

واقع التمكين في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر عينة من الموظفين
دراسة ميدانية بجامعة بومرداس

The reality of empowerment in the Algerian university from employees point of view – an empirical study at the University of Boumerdes

يحياوي خديجة*¹ ، مطالي ليلى²

¹ أستاذة محاضرة (ب)، جامعة امحمد بوقرة - بومرداس (الجزائر) kh.yahiaoui@univ-boumerdes.dz

² أستاذة التعليم العالي، جامعة امحمد بوقرة - بومرداس (الجزائر) l.metali@univ-boumerdes.dz

تاريخ النشر: 2024/02/11

تاريخ القبول: 2024/01/31

تاريخ الاستلام: 2023/10/26

Abstract :	الملخص:
<p>This study aimed to investigate the reality of empowerment practice in the Algerian university as perceived by a sample of employees at the University of Boumerdes.</p> <p>To achieve the objective of the study, a questionnaire was prepared for the purpose of data collection, and was distributed to the study sample, which consisted of (94) individuals. Data was analyzed using Spss program.</p> <p>The results indicated that the degree of practice of empowerment regarding its six dimension, namely: Training, incentives, communications, teamwork, delegation of authority, leadership and decision making among the study sample was moderate. The results also showed that there are no statistically significant differences among the responses of the study sample regarding the dimensions of empowerment, with respect to personal variables including age, gender, academic degree and the work experience unlike the gender</p> <p>Keywor : Training, Teamwork, Communications, Leadership, Delegation of Authority.</p> <p>JEL Classification Codes: I23, J5, M53, O15.</p>	<p>هدفت الدراسة إلى الوقوف على واقع التمكين بالجامعة الجزائرية من وجهة نظر عينة من الموظفين بجامعة بومرداس. ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبيان لجمع البيانات. حيث شملت عينة الدراسة (94) موظفا إداريا. وتم الاعتماد على برنامج spss لغرض القيام بالتحليل الإحصائي للبيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن ممارسة التمكين بمختلف أبعاده والمتمثلة في: التدريب، الحوافز، الاتصالات، بناء فرق العمل، تفويض السلطة والقيادة واتخاذ القرار لدى أفراد العينة جاءت بدرجة متوسطة. كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بأبعاد التمكين تعزى للمتغيرات الشخصية التي تضمنت: السن، الدرجة العلمية وسنوات الخبرة بخلاف متغير الجنس.</p> <p>الكلمات الدالة: التدريب، فرق العمل، الاتصال، القيادة، تفويض السلطة.</p> <p>تصنيفات JEL: I23 ; J53 ;M53, O15.:</p>

مقدمة

يتميز عالم المنظمات اليوم بتحولات عميقة ومتسارعة ساهمت فيها التطورات التكنولوجية وما نتج عنها من تطور في أساليب الإدارة للتكيف مع هذه المستجدات، فظهرت مفاهيم إدارية حديثة تهدف في مجملها إلى تحسين أداء المؤسسات على اختلاف أنواعها وطبيعتها نشاطها، بما يضمن لها البقاء والاستمرار في ظل المنافسة المتزايدة، حيث نزايد الاهتمام ببناء عناصر بشرية مؤهلة وقادرة على اتخاذ القرارات المتعلقة بعملها مع إشراكها في خطط وأهداف المؤسسة التي تنتمي إليها.

ويعتبر التمكين الإداري أحد المفاهيم الإدارية الحديثة الذي لاقى اهتماما متزايدا من قبل الباحثين والمفكرين، كما توسع مجال تطبيقه ليشمل المؤسسات الخدمية ومنها المؤسسات التعليمية والجامعية، لما حققه من نتائج إيجابية على رضا العاملين وأدائهم.

وفي هذا السياق؛ ارتأينا دراسة واقع التمكين بالجامعة الجزائرية، وتحديدًا بجامعة بومرداس.

1. إشكالية الدراسة:

في ضوء ما تقدم تظهر معالم اشكالية الدراسة والتي يمكن صياغتها على النحو التالي:

ما هو واقع التمكين بجامعة بومرداس من وجهة نظر الموظفين؟

2. فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: التمكين بجامعة بومرداس من وجهة نظر أفراد العينة منخفض.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق التمكين من وجهة نظر موظفي

جامعة بومرداس تعزى للمتغيرات الشخصية المتمثلة في: الجنس، السن، المستوى التعليمي وسنوات الخبرة.

3. أهمية الدراسة:

يستمد البحث أهميته من معالجته لموضوع التمكين الإداري بالجامعة الجزائرية، والذي يعد أحد

التوجهات الإدارية الحديثة التي تعزز الشعور بالرضا لدى الموظفين وتحسن من أدائهم، مما يساهم في إثراء المكتبة

الجامعية في هذا المجال، ولما سيتم التوصل إليه من نتائج وتوصيات يستفيد منها المسؤولون الإداريون بالجامعة

محل الدراسة تحديدًا وباقي الجامعات الجزائرية عموماً، في بذل مجهودات أكبر لتمكين موظفيهم بما يخدم أهداف

الجامعة.

4. أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحليل مستوى التمكين لدى الموظفين الإداريين بالجامعة بأبعاده المختلفة، كما

تسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف نوجزها كما يلي:

- التعرف على مفهوم التمكين وتوضيح مبادئه وأبعاده.

- معرفة واقع التمكين بجامعة بومرداس من وجهة الموظفين.

- التعرف على الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق التمكين بالجامعة بحسب المتغيرات

الشخصية.

- تقديم توصيات واقتراحات لمسؤولي الجامعة لتشجيع الممارسات الإيجابية بين الموظفين.

5. منهج الدراسة:

تعتمد الدراسة في تحديد مستوى التمكين وتحليل أبعاده لدى الموظفين بجامعة بومرداس على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، وبالتالي تقديم الاقتراحات التي من شأنها تحسين الممارسات الإيجابية في الجامعة.

6. الدراسات السابقة:

- دراسة (أخوارشيدة و المعاني، 2009) بعنوان: التمكين الإداري وأثاره في إبداع العاملين في الجامعات الأردنية - دراسة ميدانية تحليلية.

هدفت الدراسة إلى البحث في مفهوم التمكين الإداري بأبعاده: (تفويض السلطة، فرق العمل، تدريب العاملين، الاتصال الفعال وحفز العاملين) من وجهة نظر العاملين في الجامعة الأردنية، وأثر ذلك على إبداعهم الإداري. وبينت النتائج أنه يوجد أثر للتمكين الإداري في مستوى الإبداع الإداري للمبحوثين.

- دراسة (راضي، 2010): بعنوان: التمكين وعلاقته بإبداع العاملين دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد.

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده: (تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفاعل والتحفيز) وإبداع العاملين الذي يشتمل على: (روح المجازفة، المرونة، والإقناع، والمنهجية العلمية في التفكير وحل المشاكل) في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة القادسية. وبينت نتائج الدراسة وجود دعم جزئي لعلاقات التمكين الإداري مع أغلب متغيرات إبداع العاملين، كما أظهرت محدودية استجابة متغيرات إبداع العاملين للتباين في مستوى إدراك العاملين لممارسات التمكين الإداري.

- دراسة (قبطان، 2013) بعنوان: واقع التمكين الإداري في الجامعة الجزائرية وأثره على الإنتاج الفكري للأستاذ الجامعي - دراسة ميدانية

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع التمكين الإداري في الجامعة الجزائرية بأبعاده (الاستقلالية والمخاطرة، المشاركة والاتصال، التعلم والتكوين، العمل الجماعي، التحفيز والاعتراف) وتأثيره على الإنتاج الفكري للأستاذ الجامعي. واستخدم الباحث أسلوب المقارنة بين مجموعتين من أساتذة كلية الاقتصاد بجامعة المدية هما: المجموعة الأولى تضم أساتذة ذوي إنتاج فكري مقبول، والمجموعة الثانية تضم أساتذة ذوي إنتاج فكري ضعيف. وأظهرت النتائج بأن تصورات الأساتذة من المجموعة الأولى لدى توفر التمكين الإداري في بيئة عملهم كانت أكثر إيجابية بالمقارنة مع المجموعة الثانية.

- دراسة (الحربي، 2017)، بعنوان: واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الأهلية بمنطقة مكة المكرمة.

هدفت الدراسة إلى البحث في مدى تطبيق التمكين الإداري بالمدارس الثانوية الأهلية بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرين. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة التمكين الإداري بأبعاده المتمثلة في: تفويض السلطة والصلاحيات، الاتصال وتدفق المعلومات، والمشاركة في اتخاذ القرارات جاءت بدرجة عالية مقارنة ببعدها فرص النمو المهني أو التدريب والموارد الذي كان متوسطا من حيث التقييم الإحصائي.

- دراسة (مصنوعة، 2017) بعنوان: التمكين الإداري كمدخل لتعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين بالتطبيق على أعضاء الإدارة الإشرافية (رؤساء الأقسام ونوابهم) بجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف. هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري السائد في جامعة الشلف، ودراسة تأثير أبعاده المتمثلة في: (المشاركة في المعلومات، الاستقلالية وحرية التصرف، بناء فرق العمل الذاتية) على تحقيق الالتزام التنظيمي المطلوب. وأظهرت النتائج أن مستوى تبني أسلوب التمكين الإداري بالجامعة كان أعلى من المتوسط، كما تبين وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة وقوية بين أبعاد التمكين الإداري ومستوى الالتزام التنظيمي.

- دراسة (Giorgidze, 2016) بعنوان:

Study of employee empowerment and job satisfaction of university staff in a TQM perspective:
Implications for higher education managers

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين وهيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي، وقد بينت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية بين التمكين والرضا الوظيفي لدى أفراد العينة، وبدرجة أكبر لدى هيئة التدريس مقارنة بالموظفين الإداريين.

- دراسة (Alkaser, 2021) بعنوان:

Implementation of Administrative Empowerment in Tackling Organizational Problems among
Shaqra University Girls' Colleges

هدفت الدراسة إلى تقييم واقع التمكين الإداري بأبعاده المتمثلة في: تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، التحفيز والاتصال الفعال، وتأثيره على حل المشكلات التنظيمية في كليات البنات في جامعة شقراء من وجهة نظر المشرفات التربويات. وبينت نتائج الدراسة أن مستوى تقييم التمكين من طرف مفردات العينة كان منخفضاً، كما أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري بأبعاده الخمسة وحل المشكلات التنظيمية. تتفق دراستنا مع أغلب الدراسات السابقة حول أبعاد التمكين الخمس: تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، التحفيز والاتصال الفعال، باستثناء دراسة (مصنوعة، 2017) التي تناولت ثلاثة أبعاد للتمكين متمثلة في: (المشاركة في المعلومات، الاستقلالية وحرية التصرف، بناء فرق العمل الذاتية)، ودراسة (الحربي، 2017) التي أدرجت بعد الموارد، ودراسة (قبطان، 2013) التي تناولت بعد الاستقلالية والمخاطرة بالإضافة إلى الأبعاد السابقة. وتتميز دراستنا هذه بأصالتها باعتبار أنها أول دراسة لواقع التمكين بأبعاده الست لدى موظفي جامعة بومرداس.

7. تقسيمات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة وتحقيق أهداف الدراسة قسمنا هذه الورقة البحثية إلى جزئين رئيسيين: تناول الأول المفاهيم النظرية للدراسة، بينما تضمن الجزء الثاني الدراسة الميدانية.

المحور الأول: الإطار النظري للدراسة

يعتبر مفهوم التمكين من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري والتي تهدف إلى الارتقاء بالفرد من خلال تعزيز الممارسات والسلوكيات الإيجابية في المنظمة.

1. مفهوم التمكين:

قدمت العديد من التعاريف للتمكين نوجز بعضها فيما يلي:

- يقصد بالتمكين: إشراك العاملين في اتخاذ القرارات ومنحهم المزيد من الحرية في العمل والتصرف والرقابة الذاتية مع دعم قدراتهم ومهاراتهم وتوفير الموارد الكافية والمناخ الملائم (راضي، 2010، صفحة 66).
- كما يعرف التمكين على أنه أسلوب إداري، يتيح لأعضاء المنظمة على اختلاف مستوياتهم المشاركة في عملية اتخاذ القرار، وهذا ليس بموجب السلطة الممنوحة لهم، وإنما من خلال عناصر أخرى كالترتيب، المكافآت، المشاركة وأسلوب القيادة وغيرها (KADHEM & JAWAD , 2019)
- وهو اكساب الأفراد القوة التي تخول لهم اتخاذ القرارات المرتبطة بوظيفتهم، وتمكنهم من المشاركة في وضع الخطط، والاستفادة من كل ذلك في تحسين أداء المنظمة (المعاني، 2011، صفحة 182)
- كما عرف على أنه منح السلطة للأفراد وتحميلهم المسؤولية في اتخاذ القرارات ذات الصلة بأعمالهم دون الرجوع إلى المستويات العليا، وهو ما يمكن أن يؤثر إيجابيا على فاعلية المنظمة (برسولي، 2018، صفحة 12).
- إن إشراك الموظفين في تحديد وتنفيذ أهداف المنظمة، سواء كان فرديا أو ضمن فريق عمل من شأنه أن يؤدي إلى فهم واستيعاب العمل بشكل أفضل، مما يؤدي إلى تعزيز الثقة بالنفس والشعور بالانتماء، وبالتالي رفع معنويات العاملين وزيادة شعورهم بالرضا، ويجنبهم الاحباط والتوتر النفسي (الدوري و احمد علي ، 2008، صفحة 28).
- ويساهم الرضا وحرية التصرف الممنوحة في إثراء التفكير الإبداعي للعاملين بما ينعكس إجابا على أدائهم من حيث سرعة معالجة شكاوى العملاء الداخليين والخارجيين (مصنوعة، 2017، الصفحات 329-330)

ويلاحظ أن مجمل التعاريف السابقة تتفق في كون التمكين يقوم على منح الحرية للموظفين في أداء مهامهم ووظائفهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات المرتبطة بها بما يساهم في تحقيق أهداف الفرد والمنظمة ككل. كما يستنتج من هذه التعاريف أن التمكين الإداري يتضمن جانبين رئيسيين: جانبا مهاريا يرتبط بمهارات العمل الجماعي التي يكتسبها العاملون عن طريق التدريب، من بينها: مهارات التوافق وحل النزاع والقيادة وبناء الثقة، وجانبا إداريا يخص إعطاء العاملين حرية التصرف واتخاذ القرارات كأعضاء في المنظمة (قبطان، 2013، الصفحات 305-306)

2. مبادئ التمكين:

قدم Stirr سبعة مبادئ أساسية للتمكين يبدأ كل منها بأحد الأحرف المشكلة لكلمة EMPOWER وهي (المهيرات، 2010، الصفحات 31-33) و (برسولي، 2018، الصفحات 51-52):

أ. تعليم العاملين Education

هي ضمان التعليم المستمر لكل العاملين، بالنظر لأهميته في زيادة فاعليتهم وتحقيق أهداف المنظمة.

ب. الدافعية Motivation:

هي تحديد أساليب تحفيز العاملين لقبول فكرة التمكين وتوضيح دورهم الفعال في تحقيق أهداف المنظمة، عبر برامج التوجيه والتوعية، وبناء فرق العمل واعتماد سياسة الباب المفتوح للعاملين من طرف الإدارة العليا.

ت. الغرض Purpose:

يقصد به أن يكون لكل فرد في المنظمة الفهم الواضح والتصور التام عن فلسفتها ومهمتها وأهدافها. فالتمكين بالأساس هو توجيه الإمكانيات الإبداعية للأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة.

ث. الملكية Ownership:

اقترح Stirr معادل للملكية تتكون من الثلاث أحرف الأولى لعناصر المعادلة، أطلق عليها « 3As » وذلك على النحو التالي: السلطة + المساءلة = الأداء (Authority + Accountability = Achievement)
وتعني أن تحقيق الإنجاز الفعال يستلزم تحمل كل من الإدارة والعاملين في المنظمة مسؤولية أفعالهم وقراراتهم.

ج. الرغبة في التغيير Willing To Change:

إن اعتماد التمكين من شأنه أن يرشد المنظمة إلى طرق حديثة ومبتكرة في أداء مهامها، وبالتالي يكون من صالح الإدارة التشجيع على التغيير لضمان التطوير والتحسين المستمر في الأداء والإنجاز.

ح. نكران الذات Ego Elimination:

يعد نكران الذات من السمات التي يجب أن يتميز بها المديرون حتى يحقق التمكين الأهداف المنتظرة منه، ذلك أن أحد أسباب فشل جهود التمكين هو طغيان النمط الإداري التقليدي لدى بعض المديرين والذي يقوم على السيطرة والسلطة المركزية، واعتبار التمكين انتقاصا من قيمتهم كمديرين وموجهين.

خ. الاحترام Respect:

يعتمد نجاح التمكين على اعتبار أن جميع أفراد المنظمة على اختلاف مستوياتهم ومواقعهم قادرين على المساهمة فيها. فالاحترام يجب أن يكون ثقافة راسخة في المنظمة تقوم على عدم التمييز بين العاملين مهما كانت صفاتهم ومستوياتهم.

3. أبعاد التمكين:

تعددت أبعاد التمكين الإداري باختلاف آراء الباحثين والكتاب، وسنبرز فيما يلي أهم هذه الأبعاد:

أ. تفويض السلطة:

هو إعطاء مسؤولية اتخاذ القرار للمرؤوسين، بحيث يتخلى المدير عن جزء من سلطاته أو يخول بعض الصلاحيات إلى الآخرين ليمارسوا حق اتخاذ القرار نيابة عنه ولفترة مؤقتة. والمسؤولية هنا تفرض على المرؤوس واجب الالتزام بما فوض له لتحقيق أهداف المنظمة. وتجدر الإشارة إلى أن التفويض لا يعني إلغاء المسؤولية في نتيجة العمل النهائية. وهو يعتبر حالة مؤقتة تنتهي مع انتهاء المهمة التي تم التفويض من أجلها، مع استمرار مسؤولية هؤلاء الأفراد عن النتيجة النهائية (قهوجي و مطالي، 2022) و (خليل، 2014، صفحة 270). وتفتقد عملية

التفويض لمتطلبات أساسية لا تتحقق إلا عن طريق التمكين منها: الشعور الذاتي بالمسؤولية والثقة بالنفس، وقيمة الواجب المناط بالموظف، وتأثير العمل في تحقيق نتائج المؤسسة، فضلا عن الشعور بالاستقلالية، وحرية التصرف (ملحم، 2009، صفحة 39).

ب. فريق العمل:

يقصد بفريق العمل وجود مجموعة من العاملين يتعاونون فيما بينهم من أجل إنجاز مجموعة من المهام (قهواجي و مطالي، 2022، صفحة 328).

كما يعرف على أنه مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم لتحقيق أهداف محدودة ومشتركة، أو هو جماعة تكون مهارات أعضائها متناسقة ومتكاملة لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف المشتركة (DAFT & RA, 2001, p. 502) ويختلف مفهوم فريق العمل teamwork عن الجماعات groups من حيث أن الجماعة تمثل مجموعة أفراد لديهم اهتمام مشترك في حين أن الفريق يسعى أعضاؤه إلى تنسيق جهودهم لتحقيق هدف مشترك، كما يتميز أعضاء الفريق بسعيهم إلى تطوير مهاراتهم والاستفادة منها في تنفيذ مهامهم وأعمالهم، بينما قد يتلقى أعضاء الجماعة تدريباً جيداً إلا أن تطبيقه يبقى محدوداً وتحت إشراف مسؤوليهم (Robbins & T A, 2017, p. 420) و (Sahu, 2010, p. 32) (CARTER, 2009, p. 4).

ت. التدريب:

تعددت التعاريف المقدمة لمفهوم التدريب وهذا لاختلاف مجالات التخصص، الأهداف المنتظرة من البرامج التدريبية، بالإضافة إلى ما لعبته التغيرات المتتالية في بيئة المنظمة في تغيير النظرة إلى تعريفه (يحيوي، 2017، صفحة 97). ويعرف التدريب على أنه الأنشطة التي تساعد العاملين على رفع أدائهم في العمل الحالي والمستقبلي عن طريق تنمية معارفهم ومهاراتهم (الصريرة و رويدة خلف، 2010، صفحة 51). وإن كان هذا التعريف يركز على تنمية معارف ومهارات العاملين في العمل، فإن التدريب يشمل أيضا الجانب السلوكي للأفراد حيث يعرف على أنه إحداث تعديل إيجابي في سلوك الفرد من الجانب الوظيفي أو المهني، بهدف تزويده بالمعلومات والخبرات التي يحتاجها، بما يتوافق مع التوجهات الحديثة في مجال العمل والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة والعادات اللازمة لتحسين أدائه وزيادة إنتاجيته (فالوقي، ب س ن، صفحة 51).

يستنتج من هذه التعاريف أن التدريب لا يقتصر على تنمية المهارات المتعلقة بالوظيفة فقط، وإنما يشمل المهارات السلوكية للعاملين أيضا، مع ضرورة إكسابهم صورة واضحة عن أهداف المنظمة وتوجهاتها لضمان مشاركتهم الفعالة في تحقيقها.

وأشار Denis Cahill إلى أن التدريب لا يعني توسيع الوظيفة أو العمل بحيث يصبح الفرد قادرا على أداء جميع وظائف المنظمة التي يعمل بها، وإنما الغرض من التدريب هو إكساب الموظفين صورة واضحة عن جميع الخدمات المقدمة وكيفية تعاونهم وانسجامهم مع بعضهم البعض، بحيث يمكنهم تقديم المعلومات التي يحتاجها العملاء (Denis, 2010, p. 12)

ث. التحفيز:

يعرف التحفيز على أنه العوامل المؤثرة في سلوك الفرد من خلال إشباع حاجاته (كمال، 2000، صفحة 101).

أو هو مجموعة العوامل التي تحرك قدرات العاملين لبذل جهد أكبر بهدف للوصول إلى نتائج أفضل (أخوارشيدة والمعاني، 2009، صفحة 251). وتمثل هذه العوامل أو الحوافز قوى خارجية محركة للدوافع حتى توجه سلوك الفرد إلى ما هو مرغوب لتحقيق أهدافه وأهداف المنظمة على نحو أفضل (أوكيل و خالدي، 2019، صفحة 126). وللتحفيز دور فعال في تعزيز العلاقات بين الإدارة والعاملين. والحوافز متنوعة،

تختلف الحوافز من حيث تصنيفها فقد تكون مادية أو معنوية، فردية أو جماعية. ويتلخص تأثيرها في قدرتها على إثارة الدافعية لدى الأفراد وزيادة حماسهم وثقتهم بالمنظمة وولائهم لها. كما يتوقف تأثير عملية التحفيز في تحقيق الولاء والشعور بالمسؤولية والرضى وتحقيق الذات على فعالية الأساليب المستخدمة فيها.

ج. الاتصال الفعال:

يعرف الاتصال بشكل عام على أنه عملية تبادل المعلومات والأفكار والمعاني بين فردين أو أكثر (حسن، 1997، صفحة 189). وهناك من ينظر إلى الاتصال من منظور سلوكي حيث يعرف على أنه: تلك العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل المنظمات بواسطة تبادل المعلومات لتحقيق هدف معين (لعويسات، 2003، صفحة 39).

وحتى يحقق الاتصال أهدافه، يجب توضيح رسالة المنظمة وأهدافها للعاملين، مع إحاطتهم بدورهم في تحقيقها، والحرص على توفير وسائل اتصال فعالة بين العاملين على اختلاف مستوياتهم، بالإضافة إلى توفير المعلومات التي تساعد في العمل، وتسهيل تواصلهم مع المسؤولين وشرح مواقفهم (المعاني، 2011).

ح. القيادة:

تم تعريف القيادة باعتبارها القدرة على التأثير في مجموعة من الأفراد نحو تحقيق رؤية أو مجموعة من الأهداف (Robbins & Judge, 2017, p. 420). وتمثل القيادة تفاعل ثلاثة مقومات رئيسية هي: السلطة، القوة والقدرة (قهواجي و مطالي، 2022، الصفحات 262-265).

المحور الثاني: الجانب التطبيقي

1. الطريقة والإجراءات:

أ. أداة الدراسة:

لغرض جمع بيانات الدراسة تم تصميم استبيان وتوزيعه على عينة من الموظفين بجامعة بومرداس، خلال شهر جويلية 2023. وقد تضمن الاستبيان أسئلة شخصية للتعرف على الخصائص الديمغرافية والوظيفية للعينة ممثلة في: السن، الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، بالإضافة إلى 31 سؤالاً مقسماً إلى ستة أجزاء رئيسية تضمنت أبعاد التمكين.

ب. أدوات القياس المستخدمة:

تم استخدام مقياس ليكرت Likert الخماسي، حيث يقوم المجيب بتحديد درجة موافقته على فقرات الاستبيان، وتعطى لكل إجابة درجة من 5 درجات (موافق تماماً) إلى درجة واحدة (غير موافق تماماً).

ت. مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة في دراستنا يمثل مجموع الموظفين بمختلف الأقسام والمصالح الإدارية بجامعة بومرداس والبالغ عددهم: 872 موظفاً، وتضمنت عينة الدراسة 94 موظفاً بنسبة 10,78 % من مجتمع الدراسة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

ث. متغيرات الدراسة:

تتمثل متغيرات الدراسة في أبعاد سلوك التمكين والتمثلة في: التدريب، الحوافز، الاتصالات، بناء فرق العمل، تفويض السلطة والقيادة واتخاذ القرار.

ج. ثبات وصدق الاستبيان:

بلغ معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) (0,791)، وهي نسبة تزيد عن النسبة المقبولة إحصائياً والمقدرة بـ 0.60، مما يشير إلى وجود علاقة اتساق وترابط جيد بين فقرات الاستبيان كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (01): نتائج تحليل الثبات باستخدام معامل ألفا

الأبعاد	عدد الفقرات	معامل الثبات
التدريب	07	0.905
الحوافز	05	0.793
الاتصالات	05	0.859
بناء فرق العمل	06	0.837
تفويض السلطة	04	0.797
القيادة واتخاذ القرار	04	0.745
التمكين	31	0,791

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

ويتضح من الجدول أيضاً وجود اتساق جيد بين فقرات المقياس، حيث تتراوح قيمتها بين (0.745 و 0.905). وبعد دراسة صدق وثبات الاستبيان أصبح قابلاً للتوزيع على العينة المدروسة، بغرض جمع البيانات اللازمة والمعالجة الإحصائية لمتغيرات الدراسة.

ح. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لتحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات، استخدمت الباحثان الجداول التكرارية، المتوسطات والانحرافات، كما تم الاعتماد على تحليل التباين، اختبار T و مربع كاي.

2. عرض ومناقشة النتائج:

أ. وصف عينة الدراسة:

شملت عينة الدراسة 94 موظفاً على اختلاف خصائصهم الشخصية يبينها الجدول الموالي:

الجدول 02: خصائص أفراد عينة الدراسة:

المتغير	الوصف	التكرار	% النسبة
الجنس	ذكر	26	27,66 %
	أنثى	68	72,34 %
السن	أقل من 25 سنة	2	2,13 %
	25-35 سنة	14	14,89 %
	36-45 سنة	66	70,21 %
	46-55 سنة	12	12,77 %
	أكثر من 55 سنة	00	/
المستوى التعليمي	ثانوي أو أقل	15	15,96 %
	جامعي	59	62,76 %
	دراسات عليا	15	15,96 %
	تكوين متخصص	5	5,32 %
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	8	8,51 %
	من 6-10 سنوات	25	26,60 %
	من 11-15 سنة	40	42,55 %
	من 16 فما فوق	21	22,34 %
المجموع		94	100 %

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الاستبيان

كما هو واضح من الجدول؛ فقد بلغ عدد الذكور 26 فردا بنسبة 27,66 %، وعدد الإناث 68 بنسبة 72,34 %، وتمثلت الفئة العمرية الأكثر تكرارا في فئة (36-45 سنة) بنسبة 70,21 % من إجمالي عينة الدراسة حيث ضمت 66 موظفا، تليها الفئة التي تتراوح أعمار المشاركين فيها بين 25 و 35 سنة، ثم فئة 46 و 55 بنسبة 14,89 % و 12,77 % على التوالي، بينما تمثلت أصغر فئة في فردين تقل أعمارهما عن 25 سنة. وفيما يخص المستوى الدراسي، فإن نسبة 62,76 % من أفراد العينة لديهم مستوى جامعي، ما يقارب 16 % لديهم دراسات عليا، نفس النسبة لديها مستوى ثانوي أو أقل، و 5,32 % من العينة استفادت من تكوين متخصص. كما يلاحظ أن أغلب أفراد العينة لديهم خبرة مهنية تتراوح بين 11 و 15 سنة بنسبة 42,55 %، 26,60 % منهم لديهم خبرة من 6 إلى 10 سنوات، 22,34 % خبرتهم بالجامعة تفوق 16 سنة، بينما 8,51 % خبرتهم لا تتجاوز 5 سنوات.

ب. عرض وتحليل النتائج المتعلقة بأبعاد التمكين:

شملت الدراسة ست متغيرات أساسية وهي: التدريب، الحوافز، الاتصالات، بناء فرق العمل، تفويض السلطة والقيادة واتخاذ القرار، وباستخدام الأسلوب الإحصائي الوصفي تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذه العناصر، ويوضح الجدول الموالي نتائج المعالجة.

جدول رقم (02): الإحصائيات الوصفية لأبعاد التمكين

المتغير	المتوسط الحسابي	الرتبة	المستوى
التدريب	2,12	05	منخفض
الحوافز	1,87	06	منخفض
الاتصالات	2,72	04	متوسط
بناء فرق العمل	3,72	01	مرتفع
تفويض السلطة	3,39	02	متوسط
القيادة واتخاذ القرار	2,88	03	متوسط
المتوسط العام	2.75	-	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تظهر النتائج كما هو موضح في الجدول السابق أن اتجاهات المستجوبين حول بعد بناء فريق العمل كان في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.72 ومستوى عالي، قد يعود ذلك إلى ارتباط هذا البعد بالعلاقات الشخصية بين أفراد العينة وهي علاقات غير رسمية وتدخل ضمن ما يصطلح عليه بالاتصال غير الرسمي في نظريات إدارة الموارد البشرية، غير أن بعد الاتصال جاء في مرتبة متأخرة في الجدول السابق مما يعني أن جانب الاتصال الرسمي منخفض وهو متوقع في جميع إدارات المؤسسات بصفة عامة وخاصة منها العمومية نظرا لعامل الروتين والبيروقراطية وشعور المسؤول بأنه موظف كغيره من الموظفين الآخرين وليس له الصلاحيات في اتخاذ القرارات المصيرية وبالتالي التواصل مع غيره من الموظفين إلا في الحدود الضرورية كتبليغ القرارات العليا للموظفين أما الاتصال الصاعد فيكاد يكون منعدما.

وجاء بعدا التدريب والحوافز في الترتيب الأخير وبدرجة منخفضة من حيث موافقة أفراد العينة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 2,12 و 1,87 على التوالي.

ومن أجل تفسير قيم المتوسطات، نستعرض فيما يلي إجابات الأفراد حول كل متغير من المتغيرات:

- التدريب:

تم قياس عنصر التدريب من خلال الفقرات (1-7) في استمارة الاستبيان حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما هي مبينة في الجدول رقم (03).

جدول رقم (03): الإحصائيات الوصفية الخاصة بالتدريب

رقم العبارة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	توفر الجامعة برامج تدريبية متنوعة تتوافق مع طموحات الموظفين.	1,88	0,971	منخفض
02	يستفيد جميع الموظفين من البرامج التدريبية.	1,94	0,930	منخفض
03	محتوى البرامج التدريبية يلائم حاجة عملي.	2,25	1,007	منخفض
04	مدة التدريب كافية لاكتساب المعارف والمهارات المهنية الجديدة.	1,99	0,858	منخفض
05	برامج التدريب تناسب أوقات عملي.	2,25	1,055	منخفض
06	برامج التدريب تتسم بالجدية والانتظام.	2,24	1,044	منخفض
07	برامج التدريب تتوافق مع التطورات التكنولوجية الحديثة.	2,21	1,046	منخفض
	بعد التدريب	2,12	-	منخفض

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير القراءة الأولية للنتائج إلى عدم موافقة أفراد العينة على فقرات بعد التدريب، حيث يلاحظ أن كل الفقرات قد جاءت بمستوى منخفض وحققت درجة موافقة تتراوح بين 1,88 و 2,25 خاصة بالنسبة للفقرتين الأولى والثانية المتعلقة بمدى توفر البرامج والعدالة في الحصول على هذه البرامج، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة لكل منهما 1,88 و 1,94 على التوالي، وبانحراف معياري: 0,97 و 0,93؛ فالكثير منهم لم يحصلوا تماما على دورات تدريبية رغم أن نسبة 65% منهم تتجاوز عدد سنوات الخدمة 10 سنوات.

- الحوافز:

تم قياس عنصر الحوافز من خلال الفقرات (8-12) في استمارة الاستبيان حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما هي مبينة في الجدول (04).

جدول رقم (04): الإحصائيات الوصفية الخاصة بالحوافز

رقم العبارة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
08	الراتب الذي أحصل عليه يناسب العمل الذي أقوم به.	2,09	1,142	منخفض
09	تقدم الجامعة حوافز مادية (مكافآت مالية، هدايا) للموظفين.	1,64	0,902	منخفض
10	تقدم الجامعة حوافز معنوية للموظفين (رسائل شكر، شهادات تقدير).	2,15	1,182	منخفض
11	تمنح الحوافز والمكافآت لجميع الموظفين بطريقة عادلة.	1,82	1,136	منخفض
12	يتحصل الموظفون الذين يقومون بعمل مميز على مكافآت تشجيعية.	1,65	0,864	منخفض
	بعد الحوافز	1,87	-	منخفض

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

جاءت فقرات هذا البعد بمستوى منخفض، حيث حققت درجة موافقة تتراوح بين 1,64 و 2,15، خاصة بالنسبة للفقرات المتعلقة بتقديم الجامعة لحوافز مادية للموظفين (الفقرة رقم: 09)، الحصول على المكافأة مقابل العمل المميز (الفقرة رقم: 12) والعدالة في منح الحوافز والمكافآت (الفقرة رقم: 11)، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه الفقرات: 1,64، 1,65 و 1,82 على التوالي، وبانجراف معياري: 0,902، 0,864 و 1,136، وهو ما يمكن إرجاعه إلى نظام الحوافز في قطاع الوظيف العمومي بصفة عامة، حيث تكون منحة المردودية جماعية، وتكون المعايير تقليدية مثل المواظبة والانضباط، ولا يؤخذ الابتكار بعين الاعتبار على الأقل ماديا.

- الاتصالات:

تم قياس عنصر الاتصالات من خلال الفقرات (13-17) في استمارة الاستبيان حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما هي مبينة في الجدول (05).

جدول رقم (05): الإحصائيات الوصفية الخاصة بالاتصالات

رقم العبارة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
13	توفر الجامعة وسائل اتصال متنوعة بين الموظفين والإدارة.	2,49	1,265	منخفض
14	تستخدم الإدارة وسائل الاتصال الحديثة لنشر وتبادل المعلومات.	2,87	1,304	متوسط
15	يمكنني الحصول على المعلومات التي أحتاجها حول عملي بكل سهولة.	2,87	1,280	متوسط
16	يمكنني الحصول على المعلومات التي أحتاجها حول عملي في أي وقت.	2,66	1,240	متوسط
17	تتميز وسائل الاتصال المتاحة بسهولة الاستخدام.	2,72	1,222	متوسط
بعد الاتصالات		2,72	-	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

جاء هذا البعد أحسن من باقي الأبعاد وبمستوى متوسط من حيث موافقة أفراد العينة على الفقرات التي تضمنها، والتي تراوحت بين 2,49 و 2,87، وبالرجوع إلى فقرات هذا البعد نجد ان الأسئلة في عمومها تمحورت حول مدى سهولة الحصول على المعلومات حيث في ظل استخدام الوسائل الالكترونية الحديثة أصبح من السهل تدفق المعلومات واستخدامها بالتالي كسب الوقت والتقليل من الجهد وتفاذي الكثير من المشاكل في سبيل الحصول على المعلومة واستغلالها.

- بناء فرق العمل:

تم قياس عنصر بناء فرق العمل من خلال الفقرات (18-23) في استمارة الاستبيان، حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما هي مبينة في الجدول رقم (06).

جدول رقم (06): الإحصائيات الوصفية الخاصة ببناء فرق العمل

رقم العبارة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
18	يتم تشجيعنا على العمل كفريق (العمل الجماعي) بدلا من العمل الفردي.	2,87	1,346	متوسط
19	يتعاون جميع أعضاء الفريق لتنفيذ المهام.	3,16	1,298	متوسط
20	أقوم بإنجاز مهام متعددة مع فريق العمل.	3,86	1,043	مرتفع
21	أحترم آراء زملائي في العمل.	4,23	0,739	مرتفع جدا
22	أساعد في توجيه الموظفين الجدد ضمن فريقتي.	4,14	0,887	مرتفع
23	أساعد في حل مشكلات الأفراد الجدد في الفريق.	4,06	0,925	مرتفع
	بعد بناء فرق العمل	3,72	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير القراءة الأولية للنتائج إلى موافقة أفراد العينة على فقرات بعد فريق العمل حيث جاءت الفقرات كلها بمستوى متوسط إلى مرتفع جدا، وقد جاءت الفقرة (21) الخاصة باحترام آراء الزملاء بمستوى مرتفع جدا حيث تحصلت على أعلى قيمة بمتوسط حسابي 4,23 وانحراف معياري يقدر بـ 0,937، متبوعة بالفقرة (22) التي تنص على المساعدة في توجيه الموظفين الجدد ضمن الفريق بمتوسط حسابي 4,14 وانحراف معياري 0,887، ثم الفقرة (23) التي تنص على المساعدة في حل مشكلات الأفراد الجدد في الفريق بمتوسط حسابي 4,06 وانحراف معياري 0,925. وهو ما يمكن إرجاعه إلى العلاقة الشخصية التي تتكون بين أعضاء الفريق بالإضافة إلى الضوابط الإدارية.

- تفويض السلطة:

تم قياس عنصر تفويض السلطة من خلال الفقرات (24-27) في استمارة الاستبيان، حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما هي مبينة في الجدول رقم (07).

جدول رقم (07): الإحصائيات الوصفية الخاصة بتفويض السلطة

رقم العبارة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
24	أستطيع اتخاذ القرارات المتعلقة بعلمي دون الرجوع الى المسؤول المباشر.	3,05	1,386	متوسط
25	يمنحني مديري حق اختيار الأسلوب المناسب لإنجاز عملي.	3,44	1,266	مرتفع
26	يثق مديري في قدراتي العملية والعلمية.	3,69	1,207	مرتفع
27	يمنح المسؤول الصلاحيات للموظفين من ذوي الخبرة والمهارة.	3,37	1,376	متوسط
	بعد تفويض السلطة	3,39	-	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

جاء بعد تفويض السلطة بمستوى متوسط، حيث حققت فقرات هذا البعد درجة موافقة تتراوح بين 3,05 و3,69، علماً أن تفويض السلطة يعتبر أهم بعد في استراتيجية التمكين حتى أن بعض الباحثين يساوون بينهما من حيث المفهوم، هذا ما يعطينا فكرة أولية عن مستوى التمكين في الجامعة محل الدراسة. ويلاحظ من الجدول أن الفقرة (26) المتعلقة بثقة المدير في القدرات العملية والعلمية للموظف حصلت على أعلى درجة موافقة بمتوسط حسابي 3,69 وانحراف معياري 1,207، متبوعة بالفقرة (25) التي تخص منح الموظف حق اختيار الأسلوب المناسب لإنجاز العمل بمتوسط حسابي 3,44 وانحراف معياري 1,266. بينما احتلت الفقرة (24) المتعلقة بإمكانية اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل دون الرجوع إلى المسؤول المباشر لمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدر بـ 3,05 وانحراف معياري يقدر بـ 1,386.

- القيادة واتخاذ القرار:

تم قياس عنصر القيادة واتخاذ القرار من خلال الفقرات (28-31) في استمارة الاستبيان، حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما هي مبينة في الجدول رقم (07).

جدول رقم (07): الإحصائيات الوصفية الخاصة بالقيادة واتخاذ القرار

رقم العبارة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
28	يسود جو من الاحترام والتقدير بيننا كموظفين وبين مسؤولينا المباشر.	4,06	1,086	مرتفع
29	تشجعنا الإدارة على إبداء رأينا حول طريقة تنفيذ العمل.	3,00	1,367	متوسط
30	يشارك الموظفون في اتخاذ القرارات التي تخص الجامعة.	2,15	1,126	منخفض
31	يحصل الموظفون على دعم من الإدارة عند اتخاذ قرار لمصلحة العمل.	2,32	1,128	منخفض
	بعد القيادة واتخاذ القرار	2,88	-	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير القراءة الأولية للنتائج إلى المستوى المتوسط لهذا البعد من وجهة نظر أفراد العينة، حيث حققت فقرات هذا البعد درجة موافقة تتراوح بين 2,15 و4,08. ويلاحظ من الجدول أيضاً أن الفقرة (28) التي تنص على وجود جو من الاحترام والتقدير بين الموظفين وبين مسؤولهم المباشر قد جاءت بمستوى مرتفع، حيث حصلت على أعلى درجة موافقة بمتوسط حسابي 4,06 وانحراف معياري 1,086، بينما احتلت الفقرة (30) التي تنص على مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات التي تخص الجامعة المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 2,32 وانحراف معياري 1,128، متبوعة بالفقرة (31) التي تنص على مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات التي تخص الجامعة والتي جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 2,15 وانحراف معياري 1,126.

وتعتبر الدرجة المتوسطة لهذا البعد على العموم أمراً متوقفاً؛ أولاً نظراً للنتائج السابقة للأبعاد التي تم تحليلها، ففي الإدارة التي يكون فيها الاتصال وتفويض الصلاحيات متوسطاً أكيد سوف يكون المشاركة في اتخاذ القرار متوسطاً، كل ذلك يرجع إلى نمط إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العمومية ومنها الجامعة. حيث تتجاوز القرارات ذات الأهمية حتى المسؤولين الإداريين.

3. اختبار فرضيات الدراسة:

أ. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

التمكين بجامعة بومرداس من وجهة نظر أفراد العينة منخفض. بلغ المتوسط الحسابي العام للإجابات 2,75؛ وهو يعبر عن المستوى العام لدرجة موافقة أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بأبعاد التمكين، والذي يظهر متوسطاً، ولمعرفة هل هذه النتيجة ذات دلالة إحصائية، تم حساب اختبار T للعينة الواحدة كما هو موضح في الجدول الموالي.

جدول رقم (08): نتيجة اختبار T-Test

One-Sample T-Test

	Valeur du test = 0					
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
التمكين	43,443	93	,000	2,78315	2,6559	2,9104

المصدر: مخرجات SPSS

بلغت قيمة T المحسوبة 43,443، وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وبما أن مستوى الدلالة يساوي 0,000 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0,05، فإننا نرفض الفرضية البديلة القائلة أن " مستوى التمكين من وجهة نظر الموظفين بجامعة بومرداس منخفض"، ونقبل الفرضية الصفرية.

ب. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق التمكين لدى موظفي جامعة بومرداس تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى وسنوات الخبرة).

- الفرضية الفرعية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق التمكين لدى موظفي جامعة بومرداس تعزى لمتغير الجنس.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار Chi-Square كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (09): اختبار الفروق للمتغيرات الشخصية: متغير الجنس

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	185,480 ^a	114	,000
Likelihood Ratio	126,139	114	,206
Linear-by-Linear Association	3,663	1	,056
N of Valid Cases	94		

a. 144 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,02.

المصدر: مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول أن قيمة مربع كاي تساوي (185,480). وبما أن مستوى الدلالة المعنوية جاء مساويا لـ 0,000 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 ، فإننا نرفض الفرضية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق التمكين لدى أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس.

- الفرضية الفرعية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق التمكين لدى موظفي جامعة بومرداس تعزى لمتغير السن. لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي كما يوضحه الجدول الموالي:

جدول رقم (10): اختبار الفروق للمتغيرات الشخصية: متغير السن

One-way ANOVA

التمكين

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,000	3	,333	,860	,465
Within Groups	34,880	90	,388		
Total	35,880	93			

المصدر: مخرجات SPSS

يوضح الجدول أن احتمال المعنوية هو (0.465) وهي أكبر من (0.05)، ولهذا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق التمكين لدى أفراد العينة تعزى لمتغير السن.

- الفرضية الفرعية الثالثة:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق التمكين لدى موظفي جامعة بومرداس تعزى لمتغير

المستوى التعليمي.

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (11): اختبار الفروق للمتغيرات الشخصية: متغير المستوى التعليمي

One-way ANOVA

التمكين

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,053	3	,684	1,821	,149
Within Groups	33,826	90	,376		
Total	35,880	93			

المصدر: مخرجات SPSS

يوضح الجدول أن احتمال المعنوية هو (0.149) وهي أكبر من (0.05)، ولهذا نقبل بالفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق التمكين لدى أفراد العينة تعزى للمستوى التعليمي.

- الفرضية الفرعية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق التمكين لدى موظفي جامعة بومرداس تعزى لمتغير الخبرة.

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام اختبار One-Way ANOVA كما يوضحه في الجدول الموالي:

جدول رقم (12): اختبار الفروق للمتغيرات الشخصية: متغير الخبرة

One-way ANOVA

التمكين

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,632	3	,877	2,375	,075
Within Groups	33,247	90	,369		
Total	35,880	93			

المصدر: مخرجات SPSS

يوضح الجدول أن احتمال المعنوية هو (0.075) وهي أكبر من (0.05)، ولهذا نقبل بالفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق التمكين لدى أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الخبرة.

خاتمة

من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية ومحاولة منا لحصر أهم الممارسات التي تعنى باستراتيجية التمكين في الجامعة الجزائرية عامة وجامعة بومرداس بصفة خاصة، وبناء على التحليل الإحصائي توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج نوجز أهمها فيما يلي:

- يعني التمكين إشراك الموظفين في تحديد وتنفيذ أهداف المنظمة مع تحملهم المسؤولية ومنحهم السلطة وحرية التصرف في اتخاذ القرارات ذات الصلة بأعمالهم دون الرجوع إلى المستويات العليا.
- يتضمن التمكين عددا من الأبعاد من أهمها: تفويض السلطة، بناء فرق العمل، تدريب وتحفيز الموظفين، الاتصال الفعال والقيادة.
- دلت نتائج الدراسة الميدانية على أن تطبيق التمكين بجامعة بومرداس من وجهة نظر أفراد العينة جاء بدرجة متوسطة، وكانت جميع أبعاده ضعيفة إلى متوسطة باستثناء بناء فرق العمل الذي جاء بدرجة مرتفعة؛ متبوعا على التوالي ببعده تفويض السلطة، القيادة واتخاذ القرار، فالاتصالات بدرجة متوسطة، وفي المرتبتين الخامسة والسادسة بعدي التدريب والحوافز بدرجة ضعيفة.
- بينت نتائج اختبار الفرضيات أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق التمكين لدى عينة الدراسة حول أبعاد التمكين بالجامعة تعزى للمتغيرات الشخصية باستثناء متغير الجنس.
- من خلال النتائج السابقة يمكن تقديم بعض التوصيات أهمها:
- تعزيز التمكين الإداري بالجامعة مع خلق بيئة عمل تمنح العاملين الشعور بالاستقرار والأمن الوظيفي؛
- توفير المزيد من الدعم والاستقلالية للعاملين، مع العمل على تعزيز الثقة بينهم وبين الإدارة؛
- الاهتمام أكثر بالتدريب، مع تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة لإعداد البرامج التدريبية المناسبة للموظف، وهو ما يمكنه من شغل مناصب إدارية أعلى مستقبلا؛
- تطوير نظام الحوافز المادية والمعنوية، مع وضع برامج ترقية واضحة تستجيب لتطلعات الموظفين.
- تشجيع الموظفين على العمل الجماعي وبناء فرق عمل متكاملة جديرة بتحقيق أهداف الجامعة.

- توفير أنظمة اتصالات فعالة مع إشراك الأفراد في تحديد الأهداف واتخاذ القرار.

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية

- أحمد المعاني. (2011). *تضايا إدارية معاصرة*. عمان: دار وائل.
- أحمد مصنوعة. (2017). التمكين الإداري كمدخل لتعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين بالتطبيق على أعضاء الإدارة الإشرافية (رؤساء الأقسام ونوابهم) بجامعة حسبية بن بوعلوي - الشلف -، *مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا*.
- أكنم عبد المجيد الصرايرة، و الغريب رويده خلف. (2010). أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي. *المجلة الأردنية لإدارة الأعمال*.
- أمينة قهواجي، و ليلي مطالي. (2022). *السلوك التنظيمي: مفاهيم، نظريات وأبعاد*. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- بربر كمال. (2000). *إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الثانية*. لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
- جمال الدين لعويسات. (2003). *السلوك التنظيمي والتطوير الإداري*. الجزائر: دار هومه.
- جواد محسن راضي. (2010). التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد. *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*.
- خديجة يحيوي. (2017). دور تنمية الموارد البشرية في تطوير الخدمات في المنظمات السياحية. *أطروحة دكتوراه*. الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس.
- رابح أوكيل، و ريم خالددي. (2019). التحفيز كسياسة داعمة لتحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية. *المجلة المغربية مناجمت المنظمات*، جامعة أبي بكر بلقايد.
- راوية حسن. (1997). *السلوك في المنظمات*. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- زكريا مطلق الدوري، و صالح احمد علي . (2008). *إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في اقتصاديات أعمال الألفية الثالثة*. عمان: دار البازوري.
- شوقي قبطان. (2013). واقع التمكين الإداري في الجامعة الجزائرية وأثره على الإنتاج الفكري للأستاذ الجامعي - دراسة ميدانية. *مجلة الاقتصاد الجديد*.
- عبد الحكيم عقلة أخوارشيدة، و ايمن عودة المعاني. (2009). *التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعات الأردنية - دراسة ميدانية تحليلية*. الاردن: المجلة الأردنية في إدارة الأعمال.
- عماد علي المهيرات. (2010). *أثر التمكين على فاعلية المنظمة*. عمان: دار جليس الزمان.
- فوزية برسولي. (2018). أثر التمكين في الأداء البشري: دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة. *رسالة دكتوراه علوم تخصص: علوم التسيير*. بسكرة: قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم لتسيير، جامعة بسكرة.
- محمد هاشم فالوقي. (ب س ن). *التدريب في أثناء العمل*. بنغازي: دار الكتب الوطنية.
- نبيل سعد خليل. (2014). *إدارة المؤسسات التربوية في بدايات الألفية الثالثة*. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- يحي ملحم. (2009). *التمكين: مفهوم إداري معاصر*. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

المراجع باللغة الأجنبية

- CARTER, M. (2009). *Unique team enhancement: All about team building and how to build a reat team*. USA.
- DAFT, R., & RA, N. (2001). *Organizational Theory Behavior*. USA: Harcourt College Publishers.
- Denis, C. J. (2010). *Your company's next stage of growth*. New York.: Routledge.
- KADHEM, H. F., & JAWAD , A. (2019). Measuring the Range Application of Internal Marketing for HRM Philosophy in the Public Company for Electrical and Electronic Industries. *Journal of Economics and Administrative*.
- Robbins, S. P., & T A, J. (2017). *Organizational Behavior, 17th edition*. England: Pearson Education.
- Sahu, R. (2010). *Group Dynamics and team building*. New Delhi: Excel Book,.