

## معوقات التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم بحث مشتق من رسالة للحصول على درجة الدكتوراة فى التربية

### إعداد

هيئة الله أحمد ألهم

المدرس المساعد بقسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم  
كلية التربية - جامعة الفيوم

### إشراف

د / منى شعبان عثمان

أستاذ الإدارة التربوية  
وسياسات التعليم المساعد  
كلية التربية - جامعة الفيوم

أ.د / يوسف عبد المعطى مصطفى

أستاذ ورئيس قسمى الإدارة التربوية  
وسياسات التعليم والتربية المقارنة  
كلية التربية - جامعة الفيوم

### المقدمة:

يمر العالم اليوم بثورات علمية وتكنولوجية هائلة، أدت إلى تغيرات وتحولات كبرى في شتى ميادين الحياة ومجالات المعرفة، وأثرت هذه التحولات والتغيرات على النظم التعليمية بكافة أنواعها وعلى التعليم الجامعي بصفة خاصة، مما جعل الجامعات اليوم تواجه العديد من التحديات العالمية المعاصرة، وليتم مواجهة هذه التحديات بكفاءة وفاعلية من قبل الجامعة، فإن ذلك يتطلب وجود إدارة جامعية واعية ومتميزة وقادرة على مواجهة تلك التحديات والتغيرات.

فالجامعات اليوم تحتاج وبصفة مستمرة لمراجعة الهياكل والأطر التعليمية والأهداف والسلوكيات حتى تقف على الجديد في العالم والمقومات والمعوقات، وتستطيع بذلك تشخيص المشكلات وإعداد التخطيط الذي يشكل جامعة الغد، وبطبيعة الحال لا يمكن معالجة تحديات اليوم والغد في الجامعات بنمط الإدارة

التقليدية. (يوسف عبد المعطى مصطفى، ٢٠٠٧، ٣٤١)

ويعد التمكين الإداري من الأساليب الإدارية الحديثة، فهو مهارة جديدة وأسلوب فعال للتطوير الإداري المستمر والمتواصل، فالتمكين الإداري يقوم على توجيه قيادات المنظمة نحو منح العاملين الثقة والسلطة وحرية التصرف في العمل، وهذا ما يولد لديهم شعوراً بالأهمية والكفاءة وتحمل المسؤولية والتوجه الإيجابي نحو العمل، وبذلك فهو تعزيز مشاركة العاملين في العمليات التنظيمية واتخاذ القرارات من خلال منحهم الاستقلالية والقوة وتزويدهم بالمعرفة والمعلومات والمكافآت. ( Mohamed Tariq Sharif and Others, 2013, 162-1621 )

وبذلك يقوم التمكين الإداري على أساس مشاركة العاملين للقيادات في تحديد الأهداف المراد تحقيقها وتحديد الوسائل المناسبة لتنفيذها، فهو يهتم بمنح العاملين فرصة الاستقلالية في أداء العمل وصنع القرار وتجريب أفكار جديدة وإتاحة الفرصة أمامهم للحصول على أدوات السلطة من معلومات وموارد، ومن ثم إشراكهم في صنع القرارات وتحديد رؤية المنظمة وأهدافها وتوفير المعلومات اللازمة حول حجمها ومظاهر قوتها وضعفها والمشكلات التي تواجهها، لما يؤدي إلى تمتيتهم، ويتولد لديهم شعور بالكفاءة والقدرة على إنجاز مهام الوظيفة بنجاح، وكذلك تنمية ثقتهم بالذات وبالآخرين والعمل على تحسين أدائهم الوظيفي وزيادة فعالية الأداء للمنظمة. ( Robert E & Gretchen M. , 1997, 39-41 )

وبالتالي فإن التمكين الإداري عملية يتم من خلالها إيجاد بيئة للتمكين من مشاركة المعلومات وتطوير القدرات، وتقديم الموارد والدعم، فمكونات التمكين هي البيئة والثقافة ومشاركة المعلومات (المشاركة بالرؤية، والأهداف الواضحة، واتخاذ القرارات)، وتطوير الكفاءة والمقدرة من خلال البرامج التدريبية التي تهدف إلى بناء الذات وتطويرها وتقديم الموارد والدعم. ومن خلال ما سبق يتضح أن التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعات يعد الأساس الذي يمكن القيادات الأكاديمية

على مختلف مستوياتها من ممارسة السلطة الكاملة وتحمل مسؤوليات الوظيفة والإبداع والابتكار في العمل.

ولكن المتأمل لوضع الجامعات المصرية يجد أنها تعاني من بعض أوجه القصور التي تحد من الوصول للتطبيق الفعال لمفهوم التمكين الإداري، ويرجع ذلك إلى سيطرة النمط المركزي على الإدارة، وقصور الإعداد الإداري للقيادات الأكاديمية، وتأكيد العمل الفردي أكثر من الميل لجهود الفريق، وتعدد القوانين واللوائح مما يؤدي إلى استنفاد معظم طاقات القيادات في الإجراءات الروتينية اليومية، وقلة المشاركة في صنع القرارات ومحدودية التفويض، وتمسك بعض القيادات بالمنصب على حساب المصلحة العامة. (باسم سليمان الله، ٢٠١٥، ١٤-١٥)

وبالتالي فإن هذا يدل على أن نظم العمل الحالية والمناخ التنظيمي والثقافة السائدة بالجامعات قد تحد من فاعلية تطبيق التمكين الإداري وبذلك فنجاح التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعات يتطلب قيادة إدارية لديها الإقناع والفهم الصحيح لرسالة واضحة ورؤية مستقبلية، بالإضافة إلى تأسيس أساليب ونظم وإجراءات للعمل لا تقيد القيادات، وتوفير مناخ تنظيمي يشجع على الثقة والشفافية وإدارة نظم المعلومات ونشر ثقافة تنظيمية داعمة للتمكين، وكذلك هياكل إدارية أفقية مرنة تقوم على إعادة تصميم الوظائف بصورة تطلق طاقات القيادات وتزيد من حريتهم في تقرير تفاصيل أداء العمل، وبذلك فالتمكين الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعات يمثل التحول من البناء الإداري الهرمي التقليدي إلى البناء والنمط الديمقراطي المشارك والأكثر انفتاحاً ومرونة.

### مشكلة البحث:

يواجه أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات العديد من المشكلات والتي تعيق توفير البيئة المناسبة للتمكين الإداري للقيادات الأكاديمية، ولقد أكدت مجموعة من

الدراسات على وجود العديد من المشكلات التي تتعلق بأداء القيادات الأكاديمية بالجامعات وتعيق تمكينهم إدارياً، ومن أهمها: (محمد يوسف مرسي، ٢٠١٥، ٤)

- عدم وجود سياسة واضحة لتمكين القيادات الأكاديمية بالجامعات
- وجود العديد من المعوقات التي تعيق تمكين القيادات الأكاديمية على مختلف مستوياتها أهمها: ( مركزية الإدارة وصنع القرار، وجمود اللوائح والقوانين، هرمية الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية السائدة بالجامعات، صعوبة عمليات الاتصال في الاتجاهات المختلفة، ضعف تدريب القيادات على المهارات والأساليب الإدارية الحديثة).

ومن هنا تتحدد مشكلة البحث والتي يمكن صياغتها في التساؤلات التالية :

١. ما ماهية التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعات؟
٢. ما أهم معوقات التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم ؟
٣. ما مقترحات التغلب على معوقات التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم؟

### أهداف البحث:

يهدف البحث إلى ما يلي:

١. التعرف على ماهية التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعات.
٢. الكشف عن أهم معوقات التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم.
٣. وضع مقترحات للتغلب على معوقات التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم.

### أهمية البحث:

تنطلق أهمية البحث من الإعتبارات الآتية:

١. أهمية دور القيادات الأكاديمية على مختلف مستوياتها فهي تعتبر المحرك الأساسي الذي تركز عليه مختلف النشاطات في الجامعة والكليات، لذلك فلا بد من إحداث التغيير في نمط القيادة لدى القيادات الأكاديمية، من القيادة التقليدية القائمة على التمسك باللوائح والقوانين وتنفيذ الأوامر إلى القيادة القادرة على الإبداع والابتكار وصنع واتخاذ القرار أي القيادة الممكنة.
٢. يبحث هذا البحث في أحدث الأساليب الإدارية التي تزيد من فرص مشاركة القيادات الأكاديمية بالجامعة والاستفادة من خبراتهم وقدراتهم وتطوير الإمكانيات وصنع القرارات لتحقيق أفضل أداء.
٣. بناء وعي فردي وجماعي بين جميع القيادات الأكاديمية بالجامعة بأهمية وأهداف وفلسفة التمكين الإداري.
٤. يسهم هذا البحث في محاولة التعرف على المعوقات التي تعوق التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية جامعة الفيوم، ومحاولة التغلب عليها لتحقيق متطلبات التمكين.

### حدود البحث:

اقتصر البحث الحالي على التعرف على معوقات التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم، ووضع مقترحات للتغلب على معوقات التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم، كما اقتصرت الدراسة في جانبها الميداني على القيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم وهم الأشخاص المنوط لهم القيام بالأعمال الإدارية ولكنهم في الأصل أكاديميين والتي تتمثل في الفئات الآتية (عمداء الكليات - وكلاء الكليات - رؤساء مجالس الأقسام بالكليات).

## منهج البحث وأدواته:

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي لتحقيق أهداف البحث. وقد إعتد البحث فى إطاره الميداني على استبانة موجهة الى القيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم للتعرف على أهم معوقات التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم.

## الدراسات السابقة:

فيما يلي عرض لبعض الدراسات التى تناولت موضوع البحث.

١. دراسة أميرة رمضان & أم السعد حتاتة، بعنوان: (تمكين القيادات الأكاديمية بجامعة كفر الشيخ " دراسة حالة"، ٢٠١٢) (أميرة رمضان & أم السعد أبو العنين، ٢٠١٢). هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة القيادة الأكاديمية بالجامعة، والتعرف على ماهية تمكين القيادات الأكاديمية بجامعة كفر الشيخ، والتوصل إلى آليات مقترحة لتدعيم التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة كفر الشيخ. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الذي يهتم برصد الواقع ووصف الظاهرة كما تحدث في الواقع الفعلي، وتكونت عينة الدراسة من القيادات الأكاديمية بكليات جامعة كفر الشيخ (عميد - وكيل - رئيس قسم). ولقد استفادة الباحثة منها فى كناية الإطار النظرى للبحث.

٢. دراسة وفاء عياد عياد، بعنوان (متطلبات التمكين الإداري للقيادات الجامعية بكليات التربية في جمهورية مصر العربية، ٢٠١٢) (وفاء عياد عياد، ٢٠١٢). هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التمكين الإداري للقيادات الجامعية بكليات التربية في جمهورية مصر العربية، ومتطلبات تحقيق التمكين الإداري لديهم. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتحقيق أهدافها، وتكونت عينة الدراسة من القيادات الجامعية بكليات التربية في جمهورية مصر العربية

(عمداء - وكلاء - رؤساء أقسام). وقد استفادت الباحثة من هذه الدراسة عند كتابة بعض المصطلحات، وفي بعض الأجزاء الخاصة بالجانب النظري.

٣. دراسة محمد يوسف، بعنوان (التمكين الإداري ودرجة توافره لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر، ٢٠١٥) (محمد يوسف مرسى، ٢٠١٥). هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة توافر التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر، والكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول درجة توافر التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر تعزي لمتغير (نوع الكلية - الجنس - الخبرة). استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتحقيق أهدافها، وتكونت عينة الدراسة من رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر في القاهرة. وقد استفادت الباحثة من هذه الدراسة في الحصول على بعض المعلومات في الجانب النظري.

٤. دراسة عزة أحمد، بعنوان (التمكين الإداري مدخل لدعم ثقافة الجودة بالجامعات المصرية، ٢٠١٥) (عزة أحمد الحسيني، ٢٠١٥). هدفت هذه الدراسة إلى التعرف مفهوم وآليات التمكين الإداري بالجامعات المصرية، وأهم المعوقات التي تواجه التمكين الإداري كمدخل لنشر ثقافة الجودة في الجامعات المصرية، ومدى إسهام التمكين الإداري في نشر ثقافة الجودة في الجامعات المصرية. استخدمت الدراسة منهجية البحوث الكيفية من خلال المقابلة الشخصية، وكذلك استخدمت المنهج الوصفي لتحقيق أهدافها، وتكونت عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الحكومية والخاصة وكذلك ممثلي قيادات الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد.

٥. دراسة عادل عيسى، بعنوان: (أثر تمكين العمداء ورؤساء الأقسام على أداء الجامعات الأردنية الخاصة، ٢٠١٦) (عادل عيسى سليم، ٢٠١٦). هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تمكين العمداء ورؤساء الأقسام بأبعاده (الوصول للمعرفة - حرية التصرف - التفويض) على أداء الجامعات الأردنية الخاصة بأبعاده (البحث العلمي - خدمة المجتمع - التعليم الجامعي). استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتحقيق أهدافها، وتكونت عينة الدراسة من (العمداء - رؤساء الأقسام) في الجامعات الأردنية الخاصة. وقد استفادت الباحثة من هذه الدراسة عند كتابة بعض المصطلحات، وفي بعض الأجزاء الخاصة بالجانب النظري.

٦. دراسة أميرة محمد، بعنوان: (تمكين أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية وعلاقته بإدارة رأس المال الفكري، ٢٠١٧) (أميرة محمد عبد الرحمن، ٢٠١٧). هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى توافر أبعاد تمكين أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية وعلاقتها برأس المال الفكري، مع تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تعين في تمكين أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية من أجل حسن إدارة رأس المال الفكري. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتحقيق أهدافها، تكونت عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية.

٧. دراسة عبد الباسط محمد، بعنوان: (تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية ودوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم "جامعة سوهاج نموذجاً"، ٢٠١٧) (عبد الباسط محمد، ٢٠١٧). هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التمكين الإداري لرؤساء الأقسام وعلاقة التمكين الإداري بتحفيز الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام بجامعة سوهاج. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتحقيق أهدافها، وتكونت عينة الدراسة من



رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة سوهاج. وقد استفادت الباحثة من هذه الدراسة في الحصول على بعض المعلومات في الجانب النظري و في طريقة عرض التصور المقترح.

٨. دراسة عبد الله محمد، بعنوان: (معوقات التمكين الإداري وسبل التغلب عليها من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك، ٢٠١٨) (عبد الله محمد، ٢٠١٨). هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن معوقات تطبيق التمكين الإداري من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك، والتوصل إلى آليات مقترحة للتغلب على معوقات التمكين الإداري بجامعة تبوك بناء على الدراسة النظرية والميدانية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتحقيق أهدافها، وتكونت عينة الدراسة من القيادات الأكاديمية (الذكور - الإناث) بكليات جامعة تبوك ممثلة في (العمداء - الوكلاء - رؤساء الأقسام). وقد استفادت الباحثة من هذه الدراسة في الحصول على بعض المعلومات في الجانب النظري وفي عمل الاستبانة.

### خطوات السير في البحث:

تدرجت معالجة موضوع هذا البحث وفقاً لما يلي:

#### ١ - الجانب النظري:

❖ التعرف على ماهية التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعات.

#### ٢ - الجانب الميداني:

قامت الباحثة بالدراسة الميدانية للتعرف على أهم معوقات التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم.

## ٣- نتائج و مقترحات البحث.

## ١- الجانب النظري

## ماهية التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعات

يعد التمكين الإداري من الأساليب الإدارية الحديثة التي تطبق لتحويل المؤسسات التعليمية بما فيها الجامعات من مؤسسات تقليدية إلي مؤسسات معاصرة ممكنة، وذلك من خلال تمكين القيادات الأكاديمية بالجامعات بمنحهم فرصة الإستقلالية في أداء العمل وصنع القرار وتجريب أفكار جديدة مع توفير مناخ تنظيمي يتسم بالمشاركة والتفاهم وحرية التعبير عن الرأي وإتاحة المعلومات والموارد مما يساعد علي إطلاق القوة الكامنة لدي القيادات من علم وخبرة وجهد وإتاحة الفرصة للقيادات لتقديم أفضل ما عندها، ففكرة تمكين القيادات وإشراكهم في إدارة الجامعة والكليات وصنع قراراتها تؤدي الي دعم الثقة في نفس القائد وإشعاره بأنه احد اهم العوامل في تحقيق أهداف الجامعة والكليات ونمائها، وبذلك تعتبر القيادات الأكاديمية العنصر الأساس للجامعات الممكنة.

## مفهوم التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعات:

يعد التمكين من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري، فقد جاء مفهوم التمكين نتيجة للتطور في الفكر الإداري الحديث وزيادة الاهتمام في السنوات الأخيرة بالتحول من نموذج منظمة التحكم والأوامر إلي ما يسمي بالمنظمة الممكنة ليتغير بهذا النمط القيادي وإدارة العمل.(عطية حسين أفندي، ٢٠١١، ٩)

والتمكين لغةً مصدراً للفعل "مكن"، يقال "مكنه" الله من الشيء "تمكيناً" و"أمكنه" منه، و استمكن الرجل من الشيء و"تمكن" منه، و فلان لا يمكنه النهوض أي لا يقدر عليه (محمد بكر الرازي، ١٩٩٢، ٦٣)

أما مفهوم التمكين اصطلاحاً فهو يعد من المفاهيم الصعبة المعقدة والتي لم تلق اتفاق من قبل الباحثين حول تحديد مفهوم واحد لها حيث تنوعت توجهاتهم نحو تحديد مفهوم التمكين، فيعرف التمكين بأنه: "قيام القادة المديرين بمنح القوة والسلطة للمرؤوسين"، كذلك يعرف بأنه "فلسفة إعطاء القائد مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا". (فتحي درويش عشية، ٢٠١٠، ٦٩٣)

ويؤكد (Pet&Miller) أن التمكين هو "منح سلطة اتخاذ القرارات وتنفيذها واحساس الفرد بمسئولية عن نتائجها، فإذا حدث خطأ فلا يجب أن يعاقب الفرد علي ذلك بل يجب تدريبه جيداً لتلافي الخطأ في المستقبل". كما يعرف بأنه: "يعمل علي تعزيز الدوافع الحقيقية للعاملين والتي تظهر بوضوح في أربعة أنماط إدراكية تعكس توجه الفرد نحو دورة في العمل: معني العمل، الكفاءة، التصميم الذاتي للعمل، الإحساس بالتأثير" (Gretche 1996, 48). أي أنه مجموعة من الحالات النفسية المدركة أو الأنماط الإدراكية التي تجعل العاملين يدركون فاعلية الممارسات الإدارية المصممة لتمكين العاملين، وبذلك يعد التمكين مفهوم تحفيزي يتمحور حول دافعية الفرد نحو الكفاءة والافتتار، كذلك يعرف بأنه: "إعطاء العاملين الصلاحيات والمسئوليات ومنحهم الحرية الكاملة لاختيار الطرق المناسبة لأداء العمل دون تدخل من الإدارة العليا مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة وتأهيلهم فنياً وسلوكياً لأداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم".

ومن خلال ماسبق يمكن القول أن التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية يمنحهم الحرية والاستقلالية في أداء العمل ويستثمر الكفاءة التي بداخلهم استثماراً كاملاً، كما أنه يركز على القدرات الفعلية لهم في حل مشاكل

العمل، ويتيح لهم تحمل مسؤولية أعمالهم وقراراتهم، و يقلل من اعتمادهم علي المستويات الإدارية الأعلى في أداء اعمالهم.

### أهداف التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعات:

إن التحول من النمط التقليدي للإدارة وتزايد معدلات التغيير في بيئة الجامعة هو ما جعل من تبنى اسلوب تمكين القيادات بالجامعات أمراً ضرورياً، وبناء على ذلك يكون الهدف من تمكين القيادات ما يلي: D.Wall ( and Other, 2002, 158-160) (Toby

- جعل الجامعة أكثر قدرة على الإستجابة للبيئة المتغيرة.
- دعم الإبتكار لدى القيادات الممكنة مما يجعلها أكثر قدرة على طرح أفكار مبتكرة.
- التغلب على التقليدية في عملية الإتصال داخل الجامعة.
- شعور القيادات بالرضا، والترحيب بممارسة أعمال أكبر من حيث المسؤولية.

### أهمية التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعات:

تتحدد أهمية أخذ الجامعات بالتمكين الإداري في:

- تزويد القيادات الأكاديمية بثقافة التمكين الإداري مما يعينهم علي تحقيق أهداف الجامعة.
- تمكين القيادات الأكاديمية من التفاعل مع المتغيرات العصرية الجديدة في مجال المنافسة، وبالتالي تحقيق مكاسب وعائدات شخصية ومجتمعية.
- زيادة فاعلية القائد الأكاديمي ورفع كفاءته.

- تطوير الهيكل العام للجامعات ككل، من خلال تعميم ثقافة التمكين الإداري التي تؤدي إلى ضرورة استغلال كل فرد لمهاراته ليتمكن من تأدية الأدوار المكلف بها مما يسهل من عملية التغيير. (أميرة محمد الحمودي، ٢٠١٠، ٩٩ - ١٠٠)
- تشجيع القيادات الأكاديمية علي تحقيق أعلى مستوي من الأداء الأكاديمي وتوفير كافة الظروف التي تساعدهم علي الوصول إلي أعلى معدلات الرضا الوظيفي.
- إشعار القيادات الأكاديمية بقيمتهم وبالذور الكبير الذي يمكن أن يلعبوه في النهوض بالجامعة، من خلال زيادة وعيهم بالمشكلات المرتبطة بوظيفتهم وإكسابهم المهارات والإتجاهات اللازمة للقيام بالذور المنوط بهم.
- إطلاق قدرات القيادات الأكاديمية الإبداعية والابتكارية ووصول مقترحاتهم وأفكارهم إلي متخذي القرار، وعدم وضع هذه الأفكار في الطريق الطويل للمستويات الإدارية الهرمية الكبيرة في الإرتفاع والمعوقة للإبداع والابتكار.
- تعزيز الممارسات الجيدة للقيادات الأكاديمية وتحسين مهارات الاتصال مع الآخرين. (أميرة رمضان عبد الهادي، ٢٢٧-٢٢٨)
- تزويد القيادات الأكاديمية بمهارات الأداء الوظيفي والأكاديمي والإداري التي تعينهم علي القيام بوظائفهم في الجامعة، في ظل سياسة جديدة تؤكد علي المبادرة والاستقلالية.
- إيجاد روح التعاون بين القيادات الأكاديمية والعمل الجماعي ضمن فريق وتبادل الأفكار والآراء واستخدام التفكير التأملي والتحليلي في عملهم، مما يؤدي إلي رفع جودة العملية التعليمية وتحقيق تكامل الخبرة. (سلامة عبد العظيم، ٢٠٠٦، ٩٠ - ٩١)

## أساليب التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعات:

تتعدد أساليب التمكين الإداري بالمنظمات، وكل واحد منها يتبنى وجهة نظر مختلفة عن الآخر، وتتمثل هذه الأساليب فيما يلي:

- أ- تمكين الأفراد.
- ب- تمكين فرق العمل.
- ج- التمكين من خلال النمط القيادي.
- د- التمكين الهيكلي - الاجتماعي.
- هـ- التمكين متعدد الأبعاد.

ويمكن توضيح هذه الأساليب فيما يلي:

### أ- تمكين الأفراد :

يظهر التمكين عندما يبدأ الفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والإستقلالية وهو ما يسمى بتمكين الذات، فالعامل المتمكن يمتلك مستويات أكبر من السيطرة والتحكم فى متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على إستثمار المعلومات والموارد على المستويات الفردية، وهنا التمكين تجربة فردية، ولكن هناك أساليب تقوم على تمكين الفرق (Gretchen M Spritzer, 1995,1455).

### ب- تمكين فرق العمل

إن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلي تجاهل عمل الفريق، لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبيرة لتمكين المجموعة أو الفريق، لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي، والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معاً. فعمل الفريق يعد أسلوباً يستخدم لتمكين العاملين، ومسوغاً لتطوير قدراتهم وتعزيز الأداء المؤسسي، وتمكين الفريق ينسجم مع التغييرات الهيكلية في المؤسسات من حيث

توزيع نطاق الإشراف و التحول إلي المؤسسة الأفقية والتنظيم المنبسط بدلا من الهرمية. (سامية عيضة، ٢٠١٣، ١٩٩)

### ج- التمكين من خلال النمط القيادي:

يعتمد هذا الإسلوب علي دور القائد في عملية التمكين، حيث يلعب القائد في المؤسسة دوراً مهماً في عملية التمكين من حيث منح صلاحيات أكبر وسلطة أوسع للمستويات الإدارية الدنيا في المنظمة، ويركز هذا الإسلوب على تفويض الصلاحيات من أعلى الى أسفل، ففي ظل المؤسسة الممكنة يمنح القائد العاملين المزيد من التفويض ومجالاً أوسع في التخطيط والتنفيذ والتقييم للأدائهم، وهذا لايعنى أن يتمتع القائد عن تقديم التوجيه والإرشاد والدعم للعاملين كلما طالبو بذلك، أى أنه يجب أن يساعدهم على تطوير مهاراتهم والتزامهم، لكي يؤديوا دورهم بفاعلية في منظمة تمكينية. (عماد على مهيرات، ٢٠١٠، ٤١)

### د- التمكين الهيكلي - الإجتماعي:

يقوم هذا الإسلوب على توفير بيئة عمل تسهم في تمكين العاملين من خلال تجاوز الظروف التي تؤدي إلي الشعور بالعجز في مكان العمل وذلك من خلال مجموعة من الممارسات التي يمكن المؤسسة العمل بها لتحقيق مشاركة واندماج أكبر في العمل من قبل العاملين وتتمثل هذه الممارسات في: المشاركة في صنع القرار، نظام المكافآت حسب الأداء، تدفق سريع للمعلومات، تطوير العاملين والتدريب المستمر علي العمل بطريقة أفضل علي مستوي المهارات الشخصية للعامل، وبالتالي يركز هذا الأسلوب علي النظر إلي بيئة المؤسسة للتمكين ولا يعتمد علي شعور العاملين بالتمكين. (Gretchen M Spritzermm, 2008, 57-58).

**٥- التمكين متعدد الأبعاد:**

يقوم هذا الأسلوب علي الجمع بين الأساليب السابقة ويرفض اعتماد بعداً أحادي الجانب لتفسير مبدأ التمكين، فالجميع يعملون شركاء ويأخذون زمام المبادرة بشكل جماعي من خلال تفاعل الفريق المنظم، ويعملون أيضاً علي صنع القرارات الاستراتيجية، وعلي هذا الأساس فالتمكين ليس شعوراً شخصياً، حيث يصعب تطبيق التمكين دون وجود أسس هيكلية وعوامل تنظيمية ملائمة، إضافة إلي قيام العلاقات بين القائد والعاملين علي أساس من الثقة والدعم والتواصل وتزويد العاملين بالمعلومات الضرورية وغير الضرورية لكي يشعر الفرد والفريق بشيء من المسؤولية تجاه نتائج الأداء المرغوبة (بحيي ملحم سليم، ٢٠٠٦، ٩٧). وبذلك يتضح تعدد اساليب التمكين والتي يمكن أن تطبق داخل المؤسسات المختلفة.

**أبعاد التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعات:**

وتتمثل هذه الأبعاد في :

**أ- معنى العمل: Meaning of work**

يتعلق هذا البعد بالقيمة التي يعطيها الفرد للهدف أو الغرض من الوظيفة أي تقييم الفرد لأنشطة عمله، وهذا يتوقف على درجة التوافق بين متطلبات العمل التي يؤديها الفرد وأهدافه الشخصية ومعتقداته وقيمه وسلوكياته، أي أن هذا البعد يعني إدراك الفرد أن العمل الذي يؤديه ذو معنى وأهمية وقيمة بالنسبة له وللآخرين وللمنظمة، ( Kenneth W. & Betty A., 1990, 672) فانخفاض درجات إدراك الفرد لمعنى العمل سوف يترتب عليها الشعور باللامبالاة والانفصال عن العمل، أما ارتفاع درجات الشعور بمعنى العمل سوف يترتب عليه الشعور بالالتزام، والاحتواء في العمل والتركيز علي استغلال الطاقات. (محمود حسين الوادي، ٢٠١٢، ص٤٥)



وهناك مجموعة من العوامل الخارجية الهامة التي لها تأثير قوي علي الشعور بمعني العمل مثل أن يتمكن العامل من تنمية قدراته من خلال العمل، أن يحصل العامل علي مجموعة من المزايا والأجور الكافية لتحقيق رفاهية العمل، وقيام العامل باختيار العمل بمحض إرادته، كل هذه العوامل تساهم في زيادة شعور العامل بمعني العمل لديه.

### ب- الاختيار: Choice

يشير هذا البعد إلى درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد في اختيار طرق تنفيذ مهام عمله، أي ممارسة السيطرة على الأساليب المستخدمة لتنفيذ أنشطة العمل وقدرته على تحديد البدائل والاختيار فيما بينها، بحيث يتوافر لديه الحرية في صنع القرارات وطرق أداء العمل وإجراءاته، فحرية الاختيار عنصر محفز للأفراد يؤدي إلى زيادة المرونة التنظيمية والإبداع في العمل ويوفر روح المبادرة ومقاومة ضغوط العمل وضبط النفس وتوفير المشاعر الإيجابية، كما أن انخفاض حرية الاختيار سوف يترتب عليه شعور الفرد بأنه يتم التحكم فيه مما يؤدي الي انخفاض احترام الذات وانخفاض الروح المعنوية بشكل عام ( weichun zhu and others, 2004, 20). ولكن يجب أن تكون حرية الاختيار لدى العاملين في حدود الرؤيا الواضحة لرسالة المنظمة واهدافها وضمن الأطر الإرشادية التي يستعين بها العاملين ليكونوا قادرين على التصرف دون الوقوع في مآهات العمل. ( زكريا مطلق، أحمد علي، ٢٠٠٩، ٨٤-٨٥)

### ج- الكفاءة (الفعالية الذاتية): Self-efficacy/competence

يقصد بها إدراك الفرد بأن لديه القدرة علي أداء أنشطة وظيفته بمهارة استنادا إلي خبراته ومهاراته ومعرفته، فالكفاءة تعتبر من دعائم التمكين لأن تحميل الفرد بمسئوليات أكبر ووظائف أكثر صعوبة لن يعتبره الفرد تمكيناً إلا إذا كان لديه الثقة

في قدرته علي النجاح في تحمل تلك المسئوليات وأداء تلك الوظائف وبالتالي يزداد شعوره بكفاءته (فراس محمد الجروي، ٢٠١٢، ٧٥٦ - ٧٥٧). فالشعور بالكفاءة يؤدي الى المثابرة وبذل المزيد من الجهد للوصول إلى الغايات المنشودة، كما أن انخفاض مستوى الكفاءة سوف يجعل الأفراد يتجنبون المواقف التي تتطلب تواجد مهارات معينة فيهم.

#### د - التأثير : Impact

يقصد به مدى شعور الفرد بأنه يستطيع أن يحدث تأثيراً فعالاً فيما يتعلق بإنجاز أهداف المنظمة التشغيلية والإدارية والاستراتيجية، فإحساس الفرد بإنعدام تأثيره علي العمل الذي يقوم به سوف ينعكس علي انخفاض الروح المعنوية له، الأمر الذي سيترتب عليه شعور الفرد بالإغتراب التنظيمي، وتتأكد أهمية عنصر التأثير في أن الأفراد لا يرغبون في الشعور بأنهم مجرد أدوات تستخدمها المنظمة لتحقيق أهدافها، ولكنهم يرغبون في الشعور بأنهم يحدثون مساهمة شخصية، وبالتالي لهم تأثير علي نتائج المنظمة.

ومن وجهة نظر أخرى لأبعاد التمكين تحدد الأبعاد على النحو التالي (إحسان جلاب، كمال كاظم، ٢٠١٤، ٦١ - ٦٢)

أ-المعلومات **Information**: أي توفير المعلومات عن كافة جوانب المنظمة وتقديمها للأفراد العاملين.

ب-المعرفة والمهارات **Knowledge and skills** : إذ يعتبر امتلاك العاملين للمعرفة والمهارات عاملين مهمين وأساسيين في مجال تطبيق التمكين ونجاحه.

ج-القوة **Power**: فامتلاك الأفراد العاملين القوة اللازمة لاتخاذ القرارات يعد أمراً ضرورياً في تطبيق التمكين.

د- المكافآت Rewards: وتتمثل في تقديم المكافآت للعاملين علي أدائهم في المنظمة.

كذلك حدد البنك الدولي الأبعاد الآتية للتمكين:

#### أ- الوصول إلي المعلومات: Access to information

حيث تعتبر المعلومات مصدراً من مصادر القوة، فالأفراد المطلعين هم أفضل جاهزية لاستغلال الفرص التي تتاح أمامهم، فبدون المعلومات ذات الصلة والمفهومة والتي تتوافر في الوقت المناسب فإنه يصعب علي الأفراد العاديين اتخاذ إجراءات فعالة.

#### ب- التضمين والمشاركة: Inclusion and participation

تشير إلي كيفية مشاركة واندماج الافراد العاملين في عملية اتخاذ القرارات وعدم تهميشها، لذلك تعد مشاركة الأفراد العاملين في عملية اتخاذ القرارات أمراً حاسماً لضمان بناء تلك الموارد علي المعرفة والأولويات الموضوعية، وبناء عمليتي الإلتزام والتغيير.

#### ج- المساءلة: Accountability

وتشير المسألة إلي القدرة في دعوة العاملين إلي اعتبار أنفسهم المسؤولين عن سياستهم وأعمالهم.

#### د- القابلية التنظيمية الداخلية: Local organizational capacity

تشير إلي قدرة الأفراد إلي العمل معاً، وتنظيم أنفسهم وتعبئة الموارد لحل المشكلات ذات الإهتمامات المشتركة.

و وفقاً لرأي آخر يتكون التمكين من ثلاثة أبعاد رئيسية تتفرع منها أبعاد ثانوية أخرى لابد من مراعاتها في عملية التمكين وهي:

أ- المشاركة بالمعلومات: من خلال المشاركة في معلومات أداء المنظمة، مساعدة الأفراد في فهم الأعمال، بناء الثقة من خلال المشاركة في المعلومات الحساسة، إمكانية تحقيق الإنضباط الذاتي.

ب- تحقيق الاستقلالية من خلال الهيكل: من خلال وجود رؤية واضحة وتحديد الصور المحدودة، إيجاد قوانين جديدة لاتخاذ القرارات التي تدعم التمكين، وضوح الأهداف والأدوار التعاونية، تأسيس عمليات جديدة لإدارة التمكين، زيادة مستويات التدريب.

ج- الفرق الهرمية: بتقديم التدريب والتوجيه للمهارات الجديدة، حشد الدعم للتغيير وتشجيعه، تخلي المدراء التدريجي عن الرقابة

كما حددت موسوعة القيادة التربوية الأبعاد الأتية لتمكين القيادات التربوية: (Rolf A.Jank, 2006.)

أ- المشاركة في صنع القرار:

وهي العملية التي تتصل بمشاركة القيادات في اتخاذ القرارات الهامة، والتي تؤثر تأثيراً مباشراً علي عملهم.

ب- النمو المهني للقيادات:

وهو يعبر عن إدراك القيادات بأن المؤسسه توفر لهم فرص النمو والتطوير المهني وتنمية مهاراتهم أثناء العمل.

ج- المكانة:

تشير إلي إحساس وإدراك القيادات بأن لديهم احتراماً مهنياً، وشعورهم باحترام الآخرين لمعارفهم وخبراتهم، كما أن الإدراك يؤثر علي قدراتهم علي العمل.

#### د - الكفاءة الذاتية:

وهي إدراك القيادات بأن لديهم القدرة علي إنجاز مهام العمل بنجاح استنادا إلي الخبرة والمعرفة والمهارة.

#### هـ - الاستقلالية:

تشير الي منح القيادات صلاحيات واسعة بإتخاذ إجراءات ذات مساحات أوسع، كإعادة هيكله العمل، وإعادة توزيعها فيما بينهم، فالإستقلالية تتمثل في حرية التصرف في المهارات والوسائل الخاصة بالعمل.

#### و - التأثير:

وتشير إلي إدراك القيادات أنهم قادرون علي التأثير في بيئة العمل، وخاصة تلك المتعلقة بعملهم.

مما سبق يتضح تعدد أبعاد التمكين الإداري ووفقا لأدبيات البحث التربوي المتعلقة بالتمكين الإداري.

#### متطلبات تطبيق التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعات:

تتمثل المتطلبات الأساسية لتطبيق التمكين الإداري بالمنظمات فيما يلي:(أحمد المنورى الجرايد، ٢٠١٤، ٤٤)

- دعم الإدارة العليا وإستادها لخطط التمكين مع الجدية في مسألة التطبيق.
- قيادة إدارية واعية بأهمية التمكين، لديها الاقناع والفهم الصحيح من خلال رسالة واضحة ورؤية مستقبلية.
- أنماط ادارية مرنة بدلاً من الأنماط التقليدية التي تقاوم التغيير.

- تغيير نظم الرقابة المباشرة الى نظم الرقابة الذاتية ضمن منظور الثقة المتبادلة بين الادارة والعاملين
- مناخ تنظيمي يقوم علي الثقة والمشاركة ويعتمد علي مداخل الاندماج والتمكين وتحقيق الدعم التنظيمي.
- ثقافة تنظيمية تدعم تمكين العاملين وتتميز بالابداع والابتكار.
- نظم للمعلومات والاتصالات تعتمد علي التكنولوجيا الحديثة.
- تدفق المعلومات بجميع الإتجاهات ومعظم المستويات.
- إعادة تصميم الوظائف بما يتيح للعاملين الحرية في أداء مهام عملهم.
- تدريب العاملين وتأهيلهم لممارسة الأدوار الجديدة في ظل التمكين و تقديم التشجيع والتحفيز والمكافآت.

### معوقات تطبيق التمكين الاداري للقيادات الأكاديمية بالجامعات:

توجد العديد من المعوقات التي تحد من عملية التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعات وتؤدي إلي ضعف قدرتهم على الإبداع والابتكار والتزامهم بتنفيذ اللوائح والتعليمات دون التفكير في تطويرها أو تجديدها، مما يؤدي إلي عدم توافر المناخ الملائم لتمكينهم إدارياً. وفي هذا الإطار أشارت العديد من الدراسات إلي مجموعة من معوقات التمكين الإداري والتي تؤدي إلي فشل المؤسسات المختلفة ومن بينها الجامعات لتطبيق التمكين فيها، ويمكن تصنيف هذه المعوقات الي معوقات شخصية واخرى تنظيمية وثالثة ادارية. وتتمثل في:

#### أ- المعوقات الشخصية:

هي المعوقات المتعلقة بالقائد ذاته وتؤثر في شخصيته بحيث تكون معوقه لتطبيق التمكين الاداري، وتتمثل فيما يلي: ( عطا الله صلاح، ٢٠١١، ٣١٧ - ٣١٨ )

- ضعف الرغبة لدى القيادة العليا والقيادات الأكاديمية في التغيير، والتمسك بما هو موجود.
- خوف القيادة العليا من فقدان السلطة.
- عدم الثقة الإدارية المتبادلة بين القيادة العليا والقيادات الأكاديمية بالجامعة.
- مقاومة القيادة العليا لتطبيق التمكين خوفا من فقدان السلطة أو إساءة استخدام القيادات الأكاديمية للسلطات الممنوحة لهم
- تخوف القيادات الأكاديمية من تحمل المسؤولية وعدم ثقتهم في أنفسهم من ناحية قدرتهم على إكمال مهام عملهم.
- تمسك القيادات باللوائح والقوانين التنظيمية بدون استخدام المرونة عند تطبيقها والتجديد فيها.
- ضعف التعاون لدى القيادات الأكاديمية الناتج عن ضعف الاحساس بالامان الوظيفي.
- ضعف الدافع نحو الابتكار والإبداع لدى القيادة العليا و القيادات الأكاديمية، ومن ثم فشل تطبيق التمكين الإداري.
- سيادة الأنانية والفردية لدى القيادات وضعف رغبتهم في العمل الجماعي.
- خوف كل القيادة العليا و القيادات الأكاديمية من ارتكاب الخطأ والمخاطرة.
- ضعف العلاقات الانسانية بين القيادة العليا و القيادات الأكاديمية.

**ب- المعوقات التنظيمية:**

هى المعوقات التى تتعلق بالمؤسسة واسلوب عملها وكيفية تحقيق اهدافها ومدى تهيئة المناخ والثقافة الملائمة للتمكين الإداري، وتتمثل فى: (كشاد رابح، قبطان ٢٠١٢، ٤٢٨ - ٤٢٩).

- التنظيم الهرمي التقليدي داخل الجامعة.
- قلة وضوح الرؤية.
- الوصف الوظيفي الجامد للمهام والوظائف وتداخل في الاختصاصات داخل العمل.
- غياب الدعم التنظيمي.
- غياب المناخ الملائم داخل الجامعة لتطبيق التمكين الإداري.

**ج- المعوقات الادارية:**

هى المعوقات التى تتعلق بالنمط الإداري السائد ودرجة المركزية والامركزية بما يتيح التمكين الاداري، وتتمثل فى:

- سيادة الأساليب الإدارية التقليدية والروتينية فى العمل الإداري.
- مركزية الإدارة والتعقيد وكثرة الإجراءات في اتخاذ القرارات داخل الجامعة.
- ضعف استخدام الاساليب الادارية الحديثة داخل الجامعة.
- ضعف عملية الاتصال داخل الجامعات ونقص المعلومات وعدم توافرها بالسرعة المطلوبة.
- ضعف توافر الموارد التنظيمية اللازمة من دعم مادي ومعنوي.
- إهمال حاجات المشاركين في السلطة من المهارات وعدم تدريبهم عليها.



- غياب العدالة في الأجور والتحفيز والتقييم، وأجواء عمل غير صحية تتسم بالانفرادية وغياب الاحترام وانعدام الثقة.
- سيادة البيروقراطية المتمثلة في الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع علي المبادأة والابتكار.
- قلة البرامج التدريبية التي تشجع علي ممارسة التمكين.
- إجراءات التقييم غير المناسبة.
- ضعف نظم الحوافز والمكافآت.

يتضح مما سبق أن هناك العديد من المعوقات للتمكين الإداري للقيادات الأكاديمية والتي قد ترجع نتيجة للشخص نفسه أو للنظام الإداري بالجامعة أو البيئة التنظيمية الخاصة بالجامعة، والتي تتطلب ضرورة إعادة النظر بها والعمل علي إيجاد حلول لها لمحاولة توفير بيئة ومناخ داعم لمفهوم وفلسفة التمكين داخل الجامعات وتحويلها من جامعات تقليدية إلي جامعات ممكنة.

## ٢ - الجانب الميداني:

للكشف عن أهم معوقات التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم، قامت الباحثة بالدراسة الميدانية والتي تستهدف الكشف عن معوقات التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم .

### عينة الدراسة:

تم التطبيق على جميع أفراد المجتمع الأصلي، والذي تمثل في عمداء/ وكلاء / رؤساء الأقسام بكليات جامعة الفيوم، فتم توزيع (١٤٩) استمارة بكليات جامعة الفيوم بواقع (١٨) كلية نظرية وعملية، وتمت جدولة هذه البيانات لتوضيح إجمالي خصائص عينة الدراسة، كالتالي:

## جدول (١) توزيع أفراد عينة الدراسة

فئة	النوع	عدد أفراد المجتمع الاصل	التكرار	النسبة المئوية
الوظيفة	عميد	١٨	١٤	% ٧٧,٧
	وكيل	٤١	٣٨	% ٩٢,٦
	رئيس قسم	٩٠	٧٢	% ٨٠
	المجموع	١٤٩	١٢٤	% ٨٣,٢
الكلية	عملية	٨٦	٧٣	% ٨٤,٨
	نظرية	٦٣	٥١	% ٨٠,٩
	المجموع	١٤٩	١٢٤	% ٨٣,٢

يتضح من الجدول السابق أنه بعد توزيع الاستمارات وجمعها مرة أخرى، تم عمل حصر شامل لجميع الاستمارات بعد استبعاد الاستمارات الغير مكتملة والتي لم تصل، وبعد الحصر تم إجراء الإحصاءات على (١٢٤) استمارة فقط والتي تمثل نسبة (٨٣,٢%).

## أداة الدراسة :

تم استخدام الإستبانة كأداة رئيسية للدراسة، لذا قامت الباحثة بإعداد إستبانة مكونة من (١٩) عبارة للتعرف على أهم معوقات التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم، ولقد أعطى لكل عبارة من عبارات الاستبانة ثلاثة اختيارات للإجابة هي (كبيرة/ متوسطة / ضعيفة)، بحيث تكون الدرجة المقابلة لكل اختيار هي (٣ - ٢ - ١) على الترتيب.

### ثبات الأداة :

تم حساب ثبات الأداة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS من خلال استخدام طريقتي "ألفا كرونباخ" و"جتمان"، وتم حساب الثبات وكان على النحو التالي:

جدول (٢) معامل ثبات الاستبانة باستخدام طريقتي ألفا كرونباخ و جتمان

المحور	ألفا كرونباخ	جتمان
معوقات التمكين الإداري	٠,٩٦	٠,٩٦

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات بالنسبة للاستبانة مرتفع مما يدعو للوثوق في أداة الدراسة.

### صدق الأداة :

صدق الاستبانة يعنى التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، كما يقصد بالصدق شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها.

وقد تم حساب صدق الأداة باستخدام معامل الارتباط "بيرسون"، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول (٣) يوضح صدق الأداة

المحور	معامل الارتباط بالمجموع الكلى
معوقات التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية بكليات جامعة الفيوم.	٠,٣٤- **

\*\*الارتباط دال عند مستوى (٠,٠١)

يتضح من الجدول السابق أن الاستبانة تمتعت بدرجة عالية من الصدق.

### المعالجة الإحصائية :

تم الاعتماد على برنامج ( SPSS 22 ) فى إجراء المعالجات الإحصائية فى العلوم الإنسانية، واقتضت الدراسة معالجة البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية :

- الإحصاء الوصفى : ويتمثل فى حساب التكرارات والنسب المئوية للاستجابة والأوزان النسبية الدالة على كل عبارة من عبارات الاستبانة وتحويلها إلى الدرجات المقابلة باستخدام برنامج ( Excel )، وقد افترض الباحث الدرجات المقابلة لكل بديل من البدائل كما يلى :
- (كبيرة = ٣/متوسطة = ٢/ضعيفة = ١).

- الإحصاء الاستدلالي : ويتمثل فى معادلة مربع كاي (٢ك) لإيجاد الفروق بين آراء أفراد العينة على عبارات كل محور من محاور الاستبانة، وذلك من خلال المعادلة :

$$٢ك = \text{مجرى} \text{ (التكرار التجريبي - التكرار النظري) } / ٢ \text{ التكرار النظري}$$

- تم حساب الوزن النسبى لكل عبارة لتحديد مستوى أهميتها بالنسبة للمحور الذى تنتمى إليه، وذلك عن طريق العلاقة التالية :

$$\text{الوزن النسبى للعبارات} = (ك١ \times ١ + ك٢ \times ٢ + ك٣ \times ٣) / ٣ \times ن$$

- اختبار T-test للكشف عن الفروق بين استجابات مجموعتين مستقلتين.
- تحليل التباين الأحادى One Way ANOVA للكشف عن الفروق ودلالاتها الإحصائية بين المبحوثين وذلك وفقاً لمتغير معين (يسمى متغير التجزئة) وبشرط أن يكون عدد المجموعات أكثر من مجموعتين.

- اختبار "توكي" للمقارنات البعدية ويستخدم فقط في حالة وجود فروق دالة إحصائية باستخدام One Way ANOVA، وهو اختبار يستخدم في حالة افتراض تساوى التباين بين الفئات، حيث أنه يفيد في اختبار معنوية الفروق بين كل متوسطى الفئات، وتحديد اتجاه هذه الفروق لصالح أية مجموعة منها.

### التحليل الإحصائى ونتائج الدراسة وتفسيرها:

#### أ- نتائج الدراسة وتفسيرها:

يوضح الجدول التالى نتائج المعالجة الإحصائية لاستجابات عينة الدراسة حول عبارات الاستبانة :

جدول (٤) نتائج المعالجة الإحصائية لاستجابات عينة الدراسة حول عبارات الاستبانة

#### أ- المعوقات الشخصية

م	العبارات	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		الاحتراف الإحصائى	المتوسط	الاجتهاد البناء	ك <sup>١</sup>	مستوى الدلالة التائية	النسبة النسبية النسبية	الترتيب
		%	ت	%	ت	%	ت							
١	ضعف الرغبة لدى القيادات فى احدث التغيير	50.8	63	38.7	48	10.5	13	0.67	2.40	كبيرة	٣١,٨٥	دالة	٨٠,١١	٢
٢	تمسك القيادات باللوائح والقوانين دون استخدام المرونة عند تطبيقها	56.5	70	38.7	48	4.8	6	0.59	2.52	كبيرة	٥١,١٦	دالة	٨٣,٨٧	١
٣	تخوف القيادات الأكاديمية لتحمل المسؤولية دون تفويض للصلاحيات	33.1	41	49.2	61	17.7	22	0.70	2.15	متوسطة	١٨,٤٠	دالة	٧١,٧٧	٥
٤	تخوف القيادات الأكاديمية من المخاطرة والخطأ فى أداء العمل	29.0	36	45.2	56	25.8	32	0.74	2.03	متوسطة	٨,٠٠	دالة	٦٧,٧٤	٦
٥	اتباع اسلوب العمل الفردى فى أداء العمل	46.0	57	45.2	56	8.9	11	0.64	2.37	كبيرة	٣٣,٤٠	دالة	٧٩,٠٣	٣
٦	ضعف الثقة المتبادلة بين القيادة العليا والقيادات الأكاديمية بالكليات	41.1	51	40.3	50	18.5	23	0.74	2.23	متوسطة	١٢,٢١	دالة	٧٤,١٩	٤

\* قيمة كا<sup>٢</sup> الجدولية عند مستوى (٠.٠١) = ٦.٦٣٥، وعند مستوى (٠.٠٥) = ٣.٨٤١ لدرجة حرية (١) فى حالة وجود صفر فى أحد الخانات لتكرار (كبيرة/ متوسطة / ضعيفة).

\*\* قيمة كا<sup>٢</sup> الجدولية عند مستوى (٠.٠١) = ٩.٢١٠، وعند مستوى (٠.٠٥) = ٥.٩٩١ لدرجة حرية (٢) فى حالة عدم وجود صفر فى جميع الخانات لتكرار (كبيرة/ متوسطة / ضعيفة).

### يتضح من الجدول السابق ما يلى :

- جاءت قيم (٢كا) لجميع عبارات المحور الثالث دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) أو (٠,٠٥)، إذ أن قيم (٢كا) المحسوبة أكبر من قيمة (٢كا) الجدولية، مما يعنى وجود فروق حقيقية بين استجابات أفراد العينة حول معظم العبارات المتضمنة بالمحور الثالث، كما يؤكد أن آراء عينة الدراسة حول بنود هذا المحور متسقة مع نفسها، وهذه البنود تميز آراء أفراد العينة نحو اتجاه معين وعدم تشتت التكرارات حول بدائل الاختيار الثلاثة (كبيرة، متوسطة، ضعيفة).

- وقد تم تقسيم استجابات أفراد العينة حول هذا المحور إلى ثلاث مراتب كما يلى :

- جاءت العبارات رقم (١)، (٢)، (٥) فى المرتبة الأولى بنسبة مئوية نسبية كبيرة.
- جاءت العبارات رقم (٣)، (٤)، (٦) فى المرتبة الثانية بنسبة مئوية وزنية متوسطة.
- لم تحصل أى عبارة على نسبة مئوية وزنية ضعيفة.

- وفيما يلى تفسير لهذه النتائج:

- جاءت العبارات رقم (١)، (٢)، (٥) فى المرتبة الأولى بنسبة مئوية نسبية كبيرة، حيث تراوحت النسبة المئوية الوزنية لها من (٧٧,٧٩ % : ١٠٠ %)، فجاءت العبارة رقم (٢) ومضمونها "تمسك القيادات باللوائح والقوانين دون استخدام المرونة عند تطبيقها" فى الترتيب (١) بنسبة مئوية وزنية (٨٣,٨٧) حيث حصلت على نسبة موافقة كبيرة ضمن عبارات هذا البعد، كما اتجه أفراد

العينة نحو "كبيرة" بمتوسط قدره (2.52) وانحراف معيارى (0.59)، وجاءت العبارة رقم (1) ومضمونها "ضعف الرغبة لدى القيادات فى أحداث التغيير" فى الترتيب (٢) بنسبة مئوية وزنية (٨٠,١١) حيث حصلت على نسبة موافقة كبيرة ضمن عبارات هذا البعد، كما اتجه أفراد العينة نحو "كبيرة" بمتوسط قدره (2.40) وانحراف معيارى (0.67)، وجاءت العبارة رقم (٥) ومضمونها "اتباع أسلوب العمل الفردى فى أداء العمل" فى الترتيب (٣) بنسبة مئوية وزنية (٧٩,٠٣) حيث حصلت على نسبة موافقة كبيرة ضمن عبارات هذا البعد، كما اتجه أفراد العينة نحو "كبيرة" بمتوسط قدره (2.37) وانحراف معيارى (0.64)، وهذا يشير الى تخوف القيادات من أحداث التغيير وتمسكهم بحرفية تنفيذ اللوائح والقوانين خوفاً من تحمل المسؤولية والمخاطرة وحدوث أخطاء فى العمل، بالإضافة الى عدم توافر مهارات العمل الجماعى لدى بعض القيادات وتخوفهم من فكرة التمكين وبالتالي اتباعهم لاسلوب العمل الفردى، وبالتالي فإن هناك حاجة الى التخلّى عن القديم ومقاومته وأحداث التغيير، واعطاء القيادات فرصة لتحمل المسؤولية واكتساب مهارات العمل الجماعى.

- جاءت العبارات رقم (٣)، (٤)، (٦) فى المرتبة الثانية بنسبة مئوية وزنية متوسطة، حيث تراوحت النسبة المئوية الوزنية لها من (٥٥,٥٦ % : ٧٧,٧٨ %)، فجاءت العبارة رقم (٦) ومضمونها "ضعف الثقة المتبادلة بين القيادة العليا والقيادات الأكاديمية بالكليات" فى الترتيب (٤) بنسبة مئوية وزنية (٧٤,١٩) حيث حصلت على نسبة موافقة متوسطة ضمن عبارات هذا البعد، كما اتجه أفراد العينة نحو "متوسطة" بمتوسط قدره (2.23) وانحراف معيارى (0.74)، وجاءت العبارة رقم (٣) ومضمونها "تخوف القيادات الأكاديمية لتحمل المسؤولية دون تفويض للصلاحيات" فى الترتيب (٥) بنسبة مئوية وزنية (٧١,٧٧) حيث حصلت على نسبة موافقة متوسطة ضمن عبارات هذا البعد،

كما اتجه أفراد العينة نحو "متوسطة" بمتوسط قدره (2.15) وانحراف معياري (0.70)، وجاءت العبارة رقم (٤) ومضمونها "تخوف القيادات الاكاديمية من المخاطرة والخطأ فى أداء العمل" فى الترتيب (٦) بنسبة مئوية وزنية (٦٧,٧٤) حيث حصلت على نسبة موافقة متوسطة ضمن عبارات هذا البعد، كما اتجه أفراد العينة نحو "متوسطة" بمتوسط قدره (2.03) وانحراف معياري (0.74)، وهذا يشير الى ضعف ثقة القيادة العليا بالقيادات الاكاديمية مما لا يتيح للقيادات الاكاديمية الفرصة فى المشاركة فى صنع واتخاذ القرارات وكذلك عدم تقديم الافكار المبتكرة لتحسين اداء العمل، وبالتالي فانه لابد من توافر قدر من الثقة بين القيادة العليا والقيادات الاكاديمية بما يسمح بتمكينهم، كما أن تخوف القيادات الاكاديمية لتحمل المسؤولية والمخاطرة فى اداء العمل، قد يرجع الى كثرة الابعاء الادارية والاعمال الروتينية الموكلة الى القيادات الاكاديمية بالاضافة الى تخوفهم من المخاطرة خوفا من الوقوع فى الخطأ وبالتالي الفشل فى تطبيق القرارات مما قد يؤدي الى اهمال القيادة العليا تفويض السلطات لديهم، وبالتالي فإن ماسبق يؤدي الى ضعف استعداد القيادات الاكاديمية لعملية التمكين.

### جدول (٥)

نتائج المعالجة الإحصائية لاستجابات عينة الدراسة حول عبارات الاستبانة

#### ب- المعوقات التنظيمية

م	العبارات	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		الانحراف المعياري	المتوسط	اتجاه البند	كأ	مستوى الدلالة	النسبة المئوية الوزنية	الترتيب
		ت	%	ت	%	ت	%							
١	التنظيم الهرمي داخل الجامعة .	69	55.6	43	34.7	12	9.7	0.67	2.46	كبيرة	٣٩,٤٠	دالة	٨١,٩٩	٣
٢	تقادم وجمود النواحي	55	44.4	63	50.8	6	4.8	0.58	2.40	كبيرة	٤٦,٠٨	دالة	٧٩,٨٤	٤



م	العبارات	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		الإحتراف المعياري	المتوس ط	اتجاه البند	كأ	مستو ى الدالة	النسبة المنوية الوزنية	الترتيب
		%	ت	%	ت	%	ت							
	والقواتين المنظمة لعمل القيادات الأكاديمية.													
٣	التوصيف الوظيفي الجامد لمهام ووظائف القيادات الأكاديمية.	74	59.7	42	33.9	8	6.5	0.62	2.53	كبيرة	٥٢,٧١	دالة	٨٤,٤١	٢
٤	الإدواجية والتداخل في الإختصاصات.	78	62.9	36	29.0	10	8.1	0.64	2.55	كبيرة	٥٦,٩٧	دالة	٨٤,٩٥	١
٥	غياب المناخ الملائم بالجامعة للمتمكين	56	45.2	58	46.8	10	8.1	0.63	2.37	كبيرة	٣٥,٦٨	دالة	٧٩,٠٣	٥

يتضح من الجدول السابق ما يلي :

- جاءت قيم (٢كا) لجميع عبارات المحور الثالث دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) أو (٠,٠٥)، إذ أن قيم (٢كا) المحسوبة أكبر من قيمة (٢كا) الجدولية الموضحة أسفل جدول رقم (٤)، مما يعنى وجود فروق حقيقية بين استجابات أفراد العينة حول معظم العبارات المتضمنة بالمحور الثالث، كما يؤكد أن آراء عينة الدراسة حول بنود هذا المحور متسقة مع نفسها، وهذه البنود تميز آراء أفراد العينة نحو اتجاه معين وعدم تشتت التكرارات حول بدائل الاختيار الثلاثة (كبيرة، متوسطة، ضعيفة).
- وقد تم تقسيم استجابات أفراد العينة حول هذا المحور إلى ثلاث مراتب كما يلي :

- جاءت العبارات رقم (١)، (٢)، (٣)، (٤)، (٥) فى المرتبة الأولى بنسبة مئوية نسبية كبيرة.
- لم تحصل أى عبارة على نسبة مئوية وزنية متوسطة.
- لم تحصل أى عبارة على نسبة مئوية وزنية ضعيفة.
- وفيما يلى تفسير لهذه النتائج:

- جاءت العبارات رقم (١)، (٢)، (٣)، (٤)، (٥) فى المرتبة الأولى بنسبة مئوية نسبية كبيرة، حيث تراوحت النسبة المئوية الوزنية لها من (٧٧,٧٩ %): (١٠٠ %)، فجاءت العبارة رقم (٤) ومضمونها "الإزدواجية والتداخل فى الإختصاصات" فى الترتيب (١) بنسبة مئوية وزنية (٨٤,٩٥) حيث حصلت على نسبة موافقة كبيرة ضمن عبارات هذا البعد، كما اتجه أفراد العينة نحو "كبيرة" بمتوسط قدره (2.55) وانحراف معيارى (0.64)، وجاءت العبارة رقم (٣) ومضمونها "التوصيف الوظيفي الجامد لمهام ووظائف القيادات الأكاديمية" فى الترتيب (٢) بنسبة مئوية وزنية (٨٤,٤١) حيث حصلت على نسبة موافقة كبيرة ضمن عبارات هذا البعد، كما اتجه أفراد العينة نحو "كبيرة" بمتوسط قدره (2.53) وانحراف معيارى (0.62)، وجاءت العبارة رقم (١) ومضمونها "التنظيم الهرمي التقليدي داخل الجامعة" فى الترتيب (٣) بنسبة مئوية وزنية (٨١,٩٩) حيث حصلت على نسبة موافقة كبيرة ضمن عبارات هذا البعد، كما اتجه أفراد العينة نحو "كبيرة" بمتوسط قدره (2.46) وانحراف معيارى (0.67)، وجاءت العبارة رقم (٢) ومضمونها "تقادم وجمود اللوائح والقوانين المنظمة لعمل القيادات الأكاديمية" فى الترتيب (٤) بنسبة مئوية وزنية (٧٩,٨٤) حيث حصلت على نسبة موافقة كبيرة ضمن عبارات هذا البعد، كما اتجه أفراد العينة نحو "كبيرة" بمتوسط قدره (2.40) وانحراف معيارى (0.58)، وجاءت العبارة رقم (٥) ومضمونها "غياب المناخ الملائم

داخل الجامعة لتطبيق التمكين الإداري" فى الترتيب (٥) بنسبة مئوية وزنية (٧٩,٠٣) حيث حصلت على نسبة موافقة كبيرة ضمن عبارات هذا البعد، كما اتجه أفراد العينة نحو "كبيرة" بمتوسط قدره (2.37) وانحراف معيارى (0.63)، وهذا يشير الى أن المناخ التنظيمي السائد بالجامعة لايتيح عملية التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية نظرا لغلبة الطابع المركزى على نمط الإدارة بالجامعة وهرمية الهيكل التنظيمى وجموده والازدواجية فى الاختصاصات والتوصيف الوظيفى الجامد لوظائف القيادات وجمود اللوائح والقوانين، مما يستدعى ضرورة احداث التغيير فى الهيكل التنظيمي وتحديث التوصيف الوظيفى لمنع الازدواجية والتداخل فى الاختصاصات والتجديد فى اللوائح والقوانين بما يتماشى مع التغيرات المحيطة وبالتالي توفير المناخ والبيئة المناسبين لعملية التمكين.

### جدول (٦)

نتائج المعالجة الإحصائية لاستجابات عينة الدراسة حول عبارات الاستبانج- المعوقات

#### الإداري

م	العبارات	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		الإحراف المعياري	المتوسط	اتجاه البند	كأ	مستوى الدلالة	النسبة المئوية الوزنية	الترتيب
		%	ن	%	ن	%	ن							
١	خوف القيادة العليا من فقدان السلطة.	55.6	69	34.7	43	9.7	12	0.67	2.46	كبيرة	٣٩,٤٠	دالة	٨١,٩٩	٤
٢	محدودية تفويض القيادات لسلطاتهم.	44.4	55	50.8	63	4.8	6	0.58	2.40	كبيرة	٤٦,٠٨	دالة	٧٩,٨٤	٥

الترتيب	النسبة المئوية الوزنية	مستوى الدلالة	٢٤	اتجاه البند	المتوسط	الإحتراف المعياري	ضعيفة		متوسطة		كبيرة		العبارات	م
							%	ت	%	ت	%	ت		
٢	٨٤,٤١	دالة	٥٢,٧١	كبيرة	2.53	0.62	6.5	8	33.9	42	59.7	74	سيادة البيروقراطية في اساليب واجراءات العمل الاداري	٣
١	٨٤,٩٥	دالة	٥٦,٩٧	كبيرة	2.55	0.64	8.1	10	29.0	36	62.9	78	استخدام الاساليب الادارية التقليدية والروتينية في العمل الاداري	٤
٦	٧٩,٠٣	دالة	٣٥,٦٨	كبيرة	2.37	0.63	8.1	10	46.8	58	45.2	56	مركزية صنع واتخاذ القرارات	٥
٧	٧٠,٤٣	دالة	٣٢,١٩	متوسطة	2.11	0.65	16.1	20	56.5	70	27.4	34	ضعف عمليات الاتصال داخل الجامعة	٦
٧	٧٠,٤٣	دالة	٥٦,٦٣	متوسطة	2.11	0.59	12.1	15	64.5	80	23.4	29	نقص المعلومات اللازمة لاداء العمل وعدم توافرها بالسرعة المطلوبة	٧

م	العبارات	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		الإحتراف المعياري	المتوسط	اتجاه البند	كا	مستوى الدلالة	النسبة المئوية الوزنية	الترتيب
		%	ن	%	ن	%	ن							
٨	قلة البرامج التدريبية الخاصة بتنمية المهارات الادارية للقيادات الاكاديمية	70	56.5	45	36.3	9	7.3	0.63	2.49	كبيرة	٤٥,٥٠	دالة	٨٣,٠٦	٣
	متوسط الاستبانة	٢,٣٧		النسبة المئوية الوزنية		٧٨,٩٩		كبيرة	درجة التحقق					

يتضح من الجدول السابق ما يلي :

- جاءت قيم (كا) لجميع عبارات المحور الثالث دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) أو (٠,٠٥)، إذ أن قيم (كا) المحسوبة أكبر من قيمة (كا) الجدولية الموضحة أسفل جدول رقم (٤)، مما يعنى وجود فروق حقيقية بين استجابات أفراد العينة حول معظم العبارات المتضمنة بالمحور الثالث، كما يؤكد أن آراء عينة الدراسة حول بنود هذا المحور متسقة مع نفسها، وهذه البنود تميز آراء أفراد العينة نحو اتجاه معين وعدم تشتت التكرارات حول بدائل الاختيار الثلاثة (كبيرة، متوسطة، ضعيفة).
- وقد تم تقسيم استجابات أفراد العينة حول هذا المحور إلى ثلاث مراتب كما يلي :
- جاءت العبارات رقم (١)، (٢)، (٣)، (٤)، (٥)، (٨) فى المرتبة الأولى بنسبة مئوية نسبية كبيرة.
- جاءت العبارات رقم (٦)، (٧) فى المرتبة الثانية بنسبة مئوية وزنية متوسطة.

- لم تحصل أى عبارة على نسبة مئوية وزنية ضعيفة.
- وفيما يلي تفسير لهذه النتائج:
- جاءت العبارات رقم (١)، (٢)، (٣)، (٤)، (٥)، (٨) فى المرتبة الأولى بنسبة مئوية نسبية كبيرة، حيث تراوحت النسبة المئوية الوزنية لها من ( ٧٧,٧٩ % : ١٠٠ %)، فجاءت العبارة رقم (٤) ومضمونها "استخدام الاساليب الادارية التقليدية والروتينية فى العمل الاداري" فى الترتيب (١) بنسبة مئوية وزنية (٨٤,٩٥) حيث حصلت على نسبة موافقة كبيرة ضمن عبارات هذا البعد، كما اتجه أفراد العينة نحو "كبيرة" بمتوسط قدره (2.55) وانحراف معيارى (0.64)، وجاءت العبارة رقم (٣) ومضمونها "سيادة البيروقراطية فى اساليب واجراءات العمل الاداري" فى الترتيب (٢) بنسبة مئوية وزنية (٨٤,٤١) حيث حصلت على نسبة موافقة كبيرة ضمن عبارات هذا البعد، كما اتجه أفراد العينة نحو "كبيرة" بمتوسط قدره (2.53) وانحراف معيارى (0.62)، وجاءت العبارة رقم (٨) ومضمونها "قلة البرامج التدريبية الخاصة بتنمية المهارات الادارية للقيادات الاكاديمية" فى الترتيب (٣) بنسبة مئوية وزنية (٨٣,٠٦) حيث حصلت على نسبة موافقة كبيرة ضمن عبارات هذا البعد، كما اتجه أفراد العينة نحو "كبيرة" بمتوسط قدره (2.49) وانحراف معيارى (0.63)، وجاءت العبارة رقم (1) ومضمونها "خوف القيادة العليا من فقدان السلطة" فى الترتيب (٤) بنسبة مئوية وزنية (٨١,٩٩) حيث حصلت على نسبة موافقة كبيرة ضمن عبارات هذا البعد، كما اتجه أفراد العينة نحو "كبيرة" بمتوسط قدره (2.46) وانحراف معيارى (0.67)، وجاءت العبارة رقم (٢) ومضمونها "محدودية تفويض القيادات لسلطاتهم" فى الترتيب (٥) بنسبة مئوية وزنية (٧٩,٨٤) حيث حصلت على نسبة موافقة كبيرة ضمن عبارات هذا البعد، كما اتجه أفراد العينة نحو "كبيرة" بمتوسط قدره (2.40) وانحراف معيارى (0.58)، وجاءت

العبارة رقم (٥) ومضمونها "مركزية صنع واتخاذ القرارات" فى الترتيب (٦) بنسبة مئوية وزنية (٧٩,٠٣) حيث حصلت على نسبة موافقة كبيرة ضمن عبارات هذا البعد، كما اتجه أفراد العينة نحو "كبيرة" بمتوسط قدره (2.37) وانحراف معيارى (0.63)، وهذا يشير الى أن الاساليب والاجراءات الادارية المتبعة فى الجامعة لا تتيح التمكين الاداري للقيادات الاكاديمية بالكليات، حيث نجد أن هناك تسلط من قبل القيادة العليا بالجامعة وضعف لعملية التواصل بينها وبين القيادات الاكاديمية وبالتالي عدم الرغبة فى تقاسم السلطة معهم وتقويض الصلاحيات والمشاركة فى عمليات صنع واتخاذ القرار، بالاضافة الى قلة البرامج التدريبية الموجهة للقيادات لتنمية مهاراتهم الادارية، وكل ذلك يستدعى بالضرورة التغيير فى الجامعة بما يتيح عملية التمكين.

- جاءت العبارات رقم (٦)، (٧) فى المرتبة الثانية بنسبة مئوية وزنية متوسطة، حيث تراوحت النسبة المئوية الوزنية لها من (٥٥,٥٦ % : ٧٧,٧٨ %)، فجاءت العبارتان رقم (٦)، (٧) ومضمونها "ضعف عمليات الاتصال داخل الجامعة و"نقص المعلومات اللازمة لاداء العمل وعدم توافرها بالسرعة المطلوبة" فى الترتيب (٧) بنسبة مئوية وزنية (٧٠,٤٣) حيث حصلت على نسبة موافقة متوسطة ضمن عبارات هذا البعد، كما اتجه أفراد العينة نحو "متوسطة" بمتوسط قدره (2.11) وانحراف معيارى (0.65) للعبارة (٦) وانحراف معيارى (0.59) للعبارة (٧)، وهذا يشير ضعف عملية الاتصال والتواصل داخل الجامعة وبالتالي ضعف تبادل المعلومات ونقصها لدى القيادات الاكاديمية بالكليات مما لا يتيح تمكينهم اداريا اذ أن توافر المعلومات اللازمة عن العمل يعتبر من المتطلبات الضرورية لعملية التمكين، وبالتالي فانه لا بد من توفير الاتصال الجيد داخل الجامعة للعمل على توفير مناخ مناسب لعملية التمكين.

- وبشكل عام يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة كبيرة على معظم عبارات الاستبانة بمتوسط قدره (٢,٣٧) ونسبة مئوية وزنية (٧٨,٩٩)، حيث يتضح أنهم يوافقون بدرجة كبيرة على وجود العديد من معوقات التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية بكليات جامعة الفيوم ومن أهمها: ضعف الرغبة لدى القيادات في أحداث التغيير، تمسك القيادات باللوائح والقوانين دون استخدام المرونة عند تطبيقه، اتباع أسلوب العمل الفردي في أداء العمل، التنظيم الهرمي التقليدي داخل الجامعة، تقادم وجمود اللوائح والقوانين المنظمة لعمل القيادات الأكاديمية،، التوصيف الوظيفي الجامد لمهام ووظائف القيادات الأكاديمية، الإزدواجية والتداخل في الإختصاصات، غياب المناخ الملائم داخل الجامعة لتطبيق التمكين الإداري، خوف القيادة العليا من فقدان السلطة، محدودية تفويض القيادات لسلطاتهم، سيادة البيروقراطية في أساليب واجراءات العمل الإداري، استخدام الأساليب الإدارية التقليدية والروتينية في العمل الإداري، مركزية صنع واتخاذ القرارات، قلة البرامج التدريبية الخاصة بتنمية المهارات الإدارية للقيادات الأكاديمية، وبالتالي فإن هذا يوضح ضرورة إحداث التغيير بالأساليب واجراءات العمل المتبعة بالجامعة، والتغيير في الهيكل التنظيمي والثقافة السائدة بالجامعة وكذلك التغيير في التكنولوجيا المستخدمة في العمل بما يدعم ويوفر البيئة والمناخ المناسبين لتمكين القيادات الأكاديمية بالجامعة.

ب- اختبار "ت" ( T- test ) للكشف عن الفروق بين مجموعتين :

دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة حسب متغير نوع الدراسة بالكلية :

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار "ت" (T-Test) بين استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير نوع الدراسة بالكلية (عملي - نظري) :



جدول (٧)

نتائج تحليل اختبار "ت" (T-Test) لاستجابات أفراد العينة تبعا لمتغير نوع الدراسة بالكلية

م	محور الاستبانة	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
٣	معوقات التمكين الإداري	عملي	73	45.32	9.61	٠,٤٣١	غير دالة
		نظري	51	44.58	9.12		

من خلال بيانات الجدول السابق يتبين أن :

- نسبة "T-test" غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) مما يعنى عدم وجود فروق حقيقية بين استجابات أفراد العينة على جميع العبارات تعزى لمتغير نوع الدراسة بالكلية، مما يعنى أن أفراد العينة من الكليات العملية والنظرية يتوافقون على جميع عبارات الاستبانة، وقد يرجع ذلك إلى أن جميع القيادات تعمل وفق قانون تنظيم الجامعات وأنها تخضع الى نفس قوانين العمل، بالإضافة الى تشابه طبيعة العمل الإدارى لدى القادات الأكاديمية بالكليات العملية والنظرية.

ج- التحليل باستخدام تحليل التباين أحادى الاتجاه (One- Way ANOVA)

تم عمل تحليل التباين لمعرفة دلالة الفروق في الاستبانة بين المجموعات التي تضمنتها عينة الدراسة، وذلك فيما يتعلق بمعوقات التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية بكليات جامعة الفيوم، والتعرف ما إذا كانت هناك فروق جوهرية بين تلك المجموعات المختلفة، والتعرف على مدى اختلاف استجابات عينة الدراسة في الإجابة على الاستبانة باختلاف متغير: الوظيفة ( عميد - وكيل - رئيس قسم )

وفيما يلي النتائج التي تم الحصول عليها من تحليل التباين الأحادى :

• نتائج تحليل التباين الأحادي One- Way ANOVA لدلالة الفروق في محاور الدراسة وأبعادها طبقاً لمتغير " الوظيفة " :

يوضح الجدول التالي البيانات الوصفية الاستبانة تبعاً لمتغير الوظيفة :  
جدول (٨) البيانات الوصفية الاستبانة تبعاً لمتغير الوظيفة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الوظيفة	محور الاستبيان
8.75	39.92	14	عميد	معوقات التمكين الاداري
6.39	47.47	38	وكيل	
10.42	44.72	72	رئيس قسم	
9.38	45.02	124	Total	

والجدول التالي يوضح نتائج تحليل التباين ذات الاتجاه الواحد لدلالة الفروق في الاستبانة طبقاً لمتغير " الوظيفة " :

جدول (٩) يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي One- Way ANOVA لدلالة الفروق في الاستبانة طبقاً لمتغير " الوظيفة "

مستوى الدلالة	ف	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجة الحرية	مصدر التباين	محور الاستبيان
.032 دالة	3.535	299.040	598.081	2	بين المجموعات	معوقات التمكين الاداري
		84.586	10234.847	121	داخل المجموعات	
		————	10832.927	123	الكلية	
		————	1901.423	2	الكلية	

يتضح من نتائج الجدول السابق مايلي:

أن قيمة "ف" جاءت دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) في الاستبانة، ولتوضيح دلالة واتجاه الفروق تم عمل اختبار "توكي" للمقارنات البعدية والذي أظهر وجود فروق بين متوسطات استجابات المجموعات المقارن بينها .

ويوضح الجدول التالي دلالة الفروق بين المجموعات المقارن بينها في الاستبانة طبقاً لمتغير الوظيفة :

جدول (١٠) نتائج اختبار المقارنات البعدية بطريقة "توكي" في الاستبانة طبقاً لمتغير "الوظيفة"

المحور	المجموعات المقارن بينها	متوسط الفروق	الخطا المعياري	قيمة الدلالة	اتجاه الفروق
معوقات التمكين الاداري	عميد - وكيل	7.54	2.87	.026	دالة لصالح الوكيل

يتضح من الجدول السابق أن :

هناك فرق بين ( عميد - وكيل ) لصالح ( الوكيل )، وذلك يرجع إلى أن وكيل الكلية قد يكون من أكثر القيادات الأكاديمية ذات تأثير ضعيف على القرارات الإدارية، فهو يعتبر الحلقة الأضعف في السلم الإداري، كما أن قانون تنظيم الجامعات لم يحدد بإستفاضة المهام الرئيسية للوكلاء على عكس العمداء ورؤساء الأقسام حيث حدد القانون مهام هاتين الفئتين، مما يجعل الوكلاء أكثر فئة تشعر بمعوقات التمكين.

### ٣ - نتائج ومقترحات البحث:

من أهم النتائج التي توصل لها البحث مايلي:

من أهم معوقات التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية بكليات جامعة الفيوم، ما يلي

- الإزدواجية والتداخل في الإختصاصات.
  - التوصيف الوظيفي الجامد لمهام ووظائف القيادات الأكاديمية.
  - تقادم وجمود اللوائح والقوانين المنظمة لعمل القيادات الأكاديمية.
  - التنظيم الهرمي التقليدي داخل الجامعة .
  - اتباع أسلوب العمل الفردي في أداء العمل.
  - تمسك القيادات باللوائح والقوانين دون استخدام المرونة عند تطبيقها.
  - ضعف الرغبة لدى القيادات في أحداث التغيير.
  - غياب المناخ الملائم داخل الجامعة لتطبيق التمكين الإداري.
  - خوف القيادة العليا من فقدان السلطة.
  - محدودية تفويض القيادات لسلطاتهم.
  - سيادة البيروقراطية في اساليب واجراءات العمل الإداري.
  - استخدام الاساليب الإدارية التقليدية والروتينية في العمل الإداري.
  - مركزية صنع واتخاذ القرارات.
  - قلة البرامج التدريبية الخاصة بتنمية المهارات الإدارية للقيادات الأكاديمية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير نوع الدراسة بالكلية، مما يعنى أن أفراد العينة من الكليات العملية والنظرية يتوافقون على جميع عبارات الاستبانة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير الوظيفة، حيث جاء ترتيب المجموعات كالتالى :
- (وكيل - رئيس قسم - عميد).

ومن منطلق ذلك تم وضع مجموعة من المقترحات للتغلب على معوقات التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية بكليات جامعة الفيوم، تتمثل فيما يلي:

- تغيير المفاهيم السلبية التي يعتنقها بعض القيادات الأكاديمية كالخوف من تحمل المسؤولية، وعدم الثقة في الآخرين وقدراتهم، وانتظار تلقي الأوامر والتعليمات، والاستعاضة عنها بمفاهيم إيجابية كالثقة والمبادأة والابتكار والمشاركة وتحمل المسؤولية.
- تطوير علاقات تنظيمية تستند إلى قيم العدالة واحترام الآراء وحقوق الآخرين والشفافية والعمل من أجل الصالح العام وعمل الأشياء بالشكل المناسب في الوقت المناسب.
- تشجيع العمل الجماعي لدى القيادات الأكاديمية عن طريق تعميق مفهوم وأهمية فرق العمل وتفعيل استخدامها، لما تحققه من زيادة التواصل بين القيادات بالجامعة وتكامل وتبادل الخبرات، والتعاون لحل المشكلات وإيجاد حلول مبتكرة لها.
- منح القيادات الأكاديمية بالجامعة المزيد من الثقة لأداء أعمالهم، من خلال منحهم الحرية في أداء أعمالهم بما يرونه مناسباً لها، وبما ينمي الإبداع والتميز لدى القيادات في حل المشكلات واتخاذ القرارات السليمة، وبما يحقق الأهداف الموضوعية بمرونة، وذلك في وجود إطار من المحاسبية.
- التخلص من الهياكل التنظيمية الهرمية، والتوجه نحو هياكل مسطحة مرنة تحد من المركزية، بما يتيح ويسهل عملية الاتصال الفعال في جميع الاتجاهات وانسياب المعلومات واتخاذ القرارات، والاعتماد على تشكيل فرق العمل في مختلف الاتجاهات .
- تطوير وتعديل اللوائح والقوانين المنظمة لعمل القيادات الأكاديمية بالجامعات، بحيث تكون أكثر مرونة وتتلائم مع التغيرات المحيطة.

- نشر ثقافة التمكين بالجامعة عن طريق الدورات والندوات والمحاضرات، لتوضيح مفهومها وأهميتها وآليات تطبيقها وفوائدها للقيادات الأكاديمية.
- تهيئة مناخ تنظيمي داعم للتمكين الإداري، وذلك بتوفير الإمكانيات والموارد المادية والفنية لتحقيق التمكين.
- التطبيق الفعال لمبدأ لا مركزية السلطة، وتأهيل القيادات الأكاديمية لأن تصبح قادرة ذاتياً ومهنيًا على إدارة الأقسام والكليات.
- التقليل من البيروقراطية والمركزية المتبعة في أساليب وإجراءات العمل الإداري.
- توفير نظم اتصال فعالة تعزز التواصل والاتصال بين القيادة العليا و القيادات الأكاديمية على مختلف مستوياتها.
- عقد دورات تدريبية للقيادات الأكاديمية على مختلف مستوياتها للتدريب على المهارات الإدارية اللازمة لأداء مهام عملهم، وتدريبهم على استخدام الأساليب الإدارية الحديثة، و استخدام التكنولوجيا الحديثة، فالاهتمام ببرامج التدريب المستمر وفق دراسة واضحة للاحتياجات التدريبية الفعلية للقيادات الأكاديمية يعد آلية رئيسية للتمكين.

## المراجع

يوسف عبد المعطي مصطفى: الإدارة التربوية - مداخل جديدة لعالم جديد، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٧.

باسم سليمان صالح جاد الله: التمكين الإداري للقيادات الجامعية وعلاقته بتحقيق السلوك التنظيمي بكليات التربية (دراسة ميدانية)، مجلة مستقبل التربية العربية - المركز العربي للتعليم والتنمية، القاهرة، مج (٢٢)، ع (٩٩)، ٢٠١٥.

محمد يوسف مرسى: التمكين الإداري ودرجة توافره لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، س (٢)، ع (٦)، ٢٠١٥.

أميرة رمضان عبد الهادي & أم السعد أبو العنين حتاتة: تمكين القيادات الأكاديمية بجامعة كفر الشيخ "دراسة حالة"، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، مج (١٥)، ع (٣٥)، ٢٠١٢.

وفاء عياد عياد: متطلبات التمكين الإداري للقيادات الجامعية بكليات التربية في جمهورية مصر العربية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، مصر، ٢٠١٢.

محمد يوسف مرسى: التمكين الإداري ودرجة توافره لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، س (٢)، ع (٦)، ٢٠١٥.

عزة أحمد الحسيني: التمكين الإداري مدخل لدعم ثقافة الجودة بالجامعات المصرية، دراسات تربوية واجتماعية، كلية التربية، جامعة حلوان، مصر، مج (٢١)، ع (٢)، ٢٠١٥.

عادل عيسى سليم: أثر تمكين العمداء ورؤساء الأقسام على أداء الجامعات الأردنية الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن، ٢٠١٦.

أميرة محمد عبد الرحمن: تمكين أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية وعلاقته بإدارة رأس المال الفكري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنوفية، مصر، ٢٠١٧.

عبد الباسط محمد: تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية ودوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم " جامعة سوهاج نموذجاً"، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، مصر، ج(٤٩)، ٢٠١٧.

عبد الله محمد عبد الله: معوقات التمكين الإداري وسبل التغلب عليها من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك، مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة أسبوط، مصر، مج (٣٤)، ع (٢)، ٢٠١٨.

عطية حسين أفندي: تمكين العاملين - مدخل للتحسين والتطوير المستمر، ٢٠١١.

محمد بكر الرازي: مختار الصحاح، دار الفكر، بيروت، لبنان، ١٩٩٢ .  
فتحي درويش عشية: تنمية المعلم العربي علي ضوء خبرات بعض الدول، المؤتمر العلمي الثالث لكلية العلوم التربوية، جامعة جرش (تربية المعلم العربي وتأهيله: رؤي معاصرة )، كلية العلوم التربوية، جامعة جرش، الأردن، ٢٠١٠.

أميرة محمد الحمودي، راتب سلامة سعود: درجة التمكين الوظيفي لدي القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بدافعية الإعجاز



- لديهم، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية،  
جامعة مؤتة، عمان، الأردن، مج (٢٥)، ع (٧)، ٢٠١٠.
- سلامة عبد العظيم حسين: التتمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس والقيادات  
الأكاديمية بالجامعة، من بحوث المؤتمر القومي السنوي الثالث عشر  
(العربي الخامس) لمركز تطوير التعليم الجامعي "الجامعات العربية في  
لقرن الحادي والعشرين : الواقع والرؤي"، المنعقد في الفترة من ٢٦ -  
٢٧، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، ٢٠٠٦.
- عماد على مهيرات: أثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان للنشر  
والتوزيع، عمان الأردن، ٢٠١٠.
- سامية عيضة عبدالله: التمكين كإستراتيجية لدعم إدارة الجودة الشاملة في  
الجامعات، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، مؤسسة الرشد  
ناشرون، السعودية، ٢٠١٣.
- يحيي ملحم سليم: التمكين كمفهوم إداري معاصر، منشورات المنظمة العربية  
للتتمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٦.
- محمود حسين الوادي: التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد للنشر،  
عمان، الأردن، ٢٠١٢.
- زكريا مطلق الدوري، أحمد على صالح: إدارة التمكين وإقتصاديات الثقة في  
منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان،  
الأردن، ٢٠٠٩.
- فراس محمد الجروي: التمكين النفسي، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية  
التجارة، جامعة حلوان، القاهرة، ع (٤)، يوليو ٢٠١٢.

إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر: إدارة التمكين والإندماج، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٤.

أحمد المنورى الجرايده: واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم مابعد الأساسي في محافظة الباطنه، مجلة المنارة للبحوث والدراسات، عمان، الاردن، مج (٢٠)، ع(١)، ٢٠١٤.

عطا الله صلاح: دور التمكين الإداري في تطوير ادارة الموارد البشريه في المنظمات المعاصره، مؤتمر (منظمات متميزه في بيئه متجدده)، المنظمه العربية للتنمية الادارية، عمان، الاردن، ٢٠١١.

كشاد رابح، قبطان شوقي: واقع التمكين الإداري في الجامعة الجزائرية وأثره علي الانتاج الفكري للأستاذ الجامعي (دراسة ميدانية)، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة حلوان، القاهرة، ع (٤)، ٢٠١٢.

Mohamed Tariq Sharif and Others: The Impact of Work Life Policies- Empowerment and Training and Development on Employee Performance with The Mediating Role of Organization Citizenship Behavior, (ASB), African journal of Business Management, Vol (7), No (17), 2013.

Robert E. Quinn & Gretchen M. Spreitzer: The Road to Empowerment (Seven Question Every Leader Should Consider)، Organization Dynamics, Vol (26)، No (2), 1997..

Nihat Karakoc: Employee Empowerment and Differentiation in companies “A literature Review and Research Agenda”, Enterprise Risk management, Vol (1), No (2), 2009.

Gretchen M Spritzer.: Social Structural characteristics of psychological empowerment, Academy of Management Journal, Vol (39), No (2), 1996.

Toby D.Wall and Other: empowerment performance and operational uncertainty "a theoretical integration" , Applied psychology: an international review, vol(51), no(1), 2002.

Gretchen M Spritzer: psychological empowerment in the work place dimension Measurement and validation, Academy of management journal, vol (38), no (5), 1995.

Gretchen M Spritzer: Taking stock "A review of more than twenty years of research on empowerment at work, Handbook of organizational behavior, ,2008.

Kenneth W. Thomas & Betty A. Velthouse: Cognitive Elmont's of Empowerment. (An interpretive model of intrinsic task motivation), Academy of management review, Vol, (15), No (4), 1990.

weichun zhu and others: the impact of ethical leadership behavior on employee outcomes" the role of psychological empowerment and the authenticity", leadership and organization studies, vol(11), no(1),2004.

Rolf A.Jank: Encyclopedia Of Educational Leadership And Administration Education "fend wick English", Thousand oaks .Sage, Vol(2),2006