مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية

**اسم المقال:** متطلبات التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام بجامعة الأزهر وعلاقته بفاعلية اتخاذ القرارات
**اسم الكاتب:** د. صالح أسعد الأغا
**رابط ثابت:** https://political-encyclopedia.org/index.php/library/1706
**تاريخ الاسترداد:** 2026/11/02 00:25 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

# متطلبات التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام بجامعة الأزهر وعلاقته بفاعلية اتخاذ القرارات *

د. صالح أسعد الأغا **

* تاريخ الاستلام: 13/ 1/ 2018م، تاريخ القبول: 10/ 3/ 2018م.
** أستاذ مساعد/ جامعة القدس المفتوحة/ فلسطين.

DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.1405429

## ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة التعرف إلى متطلبات التمكين الإداري لدي رؤساء الأقسام بجامعة الأزهر، وعلاقته بفاعلية اتخاذ القرارات؛ ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام بجامعة الازهر والبالغ عددهم حسب السجلات الرسمية لدائرة شئون الموظفين في الجامعة (70) عضواً، حيث تم استخدام عينة عشوائية بسيطة شملت جميع مفردات المجتمع الحقيقي للدراسة أي نسبة 100% تم تطبيق الدراسة عليهم بطريقة المسح الشامل، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات.

**وقد توصلت الدراسة إلى:**

**1.** أن مستوى توافر متطلبات التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام بجامعة الازهر جاءت بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (60.66%)

**2.** أن مستوى فاعلية اتخاذ القرارات لدى رؤساء الأقسام بجامعة الازهر جاءت بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (68.00%) .

**3.** وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوي توافر متطلبات التمكين الإداري وبين فعالية اتخاذ القرارات لدى رؤساء الأقسام بجامعة الازهر بغزة.

عينة الدراسة اتجاه مستوي فعالية اتخاذ القرارات تُعزى لمتغيرات الدراسة.

**وفي ضوء النتائج المتحصلة أوصت الدراسة بما يلي:**

**1.** وضع مؤشرات واضحة لتعريف رؤساء الأقسام بأساليب استخدام التمكين الإداري.

**2.** أهمية فعالية اتخاذ القرارات الإدارية من خلال تكثيف الدورات باستمرار بجامعة الأزهر، والتي تساعد رؤساء الأقسام في مجال أعمالهم.


**الكلمات المفتاحية:** التمكين الإداري.اتخاذ القرارات.إدارة الموارد البشرية. الفاعلية. إدارة الأعمال.

## *The Requirements of Administrative Empowerment among Heads of the Department at Al - Azhar University, and its Relation to the Effectiveness of their Decision - making Process*


## *Abstract*

*The study aimed at identifying the requirements of the administrative empowerment among the heads of the departments at Al - Azhar University and its relation to the effectiveness of their decision - making process. To achieve the objectives of the study the researcher used the analytical descriptive approach. The study sample consisted of all the heads of the departments at Al - Azhar University. A simple random sampling method was used and included all the components of the actual population of the study. The study was applied on them 100% using comprehensive survey method. The questionnaire was used as a main tool for data collection.*

***The study concluded:***

1. *The level of the availability of the administrative empowerment's requirements among the heads of departments at Al - Azhar University showed to be medium with a relative weight of (60.66%) .*
2. *The level of the effectiveness of the decision - making process among the heads of the departments at Al - Azhar University showed to be medium with a relative weight of (68.00%) .*
3. *There is a statistically significant correlation between the level of the availability of the administrative empowerment requirements and the effectiveness of decision - making process among the heads of the departments at Al - Azhar University in Gaza.*

*In light of the results obtained, the study recommends the following:*

1. *Developing clear indicators to familiarize the heads of the departments with the approaches of utilizing administrative empowerment.*
2. *Stressing on the importance of making effective administrative decision - making process through increasing the number of the courses that help the heads of departments in their work at Al - Azhar University.*


***key words:*** *Administrative empowerment. Making Decisions. human resources management. Effectiveness. Business Administration.*

## مقدمة:

في إطار حالة الحداثة الحاصلة في أغلب مناحي الحياة، تتجدد المفاهيم التي يمكن من خلالها صياغة واقعنا بكافة متطلباته المتنوعة، وهو ينعكس على اتخاذنا للعديد من القرارات، ويعمل على صقل قدراتنا الظاهرة واستنهاض الكامنة منها، بحيث تلامس نتائجها المعطيات والمتغيرات المختلفة التي من شأنها أن تسهم في تشكيل شخصياتنا المعرفية تجاه أعمالنا المختلفة.

ويأتي مفهوم التمكين الإداري كأحد المفاهيم الإدارية المعاصرة، التي شقت الجدار الصلب لنمط القيادة المتسلط؛ ليسهم في تعزيز قدرات وإمكانات الأفراد العاملين من قبل مدرائهم، ليصبحوا قادرين على ممارسه أعمالهم بكفاءة عالية وهو ما أكده (العتيبي، 2004: 6)

الذي بين بأن التمكين الإداري يتمثل في المسئولية والسلطة، ويعد التمكين الاداري المسؤولية والسلطة ودعوة العاملين للمشاركة في المعلومات والمعرفة التي توفرها المنظمة عبر قاعدة بياناتها، وفي تحليل المشكلات، وصنع القرارات؛ وبالتالي في سلطة اتخاذ

القرار ليصبح المرؤوس مسؤولا عن جودة ما يقرر أو ما يؤديه من أعمال في الجامعة.

إن المشاركة في اتخاذ القرار تؤدي إلى صناعة قرار أفضل، وإيجاد الحلول للمشكلات، بالإضافة إلى ذلك تساعد المشاركة في اتخاذ القرار على الالتزام بتنفيذه بكفاءة، كما يساعد على توحيد المجموعة أو المؤسسة، وربط أهداف الفرد بأهداف المؤسسة.(محمد، 2013: 46)

ويعمل مدخل التمكين الإداري على تحويل السلطة نحو اللامركزية كوحدة أساسية من وحدات التغيير التنظيمي بالجامعات؛ لذا تلجأ الإدارة العليا إلى هذا الأسلوب كجزء من إشراك رؤساء الأقسام في عملية صنع القرار، وذلك من أجل رفع مستوى الدافعية والحالة المعنوية لديهم، مما يدفعهم إلى مزيد من الإنجاز الذي يعود بالفائدة على عملية الإصلاح الجامعي (حسين، 2009: 39)

وتعد فئة رؤساء الأقسام من الفئات الإدارية الفنية الهامة من حيث إنجاز العمل بالشكل المطلوب وأن تمكين هذه الفئة يأتي في إطار الضروريات الإدارية التي لا يمكن تجاوزها، وهذا ما بينه (العطار، 2012: 2) .

يعتمد تمكين رؤساء الأقسام علي رفع قدراتهم على اتخاذ القرارات بالاعتماد على أنفسهم وبدون إرشاد الإدارة، فالهدف الأساسي من التمكين الإداري توفير الظروف للسماح لكافة الموظفين بأن يساهموا بأقصى طاقاتهم في جهود التحسين المستمر، وبالتالي فان مصطلح التمكين يتضمن مشاركة عملية اتخاذ القرار مع المستويات الإدارية الأخرى، ويعني أكثر من مجرد التفويض، فالموظف يشعر بالمسئولية كذلك عن الأعمال خارج حدود وظيفته، بحيث تعمل المنظمة كلها بشكل أفضل.

ولا يقتصر دور رؤساء الأقسام على تسهيل مناخ العمل لتطبيق مدخل التمكين الإداري، ولكن يتوجب عليه معرفة قدرات ومهارات رؤساء الأقسام بالجامعة؛ لتسهيل عملية تفويض السلطة وفقا لقدراتهم.(سعد الدين، 2009: 140)

ومن هنا جاء هذا البحث لتسليط الضوء على متطلبات التمكين الإداري لدي رؤساء الأقسام بجامعة الأزهر وعلاقته بفاعلية اتخاذ القرارات.

## مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

لما كان الباحث عضوا من أعضاء الهيئة التدريسية في إحدى الجامعات الفلسطينية ومن خلال اطلاعه على الإدارات المختلفة، لاحظ بأن بعضا من القرارات الفنية المتخذة من قبل رؤساء الأقسام ليست بالمستوي المطلوب، على حد علم الباحث الأمر الذي دفعه للتساؤل عن القدرات والإمكانات التي يملكها رؤساء تلك الأقسام، وما هو نطاق الصلاحيات والمسئوليات الممنوحة لهم عند إنجاز أعمالهم؟ وهو ما يتمثل علميا بمفهوم التمكين الإداري لهم.اعتمادا على ذلك يمكن تمثيل سؤال الدراسة الرئيس علي النحو التالي:

**ما علاقة متطلبات التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام بجامعة الأزهر بفعالية اتخاذ القرارات؟**

وللإجابة على السؤال الرئيس فلا بد من الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى توافر متطلبات التمكين الإداري (تفويض السلطة، التحفيز، التدريب) لدى رؤساء الأقسام بجامعة الأزهر؟
- ما مستوى فعالية اتخاذ القرارات التي تواجه رؤساء الأقسام بجامعة الأزهر؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متطلبات التمكين الإداري وبين فعالية اتخاذ القرارات لدي رؤساء الأقسام بجامعة الأزهر؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة اتجاه مستوى توافر متطلبات التمكين الإداري تبعاً للمتغيرات التالية: (النوع، العمر، المؤهل العلمي، الخدمة) ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة اتجاه مستوي فعالية اتخاذ القرارات تبعاً للمتغيرات التالية: (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) ؟

## أهداف الدراسة

**تتحدد أهداف الدراسة الحالية فيما يلي:**

- تحديد مستوي توافر متطلبات التمكين الإداري لدي رؤساء الأقسام بجامعة الأزهر بغزة، وعلاقته بفعالية اتخاذ القرارات من وجهة نظرهم.
- تحديد مستوى فعالية اتخاذ القرارات لدى رؤساء الأقسام بجامعة الأزهر بغزة من وجهة نظرهم.
- التعرف إلى العلاقة بين دور التمكين الإداري وأثرها على فعالية اتخاذ القرارات بجامعة الأزهر بغزة.
- بيان الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد العينة اتجاه دور التمكين الإداري، تبعاً للمتغيرات التالية: (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) .
- التعرف إلى الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد العينة اتجاه دور فعالية اتخاذ القرارات تبعاً للمتغيرات التالية: (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) .

## أهمية الدراسة

- يستمد هذا البحث أهميته نظراً لندرة الدراسات التي تسلط الضوء على التمكين الإداري والعلاقة بينها وبين فعالية اتخاذ القرارات بالجامعات الفلسطينية، والذي يعد من العوامل المؤثرة علي أداء رؤساء الأقسام بجامعة الأزهر بغزة.
- التعرف إلى العلاقة بين التمكين الإداري وفعالية اتخاذ القرارات، وبالتالي حث رؤساء الأقسام على استخدام الأساليب الحديثة في مجال العمل
- تنبع أهمية هذه الدراسة باعتبارها عملية يتم بموجبها الاهتمام برؤساء الأقسام بجامعة الأزهر بغزة، التي تخص التمكين الإداري وعلاقته بفعالية اتخاذ القرارات.
- قد تضيف هذه الدراسة إطاراً نظرياً ودراسة جديدة تثري مكتبة الجامعة.

## حدود الدراسة

**تتمثل حدود الدراسة في الآتي:**

**1. الحد الموضوعي:**

اقتصرت الدراسة على دراسة متطلبات التمكين الإداري وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرارات.

**2. الحد البشري:**

اقتصرت الدراسة الحالية على فئة رؤساء الأقسام بجامعة الأزهر بغزة.

**3. الحد المكاني:**

طبقت مفردات الدراسة على الفرع الرئيس لجامعة الأزهر بحي الرمال بمدينة غزة.

**4. الحد الزماني:**

أجريت الدراسة الحالية خلال الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي 2017 – 2018 م.

## الدراسات السابقة:

### اولاً: الدراسات المتعلقة بالتمكين الإداري:

دراسة **نصر (2015)** هدفت إلى الكشف عن درجة توافر التمكين الإداري لدي رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات التربية بجامعة الأزهر بمصر.ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكون مجتمع الدراسة والبالغ عددها (125) فرداً، وقام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة.وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة توافر التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر تعزي لمتغير (نوع الكلية، الجنس، الخبرة) ، وأوصت الدراسة: تبني إدارة جامعة الازهر مبدأ التمكين من خلال التقليل من المستويات الهرمية، واعتبار الهياكل التنظيمية والأساليب الإدارية والإجراءات ونظم العمل ووسائل لتحقيق الأهداف وليست أهدافاً في حد ذاتها.

دراسة **Al Magableh&Otoum (2014)** : هدفت التعرف إلى درجة التمكين الإداري وكذلك درجة السلوك الإبداعي بين رؤساء الأقسام الاكاديمية في كلية العلوم والآداب من وجه نظر أعضاء هيئة التدريس.استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من (120) عضوا من أعضاء هيئة التدريس الذكور، و (44) عضوة من أعضاء هيئة التدريس الذين تم اختيارهم عشوائيا من الأقسام العلمية، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة التمكين الإداري والسلوكيات المبتكرة وأوصت الدراسة: العمل على تعزيز ثقافة التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام بالجامعات

دراسة **Badah (2012)** : هدفت التعرف إلى عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها مع استراتيجية التمكين الإداري، للعاملين في وزارة التربية والتعليم العالي والبحث العلمي في الأردن، استخدم الباحث المنهج المسحي الارتباطي، .وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي، والبالغ عددهم (153) موظفاً، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، كما توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن درجة ممارسة إدارة المعرفة كانت مرتفعة واستراتيجية تمكين العاملين كانت عالية، ووجود أثر ذات دلالة إحصائية بين عملية إدارة المعرفة ودرجة تمكين العاملين، وأوصت الدراسة: البحث عن مواطن القوة لدى العاملين وقياس اتجاهاتهم نحو التمكين الإداري.

دراسة **المعاني وأخو ارشيدة (2009)** : هدفت إلى معرفة تصورات العاملين لمفهوم التمكين الإداري وأثره في الإبداع الإداري، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين المصنفين في الجامعة الأردنية، وقد بلغت عينة الدراسة (278) موظفاً وموظفة، استخدمت الدراسة استبانة كأداة للدراسة، كما توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات العاملين نحو مفهوم التمكين الإداري تعزي للخصائص الديمغرافية والوظيفية باستثناء متغيري العمر والجنس، وأوصت الدراسة: العمل على نشر ثقافة التمكين الإداري لدى العاملين بالجامعة، وإعادة النظر في الرواتب والحوافز، ووضع برامج ترقية واضحة وتطبيقها بعيداً عن المحسوبية.

دراسة **عبد الأمير وعبد الرسول (2008)** : هدفت إلى تحديد مستوى ادراك عينة الدراسة وهم رؤساء الأقسام والفروع الاستراتيجية والتمكين المتبع في مؤسساتهم.استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام والفروع في جامعة القادسية وبلغت عينة الدارسة (52) مفردة استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، كما توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: تعتمد المؤسسة المبحوثة على قنوات اتصال ذات كفاءة تسهل تبادل المعلومات العادية بين مختلف المستويات الإدارية والتنظيمية، ووجود أثر ذات دلالة إحصائية لاستراتيجية التمكين في فاعلية فرق العمل.وأوصت الدراسة: إلى تعميق التعاون المشترك بين رؤساء الأقسام بالعمل.

### ثانياً: الدراسات المتعلقة باتخاذ القرارات.

دراسة **داغر والقضاة (2016)** : هدفت التعرف إلى تطوير أنموذج هندرة لعمليّة اتخاذ القرار التربوي في الجامعات الأردنيّة، وتكوّنت عيّنتها من (523) من الإداريّين التربويّين الأكاديميّين في الجامعات.استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن تقدير أفراد عينة الدراسة لواقع عملية اتّخاذ القرار التربوي في الجامعات الأردنيّة، كان مرتفعاً، ووجود فروق دالة إحصائيا في واقع عملية اتخاذ القرار التربوي في الجامعات الأردنيّة، تعزى لمتغيّر طبيعة العمل، ولصالح عميد الكليّة.وتطوير أنموذج هندرة لعملية اتخاذ القرار التربوي في الجامعات الأردنيّة وأوصت الدراسة: إجراء دارسات عمليّة تطبيقيّة لتطوير العمليّات الإداريّة، خاصة عمليّة اتخاذ القرار التربوي في الجامعات الأردنيّة، بمنهجيّة إعادة هندسة العمليّات الإداريّة؛ بغرض تخفيض تلك العمليّات واختصار الجهد والوقت والكلفة، وأوصت الدراسة: إجراء دراسات علمية تطبيقية لتطوير العمليات الإدارية، خاصة عملية اتخاذ القرار بالجامعات الاردنية

دراسة **بوغازي (2015)** : هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى استخدام متخذي القرار لتقنيات التنبؤ النوعية والكمية في اتخاذ القرارات بمؤسسات مجمع سوناطراك للمحروقات بولاية سكيكدة بالجزائر.ولتحقيق هدف الدراسة تم إعداد استبانة لجمع البيانات وتوزيعها على عينة عشوائية، بلغ عدد أفرادها (162) ممثلة من جميع مديري المؤسسات ومديري الوظائف ورؤساء الفروع، وفئات قيادية أخرى كنواب مديري المؤسسات ونواب مديري الوظائف، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود فروق ذات دلالة إحصائية للمتغيرات الديمغرافية حول مدى استخدام تقنيات التنبؤ لصالح أفراد العينة للذكور وسنهم أكثر من 46 سنة ويشغلون وظيفة نائب رئيس القسم، وخبرتهم تفوق 25 سنة وأوصت الدراسة: ضرورة توعية متخذي القرار بالمؤسسات بأهمية التنبؤ وتطبيق تقنياته النوعية والكمية لحل المشاكل الإدارية في وظائف المؤسسة لتسهيل عملية اتخاذ القرارات ودقتها.

دراسة **البطاينة والهزايمة (2014)** : هدفت التعرف لبيان أثر التخطيط الاستراتيجي والدور المهم في عملية اتخاذ القرارات من وجهة نظر الإدارة العليا في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال، حيث تكون مجتمع الدراسة من (140) فردا، وقد تم اختيار عينة عشوائية مفردة استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود علاقة ارتباط إيجابية بين كل من: وضع أهداف المنظمة الاستراتيجية، وعملية ترتيب الأولويات الاستراتيجية، وواقعية التخطيط الاستراتيجي، وشمولية التخطيط الاستراتيجي، وعملية التنسيق للتخطيط الاستراتيجي، على عملية اتخاذ القرار عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). وأوصت الدراسة: تفعيل عملية المشاركة بين متخذي القرارات وواضعي الاستراتيجيات في الجامعات الخاصة.

دراسة **عبد الرحمن وتادرس (2014)** : هدفت التعرف إلى دور كفاءة المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين، وعلاقة دور كفاءة المعلومات بمتغيرات المسمى الوظيفي، والكلية، وسنوات الخبرة، لتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانة مكونة من (40) فقرة وزعت على ثمانية مجالات: حداثة المعلومات، وسرعة المعلومات، وشمولية المعلومات، ووضوح المعلومات، ودقة المعلومات، وملاءمة المعلومات، والكفاءة الاقتصادية للمعلومات، والمرونة وسهولة استخدام المعلومات.وبعد التأكد من صدق الأداة وثباتها، تم تطبيقها على عينة الدراسة البالغة (200) فردا، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تبعا لمتغيرات المسمى الوظيفي والكلية وسنوات الخبرة، وأوصت الدراسة: ضرورة العمل على توفير كل ما هو جديد من تكنولوجيا وتقنيات حديثة لنشر المعلومات في الجامعات الأردنية الحديثة.

دراسة **Bamidele& Ella, (2013)** : هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين مشاركة اتخاذ القرارات والرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة ولاية ناساروا بنيجيريا، استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إن الرضا الوظيفي يزداد بزيادة المشاركة في اتخاذ القرارات بالإضافة إلى أن معظم العاملين لديهم رضا عن وظائفهم، وأن المشاركة في اتخاذ القرارات كانت مرتفعة، وأوصت الدراسة: بأن الإدارة العليا بحاجة إلى العمل بأسلوب القيادة الموجه نحو العلاقات.وإظهار الثقة وتفعيل تدابير لبناء الثقة ومشاركتهم برؤية مشتركة وتشجيعهم على الانجاز

### التعقيب العام على الدراسات السابقة:

يتبين من خلال استعراض الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع، وحسب علم الباحث أن هذا الدراسة تختلف نوعا ما عن الدراسات السابقة من حيث الاتفاق والاختلاف، إلا أنها اتفقت مع

دراسة **Al Magableh&Otoum (2014)** ، دراسة البطاينة والهزايمة (2014) ، دراسة عبد الأمير وعبد الرسول (2008) ، والتي أظهرت وجود علاقة ارتباطيه لمتطلبات التمكين الإداري، وكذلك دراسة عبد الرحمن، وتادرس (2014) ، والتي أظهرت عدم وجود فروق تبعاً لمتغيرات الدراسة، واختلفت مع دراسة داغر، والقضاة (2016) ، دراسة Bamidele & Ella, (2013) ، والتي جاءت بدرجة عالية، وكذلك دراسة نصر (2015) ، دراسة بوغازي (2015) : وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغيرات الدراسة.

وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تحديد مشكلة الدراسة، وفي بعض جوانب الإطار النظري، وتوضيح أهمية التمكين، إلا أن ما يميز الدراسة الحالية أنها تحدد أكثر متطلبات التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام بجامعة الأزهر وعلاقته بفاعلية اتخاذ القرارات الإدارية، كأسلوب إداري حديث وفعال في العملية الإدارية، ودورها في عدة مجالات، وقد أكدت على ضرورة تطبيق فعالية اتخاذ القرارات الإدارية في مختلف المؤسسات التعليمية، وركزت علي أهمية نشر التمكين الإداري، في حين أن الدراسات السابقة اقتصرت على الكشف عن التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات التعليمية من وجهة نظر الأكاديميين والموظفين والبحث العلمي بالجامعات، والتعرف إلى اتجاهات الموظفين الجامعيين نحو تطوير التعليم بالجامعات.

## الإطار النظري للدراسة

بدأ مفهوم التمكين والفكر الإداري منذ بداية الإسلام، حيث استمد الفكر الإداري الإسلامي ولازال مقوماته من الكتاب والسنة وتراث السلف الصالح، الذي يمثل نبراساً يضيئ الطريق لكل قيادي في مختلف المواقع (في المدرسة، في الكلية، في الجامعة، في الوزارة، وجميع مجالات الحياة) ، ذلك الفكر الذي يزخر بالعديد من المواقف والأحداث والتضحيات والانتصارات، التي سطرتها كتب السيرة، والتي تعكس في مضمونها النمط القيادي الإسلامي الذي استطاع القائد والإداري الأول رسول **الله** "محمد بن عبد **الله** صلى **الله** عليه وسلم" بواسطته بناء الفرد والمجتمع والأمة والدولة والحضارة الإسلامية، التي غمر ضوؤها الشرق والغرب، في وقت كانت الحضارة الغربية تعيش في دياجير الظلام (صبري وآخرون، 2013: 55)

ظهر مصطلح التمكين كفلسفة إدارية جديدة منذ بداية الثمانينيات، وازدهر في تسعينيات القرن العشرين، واقترن تطبيقه باللامركزية وإطلاق الطاقات الكامنة لدي الموظفين والمنظمات؛

حتى تزداد قدراتهم وقوتهم في أداء المهام المطوبة (أبو النصر، 2007: 74)

يعد التمكين من المفاهيم التي لازالت خصبة وقابلة للتحليل والتشخيص العلمي، والتي تشتمل على العديد من الممارسات الإدارية والتنظيمية اللازمة لتمكين القيادات، وهذه الممارسات تختلف في استخداماتها بين كل المديرين والأكاديميين، وهذا ما يسهم في اختلاف تفسير كل منهما لمفهوم التمكين وتعدد التعريفات التي قدمت لها (العامر، 2013: 29)

ويأتي التمكين الإداري الذي يعد اللبنة الأساسية والأساس السليم الذي يمكن لرؤساء الأقسام ممارسة السلطة الكاملة وتحمل مسؤوليات وظيفته؛ ليشكل أحد الأعمدة التي تقوم عليها استراتيجية المؤسسة لمواجهة التحديات والتطورات المتلاحقة، وأكثر قابلية للنمو والازدهار وتحقيقاً للكفاءة والفاعلية، وأكثر استجابة للمتغيرات العالمية فإن الإدارة وجدت أن بإمكانها تقليص النفقات، وتطوير دوافع الموظفين وزيادة الإنتاجية من خلال التمكين الإداري للقوي العاملة فيها (Robbins, 2000: 7)

يعرفها (علوان، وعبد الرحمن، 2011: 109) هو استراتيجية حديثة، تهدف إلى إطلاق الطاقات الكامنة للعاملين في المؤسسة، ومشاركتهم بتحديد الرؤية المستقبلية لها، وذلك لأن إنجاح المؤسسة يعتمد على كيفية تناغم وتكامل حاجات العاملين مع رؤية المؤسسة وأهدافها.

ويعرفه (Daft,2008: 503) بأنه منح الأفراد العاملين القوة والحرية والمعلومات؛ لصنع القرارات والمشاركة في اتخاذها والتي تسمح بتيسير عمله "

ويعرف (مصطفي، 2005: 126) التمكين الإداري: بأنه "نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المديرين إلى المرؤوسين، كما أنه دعم المرؤوسين بالسلطة ودعوة صادقة للعاملين بالجامعة للمشاركة في سلطة القرار، وفي التمكين يكون المرؤوس مسؤولاً عن جودة ما يقرر ويؤديه.

التمكين في المؤسسات التربوية عامة وعلى وجه الخصوص بالجامعات يهتم بشكل رئيس بإقامة وتكوين الثقة بين الإدارة ورؤساء الأقسام بالجامعات وتحفيزهم واشراكهم في اتخاذ القرار وإذابة الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الموظفين ورؤساء الأقسام (الفاضل، 2011: 17)

ويعرفه الباحث إجرائياً: بأنه منح الصلاحيات اللازمة لرؤساء الأقسام بجامعة الأزهر بغزة.وتزويدهم بالمعلومات والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتفويض السلطة والمساهمة في النمو المهني لرؤساء الأقسام، وتهيئة بيئة عمل مناسبة لهم بالجامعة.

**خصائص التمكين الإداري كما صنفها (ملحم، 2006: 7) وهي كالتالي:**

1. الشعور بالسيطرة والتحكم في أدائه للعمل بشكل كبير.
2. الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل (أي الأعمال والأشياء التي تدور في ذلك العمل الخاص الذي يقوم به الموظف) .
3. المساءلة والمسؤولية عن نتائج أعمال الموظف

**ويشير (الكبيسي، 2004: 141) إلى أن التمكين الإداري في الجامعة لا يتحقق إلا من خلال تمكين أفرادها على اختلاف مستوياتهم، وأن من خصائص تمكين الموظفين ما يلي:**

1. التقرير الذاتي: ويعني حرية العاملين (رؤساء الأقسام) في خياراتهم وانتماء أساليب عملهم والمفاضلة بين بدائلهم لصناعة قراراتهم.
2. الأهمية الذاتية: ويقصد بها إحساس العاملين بمكانتهم ودورهم واستشارتهم وأهمية الواجب الذي يؤدونه بالاهتمام الذي يحظون به.
3. ثقتهم بأنفسهم: فالعاملون يدركون إمكانياتهم وما لديهم من طاقات ويثقون بقدرتهم على أداء ما يكلفون به من مهام ويعتمدون على أنفسهم في مواجه المشكلات.
4. قدرتهم على التأثير: وهذا يعني إيمانهم بمقدرتهم على أن يكون لهم دور فاعل في منظماتهم، وإحساس الآخرين بهم والاستئناس بمقترحاتهم والأخذ بآرائهم والاستفادة من ذلك كله.
5. المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة، أو الدائرة، وحتى المؤسسة التي يعمل بها رؤساء الأقسام.

ومما سبق يرى الباحث ان التمكين الإداري لرؤساء الأقسام يعزز من المهارات والكفاءات الإدارية للعاملين، والتي بدورها تنعكس إيجاباً على عمل الجامعة وتطويرها.

## فوائد التمكين الإداري:

تجدر الإشارة إلى العديد من الباحثين والكتاب قد أشاروا إلى أن التمكين الإداري يحقق العديد من الفوائد منها: ما يتعلق بالموظف، ومنها ما يتعلق بالمنظمة، **ويمكن حصر هذه الفوائد التي تم ذكرها من قبل في:** (الطائي وقتادة، 2008، 237)

- فوائد خاصة بالموظف: تعزيز الانتماء – المشاركة الفاعلة – رفع مستوى الأداء – اكتساب المعرفة والمهارة – المحافظة على الموظف في عمله – الشعور بقيمة ومعنى الوظيفة – تحقيق الرضا الوظيفي – تحمل المسؤولية – زيادة الدافعية – زيادة الثقة بالنفس – زيادة نسبة مقاومة الفرد لضغوطات العمل.
- فوائد خاصة بالمنظمة: تعزيز الولاء والانتماء للمنظمة – زيادة فعالية الإبداع الإداري – تحسين وزيادة إنتاجية العامل – مساعدة المنظمة في برامج التطوير والتجويد – تحقيق نتائج أداء جيد من حيث جودة العمل – زيادة فاعلية الاتصالات – تحسين العلاقة بين العاملين – زيادة القدرات لتحقيق الإمكانية الشخصية الفاعلة – زيادة التعاون في حل المشكلات.

ومما سبق يري الباحث ان للتمكين الإداري فوائد للموظف والجامعة على حد سواء، فهو يعزز من قدرات الموظف، ويعزز روح الانتماء والولاء للجامعة.

## ثانياً: اتخاذ القرارات:

يعد اتخاذ القرارات عملية غنية عن التعريف بمدى أهميتها، وقد أكد هذه الأهمية العديد من المفكرين والكتاب، ولعل أبرزهم « هربت يمون « الذي وضع نظرية في الإدارة أسماها بنظرية اتخاذ القرارات، فقد شبه سيمون اتخاذ

القرارات قلب الإدارة النابض، الذي يحقق للمنظمة الاستمرارية في النشاط والعمل والإدارة كتحصيل حاصل هي اتخاذ قرارات، وبالفعل لا تتحرك الأنشطة والأعمال وتنفذ إلا من خلال سلسلة من القرارات المتخذة في مجالات شتى بشكل مترابط ومتكامل، فعلى سبيل تحقيق الأهداف بكفاءة عالية، ولعل ما يميز المدير الناجح عن غير الناجح هو كفاءته ومهارته في إتخاذ القرارات (عقيلي، 2013: 215)

وقد عرف (بلعجور، 2010: 99) : اتخاذ القرار: بأنه هو اختيار أنسب البدائل المتاحة وليس أنسبها بعد دارسة النتائج المتوقعة من كل بديل في تحقيق الأهداف المطلوبة، وهو اختيار أو استعمال أحسن وسيلة للوصول إلى غايتها أو استخدامها لتحقيق هدف ما.

ويعرفه (شحماط، 2010: 98) : هو الاختيار المدرك بين عدة بدائل أو مواقف سلوكية، من أجل تحقيق هدف أو أهداف معينة، على أن يكون الاختيار مصحوبا بتحديد الإجراءات والتنفيذ.

ويعرف الباحث إجرائياً: عملية اتخاذ القرارات: أنها جوهر العملية الإدارية بالجامعات، والتي ترتبط ارتباط وثيقاً برؤساء الأقسام الذين تقع على عاتقهم مسؤولية اتخاذ القرارات الإدارية بطريقة صحيحة، والتي من خلالها يتم تحقيق الأهداف التي تصبو لها الجامعة

### أهمية اتخاذ القرار:

تنبع أهمية عملية اتخاذ القرارات من ارتباطها الشديد بحياتنا اليومية كأفراد وجماعات، ومنظمات إدارية صغيرة وكبيرة، محلية ودولية، هذا بالإضافة إلى أن موضوع اتخاذ القرارات الإدارية يحظى بأهمية مميزة من الناحيتين العلمية والعملية.

تكشف القرارات الإدارية عن سلوك وموقف القادة والرؤساء، بالإضافة لكشفها عن القوى والعوامل الداخلية والخارجية الضاغطة على متخذي القرار، الأمر الذي يسهل مهمة رؤساء الأقسام باتخاذ القرارات، والتحكم فيها والتعامل مع هذه المواقف والضغوطات في المستقبل بصورة أفضل، واعتبار القرارات الإدارية وسيلة لاختيار وقياس مدى قدرة رؤساء الأقسام في القيام بأسلوب علمي وعملي بإنجاز الوظائف والمهام الادارية المطلوب تحقيقها واعتبار القرارات الإدارية ميدانا واسعا لاتخاذ القرارات الإدارية بالجامعات.(بلعجور، 2010: 101)

### مراحل اتخاذ القرار:

تمر عملية اتخاذ القرار بعدة مراحل كل مرحلة تحتاج إلى عدة إجراءات تهدف للوصول إلى قرارات سليمة، ويختلف عدد هذه الخطوات وطريقة ترتيبها باختلاف المفكرين، وهناك تصنيفات مختلفة لمراحل وخطوات عملية اتخاذ القرارات وكل تصنيف يمثل وجهة نظر معينة.منها تشخيص طبيعة المشكلة: تنشأ المشكلة نتيجة وجود اختلاف بين الحالة القائمة عن الحالة المرغوب الوصول إليها أي وجود تفاوت بين النتائج أو الأهداف المتوقعة. وإن حل المشكلة يتطلب أن يقوم المسير باتباع أسلوبين، يهدف من خلالهما إما لتغيير الحالة القائمة أو لتغيير الحالة المرغوب في تحقيقها (الأهداف) ، أي يتوجب عليه أولا تحديد الأهداف التي سوف يتخذ القرارات المناسبة لتحقيقها، **ثم اكتشاف طبيعة المشكلة وارتباطها مع المشكلات فيما يلي:**

- مشاكل تقليدية أو روتينية: تتناول مسائل يومية تتكرر باستمرار مثل دوام العاملين.
- مشاكل حيوية: يكون نقاط آثارها أوسع من المشكلات التقليدية على سير العمل مثل وضع الخطط.
- مشاكل طارئة: تحدث بشكل طارئ بسبب التغير في ظروف البيئة المحيطة بالمنظمة، أو عوامل أخرى كتعطل الآلات وتأخر وصول المواد، والحقيقة أن سوء تشخيص المشكلة وتحري أسبابها؛ يؤدي بارتكاب أخطاء في جميع المراحل التالية (منصور، 2006: 46) .

ومما سبق يرى الباحث أن عملية اتخاذ القرار تمر بعدة مراحل وإجراءات وتعد ضرورية جداً لاتخاذ أي قرارات مهنية سليمة لمصلحة العمل بالجامعة.

## إجراءات الدراسة:

### منهجية الدراسة

وهي الطريقة البحثية التي تم اختيارها للحصول على معلومات تمكن من الإجابة على أسئلة البحث من مصادرها (الأغا والأستاذ، 2003: 82)

وحيث يعرف مسبقاً جوانب وأبعاد الظاهرة موضع الدراسة من خلال الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، ويسعى الباحث للتعرف إلى متطلبات التمكين الإداري لدي رؤساء الأقسام بجامعة الأزهر وعلاقته بفاعلية اتخاذ القرارات، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة، وتصويرها كمياً عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة، وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسات الدقيقة.(ملحم: 2000: 324)

لذا فإن الباحث أعتمد على هذا المنهج للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول مشكلة البحث، ولتحقيق تصور أفضل وأدق للظاهرة موضع الدراسة، كما أنه أستخدم أسلوب العينة العشوائية الطبقية في اختياره لعينة الدراسة، وأستخدم الاستبانة في جمع البيانات الأولية.

### مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام بجامعة الأزهر والبالغ عددهم (70) موظفاً حسب سجلات دوائر شئون الموظفين في تلك الجامعة.

### العينة الميدانية للدراسة:

تم توزيع (70) استبانة كعينة الدراسة بطريقة عشوائية بسيطة باستخدام أسلوب الحصر الشامل لجميع مفردات المجتمع الكلي للدراسة، وتم استرجاع (66) إستبانة أي ما يقارب (93.1%) ، وتعد هذه النسبة مقبولة لإجراء التحليل والاجراءات الاحصائية بهدف الوصول إلى أفضل وأدق النتائج.

**جدول رقم (1) :**

**توزيع عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية**

| المتغير | تصنيف المتغير | العدد | النسبة المئوية % |
|---|---|---|---|
| النوع | ذكر | 54 | 81.8 |
| | أنثى | 12 | 18.2 |
| المؤهل العلمي | دبلوم | 6 | 9.1 |
| | بكالوريوس | 22 | 33.3 |
| | ماجستير | 13 | 19.7 |
| | دكتوراه | 25 | 37.9 |
| سنوات الخدمة | من 5 إلى أقل من 10 سنوات | 24 | 36.4 |
| | من 10 إلى أقل من 15 سنوات | 21 | 31.8 |
| | 15 سنة فأكثر | 21 | 31.8 |
| المسمى الوظيفي | أكاديمي | 43 | 65.2 |
| | إداري | 23 | 34.8 |
| المجموع | | 66 | 100.0 |

**أداة الدراسة:**

**تم تقسيم أداة الدراسة إلى ثلاثة أقسام رئيسة هي:**

- القسم الأول: البيانات الشخصية ويتكون من (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي) .
- القسم الثاني: يتكون من المحور الأول والمتعلقة بتقدير رؤساء الأقسام في الجامعات لمتطلبات التمكين الإداري ويتكون من ثلاثة مجالات رئيسة هي:

– المجال الأول: تفويض السلطة لرؤساء الأقسام، ويتكون من 6 فقرات.

– المجال الثاني: تحفيز رؤساء الأقسام ويتكون من 6 فقرات.

– المجال الثالث: تدريب رؤساء الأقسام ويتكون من 6 فقرات.

- القسم الثالث: يتكون من المحور الثاني والمتعلقة بتقدير رؤساء الأقسام لفعالية اتخاذ القرارات ويتكون من 10 فقرات:

**صدق وثبات المحور الأول: (التمكين الإداري) .**

- **صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة:**

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال التابعة له.

وقد ترددت قيم معاملات الارتباط المحسوبة بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال الذي تتبع له بين القيمة 0.614 و 0.920 وهي دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من (0.05) ، وبذلك تعد فقرات الاستبانة الأولى صادقة لما وضعت لقياسه.

- **ثانياً: صدق الاتساق البنائي:**

تم حساب معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل مجال من مجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية لفقرات الاستبانة ككل، حيث وقعت بين القيم 0.860 والقيمة 0.714 والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك تعد مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

**جدول رقم (2) :**

**يوضح معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة.**

| # | المجال | معامل الارتباط | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|---|---|---|---|
| .1 | تفويض السلطة لرؤساء الأقسام | 0.952 | *0.000 |
| .2 | تحفيز رؤساء الأقسام | 0.960 | *0.000 |
| .3 | تدريب رؤساء الأقسام | 0.927 | *0.000 |

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

- **ثالثاً: ثبات فقرات الاستبانة:**

أما ثبات أداة الدراسة فيعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة (العساف، 1995: 430) .وقد أجرى الباحث خطوات الثبات نفسها باستخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ

- **طريقة ألفا كرو نباخ Cronbach's Alpha:**

تم استخدام طريقة ألفا كرو نباخ لقياس ثبات الاستبانة، حيث تم قياس ثبات المحاور الخاصة بالاستبانة، وقد بلغت معاملات الفا كرو نباخ للمحاور الثلاث على الترتيب: 0.894، 0.895، 0.939 في حين بلغت درجة الثبات الكلية 0.964، ويتضح من النتائج السابقة أن قيمة معامل الثبات تتراوح ما بين (0.894 – 0.939) ومعامل الثبات الكلي تساوي (0.964) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

**صدق وثبات المحور الثاني: (فعالية اتخاذ القرارات) .**

- **صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة:**

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال التابعة له.

وقد وقعت قيم معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال الذي تتبع له، بين القيم 0.866 والقيمة 0.778 والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من ($\alpha \leq 0.05$) ، وبذلك تعد فقرات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

- **ثانياً: ثبات فقرات الاستبانة:**

أما ثبات أداة الدراسة فيعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات (العساف، 1995: 430) .وقد أجرى الباحث خطوات الثبات نفسها بطريقة معامل ألفا كرو نباخ

- **طريقة ألفا كرو نباخ Cronbach's Alpha**:

استخدم الباحث طريقة ألفا كرو نباخ لقياس ثبات الاستبانة حيث بلغت معامل الفا كرو نباخ أي معامل الثبات الكلي تساوي (0.944) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

## الإجابة عن أسئلة الدراسة:

◄ الإجابة عن السؤال الرئيس:

**ما علاقة متطلبات التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام بجامعة الأزهر بفعالية اتخاذ القرارات؟**

ويتفرع منه العديد من التساؤلات:

- الإجابة عن السؤال الأول:

**ما مستوى توافر متطلبات التمكين الإداري (تفويض السلطة، التحفيز، التدريب) لدى رؤساء الأقسام بجامعة الأزهر؟**

للإجابة على هذا التساؤل، تم استخدام اختبار One Sample T Test للعينة واحدة للتعرف إلى ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة عن الدرجة المتوسطة (المحايدة) وهي (3) وفقاً للمقياس المستخدم، وقد تم احتساب المتوسط الحسابي والوزن النسبي للمجالات وترتيبها تبعاً لذلك.

**جدول رقم (3) :**

**تحليل مجالات المحور الاول.**

| # | المجال | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | قيمة الاختبار (T) | القيمة الاحتمالية (sig) | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| .1 | تفويض السلطة لرؤساء الأقسام | 3.35 | 0.841 | 67.00 | 3.387 | 0.001 | 2 |
| .2 | تحفيز رؤساء الأقسام | 3.37 | 0.796 | 67.40 | 3.838 | 0.000 | 1 |
| .3 | تدريب رؤساء الأقسام | 3.27 | 0.861 | 65.40 | 2.571 | 0.012 | 3 |
| | الدرجة الكلية للاستبانة | 3.33 | 0.780 | 66.60 | 3.471 | 0.001 | |

* قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "65" تساوي 1.997

يتضح من خلال الجدول رقم (3) أن جميع متوسطات المجالات المختلفة كانت متقاربة من حيث أوزانها النسبية، أما الدرجة الكلية للاستبانة ككل فقد حصلت على وزن نسبي قدره (66.60%) مما يدلل على أن درجة تقدير رؤساء الأقسام في جامعة الأزهر لمتطلبات التمكين الإداري جاءت بدرجة متوسطة.

ويعزو الباحث: ذلك الى حرص الجامعة على تزويد رؤساء الأقسام بالمهارات الإدارية اللازمة، باستخدام متطلبات اتخاذ القرارات الإدارية وتنمية مهارتهم الإدارية وتبادل الخبرات فيما بينهم؛ من أجل إنجاز العمل، واعتماد الجامعة بشكل دائم على إعطاء دورات تثقفية لرؤساء الأقسام على كيفية اتخاذ القرارات في الوقت المناسب اختلفت مع ما أسفرت عنه دراسة Badah (2012) : ، والتي جاءت بدرجة مرتفعة.

أما ترتيب المجالات حسب أوزانها النسبية فقد كانت كالتالي:

حصل المجال الثاني: تحفيز رؤساء الأقسام، فقد حصل على المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (67.40%) أي بدرجة تقدير متوسطة، ثم المجال الأول: تفويض السلطة لرؤساء الأقسام، فقد حصل على المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (67.00%) أي بدرجة تقدير متوسطة ثم المجال الثالث: تدريب رؤساء الأقسام، فقد حصل على المرتبة الثالثة بوزن نسبي قدره (65.40%) أي بدرجة تقدير متوسطة.

ويعزو الباحث: بأن الجامعة تعتمد على مبدا الكفاءة في اختيار رؤساء الأقسام بشكل دوري، وتقديم الحوافز المعنوية وتسعى الجامعة بشكل أساسي لمنح رؤساء الأقسام الصلاحيات اللازمة من أجل انجاز المهام الإدارية الموكلة إليهم، وتحمل المسؤولية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل وتحرص الجامعة بشكل دوري على إعطاء رؤساء الأقسام برامج تدريبية باستمرار فيما يتعلق بالعمل، وكذلك وضع خطة استراتيجية لتدريبهم لرفع من كفاءتهم الادارية.

- ثانياً: الإجابة عن السؤال الثاني:

**ما مستوى فعالية اتخاذ القرارات عند رؤساء الأقسام بجامعة الأزهر؟**

للإجابة على هذا التساؤل، تم استخدام اختبار One Sample T Test للعينة واحدة للتعرف إلى ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة عن الدرجة المتوسطة (المحايدة) وهي (3) وفقاً للمقياس المستخدم، وقد تم احتساب المتوسط الحسابي والوزن النسبي للمجالات وترتيبها تبعاً لذلك.

**جدول رقم (4) :**

**تحليل المحور الثاني.**

| | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | قيمة الاختبار (T) | القيمة الاحتمالية (sig) |
|---|---|---|---|---|---|
| فاعلية اتخاذ القرارات | 3.40 | 0.879 | 68.20 | 3.778 | 0.000 |

* قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "65" تساوي 1.99

ويتضح من خلال الجدول رقم (4) أن المتوسط الحسابي لدرجة الكلية تساوي 3.40 أي بوزن نسبي قدره (68.00%) مما يدلل على أن درجة تقدير رؤساء الأقسام لمستوى فاعلية اتخاذ القرارات في جامعة الأزهر جاءت بدرجة متوسطة

ويعزو الباحث: أن الجامعة تعمل بشكل مستمر على رفع كفاءتهم المهنية والإدارية من خلال عقد دورات ذات صلة بفعالية اتخاذ القرارات بما يتعلق بمجال العمل.اختلفت مع ما أسفرت عنه دراسة Badah (2012) : ، والتي جاءت بدرجة مرتفعة.

- ثالثاً: الإجابة عن السؤال الثالث:

**هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى توافر متطلبات التمكين الإداري وبين فعالية اتخاذ القرارات لدي رؤساء الأقسام بجامعة الأزهر بغزة**

وللإجابة عن هذا السؤال تحقق الباحث من الفرض التالي:

لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى توافر متطلبات التمكين الإداري

وبين فعالية اتخاذ القرارات لدي رؤساء الأقسام بجامعة الأزهر بغزة.

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لتمكين الإداري وفعالية اتخاذ القرارات لدي رؤساء الأقسام بجامعة الأزهر بغزة، والنتائج مبينة في جدول رقم (5)

**جدول رقم (5) :**

**نتائج معامل الارتباط بين درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لتمكين الإداري وفعالية اتخاذ القرارات لدي رؤساء الأقسام بجامعة الأزهر بغزة.**

| فعالية اتخاذ القرارات | متطلبات التمكين الإداري | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | الإحصاءات | تفويض السلطة | تحفيز رؤساء الأقسام | تدريب رؤساء الأقسام | الدرجة الكلية |
| | معامل الارتباط | 0.787 | 772 | 806 | 0.842 |
| | القيمة الاحتمالية (sig) | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |

معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

تبين من خلال الجدول أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية بين درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لتمكين الإداري وفعالية اتخاذ القرارات لدي رؤساء الأقسام بجامعة الأزهر بغزة، ومن النتائج فإن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.842) ، وهذا يدلل على أن العلاقة بينهما علاقة إيجابية (طردية)

ويعزو الباحث: أن التمكين الاداري يشكل أهمية كبيرة بالنسبة لفعالية اتخاذ القرارات الإدارية، حيث يكمل بعضهم البعض للخروج بأفضل النتائج الإيجابية لمصلحة العمل بالجامعة.واتفقت مع دراسة Al Magableh&Otoum (2014) ، دراسة عبد الأمير وعبد الرسول (2008) ، ودراسة Badah (2012) : والتي أكدت على وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية لدرجة التمكين اختلفت مع ما أسفرت عنه دراسة المعاني وأخو ارشيدة (2009) : على عدم وجود فروق نحو مفهم التمكين الإداري

- رابعاً: الإجابة عن السؤال الرابع:

**هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة اتجاه مستوي توافر متطلبات التمكين الإداري تُعزى إلى متغيرات الدراسة (النوع، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)** ؟

وللإجابة عن السؤال كان لابد من التحقق من عدد من الفروض الفرعية وذلك علي النحو الآتي:

- الفرض الفرعي الأول والذي ينص علي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة، اتجاه مستوى توافر متطلبات التمكين الإداري تُعزى إلى متغير النوع.

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار T للعينتين المستقلتين لاختبار الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة اتجاه مستوي توافر متطلبات التمكين الإداري تُعزى إلى متغير النوع، والنتائج مبينة في جدول رقم (6)

**جدول رقم (6) :**

**نتائج اختبار Tللعينتين المستقلتين (Independent Samples T Test) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة اتجاه دور متطلبات التمكين الإداري تُعزى إلى متغير النوع.**

| التمكين الإداري | النوع | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة الاختبار (T) | القيمة الاحتمالية (sig) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| تفويض السلطة لرؤساء الأقسام | ذكر | 54 | 3.26 | 0.855 | 1.714 | 0.091 |
| | أنثى | 12 | 3.72 | 0.693 | | |
| تحفيز رؤساء الأقسام | ذكر | 54 | 3.33 | 0.820 | 0.928 | 0.357 |
| | أنثى | 12 | 3.56 | 0.672 | | |
| تدريب رؤساء الأقسام | ذكر | 54 | 3.20 | 0.903 | 1.326 | 0.189 |
| | أنثى | 12 | 3.56 | 0.579 | | |
| الدرجة الكلية للاستبانة | ذكر | 54 | 3.26 | 0.804 | 1.420 | 0.160 |
| | أنثى | 12 | 3.62 | 0.604 | | |

قيمة T الجدولية عند درجة حرية "65" ومستوى دلالة (0.05) تساوي 1.997

تبين من الجدول أن القيمة الاحتمالية لدرجة الكلية تساوي (0.160) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وقيمة t المحسوبة تساوي (1.420) وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي (2.294) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة اتجاه مستوي توافر متطلبات التمكين الإداري تُعزى إلى متغير النوع.

ويعزو الباحث: إلى اهتمام كل من النوعين بأهمية تطبيق التمكين الإداري في الجامعة والاهتمام بتطوير كفاياتهم المهنية فيما يتعلق بفعالية اتخاذ القرارات واعتماد الجامعة على مبدأ الكفاءة في تعيين رؤساء الأقسام.اتفقت هذه النتيجة مع ما أسفرت عنه كل من دراسة المعاني وأخو ارشيدة (2009) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير الجنس، واختلفت مع ما أسفرت عنه دراسة نصر (2015) توجد فروق ذات دلالة احصائية لمتغير، الجنس

- الفرض الفرعي الثاني والذي ينص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع اتجاه مستوى توافر متطلبات التمكين الإداري تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة اتجاه مستوى توافر متطلبات التمكين الإداري تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي، والنتائج مبينة في جدول رقم (7)

**جدول رقم (7) :**

**نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة اتجاه دور متطلبات التمكين الإداري تعزى إلى متغير النوع.**

| التمكين الإداري | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة الاختبار (F) | القيمة الاحتمالية (.Sig) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| تفويض السلطة لرؤساء الأقسام | بين المجموعات | 1.093 | 3 | 0.364 | 0.502 | 0.682 |
| | داخل المجموعات | 44.970 | 62 | 0.725 | | |
| | المجموع | 46.063 | 65 | | | |
| تحفيز رؤساء الأقسام | بين المجموعات | 3.261 | 3 | 1.087 | 1.775 | 0.161 |
| | داخل المجموعات | 37.978 | 62 | 0.613 | | |
| | المجموع | 41.239 | 65 | | | |
| تدريب رؤساء الأقسام | بين المجموعات | 0.957 | 3 | 0.319 | 0.418 | 0.740 |
| | داخل المجموعات | 47.300 | 62 | 0.763 | | |
| | المجموع | 48.258 | 65 | | | |
| الدرجة الكلية للاستبانة | بين المجموعات | 1.554 | 3 | 0.518 | 0.845 | 0.474 |
| | داخل المجموعات | 38.001 | 62 | 0.613 | | |
| | المجموع | 39.556 | 65 | | | |

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "3، 62" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.75

تبين من الجدول أن القيمة الاحتمالية لدرجة الكلية تساوي (0.474) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وقيمة f المحسوبة تساوي (0.845) ، وهي أقل من قيمة f الجدولية والتي تساوي (2.75) مما يدل عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة اتجاه مستوي توافر متطلبات التمكين الإداري تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

ويعزو الباحث: إلى أن جميع رؤساء الأقسام من خريجي الكليات والجامعات، حيث يتم اختيارهم على أساس مبدا الخبرة الكفاءة والملائمة لمكان العمل.

- الفرض الفرعي الثالث الذي ينص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة اتجاه مستوى توافر متطلبات التمكين الإداري تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة.

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة اتجاه مستوى توافر متطلبات التمكين الإداري تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة، والنتائج مبينة في جدول رقم (8) :

**جدول رقم (8) :**

**نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة اتجاه مستوي توافر متطلبات التمكين الإداري تعزى إلى متغير سنوات الخدمة.**

| التمكين الإداري | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة الاختبار (F) | القيمة الاحتمالية (.Sig) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| تفويض السلطة لرؤساء الأقسام | بين المجموعات | 1.911 | 2 | 0.956 | 1.364 | 0.263 |
| | داخل المجموعات | 44.151 | 63 | 0.701 | | |
| | المجموع | 46.063 | 65 | | | |
| تحفيز رؤساء الأقسام | بين المجموعات | 0.098 | 2 | 0.049 | 0.075 | 0.928 |
| | داخل المجموعات | 41.142 | 63 | 0.653 | | |
| | المجموع | 41.239 | 65 | | | |
| تدريب رؤساء الأقسام | بين المجموعات | 0.663 | 2 | 0.332 | 0.439 | 0.647 |
| | داخل المجموعات | 47.594 | 63 | 0.755 | | |
| | المجموع | 48.258 | 65 | | | |
| الدرجة الكلية للاستبانة | بين المجموعات | 0.652 | 2 | 0.326 | 0.528 | 0.592 |
| | داخل المجموعات | 38.903 | 63 | 0.618 | | |
| | المجموع | 39.556 | 65 | | | |

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "2، 63" ومستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تساوي 3.14

تبين من الجدول أن القيمة الاحتمالية لدرجة الكلية تساوي (0.592) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وقيمة f المحسوبة تساوي (0.528) ، وهي أقل من قيمة f الجدولية والتي تساوي (3.14) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة اتجاه مستوى توافر متطلبات التمكين الإداري تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة.

ويعزو الباحث: إن رؤساء الأقسام بالجامعة يتثقفون بخبرات إدارية من خلال التدريب المستمر لهم؛ مما يؤدي لرفع مهارتهم وكفاءتهم الإدارية.

- الفرض الفرعي الرابع الذي ينص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة اتجاه مستوى توافر متطلبات التمكين الإداري تُعزى إلى متغير المسمى الوظيفي

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار T للعينتين المستقلتين لاختبار الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة اتجاه مستوي توافر متطلبات التمكين الإداري تُعزى إلى متغير المسمى الوظيفي، والنتائج مبينة في جدول رقم (9)

**جدول رقم (9) :**

**نتائج اختبار Tللعينتين المستقلتين (Independent Samples T Test) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة اتجاه دور متطلبات التمكين الإداري تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي**

| التمكين الإداري | المسمى الوظيفي | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة الاختبار (T) | القيمة الاحتمالية (sig) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| تفويض السلطة لرؤساء الأقسام | إداري | 43 | 3.29 | 0.919 | 0.691 | 0.492 |
| | أكاديمي | 23 | 3.44 | 0.680 | | |
| تحفيز رؤساء الأقسام | إداري | 43 | 3.31 | 0.834 | 0.813 | 0.419 |
| | أكاديمي | 23 | 3.48 | 0.724 | | |
| تدريب رؤساء الأقسام | إداري | 43 | 3.17 | 0.893 | 1.325 | 0.190 |
| | أكاديمي | 23 | 3.46 | 0.781 | | |
| الدرجة الكلية للاستبانة | إداري | 43 | 3.26 | 0.844 | 1.012 | 0.315 |
| | أكاديمي | 23 | 3.46 | 0.637 | | |

قيمة T الجدولية عند درجة حرية "64" ومستوى دلالة (0.05) تساوي 1.997

تبين من الجدول أن القيمة الاحتمالية لدرجة الكلية تساوي (0.315) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وقيمة t المحسوبة تساوي (1.012) وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.997) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة اتجاه مستوي توافر متطلبات التمكين الإداري تُعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.

ويعزو الباحث: إلى اهتمام كل من النوعين بأهمية المهام الموكلة إليهم من قبل إدارة الجامعة سواء من الجانب الإداري أو الأكاديمي ودربتهم بمجال العمل وصقل خبراتهم باستمرار

- خامساً: الإجابة عن السؤال الخامس:

**هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة اتجاه مستوي فعالية اتخاذ القرارات تُعزى إلى لمتغيرات الدراسة (النوع، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) ؟**

وللإجابة عن هذا الفرض تحقق الباحث من أربع فرضيات وهي كما يلي:

- الفرض الفرعي الأول الذي ينص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة اتجاه مستوى فعالية اتخاذ القرارات تُعزى إلى متغير النوع

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار T للعينتين المستقلتين لاختبار الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة اتجاه مستوي فعالية اتخاذ القرارات تُعزى إلى متغير النوع، والنتائج مبينة في جدول رقم (10)

**جدول رقم (10) :**

**نتائج اختبار Tللعينتين المستقلتين (Independent Samples T Test) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة اتجاه دور اتخاذ القرارات تُعزى إلى متغير النوع**

| | الجنس | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة الاختبار (T) | القيمة الاحتمالية (.Sig) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| فعالية اتخاذ القرارات | ذكر | 54 | 3.35 | 0.913 | 1.050 | 0.298 |
| | أنثى | 12 | 3.65 | 0.689 | | |

قيمة T الجدولية عند درجة حرية "64" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.96

تبين من الجدول أن القيمة الاحتمالية لدرجة الكلية تساوي (0.298) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وقيمة t المحسوبة تساوي (1.050) وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.997) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة اتجاه مستوي فعالية اتخاذ القرارات تُعزى إلى متغير النوع

ويعزو الباحث: إلى اهتمام كل من النوعين بأهمية اتخاذ القرارات الإدارية لأنه يتم اختيارهم وفق شروط ومعايير تتناسب مع قدراتهم الإدارية والأكاديمية في مجال العمل.

اختلفت مع ما أسفرت عنه دراسة بوغازي (2015) : إلى وجود فروق تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور

- الفرض الفرعي الثاني الذي ينص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة اتجاه مستوى فعالية اتخاذ القرارات تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة اتجاه مستوي فعالية اتخاذ القرارات تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي، والنتائج مبينة في جدول رقم (11)

**جدول رقم (11) :**

**نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة اتجاه دور اتخاذ القرارات تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.**

| | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة الاختبار (F) | القيمة الاحتمالية (.Sig) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| فعالية اتخاذ القرارات | بين المجموعات | 2.972 | 3 | 0.991 | 1.298 | 0.283 |
| | داخل المجموعات | 47.322 | 62 | 0.763 | | |
| | المجموع | 50.294 | 65 | | | |

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "3، 62" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.75

تبين من الجدول أن القيمة الاحتمالية لدرجة الكلية تساوي (0.283) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وقيمة f المحسوبة تساوي (1.298) ، وهي أقل من قيمة f الجدولية والتي تساوي (2.75) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة اتجاه مستوي فعالية اتخاذ القرارات تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

ويعزو الباحث: إلى المستوى العلمي المتقارب لكل من رؤساء الأقسام وأن غالبيتهم من المؤهلين علميا وأكاديميا وهو أحد شروط التعيين بالجامعة.

- الفرض الفرعي الثالث الذي ينص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة اتجاه دور اتخاذ القرارات تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة.

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة اتجاه مستوي فعالية اتخاذ القرارات تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة، والنتائج مبينة في جدول رقم (12)

**جدول رقم (12)**

**نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة اتجاه دور اتخاذ القرارات تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة.**

| | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة الاختبار (F) | القيمة الاحتمالية (.Sig) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| فعالية اتخاذ القرارات | بين المجموعات | 0.234 | 2 | 0.117 | 0.147 | 0.864 |
| | داخل المجموعات | 50.060 | 63 | 0.795 | | |
| | المجموع | 50.294 | 65 | | | |

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "2، 63" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.14

تبين من الجدول أن القيمة الاحتمالية لدرجة الكلية تساوي (0.864) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وقيمة f المحسوبة تساوي (0.147) ، وهي أقل من قيمة f الجدولية والتي تساوي (3.14) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة اتجاه مستوي فعالية اتخاذ القرارات تُعزى إلى متغير

سنوات الخدمة

ويعزو الباحث: إلى أن سياسة تعيين رؤساء الأقسام بالجامعة تعتمد على الكفاءة؛ مما يعني أن جميع رؤساء الأقسام المعينين ذوو خبرة في مجال عملهم.

واتفقت مع دراسة عبد الرحمن وتادرس (2014) : والتي أكدت على عدم وجود فروق تعزي لمتغير سنوات الخدمة.

- الفرض الفرعي الرابع الذي ينص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة اتجاه مستوي فعالية اتخاذ القرارات تُعزى إلى متغير المسمى الوظيفي

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار T للعينتين المستقلتين لاختبار الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة اتجاه مستوى فعالية اتخاذ القرارات تُعزى إلى متغير المسمى الوظيفي، والنتائج مبينة في جدول رقم (13)

**جدول رقم (13) :**

**نتائج اختبار Tللعينتين المستقلتين (Independent Samples T Test) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة اتجاه مستوي فعالية اتخاذ القرارات تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي**

| | المسمى الوظيفي | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة الاختبار (T) | القيمة الاحتمالية (.Sig) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| فعالية اتخاذ القرارات | إداري | 43 | 3.32 | 0.967 | 1.055 | 0.295 |
| | أكاديمي | 23 | 3.56 | 0.678 | | |

قيمة T الجدولية عند درجة حرية "64" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.96

تبين من الجدول أن القيمة الاحتمالية لدرجة الكلية تساوي (0.295) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وقيمة t المحسوبة تساوي (1.055) وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.96) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة اتجاه مستوى فعالية اتخاذ القرارات تُعزى إلى متغير المسمى الوظيفي

ويعزو الباحث: ذلك إلى الخبرة الطويلة في مجال العمل وهم أكثر دراية وخبرة في هذه المجال وإن هذه الفئة تدرك جيدا أهمية فعالية اتخاذ القرارات سواء من الجانب الإداري أو الأكاديمي.

واتفقت مع دراسة عبد الرحمن وتادرس (2014) التي اكدت على عدم وجود فروق تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

## نتائج الدراسة:

1. إن مستوى توافر متطلبات التمكين الإداري لدي رؤساء الأقسام بجامعة الأزهر جاءت بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (60.66%)
2. إن مستوي فاعلية اتخاذ القرارات لدي رؤساء الأقسام بجامعة الأزهر جاءت بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (68.00%) .
3. وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى توافر متطلبات التمكين الإداري وبين فعالية اتخاذ القرارات لدي رؤساء الأقسام بجامعة الأزهر بغزة.
4. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة اتجاه دور متطلبات التمكين الإداري تُعزى لمتغيرات الدراسة.
5. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة اتجاه مستوى فعالية اتخاذ القرارات تُعزى إلى متغيرات الدراسة.

**وفي ضوء النتائج المتحصلة أوصت الدراسة بما يلي:**

1. وضع مؤشرات واضحة لتعريف رؤساء الأقسام بأساليب استخدام التمكين الإداري.
2. أهمية فعالية اتخاذ القرارات الإدارية من خلال الدورات باستمرار بجامعة الأزهر والتي تساعدهم في مجال أعمالهم
3. ضرورة عقد الدورات التدريبية التي تساعد رؤساء الأقسام بجامعة الازهر
4. ضرورة التقويم المستمر لرؤساء الأقسام ومتابعة أنشطهم من قبل إدارة الجامعة من خلال اتخاذ القرارات المتعلقة بالأقسام
5. استخدام أساليب التمكين الإداري من قبل رؤساء الأقسام وتوظيفها بالعمل بما يتوافق مع متطلبات اتخاذ القرارات بجامعة الأزهر.

## المراجع والمصادر:

### أولا: المراجع العربية:


1. أبو النصر، محمد (2007) : أداة منظمات المجتمع المدني، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة.
2. الأغا، إحسان والأستاذ، محمود (2003) : «تصميم البحث التربوي»، فلسطين، غزة.
3. البطاينة، محمد تركي والهزايمة، أحمد صالح (2014) : أثر التخطيط الاستراتيجي والدور المهم في عملية اتخاذ القرارات من وجهة نظر الإدارة العليا في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال، اربد للبحوث والدراسات العلوم الاقتصادية والإدارية الأردن، مجلد (17) عدد (3) ص1 – 43.
4. بلعجور، حسين (2010) : المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر.
5. بوغازي، فريدة (2015) : استخدام تقنيات التنبؤ في اتخاذ القرارات دراسة ميدانية بمؤسسات مجمع سوناطراك سكيكدة، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، الأردن مجلد (11) عدد (1) ص91 – 115.
6. حسين، سلامة عبد الحافظ (2009) : ابعاد التمكين المديرين كمدخل للإصلاح المدرسي، دراسة ميدانية على المدارس الثانوية العامة، بمحافظة القليوبية، مجلة مستقبل التربية العربية، مجلد (15) عدد (55) ص 39.
7. داغر، ازهار خضر والقضاة، حامد عبد الله (2016) : أنموذج هندرة لعمليّة اتخاذ القرار التربوي في الجامعات الأردنيّة، دراسات، العلوم التربوية، الأردن. مجلد (43) ص781 – 802.
8. سعد الدين، إبراهيم السيد (2009) : نمط القيادة الإدارية وعلاقتها

بالتمكين الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، اكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة.

9. شحماط، محمود (2010) : المدخل لعلم الإدارة العامة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر.

10. صبري، محمد والحسن، المغيدى والسيد، البحيري (2013) : القيادة في المؤسسات التعليمية، عالم الكتب القاهرة مصر.

11. الطائي، رعد وقتادة، عيسى (2008) : إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.

12. العامر، بدر حمد سليمان (2013) : أثر تمكين العاملين في مستوي أدائهم كما يراه رؤساء الأقسام في مراكز الوزارات بسلطنة عمان، كلية إدارة الأعمال، رسالة ماجستير، جامعة بيت ال البيت.

13. عبد الأمير، اثير وعبد الرسول، حسين (2008) : استراتيجية التمكين وأثرها في فاعلية فريق العمل، دراسة تحليلية في كليات جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية مجلد (10) عدد (3) ص50 – 64.

14. عبد الرحمن، ايمان جميل وتادرس، إبراهيم حربي (2014) : دور كفاءة المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، البحرين، مجلد (15) عدد (3) ص477. 505.

15. العتيبي، سعد بن مرزوق (2004) : أفكار لتعزيز العاملين في المنظمات العربية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة، 27 – 29، نوفمبر تشرين الثاني، مصر.

16. العساف، صالح (1995) : المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية.

17. العطار، هيثم (2012) : مدي ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على ابداع العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة.

18. عقيلي، عمر وصفي (2013) : الإدارة المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

19. علوان، شذي وعبد الرحمن، عبد الرحمن (2011) : التمكين الإداري في المنظمات الخدمية دارسة تطبيقية مقارنة بين القطاعين العام والخاص في محافظة البصرة، مجلة العلوم الاقتصادية، عدد 7 مجلد 27، ص102 – 134

20. الفاضل محمود محمد (2011) : تجديدات في الإدارة التربوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.

21. الكبيسي، عامر (2004) : إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.

22. مصطفي، أحمد (2005) : المدير ومهاراته السلوكية، القاهرة الجمعية العربية للإدارة.

23. المعاني، ايمن وأخو ارشيدة، عبد الحكيم (2009) : التمكين الإداري وأثره في الابداع الإداري لدي العاملين في الجامعة الأردنية، دراسة تحليلية، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، مجلد 5 عدد (2) ص234 – 259.

24. ملحم، سامي (2000) : مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.

25. ملحم، يحيي (2006) : التمكين كمفهوم اداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية، الاردن

26. منصور، كاسر نصر (2006) : الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن.

27. نصر، محمد يوسف (2015) : التمكين الإداري ودرجة توافره لدي رؤساء الأقسام الاكاديمية بكليات التربية بجامعة الازهر، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مصر مجلد (2) عدد (6) ص 13 – 65.

## ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. *Robbins (2000) Stephen Organizational Behavior Concepts Controversies and Applications, 6 Edition, Prentice - Hall Inc. Englewood, Cliffs, N. J*

2. *Magableh, M. & Otoum, A. (2014) the Administrative Empowerment and its Relationship with the Innovative Behavior among the Head/ Coordinators of the Academic Department at the Faculty of Science and Arts, Sharurah - Najran University. International Research in Education, 2 (2) , 83 - 106.*

3. *Badah, A , (2012) «Relationship between the knowledge management processes and the administrated empowerment with the employees of the ministry of higher education and scientific research_Jordan, European Scientific Journal December*

4. *Daft, L. R (2008) Organization theory and Design, South - Western Cengage learning, Inc. edition,8 (28) , 1857 – 7881*

5. *Bamidele, M. A, EIIa, Comfort (2013) Workers participation in decision making and job satisfaction among university academic staff, the international researcher journal. VoI. 2, Is2, IssN227 - 7471 (WWW. Ireacher. org)*