التمكين الاداري في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، والتعرف على علاقة التمكين الاداري بابداع العاملين وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات ، والاستبانة مكونة من محورين المحور الاول يقيس التمكين الاداري والمحور الثاني يقيس درجة الابداع ، بلغ مجتمع الدراسة ٩١٨ اداري اما العينة فكانت بنسبة ٢٥ % اذ بلغ عدد افرادها ٢٥٢ وتم استرجاع ٢١٨ استبانة ، توصل الباحث اني جميع ابعاد التمكين الاداري متوفرة بدرجة عالية في الجامعة والمتمثلة (التدريب ، الاتصال وتدفق المعلومات ، فرق العمل ، الحوافز ، تفويض السلطة) وذات علاقة ذات دلالة احصائية مع ابعاد ابداع العاملين .

٤-دراسة عفانة (٢٠١٣)

(التمكين الاداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل)

هدفت الدراسة الى التعرف على العلاقة بين التمكين بأبعاده الخمسة (الاتصال ومشاركة المعلومات ، بناء فرق العمل ، التأثير ، تحفيز العاملين ، القوة) بفاعلية فرق العمل ومستوى تطبيق كل منهما في العينة المبحوثة ، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسات الاهلية الدولية التي تعمل في قطاع غزة واختار الباحث عينة من ٧ مؤسسات بناء على عدد الموظفين واستخدم الاستبانة اداة للبحث وتم توزيعها على ٣٠٠ فرد وكانت نتائج الدراسة ان مستوى التمكين كلن مرتفعاً بنسبة ٨١ % وكذلك فان فاعلية فرق العمل كان مستواها مرتفعاً بنسبة ٨٠ % واوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتمكين العاملين من اجل تحقيق الرضا لديهم .

٥-دراسة الزهراني (٢٠١٨)

(معوقات التمكين الاداري وسبل التغلب عليها من وجهة نظر القيادات الاكاديمية بجامعة تبوك)

هدفت الدراسة الكشف عن معوقات تطبيق التمكين الاداري (الادارية والبشرية والتقنية) من وجهة نظر القيادات الاكاديمية بجامعة تبوك ، الكشف عن ما اذا كان هناك فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط استجابات افراد العينة حول معوقات التمكين الاداري تعزى لمتغيرات الجنس الرتبة الاكاديمية طبيعة

العمل سنوات الخبرة في العمل الإداري ، التوصل الى اليات مقترحة للتغلب على معوقات التمكين الإداري بجامعة تبوك . استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي ومجتمع الدراسة بلغ ١٢٤ من القيادات الأكاديمية اما الاداة فقط استخدم الاستبانة وتكونت من اربع محاور موزعة الى المعوقات الادارية والبشرية والتقنية وسبل التغلب عليهم واتضحت النتائج ان المعوقات الادارية والبشرية كانت اعلى درجة من المعوقات التقنية والمتضمنة فقراته في المركزية في اتخاذ القرارات وخوف بعض القيادات الجامعية من فقدان السلطة وعدم الرغبة في التغيير من قبل العاملين وخوفهم من تحمل المسؤولية اما اعلى الفقرات التقنية كانت الافتقار الى قاعد بيانات ادارية متكاملة في الجامعة ومن ثم وضع الباحث مجموعة من السبل اللازمة للتغلب على المعوقات اعلاه .

وترى الباحثة ان هذه الدراسات ذات علاقة مباشرة بموضوع الدراسة الا وهو التمكين الإداري اذ اكدت اهميته في تطوير عمل المؤسسات التربوية وقد استفادة الباحثة من تلك الدراسات في التعرف على التمكين الإداري وتفسير النتائج وإعداد اداة البحث (الاستبانة) المستخدمة في الدراسة الحالية وفي صياغة تساؤلاتها واهدافها ووضع الاطار النظري للدراسة .

الفصل الثالث :- منهجية البحث واجراءاته

منهج البحث :- تم استخدام المنهج الوصفي فهو منهج يقوم بوصف ما هو كائن ، وجمع بيانات عنه، وتفسيره وتحديد العلاقات بين الوقائع كما يهتم بتحديد الممارسات الشائعة او السائدة والتعرف على المعتقدات عند الافراد والجماعات وطرق نموها وتطورها ، كما انه لا يقتصر على حدود الوصف وانما يساعد في التنبؤ بمستقبل الظاهرة نفسها . (المهدي ، ٢٠١٣، ص١١٦-١١٧)

مجتمع البحث وعينه:- ويقصد به جميع الافراد او الاشياء او العناصر الذين لهم خصائص واحدة يمكن ملاحظتها ، فهو تجمع خاص من الحالات او العناصر الذي يرغب الباحث في دراسته فهو الهدف الاساسي من الدراسة حيث ان الباحث يعمم في النهاية النتائج عليه وما العينة التي نختارها الا وسيلة لدراسة خصائص المجتمع . (ابو علام ، ٢٠١١، ص١٦٢-١٦٣) اذ بلغ عدد افراد المجتمع 114 اداري من الموظفين والموظفات وهو نفسه عدد افراد العينة .

اداة البحث :- لغرض تحقيق اهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة اداة للبحث من خلال الرجوع الى الادب التربوي الخاص بالتمكين الإداري فضلا عن الدراسات السابقة بالإضافة الى الاخذ بأراء الخبراء والمحكمين الذين عرضت عليهم الاداة .تكونت الاداة من محورين المحور الاول يتعلق بأبعاد التمكين والمتضمن خمس ابعاد (التفويض، التعليم والتدريب ، الاتصال وتدفق المعلومات ، التحفيز والمكافاة ، العمل الجمعي (فرق العمل) ، اما المحور الثاني فيتعلق بمعوقات التمكين الإداري.

صدق الاداة :- تم التحقق من صدق الاداة بعرضها على مجموعة من المحكمين تألفت من (8) محكما وبناءا على ملاحظاتهم تم تعديل صياغة بعض الفقرات وازضافة فقرة ل مجال التعليم والتدريب فاصبح المحور الاول يتكون من 25 فقرة بدلا من 24 فقرة ، كما تم اضافة اربع فقرات على المحور الثاني فاصبح يتكون من 16 فقرة بدلا من 12 فقرة . كما استخرجت الباحثة صدق المحتوى وكما موضح بالجدول الاتية.

جدول (1) معاملات ارتباط درجة الفقرة بالدرجة الكلية لمجالات استبانة التمكين الاداري (المحور الاول)

المجال الاول		المجال الثاني		المجال الثالث		المجال الرابع		المجال الخامس	
ت	معامل الارتباط	ت	معامل الارتباط	ت	معامل الارتباط	ت	معامل الارتباط	ت	معامل الارتباط
1	0.43	1	0.47	1	0.48	1	0.44	1	0.38
2	0.26	2	0.30	2	0.42	2	0.57	2	0.61
3	0.60	3	0.48	3	0.36	3	0.42	3	0.52
4	0.33	4	0.45	4	0.38	4	0.32	4	0.53
5	0.37	5	0.36	5	0.53	5	0.41	5	0.35

جميع معاملات الارتباط دالة احصائيا وذلك لأنها اكبر من القيمة الحرجة لمعامل الارتباط والبالغة (0.161) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (112).

جدول (2) معاملات ارتباط درجة الفقرة بالدرجة الكلية لمجالات استبانة التمكين الاداري (المحور الثاني)

ت	معامل الارتباط	ت	معامل الارتباط
1	0.75	9	0.26
2	0.37	10	0.23
3	0.30	11	0.43
4	0.32	12	0.36
5	0.24	13	0.21
6	0.39	14	0.25
7	0.49	15	0.75
8	0.28	16	0.74

جميع معاملات الارتباط دالة احصائيا وذلك لأنها اكبر من القيمة الحرجة لمعامل الارتباط والبالغة (0.161) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (112).

جدول (3) مصفوفة ارتباطات بين المجالات والدرجة الكلية لاستبانة واقع تطبيق التمكين الاداري في كلية التربية للعلوم الصرفة ابن الهيثم من وجهة نظر الموظفين كما موضح بالجدول ادناه

المجالات	الدرجة الكلية	المجال الاول	المجال الثاني	المجال الثالث	المجال الرابع	المجال الخامس
الدرجة الكلية	1					
المجال الاول	0.585	1				
المجال الثاني	0.545	0.238	1			
المجال الثالث	0.436	0.781	0.544	1		
المجال الرابع	0.511	0.215	0.179	0.846	1	
المجال الخامس	0.640	0.281	0.277	0.358	0.242	1

من الجدول اعلاه تبين ان جميع المعاملات الارتباطية بين المجالات دالة احصائيا وذلك لأنها اكبر من القيمة الحرجة لمعامل الارتباط والبالغة (0.161) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (112).

الثبات :-

تم استخراج الثبات بطريقة الفا كرونباخ لكل مجال من مجالات المحور الاول كما موضح بالجدول ادناه

جدول (4)

عدد الفقرات	المجال	الثبات
5	الاول	0.74
5	الثاني	0.74
5	الثالث	0.68
5	الرابع	0.68
5	الخامس	0.70
القيمة الكلية لمعامل الثبات		0.71

اما الثبات للمحور الثاني البالغ عدد فقراته (16) فقرة كان (0.72)

الوسائل الاحصائية :-

للإجابة عن السؤالين الاول والثاني تم حساب المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية لتقديرات افراد العينة من الموظفين الإداريين على مجالات الدراسة والاداة الكلية .

الفصل الرابع :- نتائج الدراسة وتفسيرها

تم الحكم على درجة الاهمية في ضوء المتوسط الحسابي لكل عبارة وفقا للدرجات المعطاة لفئات الاجابة والتي رتبت من 3 الى 1 تنازليا وتم تحديد طول الفئة كالتالي : طول الفئة = المدى مقسوما على الفئات . وحدد المدى بالمعادلة : المدى = اكبر قيمة لفئات الاجابة - اصغر قيمة لفئات الاجابة وبالتالي: المدى = 3-1=2 ويصبح طول الفئة = $2 \div 3 = 0.6$

$$1.66 = 1 + 0.66 \text{ منخفض}$$

$$2.33 = 1.67 + 0.66 \text{ متوسط}$$

$$3 = 2.34 + 0.66 \text{ كبير}$$

المعيار المبين في الجدول ادناه يوضح الحكم على تقدير الفقرات اذ ان اقل او يساوي (1.66) منخفض ، اكبر من (1.66) واقل من (2.33) متوسط ، اكبر او يساوي 2.33 مرتفع

جدول (5)

المتوسط	درجة واقع التمكين الاداري	المعيار
1-1.66	منخفض	انحراف معياري واحد عن المتوسط
1.67-2.33	متوسط	
2.34-3	مرتفع	انحراف معياري واحد عن المتوسط

الهدف الاول :- ما واقع تطبيق التمكين الاداري في كلية التربية للعلوم الصرفة -ابن الهيثم من وجهة نظر موظفيها

المجال الاول :- التفويض

جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتب لفقرات المجال الاول

تسلسل الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	واقع التمكين
1	4	يسهم الموظفون في وضع خطط العمل الاداري والفني وتقديم المقترحات لتنفيذها .	2.28	0.75	متوسط
2	5	يتمتع الموظفون بقدر مناسب من الحرية في اتخاذ اقرارات ذات الصلة المباشرة بعملهم.	2.16	0.87	متوسط
3	1	يفوض المدير المباشر بعض صلاحياته للموظفين لتخفيف العبء الاداري عنه.	2.57	1.03	عالي
4	3	يثق المدير المباشر في قدرة الموظفين على أداء المهام الموكلة اليهم.	2.44	0.63	عالي
5	2	يمنح المدير المباشر الموظفين المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامهم.	2.48	0.64	عالي
المتوسط الحسابي الكلي			11.93		

جدول (7) التكرارات والنسب المئوية لفقرات المجال الاول

الفقرات	مرتفع	النسبة المئوية	متوسط	النسبة المئوية	منخفض	النسبة المئوية
1	53	46.5%	40	35.1%	21	18.4%
2	43	37.7%	46	40.4%	25	21.9%
3	48	42.1%	51	44.7%	15	13.2%
4	59	51.8%	46	40.4%	9	7.9%
5	64	56.1%	41	36.0%	9	7.9%

يتضح من الجدول اعلاه ان الفقرات (3,4,5) حصلت على المراتب الاولى ودرجة التمكين الاداري فيها عالية كون ان التكرارات والمتوسطات الحسابية لها تقع ضمن درجة المعيار والبالغ (2.34-3) مرتفع ، اما الفقرات (1,2) فقط حصلت على المراتب الاخيرة و درجة التمكين الاداري فيها متوسطة كون ان التكرارات والمتوسطات الحسابية لها تقع ضمن درجة المعيار البالغ (1.67-2.33) متوسط. وترى الباحثة

من النتيجة اعلاه بان درجة تمكين الموظفين في وضع الخطط وتنفيذها واتخاذ القرارات الخاصة بعملهم تبقى متوسطة وهذا دليل على استخدام الاسلوب الاداري المركزي في الكلية لكن هناك ثقة في قدرات العاملين وهذه الثقة تمنح العاملين حرية التصرف بأداء العمل كما تشجع المسؤول الاعلى على تفويض بعض صلاحياته للعاملين لتخفيف العبء عنه .

المجال الثاني :- التعليم والتدريب

جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتب لفقرات المجال الثاني

تسلسل الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	واقع التمكين
1	2	يساعد المدير المباشر الموظف على اكمال دراسته لتطوير الجانب المعرفي .	2.56	0.53	عالي
2	3	توفر الادارة دورات تدريبية لتطوير مهارات الموظفين.	2.44	0.65	عالي
3	1	تشجع الادارة على تبادل الخبرات بين الموظفين.	2.57	0.59	عالي
4	4	تحدد الادارة الاحتياجات التدريبية للموظفين بصفة مستمرة .	2.18	0.83	متوسط
5	5	تتوافر لدى الموظفين الرغبة في تطوير مهاراتهم الادارية .	2.13	0.67	متوسط
المتوسط الحسابي الكلي			11.88		

جدول (9) التكرارات والنسب المئوية لفقرات المجال الثاني

الفقرات	مرتفع	النسبة المئوية	متوسط	النسبة المئوية	منخفض	النسبة المئوية
1	66	%57.9	46	%40.4	2	%1.8
2	60	%52.6	44	%38.6	10	%8.8
3	69	%60.5	40	%35.1	5	%4.4
4	40	%35.1	49	%43.0	25	%21.9
5	34	%29.8	61	%53.5	19	%16.7

يتضح من الجدول اعلاه ان الفقرات (1.2.3) حصلت على المراتب الاولى ودرجة التمكين الاداري فيها عالية كون ان التكرارات والمتوسطات الحسابية لها تقع ضمن درجة المعيار والبالغ (3-2.34) مرتفع ، اما الفقرات (4,5) فقط حصلت على المراتب الاخيرة و درجة التمكين الاداري فيها متوسطة كون ان التكرارات والمتوسطات الحسابية لها تقع ضمن درجة المعيار البالغ (2.33-1.67) متوسط. ترى الباحثة ان الادارة العليا تسعى الى تطوير مهارات العاملين سواء من خلال توفير الدورات التدريب او من خلال مساعدة الموظف على اكمال دراسته الاكاديمية وفي المقابل فان الموظف يحاول الابقاء على ما هو عليه من مهارات وقابليات.

المجال الثالث :- الاتصال وتدقيق المعلومات

جدول (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتب لفقرات المجال الثالث

تسلسل الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	واقع التمكين
1	2	توفر الادارة المعلومات اللازمة للموظفين لإنجاز عملهم في الوقت المطلوب .	2.38	0.57	عالي
2	1	ينفذ الموظفون مهامهم وواجباتهم اعتمادا على معارفهم الضمنية .	2.48	0.67	عالي
3	4	توافر قنوات اتصال فعالة بين الادارة والموظفين لتطوير العمل الاداري والفني	2.32	0.58	متوسط
4	5	تسهم مهارات التواصل لدى الموظفين في انجاز المهام وتسهيلها .	2.24	0.66	متوسط
5	3	يستطيع الموظفون الاعتماد على معارفهم في حل المشكلات من بعد تمكينهم .	2.37	0.62	عالي
المتوسط الحسابي الكلي للمجال الثالث			11.68		

جدول (10) التكرارات والنسب المئوية لفقرات المجال الثالث

الفقرات	مرتفع	النسبة المئوية	متوسط	النسبة المئوية	منخفض	النسبة المئوية
1	51	%44.7	54	%47.4	9	%7.9
2	52	%45.6	50	%43.9	11	%9.6
3	44	%38.6	63	%55.3	7	%6.1
4	42	%36.8	57	%50	15	%13.2
5	48	%48	61	%53.5	5	%4.4

يتضح من الجدول اعلاه ان الفقرات (1.2.5) حصلت على المراتب الاولى ودرجة التمكين الاداري فيها عالية كون ان التكرارات والمتوسطات الحسابية لها تقع ضمن درجة المعيار والبالغ (3-2.34) مرتفع ، اما الفقرات (3,4) فقط حصلت على المراتب الاخيرة و درجة التمكين الاداري فيها متوسطة كون ان التكرارات والمتوسطات الحسابية لها تقع ضمن درجة المعيار البالغ (1.67-2.33) متوسط. ترى الباحثة ان لتدقيق المعلومات دورا مهما في تحقيق التمكين الاداري اكثر من عملية الاتصال بين العاملين ،

فالعاملين يعتمدون على معارفهم الضمنية او بما يمتلكونه من معلومات او الاعتماد على المعلومات التي تقدمها الادارة العليا لإداء اعمالهم .

المجال الرابع :- التحفيز والمكافاة:

جدول (11) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتب لفقرات المجال الرابع

تسلسل الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	واقع التمكين
1	1	توفر الادارة الاستقرار الوظيفي للموظفين مما يدفعهم الى الابتكار والابداع .	2.58	0.49	عالي
2	2	تعتمد الادارة ضوابط موضوعية في منح المكافآت للموظفين .	2.46	0.62	عالي
3	5	وضع نظام متكامل للحوافز مرتبط بنتائج التقييم السنوي للأداء .	2.29	0.62	متوسط
4	4	يقدر الرئيس المباشر الانجازات التي يحققها الموظفين من خلال الثناء والاطراء	2.33	0.59	متوسط
5	3	يطبق المدير المباشر العدالة والموضوعية في تقييم اداء الموظفين	2.45	0.61	عالي
المتوسط الحسابي الكلي			12.13		

جدول (11) التكرارات والنسب المئوية لفقرات المجال الرابع

الفقرات	مرتفع	النسبة المئوية	متوسط	النسبة المئوية	منخفض	النسبة المئوية
1	66	%57.9	48	%42.1	-	-
2	61	%53.5	45	%39.5	8	%7
3	43	%37.7	61	%53.5	10	%8.8
4	47	%41.2	60	%52.6	7	%6.1
5	58	%50.9	49	%43	7	% 6.1

يتضح من الجدول اعلاه ان الفقرات (1.2.5) حصلت على المراتب الاولى ودرجة التمكين الاداري فيها عالية كون ان التكرارات والمتوسطات الحسابية لها تقع ضمن درجة المعيار والبالغ (3-2.34) مرتفع ، اما الفقرات (3,4) فقط حصلت على المراتب الاخيرة و درجة التمكين الاداري فيها متوسطة كون ان التكرارات والمتوسطات الحسابية لها تقع ضمن درجة المعيار البالغ (2.33-1.67) متوسط. ترى الباحثة ان الادارة لها ضوابط تعتمدها في منح المكافآت مما يكسبها طابع العدالة والموضوعية كما ان توفير الاستقرار الوظيفي يمنح العاملين مزيدا من الابتكار في مجال عملهم الا ان نتائج تقييم الاداء غير مرتبطة بنظام حوافز معينة او حتى عندما يحصل الموظف على تقييم اداء عالي لا ينال الثناء والاطراء من قبل المدير اذا جاء بدرجة متوسطة وهذا بالطبع يؤثر في تحقيق التمكين الاداري داخل الكلية واتفقت هذه

النتيجة مع دراسة المعاني واخو ارشيدة 2009 والتي اكدت على اعادة النظر في الرواتب والحوافز ووضع برامج ترقية واضحة وتطبيقها بعيدا عن المحسوبية.

المجال الخامس :- العمل الجمعي (فرق العمل)

جدول (12) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتب لفقرات المجال الخامس

تسلسل الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	واقع التمكين
1	3	يشجع المدير المباشر العمل الجمعي ويؤكد على اهميته في العمل الاداري والفني .	2.32	0.60	متوسط
2	1	يلجا المدير المباشر لحل ازمات العمل الاداري عن طريق تشكيل فرق العمل .	2.43	0.83	عالي
3	5	يفضل الموظفين العمل ضمن الفريق .	2.31	0.58	متوسط
4	4	يلتزم الموظف بأداء المهام الموكلة اليه عندما يعمل ضمن فريق.	2.31	0.70	متوسط
5	2	يمنح المدير المباشر فرق العمل سلطة اتخاذ القرارات وتنفيذها.	2.40	0.64	عالي
المتوسط الحسابي الكلي			11.89		

جدول (12) التكرارات والنسب المئوية لفقرات المجال الخامس

الفقرات	مرتفع	النسبة المئوية	متوسط	النسبة المئوية	منخفض	النسبة المئوية
1	52	%45.6	55	%48.2	7	%6.1
2	47	%41.2	54	%47.4	13	%11.4
3	36	%40.4	62	%54.4	6	%5.3
4	51	%44.7	47	%41.2	16	%14
5	56	%49.1	48	%42.1	10	%8.8

يتضح من الجدول اعلاه ان الفقرات (2,5) حصلت على المراتب الاولى ودرجة التمكين الاداري فيها عالية كون ان التكرارات والمتوسطات الحسابية لها تقع ضمن درجة المعيار والبالغ (2.34-3) مرتفع ، اما الفقرات (1,3,4) فقط حصلت على المراتب الاخيرة و درجة التمكين الاداري فيها متوسطة كون ان التكرارات والمتوسطات الحسابية لها تقع ضمن درجة المعيار البالغ (1.67-2.33) متوسط. ترى الباحثة ان الادارة تؤكد على اهمية العمل الجمعي وتمنحهم سلطة اتخاذ القرار لحل المشكلات ومعالجة

الازمات في المقابل ان درجة اهتمام الموظف ضمن عمل الفريق كانت متوسطة .واتفقت هذه النتيجة مع دراسة حسن ، 2013 التي اكدت على اهمية العمل الجمعي والعمل ضمن فرق العمل

الهدف الثاني :- ماهي المعوقات التي تعيق تطبيق التمكين الاداري من وجهة نظر الموظفين .

جدول (13) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتب لفقرات تطبيق التمكين الاداري

تسلسل الفقرات	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المعوق
1	4	بقاء الموظفين على اداء اعمالهم اليومية الروتينية وعدم رغبتهم في التغيير .	2.45	0.59	عالي
2	9	خوف المدير المباشر من خسارة مركزه الوظيفي عند تنازله عن السلطة .	2.30	0.63	منخفض
3	6	تعدد المستويات الادارية في الهيكل التنظيمي للكلية .	2.39	0.67	عالي
4	3	تخوف بعض الموظفين من زيادة المهام والاعباء الادارية .	2.47	0.62	عالي
5	6	عدم توافر ثقافة تنظيمية تحفز على استخدام اسلوب التمكين	2.39	0.64	عالي
6	1	الفهم الخاطئ للتمكين على انه استغلال للموظفين في العمل .	2.56	0.53	عالي
7	5	تخوف الموظفين من تحمل المسؤولية.	2.44	0.65	عالي
8	2	تركز سلطة اتخاذ القرار بيد المدير المباشر وليس الموظفين .	2.55	0.58	عالي
9	11	عدم تبني اسلوب فريق العمل في الاداء	2.17	0.79	منخفض
10	12	قلة اعتماد الادارة على استخدام اسلوب فريق العمل في اداء الاعمال	2.13	0.67	منخفض
11	7	ضعف التزام الادارة ودعمها للتمكين بشكل مستمر وحقيقي.	2.38	0.57	عالي
12	11	ضعف الثقة بين المدير والموظفين .	2.17	0.79	منخفض
13	8	تعارض اهداف التمكين الاداري مع الاهداف الشخصية للموظفين.	2.32	0.58	متوسط
14	10	غياب سياسات التعليم والتدريب المستمرين للموظفين	2.24	0.66	متوسط
15	4	محدودية فاعلية نظم تقويم اداء العاملين	2.45	0.59	عالي
16	4	ضعف قنوات الاتصال بين الادارة والموظفين .	2.45	0.59	عالي
المتوسط الكلي	11.89				

تري الباحثة من خلال النتائج اعلاه ان هناك فقرات اخذت نفس الرتبة وذلك لحصولها على متوسطات حسابية وانحرافات معيارية متشابهة وكما موضح في اعلاه وقد تم تحليل الفقرات الثلاث الاولى ذات المعوق الاعلى وتحليل الفقرات الثلاث الاخيرة ذات المعوق الاقل بالفقرة 6 حصلت على المرتبة الاولى بمتوسط حسابي 2.56 وانحراف معياري 0.53 والتي تنص على (الفهم الخاطئ للتمكين على انه استغلال للموظفين في العمل) ، اما الفقرة 8 حصلت على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 2.55 وانحراف معياري 0.58 والتي تنص على (تركز سلطة اتخاذ القرار بيد المدير المباشر وليس الموظفين) اما الفقرة 4 فقد حصلت على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 2.47 وانحراف معياري 0.62 والتي تنص على (تخوف بعض الموظفين من زيادة المهام والاعباء الادارية) وتشير هذه النتيجة الى استخدام الاسلوب المركزي في الادارة كما ان هناك فهم خاطي لأسلوب التمكين على انه استغلال للموظف وبالتالي زيادة الاعمال عليه وتقاربت هذه النتيجة مع دراسة (الزهراني ، 2018، ص368) اما الفقرات التي كانت بدرجة منخفضة فقرة 9,12,10 اذ حصلت الفقرتان 9,12 على نفس الرتبة بمتوسط حسابي 2.17 وانحراف معياري 0.79 وتنص الفقرات على (عدم تبني اسلوب فريق العمل في الاداء) و (ضعف الثقة بين المدير والموظفين .) اما الفقرة 10 حصلت على متوسط حسابي 2.13 وانحراف معياري 0.67 وتنص الفقرة (قلة اعتماد الادارة على استخدام اسلوب فريق العمل في اداء الاعمال) وهذه النتيجة تشير ان هناك ثقة بين الادارة والموظفين وتدعم ادارة الكلية العمل باستخدام اسلوب فرق العمل وهي احد المتطلبات المهمة لتطبيق التمكين الوظيفي .

الاستنتاجات :-

١- تعد المنظمة المتمكنة هي منظمة متعلمة وان ثقافة المنظمات المتعلمة هي ثقافة تمكين وتعليم مستمر وعمل بحماس وروح الجماعة.

٢- اعتماد العمل الاداري على الفريق يتطلب ان يكون الفريق على استعداد للقيام بمهامه وقدرته في رسم الخطط وفي تنفيذها وادارة العمل من البداية الى النهاية وهذا يتطلب خبرة ومهارة تستدعي التعليم المستمر والتفاعل مع المتغيرات البيئة باقل قدر من الحاجة لتدخل الادارة العليا .

٣- ثقافة المنظمة المبحوثة هي ثقافة تؤمن بأهمية الجانب الانساني في المؤسسة وتسعى لتطوير مهاراته وقدراته لكن هناك مركزية في اتخاذ القرار ووضع الخطط اللازمة للعمل الاداري وهذا يحد من تعزيز تمكين العاملين .

التوصيات :-

١- تقليل المستويات التنظيمية الهرمية والتأكيد على مبدأ اللامركزية في العمل وبالتالي اعتبار النظم والاجراءات العمل كلها وسائل وادوات نحو تحقيق الاهداف وليس اهدافا في حد ذاتها .

- ٢- انسياب المعلومات الدقيقة والواضحة في الوقت المناسب للموظف وذلك من خلال تعزيز نظم الاتصال بين الادارة والموظفين مما يعزز الثقة بينهما .
 - ٣- التأكيد على فرق العمل ذاتية الادارة بإعطائهم حرية في اداء مهامهم من خلال منحهم الصلاحيات الكافية وتحملهم مسؤولية النتائج .
 - ٤- مكافأة الموظفين المتميزين في العمل وتشجيعهم على الابداع والابتكار لتحقيق جودة العمل الاداري .
 - ٥- ترشيح الموظفين للبرامج التدريبية وفق الاحتياجات التدريبية الحقيقية لهم مما يدعم مهارات التمكين وبالتالي يظهر اثره على الممارسات الادارية .
- المقترحات :-**

- ١- اجراء دراسة توضح اثر التمكين الوظيفي في التميز التنظيمي للمنظمة .
- ٢- اجراء دراسة توضح اثر التمكين الاداري في الالتزام التنظيمي للعاملين.

المصادر العربية:-

- ١- ابو علام ، رجاء محمود، مناهج البحث في العلوم التربوية والنفسية ، دار النشر للجامعات ، القاهرة ، ٢٠١١
- ٢- افندي ، عطية حسين ، تمكين العاملين للتحسين والتطوير المستمر ، القاهرة ، المؤسسة العربية للتنمية الادارية ، ٢٠٠٣
- ٣- اندر اوس ، رامي ومعايقه ، عادل ، الادارة بالثقة والتمكين مدخل لتطوير المؤسسات ، ط١ ، عالم الكتب الحديث، الاردن ، ٢٠٠٨
- ٤- الجعبري ، دعاء عبد العزيز ، " واقع تمكين العاملين في الجامعات العامة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية من وجهة نظر عاملها الإداريين " ، رسالة ماجستير ، جامعة الخليل ، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي ، ٢٠١٠
- ٥- حجازي محد حافظ ، المنظمات العامة ، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ٢٠٠٣
- ٦- حسن مروان عفانة ، التمكين الاداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ، جامعة الازهر ، غزة ، 2013.
- ٧- درادكة ، امجد ، "التمكين الاداري وعلاقته بالتميز التنظيمي لدى القيادات الاكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس " ، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية) ، المجلد ٣١(٨)، ٢٠١٧

- ٨- الدوري ، زكريا مطلق ، "تمكين العاملين منهج متكامل في اطار استراتيجية الجودة الشاملة "، مجلة كلية الادارة والاقتصاد ، العدد ٤٦ ، الجامعة المستنصرية ، بغداد ، ٢٠٠٤ .
- ٩- الدهان ، اميمة ، نظريات منظمات الاعمال المعاصرة ، عمان ، ط١ ، ١٩٩٢
- ١٠- الرشودي ، خالد سلمان ، " مقومات التمكين في المنظمات الامنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه " رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، ٢٠٠٩ .
- ١١- الزهيري ، ابراهيم عباس ، الادارة المدرسية والصفية منظومة الجودة الشاملة ، دار الفكر العربي للطباعة والنشر ، القاهرة ، مصر ، ط١ ، ٢٠٠٨
- ١٢- الزهراني ، عبد الله بن محمد بن عبد الله ، معوقات التمكين الاداري وسبل التغلب عليها من وجهة نظر القيادات الاكاديمية بجامعة تبوك ، المجلة العلمية ، المجلد 34 ، العدد الثاني ، 2018
- ١٣- عبد الوهاب علي محمد ، ادارة الكتاب المفتوح ، مقالة في مؤتمر ادارة القرن الواحد والعشرين ، وايد سيرفس للاستشارات ، القاهرة ، ١٩٩٧
- ١٤- عبد العالي دبله و فاء العمري ، "الية التمكين الاداري في الفكر الاداري التنظيمي الحديث " ، مجلة علوم الانسان والمجتمع ، العدد ١٨ ، ٢٠١٦
- ١٥- عفانة ، حسن مروان ، "التمكين الاداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل" ، رسالة ماجستير ، جامعة الازهر - غزة ، ٢٠١٣
- ١٦- عمر عقيلي ، ادارة الموارد البشرية المعاصرة بين الواقع والتطبيق ، ط٢ ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ٢٠٠٧
- ١٧- قاسم كمال و ضيف دنيا ، "واقع تمكين العاملين في القطاع الاداري العمومي ومعوقات تطبيقه من وجهة نظر العاملين - دراسة حالة مديرية التجارة لولاية المسيلة ، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، الجزائر ، العدد ١٨ ، ٢٠١٧
- ١٨- الاغا، صالح اسعد ، "متطلبات التمكين الاداري لدى رؤساء الاقسام العلمية بجامعة الازهر وعلاقته بفاعلية اتخاذ القرارات "، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الادارية والاقتصادية ، المجلد الثالث ، العدد (٩) ، ٢٠١٨
- ١٩- اللوزي ، موسى ، التنظيم الاداري الاساليب والاستشارات ، زمزم ناشرون موزعون، عمان الاردن، ٢٠١٠، ط١
- ٢٠- ماهر زكي نسمان ، التمكين الاداري وعلاقته بأبداع العاملين الاداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، رسالة ماجستير ، جامعة الازهر ، غزة ، ٢٠١١.
- ٢١- المعاني ، ايمن واخو ارشيدة عبد الحكيم ، "التمكين الاداري واثره في الابداع الاداري لدى العاملين في الجامعة الاردنية دراسة تحليلية "، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال ، مجلد ٥ عدد (٢) ، ٢٠٠٩

- ٢٢- المفرجي ، عادل حرحوش وآخرون ، راس المال الفكري طرق قياسه واساليب المحافظ عليه ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة ، ٢٠٠٣
- ٢٣- الملوك ، جلال سعد ، اثر استراتيجية التمكين في تعزيز الابداع المنظمي دراسة تحليلية في جامعة الموصل ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل ، اطروحة دكتوراه غير منشورة ، ٢٠٠٢
- ٢٤- المهدي ، مجدي صلاح طه ، مناهج البحث التربوي بين التقليدية والحداثة ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الاسكندرية ، ٢٠١٣
- ٢٥- مرزوك، محمد عبد الله ، التطوير الاداري في كليات التربية باستخدام ادارة التمكين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة بغداد ، ٢٠١٤

المصادر الاجنبية :-

- 1- Abu Karim, Ahmed Fathi." The degree of administrative empowerment among aducational leaders from the viewpoint of the cycle associate principals and supervisors at all from the University of King Saud and Imam Muhammad bin Saud Islamic University in Riyadh". Message of
- 2- Almane, Ayman Odeh," Administrative empowerment and its effects in the creativity of employees in the University of Jordan" . Jordan, Journal of Business Management, 5(2).234-259,2009
- 3- Androas, Rami, Maayah Adel . Leader of confidence and empowerment :the entrance to the development of institutions. Modern world of book for publication and distribution, Irbid, Jordan,2008
- 4-Assaf, Hussein Musa (2006). *Career Empowerment level of academic leaders in the Jordanian public universities and its relationship to organizational commitment to job stability volunteer with the teaching staff*. Unpublished PhD thesis, Faculty of Education, Amman Arab University for Graduate Studies, Amman
- 5- Ben hewn, Ayoub bin Hijab ." Empowering Employees and its relationship to the performance of the security organizations". Unpublished PhD thesis, Naif Arab University for Security Sciences, Riyadh, 2008
- 6- Bloeston, Barry, Bloestone, Irving (1992) . " Workers and Management of the wold Unite " Technology Review- November I December 31-80
- 7- Daft, Richard L., Organization Theory and Design , South Western College Publishing Ohio. 2001
- 8- Eccles, Tony, "The Deceptive Allure of Empowerment", Long Rang Planning, Vol.26, No.6, 1993
- 9- Ersted, Margaret, Empowerment and Organizational Change, International, Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol,9 ,No.7,1999

- 10- Fox,J.Employee empowerment an apprenticeship model. Barney school of business, university of halyard,1998
- 11- Griffin, Ridy W.,Management, 6th ed., Houghton Msfflin Company,Boston.
- 12- Hellriegel,Slocum& woodman,Organization Behavior,9/e south-western college publishing,2001
- 13- Hesselbeing, Francaes, Gold Smith, Marshall& Bechard, Richard,The Organization of the Future, Drucker Foundation Future Servies, London,1997
- 14- Honold, L." A Review of the Literature on Employee Empowerment". Empowerment in Organization. 5(4),202-212
- 15- Ivancevich. J., lorenzi.P& Steven.J. Management 2/e.New York,1997
- 16- Ivancevich.J. Human Resource Management. New York, 1998
- 17- Littrell,Romie ,Employee Empowerment in china, a case study Auckland university of technology, faculty of business New Zealand,2003
- 18- Luoh,H. F, Tsaur, S. H, & Tang, Y.Y," Empowering employees : Job standardization and innovative behavior",international Journal of contemporary Hospitality Management , NO 7,Vol.26,2014
- 19- Ratmawati,D. "Managerial Competency and Management to Employee Empowerment : Banking Companies Case" , proceeding of the 13th Asia Practice Management Conference. Melbourne Australia .2007
- 20- Schermerhorn, Jr, J.R, Hunt G. J, Osborn R.N., (2000) Organizational Behavior, 7/e, New York, John wiley & sons, Inc
- 21- Ta'ani, Hassan Ahmed (2011). The degree of empowerment administrative managers at government schools in Jordan Karak governorate. Educational Journal, (98), 201-232.
- 22- Umiker William:" Empowerment The Lastet Strategy",Health Care Supervision, 1992,Vol.11, No.12, P.233.