



التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي للأساتذة في جامعة الأنبار من وجهة نظرهم

م.د. عمر غني خليل رزوقي^{1*}

¹وزارة التربية، المديرية العامة لتربية الأنبار، العراق

الملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي للأساتذة في جامعة الأنبار من وجهة نظرهم، واستخدم المنهج الوصفي من خلال توزيع استبانة على عينة مكونة من (326) استاذاً واستاذة، وأظهرت النتائج أن التمكين الإداري للأساتذة في جامعة الأنبار من وجهة نظرهم مرتفعة، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات، باستثناء مجالات الاستقلالية وتفويض الصلاحيات والأداة ككل وكانت لصالح الاساتذة الذكور. وكذلك أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية ايجابية دالة احصائياً بين مجالات التمكين الإداري والأداء الوظيفي للأساتذة في جامعة الأنبار من وجهة نظرهم. وقد اقترحت الدراسة عدداً من التوصيات حول عن مستوى إدراك التمكين لمتخذي القرارات في وزارة التعليم العالي بما يمكن أن يساهم في تطوير سياسات منح صلاحيات وسلطات للأساتذة في الجامعات، واعطاء عناية للتدريب وتشجيع الحوافز للأساتذة بشكل مستمر للحفاظ على أدائهم لما له.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، الاداء الوظيفي .

Administrative empowerment and its relationship to the job performance of professors at Anbar University from their point of view

Lecturer Dr. Omar Ghani Khalil Razouki^{1*}

¹Ministry of Education ,General Directorate of Education Anbar, Iraq

Abstract:

The study aimed to identify administrative empowerment and its relationship to the job performance of professors at Anbar University from their point of view. The descriptive approach was used by distributing a questionnaire to a sample of (326) male and female professors. The results showed that the administrative empowerment of professors at Anbar University from their point of view is high, as indicated. Results: There were no statistically significant differences due to the effect of gender in all areas, except for the areas of independence, delegation of powers, and the tool as a whole, which were in favor of male professors. The results also showed that there is a statistically significant positive correlation between the areas of administrative empowerment and the job performance of professors at Anbar University from their point of view. The study proposed a number of recommendations about the level of awareness of empowerment of decision makers in the Ministry of Higher Education, which could contribute to developing policies for granting powers and authorities to professors in universities, and increasing interest in training and incentives for professors on an ongoing basis to maintain their performance to the best of their ability

Keywords: administrative empowerment, job performance.

* Email address:omargheni87@gmail.com

الفصل الاول

التعريف بالبحث

- مشكلة الدراسة:

يمكن التمكين بشكل رئيس في إقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في قوة الشخصية وكسر الحواجز الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين، فالشركات والمؤسسات الرائدة تدرك أن الاهتمام بالعنصر البشري هو السبيل للمنافسة وتحقيق التميز، ولا شك أن الاهتمام بمفهوم تمكين العاملين يشكل عنصراً أساسياً للمؤسسات والشركات في العالم العربي، خصوصاً في ظل التحديات والتغيرات المتسارعة، وفقاً لذلك فإن قطاع الأعمال في العالم العربي في حاجة ماسة للتغيير وتبني ممارسات وسياسات تتلاءم مع المتطلبات والتطورات المعاصرة (الشراري، 2013 : 23).

لما كان التمكين الإداري إحدى الفلسفات الإدارية الضرورية لمعالجة العديد من المشكلات الإدارية وحافزاً لها للانتقال من ممارسة الدور الإداري التقليدي إلى الدور الإداري الحديث، كان لابد من إيلاء هذه الفلسفة الإدارية الأهمية القصوى في التطبيق العملي والحرص على الاستفادة منه وخاصة في مؤسسات التعليم العالي، وخاصة الجامعات التي تعد بؤرة إشعاع، ومنابر علم، ورافداً أساسياً لكافة جوانب الحياة البشرية، وبذلك فهي معنية بإيلاء الاهتمام الكامل لكل جوانب التجديد والتطوير الإداري بالتنظير والتطبيق العملي لها.

فالأستاذة بحاجة إلى استخدام أساليب متطورة في التدريس، تقوم على تشجيعهم وحثهم على المبادرة والمخاطرة للتعامل مع المواقف الاستثنائية بثقة ومهارة واحترافية، بعيداً عن أساليب التحكم والسيطرة والإشراف المباشر والمساءلة المشددة على الأخطاء؛ مما يحد من اجتهاداتهم في سبيل خلق الإبداع والابتكار، وبالتالي تطوير أدائهم الوظيفي والتزامهم، وفي ضوء أهمية التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي للأستاذة وتنمية مهارات الإبداع لديهم، تكمن مشكلته البحث في محاولة الاجابة عن السؤال الرئيس الآتي: هل هنالك علاقة ارتباطية بين التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي للأستاذة في جامعة الانبار من وجهة نظرهم؟

- أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تحقيق ما يأتي:

- 1- التعرف على التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي للأستاذة في جامعة الانبار من وجهة نظرهم؟
- 2- معرفة فيما ان هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في تصورات الاساتذة نحو التمكين الإداري تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة).
- 3- التعرف على العلاقة الارتباطية بين التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي للأستاذة في جامعة الانبار من وجهة نظرهم؟

- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية البحث في أهمية موضوع الدراسة (التمكين الإداري) كونه أحد المفاهيم التنظيمية الحديثة خصوصاً في الجامعات التي تسعى إلى تبني استراتيجيات مهتمة بالطلبة.

ويكمن إجمال أهمية البحث في التالي:

- من الناحية النظرية يمكن لنتائج الدراسة أن تضيف معرفة جديدة في مجال التمكين الإداري.
- يمكن أن يساعد البحث من الناحية العملية في التربية وصناع القرار والسياسات في وزارة التعليم العالي لتطوير موضوع التمكين الإداري لرفع مستوى أداء الاساتذة فيها.
- تسهم هذه الدراسة في تقديم معلومات جديدة حول واقع الأداء الوظيفي لدى الاساتذة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
- إفادة الباحثين في ميلاد بحوث جديدة في هذا المجال وذلك من خلال الاطلاع على الأدب النظري للدراسة وما ستتوصل إليه من نتائج وتوصيات وإمكانية تطبيق دراسات مشابهة على عينات أخرى.

- حدود البحث:

- الحدود الموضوعية: التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي للأساتذة في جامعة الانبار من وجهة نظرهم.
- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على الأساتذة بجامعة.
- حدود المكانية: تم التطبيق في جامعة الانبار.
- حدود زمانية: تم تطبيق هذه الدراسة خلال العام الدراسي فصل دراسي الثاني 2024/2023.

- تحديد المصطلحات :

- التمكين الإداري: القوة التي يكتسب الافراد من خلالها القدرة، وتزيد ثقتهم بأنفسهم، ويرتفع مستوى انتمائهم وولائهم لتحمل المسؤولية، وقدرة على تصرف لتحسين الأنشطة والعمليات ويتفاعلون في العمل من أجل اشباع المتطلبات الاساسية للعملاء في مختلف المجالات بهدف تحقيق قيم وغايات التنظيم (المغربي، 2019: 6).
- التمكين الإداري: يُعرّف إجرائياً بأنه: عملية التي يتم بها تزويد الاساتذة بالتوجهات الضرورية والمهارات التي تؤهلهم للاستقلالية وتزودهم بسلطة والمسؤولية والمحاسبية، ومدى إكسابهم لبعض المهارات من قبل إدارة الجامعة، ويعرف بالدرجة الكلية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على الأداة التي تم اعتمادها لقياس التمكين الإداري والمحدد بالمجالات الآتية (اتخاذ القرار، والاستقلالية، والفعالية الذاتية، والنمو المهني، وتفويض الصلاحيات).
- الاداء الوظيفي: هي الطريقة التي يتبعها الاستاذ للقيام بالمسؤولية الموكلة اليه على اتم وجهه، أي انه المقياس الذي يظهر مدى قدرته وفاعليته بالقيام بعمله.

الفصل الثاني

الجانب النظري والدراسات السابقة

تناول هذا فصل الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث "التمكين الإداري والاداء الوظيفي"، وتم تقسيم الفصل إلى قسمين كالآتي:

أن مفهوم التمكين: هو إعطاء الأفراد ميزانيات من الأموال والموارد، كما يتم إعطاؤهم سلطات في حل المشكلات وتنفيذ الحلول التي يقررونها دون الحاجة للرجوع إلى أعلى وبين (هوارى 2010: 224).

ويمكن تعريف التمكين الإداري كما يراه الباحث بأنه: العملية التي يتم من خلالها إعطاء الاساتيد صلاحيات ومسؤوليات، وتشجيعهم على مشاركة ومبادرة باتخاذ قرارات مناسبة، ومنحهم حرية وثقة لأداء عمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الادارة مع تأهيلهم مهنيًا وسلوكيًا لأداء العمل.

- فوائد التمكين الاداري:

وللتمكين الإداري العديد من المزايا والفوائد المترتبة عليه كدعم القوة الممنوحة للعاملين مع تقليص الرقابة والتحكم لتحقيق إنتاجية أفضل، ومشاركة العاملين في صياغة وتحديد الأهداف، بالإضافة إلى تخفيف صراع ونزاع فيما بين الإدارة والعاملين، وتوثيق علاقات الافراد وتدعيمها من خلال عمل فريق، وزيادة رضا العاملين عن عملهم ووظيفتهم (المغربي، 2019: 23).

وهكذا تتعدد المزايا والفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال عمليات تمكين العاملين من حيث زيادة الإقبال على تدريب وتعليم الأفراد، ومشاركة العاملين في صياغة وتحديد الأهداف، وتزايد مساهمات وأفكار الأفراد بما يؤدي لارتفاع القدرات الابتكارية، وتوثيق علاقات الافراد وتدعيمها من خلال عمل فريق، ودعم القوة الممنوحة للأفراد مع تقليص الرقابة والتحكم لتحقيق إنتاجية أفضل، بالإضافة إلى زيادة رضا العاملين عن عملهم ووظيفتهم، وتنمية الكفاءة من خلال التدريب المتقاطع وتبادل المعرفة فيما بين الرؤساء والمروسين، وتقليل صراع ونزاع فيما بين الادارة وعاملين، فضلاً عن تقبل عاملين وموافقتهم على تغيير ما داموا قد شاركوا في قرار الخاص به (المعاني وعريقات والصالح وجرادات، 2011: 23).

ثانياً: الدراسات السابقة:

تم تناول الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، العربية منها والأجنبية، القديمة منها والحديثة، وتم ترتيب الدراسات السابقة زمنياً من الأقدم إلى الأحدث:

- المصادر العربية :

دراسة عقده (2011) هدفت إلى معرفة على مستوى التمكين الوظيفي وعلاقته بالأداء لدى المشرفين التربويين في الأردن، وأستخدم منهج وصفي من خلال إعداد اداة تم توزيعها على عينة تكونت من (4510) موظفاً، منهم (90) مشرفاً ومشرفةً و(300) مدير مدرسة، و(4120) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى التمكين الوظيفي لدى المشرفين جاء بدرجة متوسطة، وتوصلت كذلك إلى أن مستوى الأداء الوظيفي لدى المشرفين جاء بدرجة عالية، وأشارت النتائج أيضاً إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الجنس، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغيري المؤهل العلمي، والخبرة، ووجود علاقة ارتباط ايجابية بين التمكين الوظيفي والأداء الوظيفي لدى المشرفين التربويين.

وأجرى الطعاني والسويدي (2013) دراسة في المملكة هدف إلى معرفة التمكين الاداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الدمام بالسعودية، وتكونت عينة الدراسة من (350) مديراً ومديرة من

العاملين في مدارس محافظة الدمام، بينت نتائج الدراسة أن مستوى التمكين الإداري جاء بدرجة مرتفعة، وأن مستوى الرضا الوظيفي جاء بدرجة متوسطة، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين الإداري ومستوى الرضا.

وقام المرّي (2014) بدراسة في الكويت هدفت إلى معرفة على درجة التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت من وجهة نظرهم، وتم إعداد استبانة وزعت على عينة الدراسة والتي تكونت من (302) عضو هيئة تدريس تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية من أعضاء هيئة التدريس العاملين في جامعة الكويت للعام الدراسي 2015/2014. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة التمكين الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت من وجهة نظرهم كانت بدرجة متوسطة، وأن درجة الاداري الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت من وجهة نظرهم مرتفعة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغيري الجنس، والرتبة العلمية، بينما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغيري الجنسية وسنوات الخبرة.

- الدراسة الاجنبية :

دراسة يولري (Ylrey, 2013) هدفت تقييم تأثير البيروقراطية والسياسة على تمكين الموظفين والبالغ عددهم (157) موظفاً في ثلاث مؤسسات حكومية في أمريكا وتم قياس التمكين فيها على أساس إدراك التمكين عملياً من خلال قدرة الموظفين واستعدادهم للمبادرة والمخاطرة والمشاركة في المعلومات ونقل القوة للموظفين كما قامت هذه الدراسة بقياس إدراك الموظفين لمفهوم ملكية الوظيفة وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن عنصر الثقة هام جداً لنجاح تطبيق مفهوم التمكين، وأن الثقة يجب أن تكون مشتركة بين القادة والسياسيين والموظفين، وإن البيروقراطية والسياسة يؤثران سلباً على التمكين، وكما توصلت الدراسة إلى أن السياسة تؤثر بشكل سلبي على تمكين الموظفين بدرجة أكبر من البيروقراطية.

قام مانديفروت (Mandefrot, 2014) بدراسة في كندا هدفت إلى معرفة معنى التمكين لدى عينة مقصودة من الخبراء تتكون من (8) خبراء كنديين تتراوح أعمارهم ما بين 30-35 سنة، وقد تمت الدراسة باستخدام أسلوب المقابلة الفردية التي استمرت من 60-90 دقيقة. ثم تمت مراجعة هذه المعلومات وتحليلها لمعرفة ما هي الأمور المفاهيمية المشتركة بين المشاركين، وتم عمل اختبار صدق داخلي ومراجعة النتائج بعد تحليلها وترتيبها مع المشاركين للتأكد منها. وأظهرت الدراسة عدداً من النقاط المشتركة لمفهوم التمكين، وقد أشار هؤلاء المختصون من خلال خبرتهم عدم الرضا عن البرامج الموجودة وبأن بعضها لا يتضمن التمكين فعلياً.

- اهم ما يمتاز فيه هذا البحث الحالي عن الدراسات السابقة

بعد استعراض الدراسات السابقة التي تم ذكرها اختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة من حيث القطاعات التي تم دراستها وتحليلها والفترة الزمنية التي تم تناولها، البحث الحالي يتضمن التمكين الاداري وعلاقته بالالتزام الوظيفي , بينما تناولت الدراسات السابقة المدراء والمشرفين , بينما تشابه مع بعض الدراسات باستخدام عينة البحث من الهيئة التدريسية.

الفصل الثالث

اجراءات البحث

يتضمن هذا البحث اجراءات المستخدمة في البحث لاستخراج نتائج البحث من منهج البحث والى الوسائل الاحصائية المستخدمة.

- منهج البحث

ان منهج الذي يتلاءم مع هذا البحث هو المنهج الوصفي باعتباره منهج يهتم بدراسة الظاهر بصورة ميدانية

- مجتمع البحث:

تكون مجتمع البحث من جميع اساتيد جامعة الانبار حكومية، ويبلغ عددهم (1453) استاذًا واستاذة. والجدول (1) يبين ذلك: الجدول رقم (1) توزيع الاساتيد حسب الجنس

المتغير	الفئة	العدد
الجنس	الذكور	711
	الاناث	722
	المجموع	1453

- عينة البحث:

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة القصدية حيث تم اختيار كلية الادارة والاقتصاد وتكونت من (326) استاذ واستاذة، وبنسبة (21.2%) من المجتمع الأصلي والبالغ عددهم (1453) استاذ واستاذة. وجدول (2) يوضح ذلك.

الجدول (2) توزع افراد عينة البحث حسب الجنس

المتغير	الفئات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	206	63.4%
	أنثى	120	36.6%
	الكلية	326	100%

- أدوات البحث: أولاً: استبانة التمكين الإداري:

تم تطوير استبانة لقياس متغير التمكين الإداري تكون (27) فقره منتشرة على خمسة مجالات (تخاذ القرارات، والاستقلالية، والفاعلية الذاتية، والنمو المهني، وتفويض الصلاحيات)، وذلك بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة.

صدق استبانة التمكين الإداري: لأغراض التحقق من الاداة وصدقها تم التحقق من صدق أداة البحث بطريقة الصدق الظاهري وذلك بعرضها على عدد من المحكمين والبالغ عددهم (10) من اساتيد كلية الادارة والاقتصاد، وقد طلب من الخبراء الاطلاع على الاداة بانه من حيث درجة وضوح الفقرات وجودة الصياغة اللغوية ودرجة انتمائها للمجال الذي تقيسه، وتعديل، أو حذف أي فقره يرون أنها لا تحقق الهدف من الاداة حيث جمعت البيانات من المحكمين وبعد ذلك تم إعادة صياغتها وفق ما وافق عليه (82%) من المحكمين حيث استقرت غالبية آرائهم وفق ما يناسب أبعاد التمكين الإداري حيث كانت عدد الفقرات (25) فقره، وتم حذف (2) فقرات واضافة (1) غيرها من مقياس التمكين الإداري لتصبح الاستبانة بصورتها النهائية بعد تحكيمها (26) فقره.

- ثبات استبانة التمكين الإداري:

للتأكد من ثبات أداة البحث، تم استعمال طريقة الاتساق حسب معادلة كرونباخ ألفا، ومن ثم تم احتساب الثبات وجدول (3) يبين معامل الاتساق وفق معادلة كرونباخ ألفا.

جدول (3) قيم معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لاستبانة التمكين الإداري

مقياس التمكين الإداري		
الرقم	المجال	الاتساق الداخلي
1	قوة الشخصية	0.73
2	الاستقلالية	0.77
3	الفعالية الذاتية	0.70
4	النمو المهني	0.68
5	روح القانون	0.83

ثانياً: مقياس الاداء الوظيفي:

تم تطوير مقياس لقياس الاداء الوظيفي تكونت من (21) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات (الولاء الوظيفي، والرغبة في العمل، والمسؤولية تجاه جهة العمل) وذلك بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة. وقد تم تحديد الاستجابات بخمسة درجات هي (بدرجة كبيرة جداً وتأخذ (5)، وبدرجة كبيرة وتأخذ (4)، وبدرجة مرتفعة وتأخذ (3)، وبدرجة قليلة وتأخذ (2)، وبدرجة قليلة جداً وتأخذ (1)).

صدق مقياس الاداء الوظيفي: من اجل معرفة صدق الاداء من صدق أداة الدراسة بطريقة الصدق الظاهري وذلك بعرضها على عدد من المحكمين والبالغ عددهم (9) من أساتذة الإدارة والاقتصاد، من أساتذة الجامعات العراقية، وقد طلب من المحكمين الاطلاع على الاداء من حيث درجة وضوح الفقرات وجودة الصياغة اللغوية ودرجة انتمائها للمجال الذي تقيسه، وتعديل، أو حذف أي فقرة يرون أنها لا تحقق الهدف من الاستبانة حيث جمعت البيانات من المحكمين وبعد ذلك تم إعادة صياغتها وفق ما وافق عليه (84%) من المحكمين، حيث استقرت غالبية آرائهم وفق ما يناسب أبعاد الاداء الوظيفي حيث كانت عدد الفقرات (22) فقرة، وتم حذف فقرة واحدة من مقياس الاداء الوظيفي وهي الفقرة التي نصت على " أخاف أن اترك عملي في التعليم دون توفير عمل بديل." لتصبح الاستبانة بصورتها النهائية بعد تحكيمها (21) فقرة.

- ثبات مقياس الاداء الوظيفي:

للتأكد من ثبات أداة البحث، تم استخدام طريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، ومن ثم تم احتساب معامل الثبات والجدول (4) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا.

الجدول (4) قيم معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لاستبانة الاداء الوظيفي

مقياس الاداء الوظيفي		
الرقم	المجال	الاتساق الداخلي
1	الاداء الوظيفي	0.90
2	الرغبة في العمل	0.78
3	المسؤولية تجاه جهة العمل	0.84

وللتعرف على نتيجة التقدير، اعتمد الباحث المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة لتكون مؤشراً على درجة التقدير بالاعتماد على المعيار التالي في الحكم إلى تقدير المتوسطات الحسابية، وذلك بتقسيم درجات التقدير إلى ثلاثة مستويات (مرتفعة، متوسط، منخفض).

المعالجة الإحصائية : استعمل البحث البرنامج الإحصائي (SPSS) لتفريغ البيانات للإجابة عن أهداف الدراسة على النحو الآتي:

- للإجابة عن الأهداف الأول والثالث: تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.
- للإجابة عن الهدف الثاني: تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري. وإجراء تحليل التباين الثلاثي، واختبار شيفيه لمعرفة دلالة الفروق .
- للإجابة عن الهدف الثالث: تم استخدام مصفوفة معامل الارتباط بيرسون (Pearson) لاختبار العلاقات الارتباطية بين مجالات التمكين الإداري ومجالات الاداء الوظيفي.

-إجراءات البحث:

- من أجل إعداد البحث وللخروج بالنتائج قام الباحث بالإجراءات الآتية:
- بعد البحث على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.
- تصميم أداة البحث والتي صممت وفقاً لسلم خماسي، والتحقق من صدقها وثباتها من خلال تطبيقها على عينة من خارج عينة البحث، إضافة إلى عرضها على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس للأخذ بأرائهم وملاحظاتهم.
- توزيع أداة الدراسة على أفراد عينة الدراسة.

الفصل الرابع

عرض نتائج البحث ومناقشتها وتفسيرها

هذا البحث يتضمن في هذا الفصل عرضاً لنتائج البحث وتفسيرها وفقاً لتسلسل أهدافها، وذلك على النحو الآتي:

الهدف الاول: ما التمكين الإداري للأساتذة في جامعة الانبار من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا الهدف تم استخراج المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية لتمكين الإداري للأساتذة في جامعة الانبار من وجهة نظرهم. والجداول الآتية تبين ذلك.

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتمكين الإداري للأساتذة في جامعة الانبار من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	1	قوة الشخصية	4.37	0.58	مرتفعة

الرتبة	الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
2	2	الاستقلالية	4.36	0.55	مرتفعة
3	5	روح القانون	4.35	0.55	مرتفعة
4	3	الفعالية الذاتية	4.34	0.57	مرتفعة
5	4	النمو المهني	4.33	0.49	مرتفعة
الدرجة الكلية			4.36	0.45	مرتفعة

يبين الجدول (5) أن المتوسط الحسابي لمجالات التمكين الإداري ككل (4.37)، وانحراف معياري بلغ (0.45)، وبدرجة تقدير مرتفعة. وتراوح المتوسط الحسابي للمجالات ما بين (4.33- 4.37)، حيث جاء مجال قوة الشخصية في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.37)، وانحراف معياري بلغ (0.58)، وبدرجة مرتفعة، تلاه في المرتبة الثانية مجال الاستقلالية بمتوسط حسابي بلغ (4.36)، وانحراف معياري بلغ (0.55)، وبدرجة مرتفعة، تلاه في المرتبة الثالثة مجال روح القانون بمتوسط حسابي بلغ (4.35)، وانحراف معياري بلغ (0.55) وبدرجة مرتفعة، بينما جاء مجال الفعالية الذاتية في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (4.34)، وانحراف معياري بلغ (0.57) وبدرجة مرتفعة، بينما جاء مجال النمو المهني في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.33)، وانحراف معياري بلغ (0.49) وبدرجة مرتفعة. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة التمكين الإداري للأساتذة في جامعة الانبار من وجهة نظرهم مرتفعة، وجاءت جميع المجالات كذلك ضمن درجة تقدير مرتفعة، وتعزى هذه النتيجة إلى أن الاساتذ في جامعة الانبار يلجؤون إلى التمكين الإداري في الكثير من الأمور الجامعية، وهذا يدل على وجود مناخ تنظيمي يتسم بالمرونة وهذا ما لاحظته الباحث من خلال عمله كمحاضر في بعض الجامعات الحكومية والاهلية بحيث يتم روح القانون والأعمال للأساتذة، وبالتالي فإن رؤساء الاقسام يعملون على إشراك الاساتذة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

الهدف الثاني : التعرف فيما اذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في تصورات الاساتذ نحو التمكين الإداري تعزى لمتغير (الجنس).

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجدول (6) تصورات الاساتذ نحو التمكين الإداري تعزى لمتغير (الجنس).

المتغير	الفئات	س	ع	قوة الشخصية	الاستقلالية	الفاعلية الذاتية	النمو المهني	روح القانون	التمكين الإداري ككل
الجنس	ذكر	س	4.39	4.43	4.35	4.37	4.47	4.40	
		ع	0.53	0.45	0.51	0.41	0.48	0.35	
	انثى	س	4.34	4.24	4.33	4.26	4.16	4.26	
		ع	0.65	0.69	0.67	0.59	0.60	0.55	

يتبين من الجدول (6) ما يلي: أظهرت النتائج البحث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات، باستثناء مجالات الاستقلالية وروح القانون والأداة ككل حيث وجدت فروق

وجاءت الفروق لصالح الاساتذة الذكور. وتعزى هذه النتيجة في ظهور الفروق إلى الاتجاهات الحديثة في تمكين المرأة في الأعمال المختلفة حيث لا يتم التفريق بين الاساتذة والأستاذات، ووجود فروق لصالح الاساتذة عند مجالات الاستقلالية وتفويض الصلاحيات والأداة ككل تعزى هذه النتيجة إلى إدراك رؤساء الاقسام لأهمية تفويض الصلاحيات والاستقلالية للأساتذة فليجأون إلى منح تفويض الصلاحيات في بعض الأعمال بهدف اختصار الوقت والجهد وتخفيف الأعباء عنهم.

الهدف الثالث : هل هناك علاقة الارتباطية بين التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي للأساتذ في جامعة الانبار من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين مجالات التمكين الإداري الأداء الوظيفي للأساتذ في جامعة الانبار من وجهة نظرهم ، والجدول (7) يوضح ذلك.

جدول رقم(7) معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين مجالات التمكين والأداء الوظيفي للأساتذ في جامعة الانبار من وجهة نظرهم

المتغير	معاملات ارتباط	الولاء التنظيمي	الرغبة في العمل	المسؤولية تجاه جهة العمل	الكلي
قوة الشخصية	معامل الارتباط	0.322	0.336	0.357	0.376
	الدالة الإحصائية	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000
الاستقلالية	معامل الارتباط	0.333	0.350	0.346	0.381
	الدالة الإحصائية	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000
الفاعلية الذاتية	معامل الارتباط	0.301	0.269	0.318	0.330
	الدالة الإحصائية	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000
النمو المهني	معامل الارتباط	0.387	0.348	0.345	0.402
	الدالة الإحصائية	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000
روح القانون	معامل الارتباط	0.737	0.644	0.592	0.734
	الدالة الإحصائية	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05). **دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

يتبين من الجدول (7) وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائية بين مجالات التمكين الإداري و الأداء الوظيفي للأساتذ في جامعة الانبار من وجهة نظرهم، أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائية بين مجالات التمكين الإداري و الأداء الوظيفي للأساتذ في جامعة الانبار من وجهة نظرهم ، وتعني هذه النتيجة إلى أهمية تمكين العاملين في المؤسسات المختلفة ومنها الجامعات حيث كلما زادت درجة التمكين الإداري لدى الاساتذ تزيد من مستوى الاداء الوظيفي لهم. حيث أن الاساتذ الذين يتمتعون بمستويات عالية من التمكين يعبرون عن مستويات عالية من الاداء الوظيفي، فهذا يدل على علاقة طردية بين الأداة والتمكين لدى الاساتذ. فتمكين الاساتذ يساهم في زيادة قدرتهم على التعامل بمستويات عالية من المرونة والفهم والتكيف والاستجابة، وهذا يؤدي إلى سرعة الأداء والإنجاز وجودة الخدمات مما يُشعر الاساتذ بالالتزام نحو مهنتهم التعليم بخلاف الاساتذ الذين ينتظرون التعليمات من غيرهم مما قد يساهم في الأبطء في إنجاز الخدمة وعدم الرضا الوظيفي.

التوصيات:

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإن الباحث يوصي بما يلي:

- تقديم بعض المؤشرات عن مستوى إدراك التمكين لمتخذي القرارات في وزارة التعليم العالي بما يمكن أن يساهم في تطوير سياسات منح الصلاحيات والسلطات للاساتذة في الجامعات.
- اثراء مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات والمساهمة في رسم السياسات المستقبلية عن طريق استخدام فرق العمل التي يشارك فيها الاساتذة وعلى اختلاف مستوياتهم الوظيفية، لماله من مردود ايجابي في تعزيز مستوى التزامهم بأهداف الإدارة وتطلعاتها المستقبلية.

مقترحات:

- إجراء دراسة حول علاقة نظم المعلومات الإدارية بالالتزام التنظيمي لدى الموظفين .
- إجراء دراسة حول علاقة الاداء التنظيمي في الرضا الوظيفي للاساتذة.

قائمة المصادر

أولاً/ المصادر العربية :

- الشراري، فهد مقبول(2013). التمكين الإداري وعلاقته بفعالية عمليات الاتصال لدى الموظفين الإداريين في جامعة الجوف، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
- عقده، محمد "محمد سعيد" (2011). التمكين الوظيفي وعلاقته بالأداء لدى المشرفين التربويين في الأردن، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن
- المري، محمد سالم (2014). التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ال البيت، المفرق، الأردن.
- المعاني، أحمد، وعريقات، أحمد، والصاح أسماء، وجرادات، ناصر (2011). قضايا إدارية معاصرة، عمان: دار وائل للنشر.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (2019)، تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص : دراسة تطبيقية علي المنظمات العاملة بمحافظة دمياط ، المجلة العلمية لتجارة والتمويل، القاهرة، مصر: 2 (1): 1-40.

ثانياً/ المصادر الاجنبية :

- Linda ,Keefe, (2013). **Empower Your Employees to be Mini- Marketers. National public Accountant**, Jun2013. Available at : <http://wwwlib.umi.com/Empowerment>
- Mandefrot, Kefyalew. (2013). "Empowerment in the New Workplace': A Qualitative Study of Meaning and Experience". **Canadian Association For the Study of Adult Education-** Online proceeding