

واقع التمكين الإداري بالجامعة الجزائرية the administrative Empowerment in the Algerian university

عزالدين لرقم

عبد الحق بن نصر

جامعة باجي مختار عنابة (قسم علم النفس -كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية)

البريد الإلكتروني: larkem2010@yahoo.fr

تاريخ الإرسال 2018/03/29 - تاريخ القبول 2018 /07/24 - تاريخ النشر 2018/11/29

ملخص البحث

تدرج هذه الدراسة ضمن الدراسات الاستكشافية لإحدى أهم المفاهيم الحديثة للسلوك التنظيمي، ألا وهو التمكين الإداري، وهذا الأخير الذي تمت دراسته في واحدة من أهم المنظمات، المتمثلة في الجامعة وذلك انطلاقا من التساؤل المركزي التالي: ما واقع التمكين الإداري للأعوان الإداريين بالجامعة الجزائرية؟ و انطلاقا من الإجراءات المنهجية و الأساليب الإحصائية توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:تحقق جميع فرضيات الدراسة و المتمثلة في تفويض السلطة ، المشاركة في اتخاذ القرارات تحمل المسؤولية ، الرقابة الذاتية.

الكلمات المفتاحية : التمكين الإداري ، تفويض السلطة،المشاركة في القرارات،تحمل المسؤولية ،الرقابة الذاتية

Abstract

This study is enrolled in the discovery studies of one of the main new concepts of organizational behavior, namely: the administrative Empowerment. This latter was studied in one of the important institutions, that is to say; the university, starting from this central question: what is the reality of the administrative Empowerment for the administrative agents in the Algerian university? From methodological procedures and statistical

techniques, this research reached the following findings: the realization of all the theories of the study which are: the delegacy of authority, the participation in decisions, taking the responsibility, and Self-censorship.

Key words: administrative Empowerment , delegation of authority, the participation in decisions-making, take responsibility, Self-censorship



مقدمة

شهدت مطلع الألفية الثالثة تغيرات متسارعة في بيئة الأعمال على مستوى جميع المنظمات وذلك لحجز مكانة لها في السوق وهذا ما أدى بكثير منها للإهتمام بجميع ما يساعدها على تحسين وتطوير فعاليتها وإنتاجيتها ومن بين هذه الأساليب المتاحة في هذا المجال الاهتمام بالمفاهيم الإدارية الحديثة، ولتحقيق المزيد من النجاحات و مواكبة التطورات المرتكزة أساسا على المورد البشري الذي أصبح من أهم العناصر التي تركز عليها المنظمة، ومن بين الأساليب التي تلجأ إليها المنظمات الحديثة هي : الحرية في العمل وتقويض السلطات، والاعتماد على الرقابة الذاتية بدلا من الرقابة التي يطبقها المشرفون، وكل هذا يزيد من إحساس العمال بمزيد من المسؤولية تجاه أعمالهم، ويعطيهم المزيد من الحماس والرضا تجاه المناصب التي يشغلونها. ويمكن إدراج العناصر التي تم ذكرها تحت مفهوم التمكين الإداري، وبما أن الجامعات مثلها مثل المنظمات الأخرى تحتاج إلى مثل هذه الأساليب، خاصة مع التطورات التي تشهدها الجامعة الجزائرية، وخاصة أن الجامعة كما يعبر عنها أنها وعاء يتوسع ويتنوع باستمرار وفق مسارات العلوم المتجددة، فالجامعة هي أساس كل أمة، والمرشد الذي يعمل على ترقية المجتمع والعمل على ازدهاره. وبما أن الجامعة الجزائرية تحتاج إلى العديد من الإصلاحات حتى تواكب التطور الحاصل في الجامعات الأخرى من جهة وإعطاء دفعة قوية للمنظمات الأخرى في المجتمع ونظرا لما للتمكين الإداري من أثار على المتغيرات الأخرى ولما له من أهمية في تشخيصه

ومعرفة حقيقته إرتأينا طرح التساؤل التالي: ما واقع التمكين الإداري للأعوان الإداريين بالجامعة الجزائرية؟. ومن هذا التساؤل تتفرع التساؤلات التالية:

- 1- هل عملية تفويض السلطة محققة بميدان الدراسة؟.
- 2- هل توجد رقابة ذاتية لدى العمال بميدان الدراسة؟.
- 3- هل توجد مشاركة في اتخاذ القرارات بميدان الدراسة؟ .
- 4- هل يتمتع العمال بتحمل المسؤولية بميدان الدراسة؟.
- 5- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، الأقدمية , المستوى التعليمي) على أبعاد الدراسة؟.

ومن خلال الأسئلة السابقة يمكن صياغة الفرضيات التالية :

أولاً-الفرضيات

- الرؤساء يفوضون جزء من سلطتهم للمرؤوسين .
- يشارك العمال في اتخاذ القرارات .
- العمال يتحملون المسؤولية عند القيام بمهامهم .
- العمال بميدان الدراسة يمارسون الرقابة الذاتية عند القيام بمهامهم .
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، الأقدمية , المستوى التعليمي) على أبعاد الدراسة .

ثانياً-أهمية الدراسة: يعد التمكين الإداري من بين الأهداف الأساسية للإدارة الفعالة وبعيدا عن كونه مفهوم جديد فان تطبيق مثل هذا الأسلوب يعتبر تحدي كبير، وذلك لما يعبر عنه من بناء للثقة بين الرئيس و المرؤوس من جهة، والعمل على الوصول بالمنظمة لما تسعى لتحقيقه.

ثالثاً- مصطلحات الدراسة :

1-التمكين الإداري : ونقصد به الأسلوب الذي من خلاله تعطى الحرية للعمال الإداريين في شكل اتخاذ القرارات و المسؤولية و الرقابة الذاتية وتفويض للسلطة.

أ- **تفويض السلطة:** ونقصد بها مشاركة الأعوان الإداريين في الصلاحيات وهذا لوجود الثقة بين الرئيس والمرؤوس من جهة وقدرة العامل على تحمل ما يوكل له من جهة أخرى.

ب- **اتخاذ القرار:** هو البديل المناسب الذي يتخذ بعد القيام بدراسة وتحليل لجميع البدائل من طرف متخذ القرار.

ت- **الرقابة الذاتية:** ونقصد بها قياس الفرد لأدائه بنفسه وتصحيحه لأخطائه المهنية بغية الوصول لمستوى الفعالية.

ث- **المسؤولية:** هي عبارة عن تحمل العمال جميع نتائج الأعمال الموكلة إليهم، أي الحرية في العمل دون الخوف من سلبية النتائج المحصل عليها، وهذا من خلال منحهم الفرص اللازمة لتصحيحها.

2- **الجامعة:** نقصد بها تلك التجمع المكون من طلبة وعمال وأساتذة تهدف جميع جهودهم إلى إنتاج وتلقين المعرفة بالاعتماد على طرق وآليات منهجية وعلمية، وهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري.

رابعاً: ماهية التمكين الإداري

1- **تعريف التمكين الإداري:** إن التمكين الإداري كغيره من المفاهيم الإدارية الحديثة لا يوجد إتفاق بين الكتاب والباحثين حول مفهوم موحد، فمنهم من ينظر إليه على أنه وسيلة من وسائل الإدارة الحديثة ومنهم من يؤكد على أنه فلسفة إدارية.

عرفه كوك وهانسكر *cook and hunsaker* بأنه تهيئة المحيط الذي من خلاله يمارس الأفراد كفاءتهم وقدراتهم في الرقابة على أعمالهم، مما يرفع من روح المبادرة والإصرار على أداء مهام ذات معنى¹.

كما عرف بأنه مجموعة من الممارسات الإدارية مصممة خصيصاً لتمكين العاملين².

يعرفه "FAY" بأنه الحصول على القوة، التي تجعل صوتك مسموع، وأن تساهم في وضع الخطط، و القرارات التي تؤثر فيك، وأن تستخدم خبراتك في العمل من أجل تحسين أدائك، مع أداء العاملين معك في منظمتك.³

أما بالنسبة لـ "خولة خميس عبيد" فالتمكين الإداري يشير إلى زيادة السلطة و المسؤولية الموكلة إلى العاملين في المستويات الإدارية المباشرة، وهذا بغرض زيادة نجاح عمليات التفاوض والتفاهم بين المديرين والعاملين⁴. كما يرى "JONES" و"AL" 2000 أن التمكين هو توسيع مهام ومسؤوليات الأفراد العاملين⁵.

2- مزايا التمكين الإداري:

إن من بين المزايا التي حددها المختصين نذكر⁶:

- اتخاذ قرارات فاعلة على مستوى العاملين .
- الاستفادة من خبرات العاملين ومهاراتهم في التفكير والإبداع.
- إسعاد العاملين وزيادة درجة الرضا والفخر.
- يعمل التمكين على توسيع المزيد من السلطات للطبقات الدنيا للتنظيم في الحدود المسموح بها⁷

3- **متطلبات التمكين الإداري:** لتطبيق أي عملية إدارية تفرض توفر متطلبات محددة على أي تنظيم يهدف لرفع مستوى التمكين الإداري أن يوفر الشروط التالية:

1. على التنظيم أن يوفر تكوين مميز ومناسب للعاملين⁸.
2. تنمية الموارد البشرية للوصول لرؤية مشتركة بين القادة والعاملين.
3. التأكيد على الثقافة التنظيمية للوصول لقيم مشتركة بين أفراد التنظيم.
4. التأكيد على الاستفادة لكل أفرج التنظيم من النتيجة الإيجابية إن وجدت .
5. التأكيد على وجود مناخ تنظيمي صحي يدعم المجازفة .
6. يجب توفر الثقة بين كل أفراد التنظيم وخاصة بين الرئيس والمرؤوسين.

4- **أبعاد التمكين الإداري:** اختلفت أبعاد التمكين الإداري من الناحية الشكلية باختلاف الباحثين ومنطلقاتهم وخلفيتهم النظرية، حيث نجد أن DAFT 2001 اقترح أربعة أبعاد للتمكين⁹.

- أ- المعلومات : أي توفر المعلومات في كافة جوانب المنظمة.
- ب- المعرفة و المهارات.

ت- القوة :مثل امتلاك الأفراد القوة اللازمة لاتخاذ القرارات الجوهرية أمر ضروري في تطبيق إستراتيجية التمكين الإداري.
ث- المكافآت.

كما نجد من حدها في بعدين أساسين البعد المهاري والبعد الإداري¹⁰
كما نجد من حدد أبعاد التمكين الإداري في¹¹ :

الحرية والاستقلالية والمشاركة والتدريب والسلطة ودعم الإدارة
أما في دراستنا اعتمدنا الأبعاد التالية: تفويض السلطة، المشاركة في القرارات،
تحمل المسؤولية والرقابة الذاتية

خامسا: الإطار المنهجي للدراسة

1-مجتمع الدراسة: تكون مجتمع دراستنا من جميع أعوان الإدارة الموزعين داخل جامعة باجي مختار (عنابة) كلية الأدب والعلوم الإنسانية والاجتماعية وعدد أفراد هذا المجتمع 313 عامل.

2-عينة الدراسة : العينة هي جزء من المجتمع الأصلي على ان يكون هذا الجزء ممثلا لكل أي يجب على العينة أن تكون ممثلة للمجتمع المحسوبة منه تمثيلا صادقا ولقد اعتمدنا في هذه الدراسة على عينة عشوائية تفوق 20%، من المجتمع الكلي وهذه النسبة أخذناها بالتناسب مع النسب الكلية لكل قسم ولكل مصلحة داخل الجامعة واعتمدنا على العينة العشوائية .

3-أداة جمع البيانات : بناءا عن المعلومات المراد جمعها وعلى المنهج المتبع وعلى الإمكانيات المادية المتاحة والظروف السائدة والوقت المسموح به، وجدنا أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي الاستمارة، حيث تم تصميمها في شكلها الأولي تم إخضاعها للصدق والثبات فبعد التعديلات المتكرر ظهرت في شكلها النهائي.

4-منهج الدراسة : بما أن هذه الدراسة تحتاج لحل عن طريق توجيه مجموعة من الأسئلة حول الوضع الحالي للظاهرة المراد دراستها، وذلك بهدف تحديد طبيعة

الظروف و الممارسات والاتجاهات السائدة في مكان الدراسة، فإننا قد اعتمدنا المنهج الوصفي.

5- الأساليب الإحصائية : لقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على:

- النسب المئوية وذلك في التعرف على نسبة الموافقة لكل بند من البنود وكذلك التعرف على مستوى التمكين داخل مكان الدراسة.
- المتوسط الحسابي وذلك في اختبار الفرضيات سواء كان ذلك على مستوى الأبعاد أو على مستوى البنود.
- اختبار كا2 وذلك وتم تطبيقه في اختبار الفرضيات الإحصائية.
- تم معالجة الأساليب الإحصائية عن طريق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)

سادسا: تحليل النتائج

لقد تم تطبيق الجانب الميداني من هذه الدراسة داخل جامعة باجي مختار -عنابة - وكانت النتائج كالتالي:

1- الفرضية الاولى: الرؤساء يفوضون جزء من سلطتهم للمرؤوسين

بعد تفرغ الاستثمارات الموزعة على العمال و القيام بالعمليات الحسابية اللازمة والمتمثلة في النسب المئوية وذلك للتعرف على نسبة الموافقة لكل بند من البنود وكذلك التعرف على مستوى التمكين داخل مكان الدراسة و المتوسط الحسابي و ذلك باختبار الفرضيات سواء كان ذلك على مستوى الأبعاد أو على مستوى البنود واختبار كا2 مربع من خلال تطبيقه في اختبار الفرضيات الإحصائية أتضح أن تفويض السلطة متحقق بميدان الدراسة، وهذا ما يبينه المتوسط الحسابي العام للبند ككل، والذي يساوي (3.65) وهو أكبر من المتوسط الحسابي العادل الذي يساوي (3)، أما من ناحية تحليل النتائج المتحصل عليها للبنود بشكل منفرد نلاحظ أن هناك تفاوت في استجابات العمال ،لمدى تحقق تفويض السلطة، و لكن هذا التفاوت لا يشكل تشتت كبير وهذا ما يبينه الانحراف المعياري العام للبعد الذي يساوي (1.08) ،وهو بذلك يمثل انحراف معياري صغير نسبيا و بالتالي نقول أن استجابات العمال تجاه

البعد الأول أي تفويض السلطة متجانسة، وهذا حتى ون ركزنا تحليلنا على البنود منفردة حيث نلاحظ تقارب جميع انحرافات البنود وهي صغيرة نسبياً، وهي لا تتجاوز (1.24).

2-الفرضية الثانية: يشارك العمال في اتخاذ القرارات

للتعرف على واقع مشاركة العمال في اتخاذ القرارات بميدان الدراسة، قمنا بحساب نفس العمليات الإحصائية والمتمثلة في التكرارات و النسب المئوية لاستجابات أفراد العينة، كما تم حساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية الخاصة بالبنود بصفة منفردة ،وكذلك حساب المتوسط العام للبعد والانحراف المعياري العام للبعد وكانت النتائج كالتالي :

عملية مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات محققة وهذا بالاعتماد على المتوسطات الحسابية، سواء لكل بند وحده، أو بالاعتماد على المتوسط العام للبعد، حيث نلاحظ أن جميع متوسطات البنود تفوق المتوسط الحسابي العادل، فأقل متوسط حسابي في دراستنا يساوي (3.07)، و الذي يمثل البند رقم (9) المتضمن "تحرص الإدارة على تقديم الاستدعاء لحضور الاجتماعات"، أما أكبر متوسط حسابي كان المتوسط الخاص بالبند رقم(16) و هو "أشعر بالولاء للمنظمة لأنني جزء منها"، والمتوسط الحسابي يساوي (3.78) وهذا يدل على حب وولاء العامل للمنظمة لما تقدم له من حرية في العمل واعتباره جزء منها، أما فيما يخص جميع متوسطات البنود الأخرى فهي مقارنة نسبياً، ومحصورة بين (3.07)و(3.75).

أما فيما يخص تجانس استجابات العمال تجاه البنود ،فالناتج المتحصل عليها تدل على وجود تجانس وهذا ما تبينه الانحرافات المعيارية التي لم تتجاوز (1.31).

3- الفرضية الثالثة: العمال يتحملون المسؤولية عند القيام بمهامهم

بما أن تحمل المسؤولية يعتبر بعداً من أبعاد التمكين الإداري في دراستنا، و حتى نتعرف على مدى تحقق هذا البعد في مكان الدراسة، قمنا بنفس العمليات الإحصائية و يتضح لنا من خلال النتائج التي تم التوصل إليها في الجانب الميداني لدراستنا أن استجابات العمال تدل وتعبّر على قدرتهم على تحمل المسؤولية في المنصب الذي

يشغلونه، خاصة فيما يخص ثقتهم في مهاراتهم و قدراتهم الوظيفية، وسيطرتهم على متطلبات أعمالهم، والدليل على هذا هو المتوسطات الحسابية لهذه البنود فنجد أن المتوسط الحسابي للبعد "الذي ثقة في مهاراتي الوظيفية" وترتيبه 18 يساوي (4.33)، ونجد المتوسط الحسابي للبعد رقم 19 القائل "أستطيع السيطرة على الطرق التي يؤدي بها عملي" يساوي (4.28)، وكذلك البند رقم 20 والذي يقول لدي من المهارات الوظيفية ما يمكنني من تحمل مسؤوليات وظيفتي"، أما من ناحية التجانس بالنسبة لهذه البنود المذكورة فقد سجلت أكبر تجانس وأقل تشتت، فمن خلال ملاحظتنا للنتائج نرى بأنها سجلت أقل إنحراف معياري مقارنة ببنود الأبعاد الأخرى، حيث أنحصر بين (0.61) بالنسبة للبعد رقم 20 و(0.71) بالنسبة للبعد رقم 18، أما المتوسط الحسابي للبعد رقم 13 فكان بين هذين القيمتين وقدر ب(0.62).

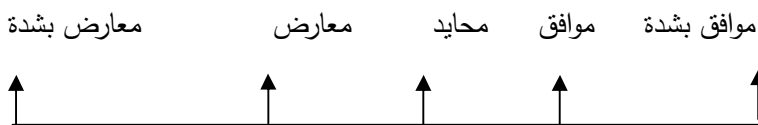
ومن خلال ما سبق نستطيع القول بأن ثقة العمال في مهاراتهم الوظيفية وقدرتهم على السيطرة على متطلبات عملهم، وقدرتهم على تحمل المسؤوليات محققة بدرجة كبيرة نسبيا، والدليل على ذلك هو إتفاق معظم أفراد العينة من العمال.

4-الفرضية الرابعة: العمال يمارسون الرقابة الذاتية عند القيام بمهامهم

من خلال النتائج المتحصل عليها داخل المنظمة، نرى بان الرقابة الذاتية محققة داخل مكان الدراسة، والدليل على هذا القول هو المتوسط الحسابي العام للبعد وكذلك الانحراف المعياري العام، من جهة ومتوسطات البنود منفردة وكذلك الانحرافات الخاصة بها من جهة أخرى، فعندما نلاحظ المتوسط الحسابي العام للبعد نجده يساوي (3.90) وهو محقق لأنه يفوق المتوسط الحسابي العادل، الذي يساوي (3) وكذلك الانحراف المعياري العام الذي يقدر ب (0.94)، وهذا الانحراف إن دل إنما يدل على تجانس استجابات العينة من جهة، وتشتت صغير نسبيا من جهة أخرى، ويعتبر هذا الانحراف المعياري أقل إنحراف مقارنة بالانحرافات الثلاث السابقة الخاصة بالأبعاد الأولى، والمتمثلة في تفويض السلطة، والمشاركة في القرارات، وتحمل المسؤولية، فنقول حتى وإن وجد هناك تفاوت في استجابات أفراد العينة، فهذا التفاوت لا يشكل تأثير على مدى تحقق الرقابة الذاتية وكما نعلم أن تحقق المتوسط

الحسابي العام للبعد، وصغر الانحراف المعياري العام للبعد نفسه، دليل على تحقق متوسطات البنود منفردة، لان المتوسط العام هو عبارة عن مجموع هذه المتوسطات، وكذلك الانحراف العام.

- وحتى نعطي المستوى الحقيقي للتمكين الإداري نقوم ببناء سلم يوضح المستويات الممكنة للتمكين الإداري حيث اعتمدنا في دراستنا على مقياس "ليكرت" الخماسي لقياس درجة الموافقة.



ويحتوي مقياس على (32) عبارة تقيس التمكين الإداري وبضرب عدد عبارات التمكين الإداري (32) في درجات المقياس الخماسي (1,2,3,4,5) نتحصل على السلم التالي:



وانطلاقاً من هذا المقياس استخرجنا فئات التمكين الإداري وهي موضحة في الجدول التالي:

جدول: مستويات التمكين الإداري لدى أفراد عينة الدراسة

النسبة المئوية	التمكين الإداري	التكرارات	الفئات
0%	التمكين الإداري ضعيف	0	64-32
9.37%	التمكين الإداري تحت المتوسط	6	96-65
56.25%	التمكين الإداري فوق المتوسط	36	128-97
34.37%	التمكين الإداري عالي	22	160-129

من خلال الجدول المبين أعلاه نلاحظ أن التمكين الإداري الضعيف هو منعدم لدى الأعران الإداريين بميدان الدراسة، مع وجود نسبة ضئيلة تتوفر على التمكين الإداري تحت المتوسط في حين هناك نسبة 56.25% تتمتع بالتمكين الإداري فوق المتوسط و 34.37% تتمتع ب التمكين الإداري عالي، أي أن أغلب العمال يتمتعون بالتمكين الإداري المتوسط وهذه النتيجة تتفق مع ما ذهبت إليه الفرضية سابقا . وهذه النسبة تختلف مع النسبة التي تحصل عليها الباحث حسن مروان عفانة في دراسته التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة. حيث وجد أن نسبة التمكين الإداري في دراسته تفوق الـ 80% ولقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده الخمسة، (الاتصال، المشاركة بالمعلومات، فرق العمل، حفز العاملين، القوة) وفاعلية فرق العمل، ومستوى تطبيق كل منهما في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، وهي بذلك اكبر من النسبة التي تم التوصل إليها في دراستنا.

مناقشة الفرضيات الإحصائية بالنسبة للأبعاد التمكين

تهدف مناقشة هذه الفرضيات إلى معرفة مدى تأثير البيانات الديمغرافية للدراسة والمتمثلة في الجنس والأقدمية والمستوى التعليمي على أبعاد الدراسة (تفويض السلطة، المشاركة في القرارات، تحمل المسؤولية، الرقابة الذاتية)

1.مدى تأثير الجنس على أبعاد الدراسة

▪ لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للجنس على كل من تفويض السلطة والمشاركة في القرارات و تحمل المسؤولية و الرقابة الذاتية عند مستوى الدلالة 0.05

▪ من خلال القيمة المتحصل عليها و المقدر بـ 0.19 بالنسبة لتفويض السلطة و 0.16 بالنسبة للمشاركة في القرارات و 0.21 بالنسبة للرقابة الذاتية وهي بذلك أكبر من 0.05 نستنتج انه لا يوجد هناك تأثير للجنس على الأبعاد الثلاث المذكورة. في حين قدرت قيمة 0.04 بالنسبة لتحمل المسؤولية و هي بذلك اقل من 0.05 أي أنه هناك تأثير للجنس على هذا البعد من الدراسة.

2.مدى تأثير الأقدمية على أبعاد الدراسة

- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للأقدمية على كل من تفويض السلطة والمشاركة في القرارات وتحمل المسؤولية و الرقابة الذاتية عند مستوى الدلالة 0.05
- من خلال القيمة المتحصل عليها والمقدرة بـ 0.47 بـ بالنسبة لتفويض السلطة و 0.21 بالنسبة للمشاركة في القرارات و 0.63 بالنسبة للرقابة الذاتية و 0.13 بالنسبة لتحمل المسؤولية وهي بذلك جميعها اكبر من 0.05 نستنتج انه لا يوجد هناك تأثير للأقدمية على الأبعاد الأربعة المذكورة.

3.مدى تأثير المستوى التعليمي على أبعاد الدراسة

- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمستوى التعليمي على كل من تفويض السلطة والمشاركة في القرارات وتحمل المسؤولية والرقابة الذاتية عند مستوى الدلالة 0.05

- من خلال القيمة المتحصل عليها و المقدرة بـ 0.88 بالنسبة لتفويض السلطة و 0.94 بالنسبة لتحمل المسؤولية و 0.07 بالنسبة للرقابة الذاتية وهي بذلك اكبر من 0.05 نستنتج انه لا يوجد هناك تأثير للمستوى التعليمي على الأبعاد الثلاث المذكورة. في حين قدرت قيمة 0.01 بالنسبة للمشاركة في القرارات وهي بذلك أقل من 0.05 أي أنه هناك تأثير للمستوى التعليمي على هذا البعد من الدراسة.

مناقشة الفرضيات الإحصائية بالنسبة للتمكين الإداري.

- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للجنس على التمكين الإداري عند مستوى الدلالة 0.05

- من خلال القيمة المتحصل عليها للدلالة و المقدرة بـ 0.54 وهي بذلك أكبر من 0.05 نستنتج أنه لا يوجد تأثير للجنس على التمكين الإداري

- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للأقدمية على التمكين الإداري عند مستوى الدلالة 0.05

من خلال القيمة المتحصل عليها و المقدرة بـ 0.14 وهي بذلك أكبر من 0.05 نستنتج انه لا يوجد تأثير للأقدمية على التمكين الإداري

■ لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمستوى التعليمي على التمكين الإداري عند مستوى الدلالة 0.05

من خلال القيمة المتحصل عليها و المقدرة بـ 0.85 وهي بذلك أكبر من 0.05 نستنتج أنه لا يوجد تأثير للمستوى التعليمي على التمكين الإداري ولقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- الرؤساء يفوضون جزء من سلطتهم للمرؤوسين وهذا ما بينته النتائج المتحصل عليها أثناء التحليل حيث وجد المتوسط الحسابي يفوق المتوسط العادل

2-الأعوان الإداريين يجمعون على أنهم يساهمون في المشاركة في اتخاذ القرارات من خلال وضع الخطط المهمة و المساهمة في تقديم الحلول التي تعتبرها الإدارة اجتهادات ومبادرات يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار وهذا ما أدى العامل بالشعور بالولاء للمنظمة.

3-تم التوصل إلى أن العامل لديه روح تحمل المسؤولية وذلك من خلال الثقة في قدراتهم و مهاراتهم التي اكتسبوها من التدريبات اللازمة، وهذا ما جعل لديهم القدرة على السيطرة على الطرق التي يؤدي بها عملهم.

4-بين الإجماع الكبير للعمال على الرقابة الذاتية التي يتمتعون بها وهذا الإجماع بينه الانحراف المعياري الصغير نسبيا.

5-لقد بينت نتائج التحليل أن مستوى التمكين الإداري في المنظمة التي تمت بها الدراسة الميدانية تمكين إداري فوق المتوسط

6-أكدت نتائج البحث أنه لا يوجد هناك تأثير للجنس على تفويض السلطة.

7-لقد توصلت نتائج البحث أنه لا يوجد هناك تأثير للجنس على المشاركة في اتخاذ القرارات.

8-في حين تم وجود تأثير للجنس على تحمل المسؤولية.

9-لقد أثبتت الدراسة أنه لا يوجد هناك تأثير للجنس على الرقابة الذاتية.

10- تم التوصل إلى أنه لا يوجد هناك تأثير للأقدمية على كل من تفويض السلطة و اتخاذ القرارات و تحمل المسؤولية والرقابة الذاتية.

11- تم التوصل إلى أنه لا يوجد هناك تأثير للمستوى التعليمي على تفويض السلطة وتحمل المسؤولية والرقابة الذاتية.

12- في حين تم التوصل إلى انه يوجد تأثير للمستوى التعليمي على المشاركة في اتخاذ القرارات.

وعلى ضوء هذه النتائج يمكن التأكيد على ما يلي :

- إتباع نظام تسيير بما يتماشى و مفهوم التمكين الإداري.
- تشجيع التوجه نحو التغيير.
- العمل على توسيع المشاركة في القرارات داخل المنظمات.
- تدريب الفرد العامل على كل ما يخص منصبه ووظيفته حتى يتمكن من تحمل المسؤولية.
- التعريف الكامل لمفهوم التمكين الإداري للعمال.
- العمل على توظيف أبعاد التمكين داخل المنظمة.

خاتمة:

يلعب التمكين الإداري دورا هاما في عملية التسيير خاصة فيما يخص المورد البشري وذلك لما بحث عليه هذا المفهوم من مساعدة وتوجيه للفرد العامل، حتى يتمكن من زيادة الثقة بنفسه ومحاولة استغلال طاقته إلى أقصى حد ممكن، أما فيما يخص دراستنا فقد وجدنا أن التمكين الإداري يعمل على خلق الفريق الواحد من خلال كسر الحواجز بين المستويات الإدارية، فهو مفهوم يعمل من خلال النظام القيادي المتفتح فيساعد التمكين على اكتشاف المهارات الجديدة من خلال فتح المجال للمشاركة بالحلول والاقتراعات، فالتمكين الإداري يعمل ويساعد على المساهمة في خلق روح تحمل المسؤولية وتعزيز المشاركة في اتخاذ القرارات، كما يمنح العامل الإداري المزيد من السلطات ويعطيهم الثقة بالنفس من خلال العمل بدون رقابة من قبل المشرفين، بل تكون لدى العامل رقابة ذاتية.

الهوامش

- ¹– cook, curtis, w and hunsaker, philip ,L , management and organizational behavior 3rd edition 2001, Mc Graw –Hill. New York
- ² – knight–Turvey, Neal, Influencing Employee Innovation Through Structural Empowerment Initiatives: The need to Feel Empowered Entrepreneurship; Theory and practice 2006, ;pp.313–324.
- ³ – هبة قنديل، تفعيل القيادة التحويلية من خلال أسلوب العاملين في المنظمة، شهادة مقدمة لنيل درجة الماجستير، 2010.
- ⁴ – أحمد الخطيب وعادل سالم معاينة، الإدارة الحديثة، عالم الكتب الحديثة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009.
- ⁵ – رعد عبد الله الطائي وعيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر و التوزيع، 2008.
- ⁶ – سيد محمد جاد الرب إستراتيجية تطوير وتحسين الأداء، العشري للنشر والتوزيع، مصر 2009.
- ⁷ – عادل هادي البغدادي ورافد حميد الحد راوي، الاستشراف الاستراتيجي و مستوى التمكين التنظيمي، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2013، ص49
- ⁸ – مروان عفانة، التمكين الإداري وعلاقته بفرق العمل، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مجلد 23، العدد 1، ص 339 .
- ⁹ – إحسان دهش جلاب وكمال كاظم طاهر الحسيني، ادارة التمكين و الاندماج , دار الصفاء للنشر و التوزيع، 2011، ص63 .
- ¹⁰ – تيسير زاهر، اثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، عدد02، مجلد28، دمشق، 2012، ص267..
- ¹¹ – علي الضلعين ، اثر التمكين الاداري في التميز التنظيمي ، مجلة الدراسات العلوم الادارية، العدد1، المجلد 37، الاردن 2010، ص70..