



التمكين الإداري لدى رؤساء مجالس الأقسام العلمية في كلية الآداب بجامعة عمر المختار من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس إعداد

فرج الصالحين عبد القادر
طالب ماجستير في الأكاديمية الليبية للدراسات العليا
فرع الجبل الأخضر

د. سليم عبدربه محمود مصطفى
أستاذ مساعد في قسم التخطيط والإدارة التربوية
كلية الآداب , جامعة عمر المختار

★ saleem.mustata@omu.edu.ly

farajalslhin@gmail.com

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل مدى ممارسة التمكين الإداري من قبل رؤساء مجالس الأقسام العلمية في كلية الآداب بجامعة عمر المختار، وذلك من منظور أعضاء هيئة التدريس. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث شمل مجتمع الدراسة (133) عضو هيئة تدريس، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. تمت معالجة البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل النتائج. أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة أبعاد التمكين الإداري في الكلية جاء مرتفعاً عموماً، حيث كان أعلى معدل ممارسة لصالح بُعد "المشاركة في اتخاذ القرارات"، في حين حلَّ بُعد "التدريب" في المرتبة الأخيرة. وعلى الرغم من اختلاف مستويات الممارسة بين الأبعاد المختلفة، إلا أنها جميعاً حصلت على تقديرات مرتفعة. كما بينت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغير (النوع , المهل العلمي , الدرجة العلمية). وفي ضوء هذه النتائج، توصي الدراسة بالتركيز في الأبحاث المستقبلية على عوامل إضافية قد تؤثر على مستوى التمكين الإداري، إضافة إلى دعوة لإجراء مزيد من الدراسات المشابهة بهدف تطوير برامج تدريبية وتوعوية تهدف إلى تعزيز ممارسات التمكين الإداري في المؤسسات الأكاديمية.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري , المجالس العلمية , أعضاء هيئة التدريس.

Abstract:

This study aims to evaluate the extent to which department heads at the Faculty of Arts, Omar Al-Mukhtar University, exercise administrative empowerment from the

perspective of faculty members. Adopting a descriptive-analytical methodology, the study encompassed a faculty population of 133 members, with a structured survey employed as the primary instrument for data collection. Statistical analysis was conducted using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

The analysis revealed that the overall level of administrative empowerment practices within the faculty was high, with "participation in decision-making" identified as the most frequently exercised dimension, while "training" was ranked the lowest. Despite variations in the degrees of practice across dimensions, all dimensions were rated highly. The results also showed that there were no statistically significant differences between the average responses of the study sample members attributed to the variable (gender, academic qualification, academic degree). In light of these findings, the study recommends that future research investigate additional factors potentially influencing administrative empowerment. Furthermore, it advocates for further studies aimed at developing targeted training and awareness programs to enhance administrative empowerment practices within academic institutions.

Keywords: Administrative empowerment, Scientific Councils, Faculty Members

مقدمة:

شهدت الدول حول العالم في العقود الأخيرة العديد من المحاولات لتطوير وتحديث أنظمتها التعليمية، بهدف تعزيز وتقديم هذه الأنظمة عبر مختلف المؤسسات التعليمية، وخاصةً التعليم العالي الذي لا يمكن أن يحدث إلا من خلال تطوير وتعزيز الموارد البشرية، التي تمثل العامل الأساسي في تقدم وتجديد التعليم في هذه المؤسسات، مما يمكنها من تحقيق أهدافها .

لقد أصبح من الضروري أن تسعى الجامعات إلى إيجاد طرق تضمن مرونة كبيرة في الاستجابة للتغيرات والاحتياجات البيئية، مما يساعد على زيادة كفاءة الإنتاجية ويسهل التواصل الفعال مع البيئة، ومن هنا، فإن الاتجاه نحو اعتماد مفاهيم الإدارة الحديثة يعتمد على التعلم المستمر لموظفيها ويعزز التواصل المتبادل بين الأقسام.

من خلال تحقيق مبدأ التمكين الإداري كاستراتيجية ومهارة جديدة ، وكمدخل فعال للتطوير والتحسين الإداري المستمر، يتم الاعتماد على وضع استراتيجيات، وبرامج تدريبية، وسياسات حديثة لتعزيز وتطوير قدرات هذه الموارد، من خلالها ستحقق المنظمات أهدافها الاستراتيجية، ومن بين هذه الاستراتيجيات هو التمكين الإداري ، الذي يوفر بدوره فرصاً للموارد البشرية للمشاركة في اتخاذ القرارات ويمنحها مزيداً من الحرية في العمل، والتصرف، والتنظيم الذاتي، مع دعم قدراتها ومهاراتها من خلال توفير الموارد الكافية والبيئة المناسبة، وتأهيلها من الناحيتين التقنية والسلوكية، إلى جانب غرس الثقة فيها، وبالتالي، يمكن للجامعة تحقيق أهدافها الاستراتيجية بفعالية (البيطار، 2014).

فبالرغم من تقدم العلم والتكنولوجيا، تظل مهمة الحفاظ على موارد بشرية ملتزمة وتطوير قدراتها واحدة من أبرز التحديات التي تواجه القيادة التعليمية باستمرار، فيقوم القادة الأكاديميون المدربون بتأسيس جامعات قادرة على التطور والتعلم والإبداع والابتكار من خلال التركيز على الموارد البشرية المؤهلة والمدرّبة والملتزمة، ويتطلب ذلك من الجامعات العمل على تعزيز مهارات وقدرات مواردها البشرية لمواجهة التحديات والتغيرات في بيئة العمل الداخلية، مما يضمن الاستمرارية والنجاح في سوق العمل.

1. مشكلة الدراسة:

تواجه العديد من الجامعات مشاكل وعيوب ناتجة عن ظروف معقدة ومتغيرة، تنبع من المركزية المفرطة، والهرمية الإدارية، وقنوات الاتصال المعقدة، وسرية المعلومات المتاحة للموظفين. واستيعاب الإدارات في الجامعات للتطور الحاصل في علم الإدارة الحديثة وتطبيقاتها خصوصاً في القناعة بالتوجهات الإدارية الحديثة، والعمل على تطبيقها، هذا سيساهم في تجاوز التحديات المركزية والهرمية التي تعاني منها هذه المؤسسات التعليمية، وهذا بدوره قد يفتح المجال أمام مزيد من الإبداع والابتكار في مختلف جوانب العمل الجامعي، حيث خلقت هذه الظروف عقبات أمام الطموحات التنموية والإصلاحية للجامعات وأصبحت عبئاً مالياً لا يمكن تحمله، مما قد يؤدي إلى نتائج سلبية على جميع المستويات، فالقناعة بأهمية تفويض بعض السلطات يمكن الموظفين من إنجاز أعمالهم بسرعة أكبر، وهو ما ينعكس على ثقة الرؤساء بالمرؤوسين، والتي بدورها تؤثر إيجابياً على الأداء المؤسسي ككل (مرسي، 2015).

ونظراً لأهمية الجامعات في المجتمعات البشرية، فيمكنها تحقيق الأهداف والغايات المرغوبة المتعلقة بالكفاءة والفعالية من خلال القيادة، حيث تعتبر القيادة العنصر الأساسي في هذا، مما يتطلب من القادة امتلاك قدرات ومتطلبات محددة لمواجهة التحديات المعاصرة والتعامل معها بكفاءة، وتزايد المسؤوليات والمهام الملقة على عاتق الجامعات باستمرار، وخاصة مع التحديات البيئية، وتعتبر القيادة واحدة من أكثر الأساليب فعالية التي تساعد في تعزيز وتحسين الأداء وزيادة إنتاجية الموظفين داخل الجامعات، حيث لها تأثير إيجابي على تحقيق ميزة تنافسية للجامعات وضمان الأمن الوظيفي لموظفيها.

في دراسة قام بها المهيريات (2010) أوضحت أن رؤساء مجالس الأقسام العلمية يعدون أحد أهم الركائز الأساسية في العمل الإداري الجامعي من خلال مهماتهم ووظائفهم القيادية والإدارية، والإشرافية، وقد أوصت دراسة دعفوس، (2020) إجراء دراسات مستقبلية تخص تمكين العاملين داخل البيئة اللببية بشكل عام. ودراسة الطراونة (2006) التي أوصت بالكشف عن العوائق الإدارية والتنظيمية التي تعرقل نشر ثقافة التمكين الإداري، كما أوصت دراسة الحموري (2009) بأهمية تغيير الهرم التنظيمي التقليدي، وضرورة إيجاد قيادة إدارية تؤمن بالتمكين وتفويض الصلاحيات.

وتعد جامعة عمر المختار من بين الجامعات التي تواجه العديد من المشاكل والعراقيل بسبب بعض الإجراءات الإدارية التي يغلب عليها الطابع البيروقراطي، ليأتي موضوع التمكين الإداري استجابة لهذا المناخ، فالمتتبع لمسيرة التعليم الجامعي في ليبيا يكتشف أن أزمة الجامعات ليست أزمة موارد أو أموال بقدر ما هي أزمة إدارة، وهذا ما سوغ للباحث القيام بهذه الدراسة.

وبناءً عليه، تكمن مشكلة الدراسة الحالية في الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي:

ما مستوى التمكين الإداري لدى رؤساء مجالس الأقسام العلمية في جامعة عمر المختار من وجهة

نظر أعضاء هيئة التدريس؟

2. أسئلة الدراسة:

1. ما مستوى التمكين الإداري لدى رؤساء مجالس الأقسام العلمية بكلية الآداب في جامعة عمر المختار من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
2. ما مستوى ممارسة (التفويض، الاتصال، التحفيز، التدريب، المشاركة في اتخاذ القرارات) لدى رؤساء مجالس الأقسام العلمية بكلية الآداب بجامعة عمر المختار من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
3. ما المنظور الفكري للتمكين الإداري؟
4. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك رؤساء الأقسام العلمية بكلية الآداب بجامعة عمر المختار للتمكين الإداري تعزى لمتغير (النوع، المؤهل العلمي، الدرجة العلمية)؟

3. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

1. التعرف على مستوى التمكين الإداري لدى رؤساء مجالس الأقسام العلمية في كلية الآداب بجامعة عمر المختار من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
2. التعرف على مستوى ممارسة (تفويض السلطة، الاتصال، التحفيز، التدريب، المشاركة) لدى رؤساء مجالس الأقسام العلمية بكلية الآداب بجامعة عمر المختار من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
3. التعرف على المنظور الفكري للتمكين الإداري.
4. معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك رؤساء الأقسام العلمية للتمكين الإداري تعزى لمتغير (النوع، المؤهل العلمي، الدرجة العلمية).

4. أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال النقاط الآتية:

- أ- تأتي الأهمية النظرية لهذه الدراسة من حيوية الموضوع الذي تبحث فيه، وهو التعرف على مستوى التمكين الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية الآداب بجامعة عمر المختار، وهو يعتبر من المواضيع المهمة في الفكر الإداري الحديث، حيث تتناول هذه الدراسة أحدث الأساليب الإدارية التي تزيد من فرص مشاركة القادة الأكاديميين في الجامعات، مستفيدة من تجاربهم وقدراتهم، وتطوير الإمكانيات، واتخاذ القرارات لتحقيق أفضل أداء على المستويين الفردي والجامعي.
- ب- الإضافة المعرفية التي تقدمها هذا الدراسة، من خلال تقديم إطار مفاهيمي قد يسهم في تعريف الإداريين والباحثين والطلاب حول مفهوم التمكين الإداري كأحد الاتجاهات الإدارية الحديثة التي ينبغي على الجامعات اعتمادها في ظل التحديات التي تواجهها.
- ج- تبرز الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في ضرورة مواكبة جامعة عمر المختار للمفاهيم الإدارية الحديثة لمواجهة تحديات هذا العصر والتغلب على مشكلاته.
- د- يمكن أن تسهم هذه الدراسة في نشر ثقافة التمكين الإداري والتأكيد على أهميته بين القادة الأكاديميين في جامعة عمر المختار، مما قد يشجعهم على اعتماد تطبيق التمكين الإداري كمفهوم إداري حديث.
- هـ- تسلط الضوء على أن التمكين الإداري يؤثر بشكل إيجابي على أداء الجامعات وقدرتها على تحقيق أهدافها، ويعمل على تحسين مستوى إنتاجية موظفيها، ويساعد في زيادة فرص الإبداع والابتكار.

بينهم، مما ينعكس بدوره على إنتاجية تلك الجامعات، بالإضافة إلى ذلك، فإن التمكين الإداري له تأثير إيجابي على مخرجات الأستاذ الجامعي من خلال دعم إنجازاته الفكرية والعملية.

و- التأكيد على أن تمكين القيادات الأكاديمية بجامعة عمر المختار يتيح الحصول على أقصى ما لديهم من فكر وجهد لخدمة الجامعة والعمل على رفعتها وتحقيق ريادتها بين الجامعات الأخرى.

5. حدود الدراسة:

الحد المكاني: كلية الآداب جامعة عمر المختار .

الحد الزمني: فصل الخريف 2023 / 2024 .

الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة على التعرف على واقع التمكين الإداري لدى رؤساء مجالس الأقسام العلمية بكلية الآداب – جامعة عمر المختار من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، من خلال أبعاد التمكين الإداري الآتية: تفويض السلطة، التحفيز، الاتصال، التدريب، المشاركة في اتخاذ القرارات.

الحد البشري: أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب – جامعة عمر المختار.

6. مصطلحات الدراسة:

التمكين الإداري Administrative empowerment : عرفه (القحطاني، 2011) كما ورد (نسمان، 2011: 217) "هو الدرجة التي يتقاسم فيها العاملون المعلومات والمعرفة والمكافآت والسلطة، وبالتالي المشاركة في عملية صنع القرارات بشكل أوسع، بما يجعل العاملين أقل اعتماداً على الإدارة العليا في إدارة نشاطهم، ويتيح للمنظمة الحصول على أقصى ما لديهم من فكر وجهد لخدمتها، والعمل على رفعتها وتحقيق ريادتها".

التعريف الإجرائي للتمكين الإداري : هو منح المزيد من الصلاحيات والمسؤوليات للقادة الأكاديميين للقيام بمهامهم الخاصة دون تدخل بصورة مباشرة من الإدارة العليا، وهو الدرجة التي حصل عليها رؤساء المجالس العلمية في جامعة عمر المختار من خلال إجابات المبحوثين من أعضاء هيئة التدريس على أسئلة أداة الدراسة.

رؤساء مجالس الأقسام العلمية: عرفها (قرار اللجنة الشعبية العامة، 2008) "هم أعضاء هيئة التدريس في الكلية الذين يشغلون مناصب إدارية وتنظيمية وأكاديمية بموجب قرارات تكليف من الإدارة العليا بالجامعة وتنحصر مهامهم في الإشراف على الشؤون العلمية بالكليات ورفع قرارات وتوجيهات مجلس القسم إلى الإدارة العليا ومتابعة تنفيذ سياستها واقتراح توزيع المحاضرات على أعضاء هيئة التدريس وحفظ النظام داخل القسم والإشراف على المعامل والمختبرات بالقسم وتلقي التقارير السنوية لأعضاء هيئة التدريس عن نشاطاتهم العلمية والبحثية".

الدراسات السابقة :

تناولت العديد من الدراسات السابقة موضوع التمكين الإداري مثل دراسة حامد وآخرون (2022)، هدفت إلى تحديد مستوى تطبيق أبعاد التمكين الوظيفي ومستوى الولاء التنظيمي السائد لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب والعلوم قمينس، وتحديد قوة واتجاه العلاقة بينهما في حال وجودها من عدمها، وقد تكون مجتمع الدراسة من (66) عضو هيئة تدريس بالكلية، واعتمدت الدراسة على أسلوب المسح الشامل، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات عن مجتمع الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق

أبعاد التمكين الوظيفي ومستوى الولاء التنظيمي السائد لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب والعلوم كان مرتفعاً.

وجاءت دراسة حسين، (2022) للتعرف على حدود تطبيق التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام في كلية التربية للعلوم الصرفة إذ بلغ مجتمع الدراسة (493) أستاذ وأستاذة واتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتوصلت إلى أن التمكين الإداري مطبق لدى رؤساء الأقسام بدرجة متوسطة في حين لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهل والجنس.

أما دراسة علي وآخرون، (2022) فقد هدفت إلى التعرف على واقع التمكين بجامعة عمر المختار واختلاف وجهات النظر باختلاف متغيرات الدراسة وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الباحثون الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات وتم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية قدرها (82) من أصل (155) فرد، وكان بعد تفويض السلطة أعلى درجة بينما جاء التحفيز في المرتبة الأخيرة.

وهدف دراسة الخليفة، (2020) ، إلى التعرف على درجة ممارسة التمكين الإداري داخل الأقسام العلمية بكلية التربية جامعة الخرطوم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي وتكون مجتمع البحث من (173) عضو هيئة تدريس واستخدم الباحث عينة عشوائية واستخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة التمكين الإداري جاء بدرجة عالية.

وفي دراسة أجراها دقفوس، (2020)، هدفت إلى معرفة أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي بفروع مصرف الصحاري بالمنطقة الغربية ومدى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لأثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية وتم استخدام المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات وتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين وعددهم (100) عامل إداري حيث تم إجراء مسح شامل وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات كان أهمها يوجد أثر لتمكين العاملين في الولاء التنظيمي لدى أفراد مجتمع الدراسة وبينت الدراسة أن مستوى التمكين كان إيجابياً وكان متوسط مستوى بناء فرق العمل الأعلى بمتوسط بلغ (3.6) وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الولاء التنظيمي كان مرتفع إلى حد ما حسب إجابات عينة الدراسة وتوجد فروقات لأثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي قيد الدراسة تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة الوظيفية، ولا توجد فروقات تعزى لمتغيرات العمر والمستوى التعليمي والوظيفي.

وقام خلف الله (2019)، بدراسة هدفت إلى التعرف على واقع التمكين والتعرف على الفروق في استجابات القيادات الإدارية وفقاً لمتغير الجنس والمؤهل والخبرة والتعرف على درجة تطبيق التمكين الإداري لدى القيادات الإدارية في كلية التربية جامعة مصراتة من وجهة نظرهم وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، ومن أهم نتائج الدراسة جاء التمكين الإداري لدى القيادات الإدارية بمستوى مرتفع، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لواقع التمكين الإداري لدى القيادات الإدارية تعزى لمتغير النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

وجاءت دراسة كل من العيدي و بن طريف، (2018) للتعرف على واقع التمكين الإداري في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين فيها، تكون مجتمع الدراسة من عمداء الكليات، ونوابهم، ومساعديهم، ورؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الرسمية واستخدمت الدراسة منهجية البحث الوصفي المسحي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات للكشف عن واقع التمكين الإداري في الجامعات الأردنية الرسمية وأشارت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة التمكين الإداري متوسطة في جميع المجالات وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات، ومن أبرزها:

التوعية بمفهوم التمكين الإداري، وإعادة النظر في نظام الحوافز والمكافآت، وتحسين البنية التحتية للجامعات. وهدفت دراسة نسمان، (2011) إلى التعرف على علاقة التمكين الإداري بإبداع العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. وقام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وقد توصلت الدراسة إلى توفر أبعاد الإبداع الإداري بدرجة كبيرة، وكذلك أبعاد التمكين الإداري متوفرة في الجامعات الفلسطينية.

أما دراسة البلوي، (2008) هدفت الدراسة إلى التعرف على التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى المعلمين العاملين في المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبانة في جمع البيانات والتي تكونت من (53) فقرة وبلغت عينة الدراسة (372) معلم ومعلمة وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التمكين والأداء الوظيفي مرتفعين وأن هناك علاقة قوية بين مستوى التمكين ومستوى الأداء الوظيفي وأوصت الدراسة بضرورة إجراء مزيد من الدراسات لتقصي أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي.

كما تناولت دراسة Rafeeq، (2022) هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة التمكين الإداري ومستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة بجامعة كركوك، وكذلك مدى العلاقة بين درجة التمكين الإداري ومستوى الرضا الوظيفي. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي والمنهج المسحي لملاءمته لطبيعة الدراسة الحالية، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، واشتمل مجتمع البحث على جميع أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة في جامعة كركوك، والذي تكون من 54 فرداً، حيث تكونت عينة الدراسة النهائية من 48 فرداً من إجمالي مجتمع الدراسة، ومن أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة أن مستوى التمكين الإداري كان مرتفعاً، في حين أن درجة الرضا الوظيفي جاء بدرجة متوسطة لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة بجامعة كركوك.

وهدفت دراسة Shibly، وآخرون، (2021) إلى التعرف على أثر التمكين الإداري في تطبيق التحسين المستمر في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتم توزيعها على عينة مكونة من (400) موظف، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، توصلت الدراسة إلى أن تطبيق التمكين الإداري المتمثل بأبعاده (مشاركة المعلومات، الاستقلالية وحرية العمل، التعزيز، فرق العمل) له أثر على التحسين المستمر في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، بدرجة إيجابية مرتفعة.

وجاءت دراسة Georgios و Soutloglou، (2020) للتعرف على العلاقة بين تمكين وتحفيز أعضاء هيئة التدريس الإداريين، والتزامهم التنظيمي، والتعرف على أثر التمكين والدافعية وأبعاده الأربعة (المكافأة وزملاء العمل والإنجاز والسمات الوظيفية) في الالتزام التنظيمي للموظفين الإداريين في التعليم العالي، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، استخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من 132 موظف إداري من الجامعات الحكومية في شمال اليونان، توصلت الدراسة إلى أن التمكين له تأثير كبير على الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس الإداريين.

وهدفت Gobary، (2018) إلى التعرف على واقع آليات التمكين الإداري المستخدمة من قبل مديري المؤسسات التعليمية من خلال دراسة أبعاد التمكين الإداري وهي تفويض السلطة، والتحفيز، والاتصال، والمشاركة في اتخاذ القرار، والتدريب، استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على المسح الاجتماعي للعينة، باستخدام استبانة تم تطبيقها على مديري المدارس التي بلغ عددها 52 مدرسة في

مختلف الإدارات التعليمية بمحافظة الإسكندرية، وتوصلت الدراسة إلى ضعف آليات التمكين الإداري في المؤسسات التعليمية، مؤكدة على أهمية تفعيل عملية التمكين الإداري في المؤسسات التعليمية لتحقيق التنمية الإدارية.

أما دراسة Amen (2015) هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التمكين التنظيمي والدعم التنظيمي المتصور، والعلاقة بين التمكين التنظيمي والتزام الموظفين، والعلاقة بين التمكين والثقة التنظيمية، في إحدى الجامعات المحلية، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، تم تطبيق الأداة على 250 أكاديمياً وغير أكاديمي من كليتين في جامعة السند جامشورو في باكستان، توصلت الدراسة إلى أن أعضاء هيئة التدريس بالجامعة يتمتعون بتمكين مرتفع، ويوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة تعزى إلى النوع و الدرجة العلمية.

وقام Somsriphaeng وآخرون، بدراسة هدفت إلى التحقيق في حالة أنشطة التمكين في الإدارة الأكاديمية في مدارس التعليم الأساسي صغيرة الحجم في منطقة ساكون ناخون في تايلاند وتطوير نموذج للتمكين في الإدارة الأكاديمية في هذه المدارس، تألفت العينة من 106 مديري مدرسة تابع لخدمات التعليم الأساسي في هذه المنطقة خلال العام الدراسي 2009، اعتمدت الدراسة على مقابلات مع خبراء ودراسة حالة معمقة للمدرسة الابتدائية الصغيرة، تم إجراء مقابلة منظمة مع 9 خبراء في إدارة المدارس صغيرة الحجم بشأن نموذج التمكين في الإدارة الأكاديمية لهذه المدارس، كما تم عقد ورشة عمل موازية لـ 32 مديراً مختاراً من المدارس صغيرة الحجم حول تطوير النموذج، وجدت الدراسة أن مديري المدارس والمعلمين يمارسون التمكين، وبشكل خاص من خلال الدعم، والفرص، والمشاركة في اتخاذ القرار، وقيادة الفرق، والتحفيز.

الخلفية النظرية للبحث:

إن التطور الذي شهدته الإدارة الحديثة نتيجة للتوسع في التطور التكنولوجي ونمو قيم اجتماعية حديثة، قد أدى إلى تعقد الدور الذي يقوم به القائد، وجعل من الصعب إدارة المؤسسات الحديثة دون عملية التفويض ومنح السلطة، وفرض ذلك على القادة التعاون مع مرؤوسيهم وإشراكهم في صنع قراراتهم وممارسة مهامهم المتعددة، حيث تعد عملية التمكين الإداري في الإدارة عملية مهمة وأساسية وذو أهمية بالغة، وهي أحد أنشطة الإدارة الفعالة إن لم تكن أهمها، وضرورة حتمية لتحقيق الأهداف التي من أجلها أنشأت المؤسسة، فهي محور العملية الإدارية، وأصبح مقدار النجاح الذي تحققه أية مؤسسة يتوقف إلى حد بعيد على قدرة وكفاءة قيادتها على ممارسة التمكين الإداري.

ويعتبر مفهوم التمكين من المفاهيم المعاصرة في الفكر الإداري والتي ترتقي بالعنصر البشري في المنظمة المعاصرة إلى مستويات راقية من التعاون وروح الفريق والثقة بالنفس والإبداع والتفكير المستقل وروح المبادرة، بدأ مفهوم التمكين يتبلور في أدبيات الإدارة وفي ممارسة بعض المؤسسات في البيئة الغربية بعد التسعينيات من القرن العشرين وبالتالي لم يظهر فكر التمكين بشكل مفاجئ وإنما ظهر نتيجة عملية تراكمية وتطورية عبر ما يزيد عن مائة عام من التطور في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة عموماً (دعفوس، 2020).

تعني كلمة التمكين لغةً التقوية والتعزيز وقد وردت في القرآن الكريم في اثني عشرة سورة، كما وردت كلمة التمكين في معجم لسان العرب بلفظ المكنة بمعنى المكن فيقال فلان ذو مكنة عند السلطان أي ذو منزلة، والتمكين أي الاستطاعة على فعل شيء (ابن منظور: 107)

كما عرفه معراج (2014) بأنه "مفهوم إداري يركز على الاهتمام بالموارد البشرية وتحسين وتوثيق العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين كونها أساس نجاح العمل الإداري والثقة بالمرؤوسين وجعلهم يتحملون المسؤولية والعمل على تزويدهم بالمهارات التي تؤهلهم لاكتساب المعارف والخبرات ليكونوا قادرين على ممارسة دور أكبر والمشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات" (11).

وعرف أفندي (2003) التمكين بأنه: "عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة، وتحمل المسؤولية، وفي استخدام قدراتهم، من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرار "ويمكن عريف التمكين على انه إعطاء الصلاحيات المختلفة للعاملين والتي يستطيعون من خلالها اتخاذ القرارات وحل المشكلات (14).

ويمكن تعريف التمكين على انه إعطاء الصلاحيات المختلفة للعاملين والتي يستطيعون من خلالها اتخاذ القرارات المختلفة، وممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية، واستخدام قدراتهم من خلال التدريب والثقة.

وعرفه (العدلي، 2008) كما ورد عند المهيرات (2010: 22) بأن "التمكين Empowerment هو عملية إتاحة الفرصة للآخرين في زيادة قدراتهم الفردية والجماعية وتقديم أفضل ما لديهم في مجال المشاركة بالمعلومات والقرارات والمهام الإدارية وإشعارهم بالملكية للوظيفة للنمو والتطور والإبداع". ولقد حدد برنامج الأمم المتحدة خمسة معايير من خلالها يمكن قياس درجة أو مستوى تمكين العملاء وهي: تعزيز ثقة العملاء في أنفسهم وزيادة قدرات العملاء ومستوى الوعي لديهم والعمل على تسهيل عملية تعبير العملاء عن مطالبهم وتنمية قدرات العملاء على الاشتراك في عمليات صنع واتخاذ القرارات المرتبطة بهم، وزيادة قدرة العملاء على العمل الجماعي. (ابوالنصر، 2007) كما ورد عند المهيرات (2010: 23)

واستنادا لما سبق من التعريفات المختلفة للتمكين يمكن تعريف التمكين على انه "إعطاء الصلاحيات المختلفة للعاملين والتي يستطيعون من خلالها اتخاذ القرارات المختلفة، وممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية، واستخدام قدراتهم من خلال التدريب والثقة".

محاور التمكين الإداري (الأبعاد)

هناك اختلاف واضح وكبير بين الباحثين حول تحديد أبعاد التمكين وبناء عليه فقد تم اختيار الأبعاد التي يجمع عليها معظم الباحثين، وهي على النحو التالي:

1. تفويض السلطة:

تعرف عملية تفويض السلطة على أنها "المشاركة في السلطة، حيث يقوم الرئيس من خلالها بنقل جزء من سلطاته إلى المرؤوسين وأعضاء الفريق ولكن بدون نقل المسؤولية الكاملة عن انجاز العمل كله الذي خول إليه من رؤسائه. إن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، إذ يصبح العاملون لهم القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الاستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم، لذلك فإن فكرة التمكين تتطلب تغييرا في الأنماط القيادية التقليدية إلى أنماط قيادية تؤمن بالمشاركة، وبالتأكيد فإن هذا التحول من الرقابة والتوجيه إلى الثقة والتفويض (المحاسنة: 2018، 28).

2. الاتصال

يقصد به العملية التي من خلالها يتم تبادل ونقل المعلومات لإتخاذ القرارات ومن اجل الحصول على المعلومات وتمييرها من فرد لآخر، وبهذا يكون من الأبعاد الأساسية لأنه يحتوي على المشاركة والثقة

والمعلومات، وتعتبر المعلومات شئ أساسي يعتمد عليها في عملية صنع القرار، وفي حل المشكلات التي تحدث في العمل (الزين، 2020: 218).

3. التحفيز:

إن الحوافز المادية والمعنوية لها دور كبير في تمكين العاملين من خلال زيادة نشاطهم والرضى والالتزام الوظيفي، ولا بد أن تكون هذه الحوافز بشكل حافز حقيقي يؤدي الى تحسين أداء العاملين والمؤسسات كنتيجة نهائية للتمكين. ولكي تتجح جهود التمكين، يجب أن يتمشى التقدير والمكافآت التي يتلقاها العاملين مع أهداف المنظمة. (نسمان، 2011: 27)

4. التدريب:

التدريب هو الجهد المبذول الذي تسعى من خلاله المؤسسة الى تزويد الافراد بالمعرفة والمعلومات التي تكسبهم المهارات في اداء عملهم وتطويرها من اجل زيادة القدرة والكفاءة الان ومستقبلا. فالمؤسسة الحديثة اليوم يجب أن تكون مؤسسة تعلم تمتاز بوجود جهود مستمرة من اجل تسخير وتعليم الافراد بشكل دائم كل شيء جديد (معراج 2015).

5. المشاركة في اتخاذ القرارات

المشاركة في اتخاذ القرارات تعني اعطاء الفرد الفرصة للتعبير عن وجهة نظره امام القائد في المواضيع الهامة او التي تؤثر في صنع القرارات مع مراعاة انه ليس من الضروري ان يأخذ القائد بوجهة نظر الافراد عند اتخاذ القرار النهائي. وكذلك يمكن التوفيق بين طموحات الافراد ومصالح المؤسسة وذلك بإعطاء الافراد العاملين دور واسع، وإن الوصول الى ذلك الهدف لا يمكن تحقيقه الا من خلال مشاركة الجميع في اتخاذ القرارات. (علي وآخرون، 2022).

أهمية التمكين الاداري

إن عملية التمكين الاداري أصبحت هامة مع النهضة التكنولوجية ، فالمؤسسات الادارية تسعى الى نفس العمل الاداري السابق ولكن بعدد أفراد أقل وبسبب ذلك فهي في حاجة إلى تيسير الفرصة لكل فرد من أفراد المؤسسة ليقدم أكثر جهد لتحقيق ما تسعى اليه المؤسسة .

وذكر (أفندي، 2003: 25) عدة أسباب تزيد من اهمية اللجوء الى التمكين الاداري منها :

- 1- حاجة المؤسسة الى التأقلم مع الظروف والمتغيرات .
- 2- تقليص المستويات الادارية في المؤسسات .
- 3 - منح الفرصة للأفراد من أجل الابداع، واعطائهم مسؤولية اكبر واحساس اكبر بأهميتهم في إنجاز العمل .

4- زيادة الرضا والانتماء وتحفيز الافراد في المؤسسة .

5 - تقليل التكاليف وسرعة اتخاذ القرارات .

6- تركيز الادارة على القضايا الاستراتيجية وعدم الانشغال بالأمور العادية التقليدية .

7- اهمية وضرورة استغلال كل الموارد البشرية المتوفرة من اجل المحافظة على تقدم وتطور المؤسسة وتمييزها عن غيرها .

أهداف التمكين الاداري:

من اهم ما يجب ان يدركه المسؤولين والقادة الذين يرغبون في تطبيق التمكين أن هناك أهداف لا يمكن الوصول اليها وتحقيقها بدون مشاركة الافراد فيها ، وحيث أن الهدف الاساسي من تطبيق التمكين الاداري

هو الحصول على افراد يمتلكون قدرات فاعلة وذلك من خلال انشاء وبناء بيئة عمل تشجع على زيادة تنمية الاعتراز والانتماء وتساعد على اداء العمل بصورة أفضل. ويسعى التمكين الاداري الى الوصول لتحقيق الاهداف العديدة ومنها ما ذكره (صالح والدوري ، 2009: 93-95):

- 1- جعل المؤسسة دائما في المقدمة وابقائها رائدة في مجالها.
- 2- الاستفادة القصوى من قدرات وامكانيات الافراد .
- 3- العمل على تطوير فاعلية واداء الافراد واخراج امكانياتهم الكامنة والاستفادة منها.
- 4- استخدام التمكين من اجل الوصول الى اعلى مستوى من الكفاءة العالية والفاعلة.
- 5- يهدف التمكين الى تخليص الادارة العليا من الانشغال بالأمور العادية والاهتمام بالأمور الاستراتيجية طويلة المدى .
- 6- تشجيع الطاقات الكامنة عند الافراد وذلك من خلال البحث عن طرق جديدة تحفزهم على الابتكار في ظل التنافس الشريف .

مبررات التمكين الإداري:

- وأن العامل الحيوي للنجاح في أية منظمة هو نوعية القرارات التي يتخذها موظفوها، والمعرفة قوة، والأشخاص الذين يتمتعون بالمعرفة هم وحدهم القادرون على اتخاذ القرارات الصائبة ونستطيع أن نجمل الأسباب التي تدفع المنظمة إلى تبني مدخل التمكين في الآتي: (أفندي: 2003)
- أ- حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق.
 - ب- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي.
 - ج- الحاجة إلى عدم إشغال الإدارة العليا بالأمور اليومية وتركيزها على القضايا الاستراتيجية طويلة الأمد
 - د- الحاجة إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة، خاصة الموارد البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة
 - هـ- منح العاملين مسؤولية أكبر، لتعزيز شعورهم بالإنجاز والرضا الوظيفي.
 - و- وبذلك يعزز التمكين الثقة في النفس والمشاركة والتحفيز في العمل، ويحقق نتائج جيدة، ويحسن أداء المنظمة، ويعد استثمارا ذا قيمة في الأفراد والمنظمة بأكملها.

التمكين الإداري والتفويض: (المصري: 2015)

التمكين والتفويض: يسود اعتقاد كبير أن التفويض مرادف للتمكين، وفي الواقع فهو يختلف عنه لأن التفويض يعني: تحويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين لتسهيل عملية التنفيذ والوصول إلى الأهداف التنظيمية، فالتفويض لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية للعمل، كما أن التفويض حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها.

أما في التمكين فإن الأفراد الذين تم تمكينهم أي إعطائهم سلطة اتخاذ القرارات هم المسؤولون عن النتيجة النهائية، كما أن التمكين أكثر ثراء من التفويض، ففي التفويض تجد المستوى الأعلى يفوض الأدنى في جزئية محددة، أو يتيح له إلا قدرا يسيرا من المعلومات بالكاد ما يساعد على تنفيذ المهمة، وتكون المسؤولية عن النتائج منوطة بالمفوض وليس بالمفوض إليه، أما في التمكين فتتاح للمستوى الأدنى صلاحيات أوسع.

الإجراءات المنهجية للبحث:

يتناول هذا الفصل الإجراءات المتبعة في هذه الدراسة، بدءاً من المنهجية المتبعة، والمجتمع الذي أجريت عليه الدراسة، وعينة الدراسة وكيفية تحديدها، والوصف الإحصائي لها، وذلك على النحو التالي:

1. منهج البحث:

اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليل في جمع وتحليل البيانات للتعرف على مستوى التمكين الإداري لدى رؤساء المجالس العلمية في جامعة عمر المختار.

2. مجتمع البحث:

تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب بجامعة عمر المختار البالغ عددهم (200) موزعين على عدد (11) قسم حسب إحصائية العام الدراسي 2023 / 2024م

3. عينة الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على العينة العشوائية الطبقية، باتباع جدول مورجان للعينات حيث بلغ عدد العينة (133) بنسبة (66.5%) من اجمالي مجتمع الدراسة.

1.3. الوصف الإحصائي لعينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من عدد (133) عضو هيئة تدريس بكلية الآداب بجامعة عمر المختار، ويمكن وصفهم إحصائياً على النحو التالي:

2.1.3. توزيع عينة الدراسة حسب النوع:

جدول (1) توزيع عينة الدراسة حسب النوع

النوع	العدد	النسبة
ذكر	80	60.15%
أنثى	53	39.85%
الإجمالي	133	100%

يوضح الجدول رقم (1) توزيع عينة الدراسة حسب النوع حيث بلغ عدد الذكور (80) بنسبة (60.15%) من إجمالي عينة الدراسة، وبلغ عدد الإناث (53) بنسبة (39.85%) من إجمالي عينة الدراسة.

3.1.3. توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

جدول (2) توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة
ماجستير	59	44.36%
دكتورة	74	55.64%
الإجمالي	133	100%

يوضح الجدول رقم (2) توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي حيث بلغ عدد من هم يحملون مؤهل ماجستير (59) بنسبة (44.36%) من إجمالي عينة الدراسة، وبلغ عدد حملة مؤهل الدكتوراة (74) بنسبة (55.64%) من إجمالي عينة الدراسة.

4.1.3. توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة العلمية:

جدول (3) توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة العلمية

الدرجة العلمية	العدد	النسبة
محاضر مساعد	18	13.53%
محاضر	33	24.81%
أستاذ مساعد	48	36.09%
أستاذ مشارك	21	15.79%
أستاذ	13	9.77%
الإجمالي	133	100%

يوضح الجدول رقم (3) توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة العلمية حيث بلغ عدد من هم في درجة محاضر مساعد (18) بنسبة (13.53%) من إجمالي عينة الدراسة، وبلغ عدد من هم في درجة محاضر (33) بنسبة (24.81%) من إجمالي عينة الدراسة، وبلغ عدد من يحمل درجة أستاذ مساعد (48) بنسبة (36.09%) من إجمالي عينة الدراسة، ومن يحمل درجة أستاذ مشارك (21) بنسبة (15.79%) من إجمالي عينة الدراسة، وأخيراً من في درجة أستاذ (13) بنسبة (9.77%) من إجمالي عينة الدراسة.

4. أداة الدراسة

وقد أعدت أداة البحث اعتماداً على:-

أ- الأدبيات المتعلقة بمفهوم التمكين الإداري.

ب - القرارات واللوائح التي تحدد مهام القادة الأكاديميين في الجامعات الليبية.

ج - ما تيسر للباحث من دراسات سابقة حول موضوع التمكين الإداري.

1.4. صدق أداة الدراسة

أشار الضامن، (2007: 113) إلى الصدق بأنه "إلى أي درجة يقيس الاختبار ما وضع لقياسه" واعتمدت الدراسة على الطرق الموضحة فيما يلي في للتأكد من صدق أداة الدراسة:

2.1.4. الصدق الظاهري:

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على عدد من الخبراء بلغ عددهم (10) خبراء لتقييم أداة الدراسة وإبداء ملاحظاتهم على فقراتها وأبعادها فيما يتعلق بانتماء كل فقرة إلى البعد المحدد لها، وكذلك انتماء الأبعاد بشكل عام إلى المقياس، وتمت الاستفادة من ملاحظاتهم لتعديل بنود أداة الدراسة.

4, 3.1. صدق الاتساق الداخلي

صدق الاتساق الداخلي هو مدى ارتباط كل فقرة بالبعد الذي تنتمي إليه، وارتباط البعد بالمقياس ككل، أي أن النتيجة التي نحصل عليها هي وظيفة العوامل التي تقيسها أداة الدراسة الضامن، (2007).

وتم التحقق من صحة الاتساق الداخلي لأداة الدراسة من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون لدرجات كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي ينتمي إليه، ومعامل ارتباط درجة كل بُعد بالدرجة الكلية للمقياس، وكانت النتائج على النحو التالي:

أ- معامل الاتساق الداخلي لفقرات كل بعد بالبعد الذي ينتمي إليه.

من خلال استخدام معامل ارتباط بيرسون باستخدام برنامج SPSS تبين أن فقرات كل بُعد من أبعاد الدراسة تتمتع بمعامل ارتباط مرتفع، حيث يشير معامل ارتباطها بأنها دالة عند مستوى الدلالة (0.01) أو (0.05)، وهذا يعني أن فقرات أداة الدراسة ترتبط بالأبعاد الخاصة بها.

ب-معامل ارتباط بيرسون للاتساق الداخلي لأبعاد الدراسة بالمقياس ككل.

جدول (4) يبين معامل الاتساق الداخلي لأبعاد الدراسة بالمقياس ككل				
م	أبعاد الدراسة	عدد الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	تفويض السلطة	9	0.732**	0.000
2	الاتصال	9	0.921**	0.000
3	التحفيز	9	0.957**	0.000
4	التدريب	10	0.923**	0.000
5	المشاركة في اتخاذ القرارات	9	0.760**	0.000

** دال عند مستوى الدلالة (0.01)، وقيمة (R) الجدولية لدرجة الحرية (28) ومستوى الدلالة (0.01) تساوي (0.323)

يتضح من الجدول رقم (4) يتضح لنا أن معامل ارتباط بيرسون لأبعاد الدراسة تتمتع بمعامل اتساق داخلي مرتفع عند مستوى الدلالة (0.01)، مما يعطي الثقة في أداة الدراسة لجمع وتحليل البيانات.

3.4. ثبات أداة الدراسة

ثبات الدراسة يعني كما أشار إليه التير، (1989: 172) بأنه " يمكن التوصل إلى النتائج نفسها إذا لم تتغير حقيقة الصفة المراد معرفتها - كلما أعيدت عملية القياس وكلما تعدد الأفراد"، وتم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام طريقتين، معامل ألفا كرونباخ، والتجزئة النصفية وكانت النتائج على النحو التالي:

1.3.4. طريقة ألفا كرونباخ

وجاءت نتائج معامل ألفا كرونباخ لأبعاد أداة الدراسة وللمقياس ككل على النحو التالي:

جدول (5) معامل ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة وللأداة ككل			
م	البعد	عدد الفقرات	معامل ثبات ألفا كرونباخ
1	تفويض السلطة	9	0.915
2	الاتصال	9	0.921
3	التحفيز	9	0.922
4	التدريب	10	0.957
5	المشاركة في اتخاذ القرارات	9	0.928
6	المقياس ككل	46	0.977

يتضح من الجدول رقم (5) نلاحظ أن معامل ثبات أبعاد الدراسة تراوحت ما بين (0.915-0.957) ومعامل ثبات المقياس ككل كان (0.977) وهو أكبر من (0.70) وبذلك، يعتبر معامل ثبات مقبول لتطبيق الأداة على عينة الدراسة.

2.3.4. طريقة التجزئة النصفية:

التجزئة النصفية هي طريقة للتأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال تقسيم فقرات أداة الدراسة إلى جزأين، يحتوي الجزء الأول على الفقرات ذات الأرقام الفردية، ويحتوي الجزء الثاني على الفقرات ذات الأرقام الزوجية، ويتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين جزأي فقرات المقياس، ثم تعدل النتيجة باستخدام معامل ارتباط سبيرمان، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (6) ثبات أداة الدراسة باستخدام طريقة التجزئة النصفية				
المقياس	حجم العينة	عدد الفقرات	معامل ارتباط بيرسون (قبل التعديل)	معامل ارتباط سبيرمان (بعد التعديل)
التمكين الإداري	30	46	0.979	0.989

ويتضح من الجدول رقم (6) أن معامل ارتباط سبيرمان المعدل لحساب ثبات أداة الدراسة باستخدام طريقة التجزئة النصفية بلغ (0.989)، وهو معامل ارتباط عالي، مما يشير إلى أن أداة الدراسة ذات ثبات مرتفع، ويمكن الاعتماد عليها في جمع البيانات وتحليلها.

5. المعالجة الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

للإجابة على أسئلة الدراسة تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وتم الاستعانة بالأساليب الإحصائية التالية:

- معامل ارتباط بيرسون للتأكد من الاتساق الداخلي لفقرات كل بعد بالبعد الذي تنتمي إليه، واتساق الأبعاد بالمقياس ككل.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- معامل سبيرمان لتأكد من ثبات أداة الدراسة باستخدام طريقة التجزئة النصفية.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والتكرارات للتعرف على استجابات عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة.
- اختبار T لعينتين مستقلتين (Independent Samples Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين.
- (One Way Analysis of Variance – ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات. استخدمه الباحث للفروق بين ثلاث متغيرات فأكثر.

نتائج الدراسة ومناقشتها :

يتضمن عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلتها وذلك على النحو التالي:

1 . للإجابة عن السؤال الرئيسي للدراسة ما مستوى التمكين الإداري لدى رؤساء مجالس الأقسام العلمية في جامعة عمر المختار من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
تم حساب المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري والمستوى والترتيب لأبعاد التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة عمر المختار، باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS، وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (7) المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة على أبعاد التمكين الإداري					
الابعاد	عدد الفقرات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
تفويض السلطة	9	3.84	0.69	مرتفع	3
الاتصال	9	3.85	0.76	مرتفع	2
التحفيز	9	3.79	0.83	مرتفع	4
التدريب	10	3.55	0.87	مرتفع	5
المشاركة في اتخاذ القرارات	9	3.98	0.67	مرتفع	1
التمكين الإداري	46	3.80	0.70	مرتفع	--

ويتضح من الجدول (7) أن مستوى التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة عمر المختار من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء تقييمه مرتفعاً حيث بلغ متوسط درجاته (3.80) وبانحراف معياري (0.70)، وتراوحت درجات المتوسط الحسابي المرجح لأبعاده ما بين (3.55 - 3.98). حيث احتل بُعد المشاركة في اتخاذ القرارات المرتبة الأولى، وجاء بُعد التدريب في المرتبة الأخيرة، وقد حصلت جميع الأبعاد على درجة مرتفعة.

مما يشير إلى أن رؤساء الأقسام يمتلكون قدرات كبيرة وصلاحيات واسعة ويشركون في صنع القرارات، وأن هناك اهتماماً بتمكينهم إدارياً.

واتفقت هذه الدراسة مع دراسة (حامد وآخرون، 2022؛ الخليفة، 2020؛ خلف الله، 2019؛ Rafeeq، 2022؛ Amen، 2015) حيث جاءت درجة مستوى أبعاد التمكين الإداري مرتفعة، واختلفت مع دراسة كل من حسين، (2022) ودارسة العيادي و بن طريف، (2018) حيث جاءت درجة التمكين الإداري متوسطة، ومع دراسة Gobary، (2018) حيث جاءت درجة التمكين الإداري فيها ضعيفة، ويعزو الباحث ذلك إلى اختلاف مجتمع الدراسة.

2. الإجابة عن السؤال الفرعي ما مستوى ممارسة (تفويض السلطة، الاتصال، التحفيز، التدريب، المشاركة في اتخاذ القرارات) لدى رؤساء مجالس الأقسام العلمية بكلية الآداب بجامعة عمر المختار؟ جاء على النحو الآتي:

أ- للإجابة عن السؤال الفرعي ما مستوى ممارسة تفويض السلطة لدى رؤساء مجالس الأقسام العلمية بكلية الآداب بجامعة عمر المختار، تم حساب المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد تفويض السلطة وجاءت النتائج على النحو الآتي:

ب-

جدول (8) المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بعد تفويض السلطة

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
1	يقوم رئيس القسم بتفويض الصلاحيات الكافية لأداء مهامه الوظيفية	3.99	0.83	مرتفع	2
2	يقوم رئيس القسم بتوفير المعلومات اللازمة التي تحتاجها لإنجاز أعماله	3.89	1.01	مرتفع	6
3	يقوم رئيس القسم بمنحي المرونة الكافية لأداء مهامه الوظيفية	4.02	0.94	مرتفع	1
4	غياب رئيس القسم لا يعرقل سير العمل	3.25	1.27	متوسط	8
5	لديه ثقة بأداء أعضاء هيئة التدريس	3.89	0.92	مرتفع	6
6	يمنح أعضاء هيئة الاستقلالية لتأدية أعمالهم	3.90	0.92	مرتفع	5
7	يمنح أعضاء هيئة التدريس الوقت الكافي لإنجاز مهامهم	3.92	0.88	مرتفع	4
8	يتابع رئيس القسم العلمي ادائي للمهام المفوضة له بانتظام	3.95	0.84	مرتفع	3
9	يقوم رئيس القسم العلمي بتوزيع المهام لأعضاء هيئة التدريس لكي يتفرغوا للمهام ذات الأولوية	3.79	0.95	مرتفع	7
بُعد تفويض السلطة		3.84	0.69	مرتفع	--

ويتضح من الجدول (8) أن مستوى ممارسة تفويض السلطة كان مرتفعاً، حيث تراوح المتوسط الحسابي المرجح لفقرات في هذا البُعد بين (3.25 - 4.02)، واحتلت الفقرة رقم (3) المرتبة الأولى "يقوم رئيس القسم بمنحي المرونة الكافية لأداء مهامه الوظيفية" بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.94)، مما يشير إلى درجة مرتفعة، وجاء الفقرة رقم (4) في المرتبة الأخيرة "غياب رئيس القسم لا يعرقل سير العمل" بمتوسط حسابي (3.25) وانحراف معياري (1.27) مما يشير إلى درجة متوسطة. وهذا يشير إلى أن رؤساء الأقسام العلمية يوفر المرونة الكافية لأعضاء هيئة التدريس لأداء واجباتهم الوظيفية، في حين أن غياب رئيس القسم قد يؤثر إلى حد ما على سير العمل. وهذا يعكس مستوى متوسط إلى مرتفع من ممارسة تفويض السلطة من قبل رؤساء الأقسام العلمية في كلية الآداب بجامعة عمر المختار. واتفقت هذه الدراسة مع دراسة علي وآخرون (2022).

ج- للإجابة عن السؤال الفرعي ما مستوى ممارسة الاتصال لدى رؤساء مجالس الأقسام العلمية بكلية الآداب بجامعة عمر المختار؟ تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة البحث على فقرات بُعد الاتصال وجاءت النتائج على النحو الآتي:

جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بعد الاتصال				
م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة الترتيب
1	يستخدم رئيس القسم جميع قنوات الاتصال الإداري	4.03	0.84	مرتفع 2
2	يحرص على عقد الاجتماعات بشكل دوري ومنتظم مع أعضاء هيئة التدريس لتدارس شؤون القسم	4.10	0.94	مرتفع 1
3	يسهل حصول أعضاء هيئة التدريس على المعلومات التي يحتاجونها	3.83	0.98	مرتفع 6
4	يوظف رئيس القسم أنظمة الاتصال الحديثة لمتابعة سير العمل في القسم	3.78	1.10	مرتفع 7
5	تتميز الإجراءات والتعليمات في القسم بالوضوح والشفافية	3.83	0.95	مرتفع 5
6	يتمتع رئيس القسم العلمي بقدرات جيدة من حيث الاتصال الإداري والأكاديمي	3.50	1.04	مرتفع 8
7	يوظف رئيس القسم أنظمة الاتصال الحديثة لمتابعة سير العمل في القسم	3.83	1.03	مرتفع 6
8	يوجد اتصال مستمر بين رئاسة القسم وأعضاء هيئة التدريس للكشف عن نواحي الضعف في أداء المهام	3.85	0.97	مرتفع 4
9	يسود جو من اللفة والتفاهم بين رئاسة القسم وأعضاء هيئة التدريس مما يسهل عمليات الاتصال	3.88	0.97	مرتفع 3
بُعد الاتصال		3.85	0.76	مرتفع --

يتضح من الجدول (9) أن جميع فقرات بُعد الاتصال جاءت بدرجة مرتفعة من الممارسة، حيث تراوح المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرات ما بين (3.50 - 4.10). وقد احتل البند رقم (2) المرتبة الأولى "يحرص على عقد اجتماعات بشكل دوري ومنتظم مع أعضاء هيئة التدريس لتدارس شؤون القسم" بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (0.94)، وجاءت الفقرة رقم (6) في المرتبة الأخيرة "يتمتع رئيس القسم العلمي بقدرات جيدة من حيث الاتصال الإداري والأكاديمي" بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (1.04).

ويعزو الباحث ذلك إلى أنه على الرغم من أهمية الاجتماعات التي تعقد بشكل دوري مع أعضاء هيئة التدريس، إلا أن هناك حاجة لتعزيز قدرات رئيس القسم في مجال التواصل الإداري والأكاديمي. وإجمالاً تشير هذه النتائج إلى وجود ممارسة فعالة للاتصال لدى رؤساء الأقسام العلمية مع أعضاء هيئة التدريس، مع وجود بعض النقاط التي يجب العمل على تحسينها في مجال الاتصال الإداري والأكاديمي.

د- للإجابة عن السؤال الفرعي ما مستوى ممارسة التحفيز لدى رؤساء مجالس الأقسام العلمية بكلية الآداب بجامعة عمر المختار؟ تم حساب الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة البحث على فقرات بعد التحفيز وجاءت النتائج على النحو الآتي:

جدول (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بعد التحفيز				
م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة الترتيب
1	يحرص على إطلاع أعضاء هيئة التدريس المتميزين على خبرات الجامعات الأخرى	3.59	1.11	مرتفع 9
2	يدعم أعضاء هيئة التدريس لإقامة المؤتمرات والندوات العلمية	3.77	1.04	مرتفع 6
3	ينظم اللقاءات مع أعضاء هيئة التدريس للوقوف على احتياجاتهم وتذليل مشاكلهم	3.75	1.04	مرتفع 7
4	يعمل على تبني الأفكار الإبداعية التي تخدم تطور القسم العلمي	3.74	0.98	مرتفع 8
5	يقدر جهود أعضاء هيئة التدريس في مجال إنجاز الأعمال	3.91	1.02	مرتفع 1
6	يحرص رئيس القسم العلمي على إيجاد مناخ عمل داخل القسم يتسم بالثقة والتعاون	3.87	0.92	مرتفع 2
7	يدعم رئيس القسم تبادل الخبرات بين أعضاء هيئة التدريس بالقسم	3.79	0.99	مرتفع 5
8	يشجع أعضاء هيئة التدريس على تطبيق أفكار جديدة	3.83	0.94	مرتفع 3
9	يعمل على دعم العمل بروح الفريق الواحد	3.82	0.96	مرتفع 4
	بُعد التحفيز	3.79	0.83	مرتفع --

يتضح من الجدول (10) أن جميع فقرات بعد التحفيز جاءت بدرجة مرتفعة من الممارسة، حيث تراوح المتوسط الحسابي المرجح للفقرات في هذا البُعد بين (3.59 - 3.91). وقد احتلت الفقرة رقم (5) المرتبة الأولى " يقدر جهود أعضاء هيئة التدريس في مجال إنجاز الأعمال " بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (1.02)، وجاءت الفقرة رقم (1) في المرتبة الأخيرة "يحرص على إطلاع أعضاء هيئة التدريس المتميزين على خبرات الجامعات الأخرى" بمتوسط حسابي مرجح (3.59) وانحراف معياري (1.11). وهذا يشير إلى أن رؤساء الأقسام يقدرون ويثمنون جهود أعضاء هيئة التدريس في إنجاز أعمالهم، إلا أن هناك حاجة لزيادة التركيز على تبادل الخبرات بين أعضاء هيئة التدريس والجامعات الأخرى.

هـ - لإجابة عن السؤال الفرعي ما مستوى ممارسة التدريب لدى رؤساء مجالس الأقسام العلمية بكلية الآداب بجامعة عمر المختار؟ تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة البحث على فقرات بعد التدريب وجاءت النتائج على النحو الآتي:

جدول (11) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بعد التدريب				
م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة الترتيب
1	يعمل على توفير دورات تدريبية متخصصة لأعضاء هيئة التدريس	3.51	1.11	مرتفع 6
2	يشجع على عقد ندوات تثقيفية لطرح كل ما هو جديد	3.69	1.10	مرتفع 1
3	يهتم بتدريب أعضاء هيئة التدريس على تحمل المسؤولية	3.59	0.96	مرتفع 4
4	يسعى لتوفير المستلزمات العلمية اللازمة لتدريب أعضاء هيئة التدريس	3.64	0.96	مرتفع 2
5	يسعى الى تحديد الاحتياجات التدريبية وفقا لحاجة القسم	3.62	0.98	مرتفع 3
6	يتابع التغذية الراجعة من عملية تدريب أعضاء هيئة التدريس	3.48	0.98	مرتفع 7
7	يوفر رئيس القسم فرص متنوعة للتدريب الذاتي لأعضاء هيئة التدريس	3.48	1.03	مرتفع 7
8	تتولى إدارة القسم العلمي تقييم البرامج التدريبية لأعضاء هيئة التدريس بشكل منتظم	3.44	1.03	مرتفع 8
9	تتبنى رئاسة خطة واضحة لتدريب أعضاء هيئة التدريس	3.40	1.03	متوسط 9
10	تهيئ رئاسة القسم فرصا مناسبة للتطوير الذاتي لأعضاء هيئة التدريس في القسم	3.58	1.03	مرتفع 5
	بعد التدريب	3.55	0.87	مرتفع --

يتضح من الجدول (11) أن متوسط درجات فقرات هذا البعد تراوحت بين (3.40 - 3.69)، حيث احتلت الفقرة رقم (2) المرتبة الأولى "يشجع على عقد ندوات تثقيفية لطرح كل ما هو جديد" بمتوسط حسابي مرجح (3.69) وانحراف معياري (1.10)، مما يشير إلى درجة مرتفعة.

وجاءت الفقرة رقم (9) في المرتبة الأخيرة "تتبنى الرئاسة خطة واضحة لتدريب أعضاء هيئة التدريس" بمتوسط حسابي مرجح (3.40) وانحراف معياري (1.03).

وهذا يدل على أن رؤساء الأقسام يولون أهمية كبيرة لتوفير فرص التطوير المعرفي والتعليمي لأعضاء هيئة التدريس، ولكن يجب الاهتمام بتعزيز الخطط التدريبية الموجهة لأعضاء هيئة التدريس.

و- لإجابة عن السؤال الفرعي ما مستوى ممارسة المشاركة في اتخاذ القرارات لدى رؤساء مجالس الأقسام العلمية بكلية الآداب بجامعة عمر المختار؟

تم حساب الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد المشاركة في اتخاذ القرارات وجاءت النتائج على النحو الآتي:

جدول (12) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بعد المشاركة في اتخاذ القرارات

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
1	يؤمن رئيس القسم بفلسفة المشاركة في اتخاذ القرار	3.80	0.87	مرتفع	9
2	يحترم الرأي والرأي الآخر	4.02	0.83	مرتفع	3
3	عضاء هيئة التدريس على طرح الآراء والمقترحات التي تعزز من تجاوز المشكلات التنظيمي بأقل الخسائر	3.90	0.86	مرتفع	8
4	يناقش القرارات مع أعضاء هيئة التدريس ليتعرف على مدى إدراكهم لأبعاده وإمكانيات تطبيقه	3.98	0.91	مرتفع	6
5	يتخذ القرار بناء على مصلحة الجميع	3.99	0.85	مرتفع	5
6	يعتمد في إتخاذ القرارات المتعلقة بتنفيذ برامج جديدة في القسم على مشاركة أعضاء هيئة التدريس	3.96	0.84	مرتفع	7
7	تقوم رئاسة القسم بإتاحة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس للمشاركة في اختيار المناهج الدراسية	4.12	0.75	مرتفع	1
8	يتشاور مع أعضاء هيئة التدريس عند تجاوز أحدهم الانظمة والتعليمات المعمول بها قبل إتخاذ القرار	4.05	0.87	مرتفع	2
9	تتأثر قراراته برأي الأغلبية	3.99	0.83	مرتفع	4
بُعد المشاركة في اتخاذ القرارات		3.98	0.67	مرتفع	--

يتضح من الجدول (12) أن جميع فقرات هذا البُعد جاءت بدرجة مرتفعة، حيث تراوح المتوسط الحسابي المرجح لفقرات هذا البُعد ما بين (3.80 - 4.12)، وقد جاءت الفقرة رقم (7) في المرتبة الأولى "تقوم رئاسة القسم بإتاحة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس للمشاركة في اختيار المناهج الدراسية" بمتوسط حسابي المرجح (4.12) وانحراف معياري (0.75)، بينما جاءت الفقرة رقم (1) في المرتبة الأخيرة "يؤمن رئيس القسم بفلسفة المشاركة في اتخاذ القرار" بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (0.87). وهذا يشير إلى أن مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات يعتبر مرتفعاً، حيث يولي رؤساء الأقسام في كلية الآداب أهمية كبيرة لإشراك أعضاء هيئة التدريس في عمليات اتخاذ القرارات المتعلقة بالمناهج الدراسية، إلا أن هناك حاجة لتعزيز ثقافة المشاركة في صنع القرار على مستوى القسم، حيث احتلت هذه الفقرة المرتبة الأخيرة رغم حصولها على درجة مرتفعة. وتتفق هذه الدراسة مع دراسة الخليفة (2020).

3. للإجابة عن السؤال الفرعي الثالث هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك رؤساء الأقسام العلمية للتمكين الإداري تعزى لمتغير (النوع، المؤهل العلمي، الدرجة العلمية)؟
 أ- للإجابة عن السؤال هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى التمكين الإداري في كلية الآداب بجامعة عمر المختار لمتغير النوع:

جدول (13) يوضح المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري وقيمة اختبار (T) لعينتين مستقلتين وفقاً لمتغير (النوع)							
البُعد	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة اختبار (T)	مستوى الدلالة
تفويض السلطة	ذكر	80	34.73	6.46	131	0.297	0.767
	أنثى	53	34.40	5.91			
الاتصال	ذكر	80	34.10	7.46	131	-1.082	0.281
	أنثى	53	35.42	5.84			
التحفيز	ذكر	80	33.78	7.90	131	-0.584	0.560
	أنثى	53	34.54	6.74			
التدريب	ذكر	80	35.01	9.22	131	-0.711	0.479
	أنثى	53	36.11	7.98			
المشاركة في اتخاذ القرارات	ذكر	80	35.44	6.17	131	-0.861	0.391
	أنثى	53	36.36	5.85			
جميع الأبعاد	ذكر	80	173.0	33.93	131	-0.665	0.507
	أنثى	53	176.8	29.04			

قيمة (T) الجدولية لدرجة الحرية (131) عند مستوى الدلالة (0.05) تساوي (1.978)

تشير النتائج الموضحة في الجدول (13) إلى أن متوسط استجابات الذكور في جميع أبعاد الدراسة بلغ (173.05) بانحراف معياري قدره (33.93)، وهو أقل من متوسط استجابات الإناث الذي بلغ (176.83) بانحراف معياري قدره (29.04)، وبلغت نتيجة اختبار (T) (-0.665) بقيمة احتمالية (0.507) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

وبناءً على ذلك يمكن استنتاج أن استجابات أفراد العينة من الذكور والإناث على حد سواء كانت متشابهة، ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بينهم سواء على مستوى الاستبانة ككل، أو على مستوى الأبعاد المختلفة، وهذا يشير إلى أن متغير النوع لم يكن له تأثير كبير على استجابات أفراد عينة الدراسة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن رؤساء الأقسام العلمية يأتون من نفس البيئة التنظيمية ويخضعون لنفس القوانين واللوائح الإدارية، مما انعكس على اتساق استجاباتهم.

وتتفق هذه النتائج مع بعض الدراسات، مثل دراسات علي وآخرين (2022)، وحسين (2022)، وخلف الله (2019)، وتختلف عن دراسة Amen (2015)، حيث وجدت هذه الدراسة فروقاً إحصائية تعزى لمتغير النوع.

ب- للإجابة عن السؤال هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى التمكين الإداري في كلية الآداب بجامعة عمر المختار لمتغير المؤهل العلمي، تم استخدام برنامج SPSS وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول (14) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة اختبار (T) لعينتين مستقلتين وفقاً لمتغير (المؤهل العلمي)							
البُعد	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة اختبار (T)	الدلالة الاحصائية
تفويض السلطة	ماجستير	59	35.08	6.14	131	0.811	0.419
	دكتوراة	74	34.20	6.30			
الاتصال	ماجستير	59	35.39	6.60	131	1.150	0.252
	دكتوراة	74	34.01	7.06			

التحفيز	ماجستير	59	35.10	7.12	131	1.415	0.159
	دكتوراة	74	33.27	7.64			
التدريب	ماجستير	59	36.08	9.06	131	0.746	0.457
	دكتوراة	74	34.95	8.49			
المشاركة في اتخاذ القرارات	ماجستير	59	36.90	5.36	131	1.884	0.062
	دكتوراة	74	34.93	6.43			
جميع الأبعاد	ماجستير	59	178.56	30.92	131	1.291	0.199
	دكتوراة	74	171.36	32.72			

قيمة (T) الجدولية لدرجة الحرية 131 عند مستوى الدلالة 0.05 تساوي 1.978

تشير النتائج الموضحة في الجدول (14) إلى أن متوسط استجابات حملة درجة الماجستير في جميع أبعاد الدراسة بلغ (178.56) بانحراف معياري (30.92)، وهو أعلى من متوسط استجابات حملة درجة الدكتوراه الذي بلغ (171.36) بانحراف معياري (32.72)، وكانت نتيجة اختبار (T) (1.291) بقيمة احتمالية (0.199) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، لذلك، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات حملة درجة الماجستير ومتوسط استجابات حملة درجة الدكتوراه.

بالإضافة إلى ذلك، عند النظر إلى كل بُعد من أبعاد أداة الدراسة، لم تُظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث كان مستوى الدلالة أكبر من (0.05) في جميع الأبعاد. بالإضافة إلى ذلك، عند فحص كل بُعد من أبعاد أداة الدراسة، لم تُظهر النتائج أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث كان مستوى الدلالة أكبر من (0.05) في جميع الأبعاد، في ضوء هذه النتائج، يمكن القول إن مستويات استجابة حملة الماجستير والدكتوراه لأسئلة أداة الدراسة لا تختلف بشكل ذو دلالة إحصائية، سواء على مستوى الدرجة الكلية أو على مستوى الأبعاد المختلفة.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة حسين (2022) في إظهار عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، وتختلف عن دراسة خلف الله (2019) التي أشارت إلى وجود فروق تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ج- للإجابة عن السؤال هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى التمكين الإداري في كلية الآداب بجامعة عمر المختار لمتغير الدرجة العلمية، تم استخدام برنامج SPSS وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول (15) يوضح تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لمتغير الدرجة العلمية						
البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
تفويض السلطة	بين المجموعات	118.334	4	29.584	0.758	0.555
	داخل المجموعات	4995.741	128	36.029		
	الكلية	5114.075	132	--		
الاتصال	بين المجموعات	169.035	4	42.259	0.894	0.470
	داخل المجموعات	6052.168	128	47.283		
	الكلية	6221.203	132	--		
التحفيز	بين المجموعات	374.697	4	93.674	1.729	0.148
	داخل المجموعات	6935.394	128	54.183		
	الكلية	7310.090	132	--		

التدريب	بين المجموعات	85.096	4	21.274	0.273	0.895
		9975.836	128	77.936		
		10060.932	132	--		
المشاركة في اتخاذ القرارات	بين المجموعات	148.995	4	37.249	1.023	0.398
		4661.922	128	36.421		
		4810.917	132	--		
الأبعاد ككل	بين المجموعات	3324.479	4	831.120	0.806	0.523
		131960.348	128	1030.940		
		135284.827	132	--		

قيمة (F) الجدولية لدرجة الحرية (128/4) عند مستوى الدلالة (0.05) تساوي (2.45)

تشير النتائج الموضحة بالجدول (15) لمقارنة استجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بممارسة التمكين الإداري بكلية الآداب بجامعة عمر المختار وفقاً للدرجة العلمية، إلى أن قيمة F المحسوبة لكل بُعد، وللأبعاد مجتمعة، أقل من قيمة F الجدولية، كما أن مستوى الدلالة لكل بُعد، وللأبعاد مجتمعة أكبر من (0.05). وبالتالي، يُستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بهذه الأبعاد، والأبعاد مجتمعة، وفقاً للدرجة العلمية، ويعزو الباحث ذلك إلى أن رؤساء الأقسام العلمية بغض النظر عن درجاتهم العلمية تحكمهم نفس اللوائح والقوانين، وبالتالي لا توجد فروق في استجاباتهم فيما يتعلق بمستوى التمكين الإداري بين الدرجات العلمية.

وقد اتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات، مثل دراسة علي وآخرون (2022)، التي لم تجد فروقاً إحصائية تُعزى إلى متغير الدرجة العلمية، ومع ذلك، فقد اختلفت عن دراسة حامد وآخرون (2022) التي خلصت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية مرتبطة بمتغير الدرجة العلمية.

ملخص النتائج والتوصيات :

من خلال ما تم عرضه في الإطار النظري، والدراسات السابقة، وبناءً على استجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى التمكين الإداري لدى رؤساء مجالس الأقسام العلمية في كلية الآداب جامعة عمر المختار، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات على النحو الآتي:

أولاً: نتائج الدراسة :

1. أظهرت النتائج أن مستوى ممارسات التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية بكلية الآداب جامعة عمر المختار كان مرتفعاً.
2. أظهرت نتائج الدراسة أن أكثر أبعاد التمكين الإداري ممارسة هي المشاركة في اتخاذ القرارات، يليها الاتصال، وتفويض السلطة، والتحفيز، بينما كان بُعد التدريب هو الأقل ممارسة.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزو إلى متغير النوع، عليه يمكن التعامل مع الذكور والإناث كمجتمع دراسة واحد، دون الحاجة للتعامل معهم كمجموعتين منفصلتين.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزو إلى متغير المؤهل العلمي، عليه يمكن دمج حملة الماجستير والدكتوراه في مجتمع الدراسة الواحد، دون الحاجة للتعامل معهم كمجموعتين منفصلتين.

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزو إلى متغير الدرجة العلمية، ويشير هذا إلى أن ممارسة التمكين الإداري في كلية الآداب لا تختلف باختلاف الدرجة العلمية للأكاديميين، وأن هناك تجانس في تصورات رؤساء الأقسام العلمية حول هذه الممارسات.

مناقشة النتائج :

في ظل الإجابة على السؤال الرئيسي للدراسة وهو أن مستوى التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة عمر المختار من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء تقييمه مرتفعاً بإعتبار أنها تشكل بيئة علمية تهتم بالتعليم العالي والبحث العلمي الأمر الذي يستدعي إهتمامها بالتمكين الإداري , فإنه ومن خلال ذلك فإن هذه النتيجة تتفق مع دراسة (حامد وآخرون، 2022؛ الخليفة، 2020؛ خلف الله، 2019؛ Rafeeq، 2022؛ Amen، 2015) حيث جاءت درجة مستوى أبعاد التمكين الإداري مرتفعة، واختلفت مع دراسة كل من حسين، (2022) ودارسة العيدي و بن طريف، (2018) حيث جاءت درجة التمكين الإداري متوسطة، ومع دراسة Gobary، (2018) حيث جاءت درجة التمكين الإداري فيها ضعيفة، ويمكن أن يعزى ذلك إلى اختلاف مجتمع وبيئة الدراسة.

إن إتفاق نتائج البحث مع معظم الدراسات السابقة دليل واضح لدور ممارسات التمكين الإداري رغم تباين دور هذه الممارسات بنسب متفاوتة من خلال تلك العمليات سواء متكاملة او جزئية في العمل على تطوير وتحسين أداء رؤساء الأقسام العلمية في جامعة عمر المختار. إن نتائج الدراسة البحثية الحالية ستكون مفيدة للمسؤولين في تدارك مؤسسات التعليم العالي للدور الحاسم للتمكين الإداري في رفع مستوى الأداء فيها. علاوة على ذلك، تمكن الدراسة الحالية من تزويد أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي بإرشادات حول ما هو مطلوب للحفاظ على مزيد من الالتزام بممارسات التمكين الإداري حتى تتمكن هذه المؤسسات من تحسين أدائها في استخدام سياسات واستراتيجيات فعالة وإنشاء بيئة تعليمية داعمة.

ثانياً: التوصيات

بناء على النتائج والاستنتاجات التي تم التوصل إليها في الدراسة الميدانية، قام الباحثان بتقديم التوصيات الآتية:

- 1- التركيز في الدراسات المستقبلية على عوامل أخرى مؤثرة على التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية بكلية الآداب بجامعة عمر المختار، أو المؤسسات المماثلة، حيث أثبت أن النوع والمؤهل العلمي والدرجة العلمية ليست عاملاً مؤثر على استجابات المشاركين في أداة الدراسة.
- 2- إجراء المزيد من الدراسات المماثلة في سياقات مختلفة.
- 3- تطوير برامج تدريبية وتوعوية لتعزيز المساواة، على الرغم من عدم وجود فروق بين أفراد عينة الدراسة تعزو إلى النوع أو المؤهل العلمي أو الدرجة العلمية.

المراجع:

أولاً: قائمة المصادر والمراجع باللغة العربية

ابن منظور أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم الإفريقي. (1992) د. ت. لسان العرب .

أفندي، عطية حسين، (2003). تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر. القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

البلوي، محمد سليمان. (2008). التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية محافظة الوجه مؤته.

التير، مصطفى عمر. (1989). مساهمات في أسس البحث الاجتماعي. طرابلس: معهد الانماء العربي.

حامد، سامي سليمان ، عبدالله، نبيلة علي ، وعبدالسلام، هالة حميد. (2022). ابعاد التمكين الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب والعلوم قمينس. مجلة المنارة العلمية، ع4، 160-175.

حسين، زينة حمودي. (2022). التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام في كلية التربية للعلوم الصرفة، ابن الهيثم جامعة بغداد وحدود تطبيقه. بغداد.

الحموري أ. (2009) درجة التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لديهم (أطروحة دكتوراة غير منشورة) جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

الخليفة، الزين خليفة الخضر. (2020). التمكين الإداري داخل الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة الخرطوم . مجلة ضياء للبحوث النفسية والتربوية 1 . 212-237.V

خلف الله، زهرة الشريف عبدالسلام. (2019). واقع التمكين الإداري لدى القيادات الادارية في كلية التربية جامعة مصراتة. مصراتة. رسالة ماجستير.

دعفوس، عبدالكريم محمود ضوع. (2020). أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على فروع المصرف الصحاري بالمنطقة الغربية. الزاوية: رسالة ماجستير (غير منشورة).
الدوري، زكريا مطلق، صالح، أحمد علي (2009) إدارة التمكين واقتصاديات الثقة- في منظمات أعمال الألفية الثالثة الأردن - عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية.

الزين، خليفة الخضر خليفة. (2020). واقع التمكين الإداري داخل الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الخرطوم. الخرطوم: مجلة ضياء للبحوث النفسية والتربوية. مج 1(1). 212-237 .

الطراونة إ (2006) العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية عملية إتخاذ القرار لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن، (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

الطراونة، إخلاص ابراهيم. (2017). التمكين الإداري ومستوى تطبيق المهارات الادارية لدى المرأة السعودية. مجلة جامعة الحسين بن طلال. ع3(2) 166-210.
الضامن، منذر عبدالحميد. (2007) . اساسيات البحث العلمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، كتاب. 4، 001 .

علي، حسن عياد ، محمود، سليم عديريه ، و محمد، زكريا عبدالله. (2022). واقع التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة عمر المختار من وجهة نظرهم. مجلة السلفيوم للعلوم والتقنية البيضاء 1(2). 7-27.

العدي، ختام محمد ، و بن طريف، عاطف عمر. (2018). واقع التمكين الإداري في الجامعات الأردنية الرسمية. مجلة دراسات العلوم التربوية، 45(4). 339-356.

قرار اللجنة الشعبية العامة. (2008). الهيكل التنظيمي للجامعات ومؤسسات التعليم العالي.

المحاسنة محمد عبد الرحيم، "أثر التمكين الإداري في بلورة سمات فريق العمل، دراسة تطبيقية على مدينة العقبة الاقتصادية الخاصة" (صقر 2018: 28)

مرسي، نصر محمد يوسف. (2015). التمكين الإداري ودرجة توافره لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر. المجلة المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية. 21(5). 341-359.

المصري ، عطية شادي. (2015). متطلبات التمكين من وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة. غزة.

معراج، قدرى احمد (2015). اثر التمكين الاداري على الابداع التنظيمي. بسكرة ، الجزائر.

ملحم، يحيى سليم (2006). التمكين مفهوم اداري معاصر. القاهرة - مصر: المنظمة العربية للتنمية الادارية.

المهيرات، م (2009) أنماط السلوك القيادي لرؤساء أقسام كليات التمريض في الجامعات الأردنية وعلاقتها بإتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو مهنة التمريض. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الاوسط، عمان. المهيرات، عماد علي. (2010). اثر التمكين على فاعلية المنظمة . المملكة الهاشمية الاردنية: دار جليس الزمان، المكتبة الوطنية.

نسمان، ماهر زكي. (2011). التمكين الاداري وعلاقته بإبداع العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. غزة.

ثانياً : قائمة المصادر والمراجع باللغة الإنجليزية

Gobary, A. (2018). The reality of mechanisms of administrative Empowerment used by directors of educational institutions. *Egyptian Journal of Social Work*, 6(1). 140.

Mohammad Shibly ،Hamzeh Ahmad Alawamleh ،Kafa AL Nawaiseh ،BaselJ.A.Ali ،Ammar Almasri ،Emad Alshibly .(2021) .The relationship between administrative empowerment and continuous improvement: An empirical study .*Revista Geintec-Gestao Inovacao E Tecnologias*.11(2) ،1699-1681

Rafeeq, S. (2022). Administrative empowerment and its relationship to job satisfaction among teaching staff in College of Physical Education and Sports Sciences, *University of Kirkuk. Res Militaris*, 12(2). 6321-6330.

Somsriphaeng, K., Surithong, S.-a., & Tirawat, Y. (2011). The development of empowerment model on academic administration in small-size basic education schools. *Jurnal Intelek*, 6(2). 124-129.

Soutoglou, A., & Georgios, T. (2020). The role of motivation and empowerment of administrative faculty in achieving organizational commitment. *MIBES Transactions*, 14(1). 39-55.

Ume-Amen Amen .(2015) .Empowerment of Academic and Non Academic Staff at a Local University: Exploring The Relationship with Organizational Support and Employee Commitment .*Market Forces* (2)10 .