

أثر التمكين الإداري على الأداء المنظمي
دراسة ميدانية للجامعات الأهلية اليمنية في محافظة الحديدة
Impact of Administrative Empowerment on Organizational
Performance: A Field Study on Private Universities in
Hodeidah Governorate

د . محمد قايد أحمد الليمة
أستاذ إدارة الأعمال المساعد
جامعة العلوم والتكنولوجيا

الملخص:

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى أثر التمكين الإداري بأبعاده على الأداء المنظمي في الجامعات الأهلية اليمنية في محافظة الحديدة، وقد تمثل مجتمع الدراسة في جميع القيادات الإدارية في الجامعات الأهلية اليمنية في محافظة الحديدة والبالغ عددها أربع جامعات، وتم اختيار عينة قصدية متمثلة بالقيادات الادارية وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية لاستكمال الجانب الميداني للدراسة، وبلغت الاستثمارات الصالحة للتحليل (40) استبانة جميعها صالحة للتحليل، وتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات أهمها أن مستوى ممارسة التمكين الإداري في الجامعات الأهلية اليمنية بمحافظة الحديدة رغم انه كان عالياً لكنه لم يرق إلى المستوى المطلوب بأبعاده المختلفة، وأن أكثر أبعاد التمكين الإداري ممارسة في مجتمع الدراسة هو اتخاذ القرار، وكان أقلها ممارسة بعد التدريب، وأوصت الدراسة بزيادة ممارسة التمكين الإداري، وكذلك إعطاء اهتمام أكبر بتفويض ومساندة العاملين وتوفير جميع المتطلبات الخاصة بالتدريب.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، الأداء المنظمي، الجامعات الأهلية اليمنية في محافظة الحديدة.

Abstract:

The study aimed to determine the level of impact of administrative empowerment on the organizational performance of Yemeni private universities at Hodeidah governorate. The study population was represented by all administrative leaders at the four Yemeni private universities at Hodeidah governorate. An administrative leadership purposive sample was selected and the analytical descriptive methodology was followed. The questionnaire was the key tool for collecting the preliminary data for the completion of the field aspect of the study. The collected questionnaires valid for analysis were (40).

Some descriptive and inferential statistics were used. Based on the analysis, the study reached some conclusions and recommendations. The most important is that the practice of administrative empowerment in Yemeni private universities in Hodeidah governorate was high, but it falls short of the required level in its various dimensions. It is also found that the most practicable dimension of administrative empowerment among the population of the study is decision-making. On the other hand, the least practised dimension is training. In the light of these findings, the study recommended increasing the practice of administrative empowerment. In addition, more attention should also be paid to delegating and supporting workers and providing all training requirements.

Keywords: Administrative Empowerment, Organizational Performance, Yemeni Private Universities in Hodeida governorate.

مقدمه:

يعد الأداء من أهم الموضوعات التي نالت اهتماماً واسعاً من قبل منظمات الأعمال؛ وذلك لما له من أهمية في الحكم على نجاح المنظمة وقدرتها على تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية وغير ذلك من الأهداف الأخرى التي تسعى منظمات الأعمال إلى تحقيقها، ومع وجود منظمات الأعمال في عالم متغير بل وسريع التغير فقد أفرز تحديات كبيرة والتي من أهمها المقدره على تحقيق أداء منظمي يلبي تطلعات القائمين على تلك المنظمات، وتعد الجامعات الأهلية اليمنية في محافظة الحديدة من أهم تلك المنظمات التي تعيش في ظل عالم متغير يتسم بالمنافسة والتحدي وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. وإذ تعد هذه الجامعات معقل الفكر الإنساني ومصدر الاستثمار وتنمية الثروة البشرية فهي مصنع للعناصر الفاعلة في المجتمع والتي تتحمل مسئولية النهوض بالأمة والدفاع عن مكتسباتها التي تواجهها، وحتى تسهم الجامعات الأهلية اليمنية في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، ينبغي لها أن تهتم بتوفير المتطلبات الأساسية التي تساعد في تحقيق أهدافها، ولعل من أهمها ما يتصل بالموارد البشري والمتعلق بالتمكين الإداري للعاملين في الجامعات الأهلية اليمنية وتفويض السلطات لهم ومشاركتهم في صناعة القرارات الإدارية ومنحهم الثقة بأنفسهم؛ ولأهمية الدور الذي تقوم به الجامعات الأهلية اليمنية في محافظة الحديدة والمتمثل بما تقدمه من مخرجات العملية التعليمية والتي تعد رافداً أساسياً في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية والذي استدعى إجراء دراسة علمية لمعرفة مستوى التمكين الإداري وأثره على الأداء المنظمي في الجامعات الأهلية اليمنية في محافظة الحديدة.

مفهوم الأداء المنظمي:

"هو قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة وإنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها" (Peterson,Gijsbers,&Wilks,2003,p.1) كما عرف (Scott,2003,p27) الأداء المنظمي بأنه "نتيجة لمجموعة من التفاعلات المعقدة التي تتم بين الأفراد وبين الأساليب والمواد التي يستخدمونها وكذلك بين هؤلاء الأفراد والثقافة والبيئة التي يعملون بها"، وعرف الأداء بأنه "أداء المنظمة بالمقارنة مع أهدافها وغايتها (Singh,Burgess,Heap,Almatrooshi,&Farouk,2016,p.846)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم

قياس الأداء المنظمي من خلال المؤشرات الآتية:

- خدمات تعليمية تناسب احتياجات العملاء.
- مستوى الرضا الوظيفي للعاملين.
- مستوى الالتزام لدى العاملين.
- القناعة بأهمية الأفكار التي تقدم من الموظفين لتحسين الأداء

أهمية الأداء المنظمي:

تنبع أهمية الأداء المنظمي كونه يساهم في تحقيق زيادة الإنتاجية من خلال تعزيز المزايا التنافسية وإحداث دمج وتكامل بين تحديد الأهداف وتقييم العاملين وتطوير أدائهم (جاد الرب، 2009، 41)

مفهوم التمكين الإداري:

يعد التمكين الإداري من المفاهيم المعاصرة في إدارة الموارد البشرية كضرورة حتمية للتطورات الاقتصادية والاجتماعية وتحقيق أهداف المنظمات بكفاءة وفاعلية، وقد تعددت مفاهيم التمكين الإداري من كاتب إلى آخر على النحو التالي:

التمكين هو "العملية التي يتم من خلالها إعطاء العاملين مساحة من الاستقلالية والحرية في اتخاذ القرارات بحيث يشارك المدير تابعيه بما يملكه من سلطات، بالإضافة إلى المشاركة في تقديم الاقتراحات والأفكار واستخدام المعرفة والخبرة" (البوعيين بلل، 2018، 154).

وعرف (الزهرة وأحمد، 2016، 95) التمكين الإداري بأنه "عملية تركز على إطلاق الطاقات الكامنة للأفراد العاملين في المؤسسة ومشاركتهم في تحديد الرؤية المستقبلية لها وتحقيق الأهداف المشتركة". وعرف (شبير، 2020، 35) التمكين الإداري بأنه "منح الإدارات مزيداً من الصلاحيات في التصرف والاستقلالية، والمشاركة في صناعة واتخاذ القرارات، وحل المشكلات وزيادة مساحة الحرية في مجريات العمل لأدائه بطريقتهم دون شعورهم بالتدخلات المباشرة من الجهات العليا ووضع الثقة في قدرات العاملين، ودعم مهاراتهم وتأهيلها، وتوفير البيئة المناسبة والمواتية لتفعيله، والتحفيز والتقييم المستمرين في إطار العمل مع تحملهم المسؤولية عن نتائج أفعالهم وسلوكياتهم بهدف الوصول لأفضل النتائج بما ينسجم مع أهداف ورؤية المنظمة. وعرف التمكين بأنه "منح بيئة عمل وتهيئة ظروف وبناء بيئة أساسية للموظف وفق منهجية أو نموذج محدد ومخطط من أجل جعل الموظف قادراً على انجاز مهامه وما مطلوب منه (Daft, 2010: 570)، كما عرف (Ettorre, 1997: 145) التمكين الإداري بأنه "منح العاملين القدرة

والاستقلالية وإمكانية التصرف كشركاء في العمل مع التركيز على المستويات الإدارية الدنيا"

من خلال المفاهيم السابقة للتمكين الإداري، يمكن للباحث تعريف التمكين الإداري بأنه كل الجهود الرامية إلى جعل الموظف أكثر إدراكاً وعلماً ومعرفة لعمله وقدرته على تحمل المسؤولية وتهيئة كل الظروف لتنفيذ المهام المطلوبة منه وتحقيق أفضل النتائج.

أبعاد التمكين الإداري

تم تحديد أبعاد التمكين الإداري من خلال الرجوع إلى الأبحاث والدراسات السابقة كما هو موضح في الجدول (1)

جدول (1) أبعاد التمكين الإداري بحسب آراء الباحثين

البياحث	السنة	الأبعاد
الجناعي وعلي	2018	المشاركة في صناعة القرارات-تفويض الصلاحيات - الدافعية- التدريب
عيله	2018	تفويض السلطة- التدريب- التحفيز- فرق العمل
الدوري	2018	معنى العمل-كفايات العمل- استقلالية العمل- تطوير العمل
شتتاحة وبن خليفة	2018	تفويض السلطة- المشاركة واتخاذ القرارات-فرق العمل -التدريب - الاتصال الفعال- التحفيز -البيئة الصحية-الدافعية-تكرار الذات-المعنى، الكفاءة والمقدرة- الأثر
بن عيشي	2018	تفويض السلطة ، التدريب، تحفيز العاملين، الاتصال الفعال ، فرق العمل
الطريس	2017	تفويض الصلاحيات ، الاتصال الفعال ، التدريب، تحفيز العاملين
بدير، فارس وعفانة	2013	الاتصال ومشاركة المعلومات - فرق العمل - التأثير في التحفيز- القوة

وقد اعتمدت الدراسة على ثلاثة أبعاد للتمكين الإداري من الأبعاد التي تم تناولها في الدراسات السابقة والمحددة في الجدول (1) هي (تفويض الصلاحيات، اتخاذ القرارات، التدريب)، كون هذه الأبعاد أكثر أهمية لموضوع الدراسة وأكثر مساهمة في تحقيق أداء منظمي أفضل وفيما يلي عرض لهذه الأبعاد كما يلي:

أولاً: تفويض الصلاحيات:

هو منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة (Malone, 1997) وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل، كما يعرف بأنه "عملية تنظيمية تسمح بنقل السلطة من الرئيس إلى المرؤوسين" (الشرقاوي، 2007، 336)، وعرفها (الطائي وعيسى، 2008، 198) "إعطاء الموظفين صلاحية وحرية في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة" ولتحقيق أهداف الدراسة تم قياس بعد تفويض الصلاحيات من خلال المؤشرات الآتية:

- توفر بيئة ملائمة للموظفين دون الرجوع إلى رؤسائهم.
- حرية التعامل مع العملاء.
- التفويض للمرؤوسين دون تحفظ.
- التفويض للمرؤوسين في كل المجالات.
- منح المرؤوسين السلطات الكافية لإنجاز المهام.

ثانياً: اتخاذ القرارات:

يعرف بأنه "مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات من خلال إعطاؤهم المزيد من الحرية والتصرف" (أفندي، 2003، 55)، كما يعرف اتخاذ القرارات بأنه "إعطاء حرية وصلاحيات اتخاذ القرار لكل أعضاء المنظمة" (عقال، 2002، 64)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم قياس بعد اتخاذ القرارات من خلال المؤشرات الآتية:

- مساندة الموظفين في تحمل مسؤولية اتخاذ القرارات.
- توفر المتطلبات التي تساعد على اتخاذ القرارات.
- توفر معلومات كبيرة للمساعدة في اتخاذ القرارات.
- الثقة في اتخاذ القرارات.
- تعامل فروع الجامعات مع الصعوبات التي تعترض عملية اتخاذ القرارات.

ثالثاً: التدريب:

يعرف بأنه " عملية تعلم المعارف والطرق والسلوكيات الجديدة المؤدية إلى تغييرات في قابلية الأفراد لأداء أعمالهم" (جواد، 2010، 64)، كما يقصد به " اكتساب العاملين لمهارات العمل من خلال الممارسة وبخاصة مهارات التوافق والقيادة وبناء الثقة" (الفياض، 2005، 75)، ويضيف (Stirr، 2003) بأنه لا بد لكل عامل في المنظمة ان يتعلم ويتدرب حتى يؤدي ذلك إلى زيادة الأداء للمنظمة ككل، ولتحقيق أهداف الدراسة تم قياس بعد التدريب من خلال المؤشرات الآتية:

- تطوير المهارات بشكل مستمر.
- فرص تعلم مهارات جديدة.
- تشجيع الموظفين على التعلم من بعضهم البعض.
- توفير جميع المتطلبات الخاصة بالتدريب.
- تنفيذ برامج تدريبية تناسب جميع الموظفين في المستويات الإدارية.

أهمية التمكين:

يساهم التمكين في تحقيق أهداف المنظمات والتي لا يمكن تحقيقها دون مشاركة الجميع وكما تبين دراسة (Bowen Lawler، 1992) أن المديرين ورؤساء الأعمال مهدوا الطريق لتمكين العاملين إنما فعلوا ذلك؛ لأنهم ادركوا أن هناك أهدافاً منظميه لا يمكن تحقيقها دون إشراك وتمكين العاملين فيها، فالمنظمة تحتاج إلى مهاراتهم وخبراتهم وجهودهم، كما يرى (Ongori) أن أهمية التمكين تظهر من خلال كونه ضروري لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة. الدراسات السابقة:

تناولت العديد من الدراسات السابقة التمكين الإداري والأداء المنظمي وفيما يلي أهم الدراسات التي لها علاقة بالدراسة الحالية:

دراسة بوشناق وحمداني (2022) هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور التمكين الإداري في تفعيل إدارة المعرفة بالمنظمات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وإدارة المعرفة.

دراسة سليمان (2021) هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري في جامعة الرباط الوطني من وجهة نظر العاملين فيها ودراسة وتحليل أثر التمكين الإداري وجودة الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الرباط الوطني، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها وجود علاقة موجبة طردية بين المجالات الفرعية لمقياس التمكين الوظيفي وبين الدرجة الكلية للالتزام الوظيفي.

دراسة العمودي (2021) هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الإداري لدى الإداريين في مكاتب التربية والتعليم بساحل حضرموت. وقد خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها ان مستوى التمكين في كل المجالات حصل على درجة كبيرة وكذلك حصل الأداء على مستوى كبير وأن هناك تأثيراً لمستوى التمكين الإداري في مستوى أداء الإداريين في مكاتب التربية والتعليم في ساحل حضرموت.

دراسة عمرو وزميلان (2020) هدفت الدراسة إلى التعرف إلى تحديد أثر التمكين الإداري في الإبداع التنظيمي وقياسه في مصنع كمران، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود درجات متفاوتة تجاه مستوى ممارسة التمكين الإداري ومستوى إبداع العاملين وكذلك وجود أثر طردي للتمكين الإداري في إبداع العاملين.

دراسة عايش والقحفة (2020) هدفت الدراسة إلى قياس أثر القيادة التحويلية في التمكين الإداري وكذلك مستوى ممارسة القيادة التحويلية والتمكين الإداري في الشركات المصنعة للأدوية في الجمهورية اليمنية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن مستوى ممارسة التمكين الإداري لم يرق إلى المستوى المطلوب.

دراسة المعبقي والجناعي (2020) هدفت الدراسة إلى تحديد الآثار المختلفة للتوافق الاستراتيجي الرباعي في الأداء المنظمي في البنوك العاملة بالجمهورية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للتوافق الاستراتيجي في الأداء المنظمي في مجتمع الدراسة.

دراسة العزاوي ومحمد (2019) هدفت إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري للقيادات الإدارية والأداء الوظيفي للعاملين في أقسام وكليات التربية البدنية وعلوم الرياضة، وقد توصلت الدراسة إلى أن هنالك علاقة بين التمكين الإداري مع كفاية الأداء للقيادات الإدارية في كليات واقسام التربية البدنية وعلوم الرياضة).

دراسة الزهرة وأحمد (2019) هدفت هذه الدراسة لمعرفة دور التمكين الإداري في تحقيق جودة الخدمة التعليمية في الجامعة الجزائرية، وقد توصلت الدراسة لوجود أثر ذو دلالة إحصائية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة لأبعاد التمكين الإداري المتمثل في (تفويض السلطة، المشاركة في القرارات، فريق العمل، التدريب، التحفيز، الاتصال الفعال) على جودة الخدمة التعليمية.

دراسة شوقي (2019) هدفت الدراسة إلى معرفة واقع التمكين الإداري في الجامعة الجزائرية وأثر ذلك على الإنتاج الفكري للأستاذ الجامعي، حيث أظهرت النتائج بأن الأساتذة المصنفين في مجموعة الإنتاج الفكري المقبول ينظرون لمستوى توفر التمكين الإداري في بيئة عملهم بإيجابية أكبر مقارنة بالأساتذة المصنفين في مجموعة الإنتاج الفكري الضعيف، الشيء الذي يمكن من القول بأن لثقافة التمكين الإداري انعكاس إيجابي على مردود الأستاذ الجامعي من خلال دعمها لإنجازاته الفكرية والعلمية بغض النظر عن شكلها.

دراسة أبو ربيع (2019) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور ممارسة التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين بجهاز الشرطة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن مستوى ممارسة التمكين الإداري من قبل العاملين بجهاز الشرطة الفلسطينية كان مرتفعاً، وكذلك وجود أثر بين الأبعاد المختلفة للتمكين الإداري في الإبداع التنظيمي.

دراسة بن عيشي (2018) هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التمكين الإداري على إدارة الجودة الشاملة في جامعة بسكرة وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى التمكين الإداري في الجامعة كان مرتفعاً، وكذلك وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري على إدارة الجودة الشاملة.

دراسة الطريس (2017) هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم التمكين الوظيفي ومتطلباته وأثره على التطوير الإداري لجامعة شقراء، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود ارتباط طردي قوي بين كافة أبعاد التمكين الوظيفي والتطوير الإداري. دراسة الحميدي والصمادي (2017) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري في إبداع العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية، وكذلك وجود أثر للتمكين الإداري على إبداع العاملين في الجامعات المبحوثة في الأبعاد (تفويض السلطة، الاتصال ومشاركة المعلومات، بناء فرق العمل، التأثير، حفز العاملين، والقوة).

دراسة Hanaysha (2016) هدفت إلى التعرف على التمكين الإداري والعمل الجماعي وتدريب الموظفين على الالتزام التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي الماليزي وتوصلت الدراسة إلى أن التمكين الإداري والعمل الجماعي وتدريبهم له تأثير كبير وإيجابي على الالتزام التنظيمي.

العلاقة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في اعتماد التمكين الإداري كمتغير مستقل كدراسة بن عيشي (2018)، والطريس (2015)، وسليمان (2021)، وبوشناق (2022)، وأبو ربيع (2019)، وعمرو وزميلان (2020)، والحميدي والصمدي (2017)، والزهرة وأحمد (2019)، والعمودي (2021)، والعزاوي ومحمد (2019).

كما اتفقت الدراسة مع بعض الدراسات السابقة في اعتماد الأداء المنظمي كمتغير تابع كدراسة العمودي (2021)، والعزاوي ومحمد (2019)، وشوقي (2013)، كذلك اتفقت الدراسة مع عدد من الدراسات السابقة في اختيار الجامعات مجتمع للدراسة كدراسة بن عيشي (2018)، والطريس (2015)، وسليمان (2021)، والحميدي والصمدي (2017)، والزهرة وأحمد (2019)، والعمودي (2021)، والعزاوي ومحمد (2019)، كما تميزت الدراسة عن الدراسات السابقة في أنه تم تطبيقها في البيئة اليمنية وتحديدًا في محافظة الحديدة.
مشكلة الدراسة:

تعاني الكثير من الجامعات الأهلية اليمنية في محافظة الحديدة من انخفاض مستويات الأداء المنظمي؛ وذلك لظهور مجموعة من المعوقات التي تقف أمام الجامعات الأهلية اليمنية في محافظة الحديدة لتحقيق مستويات عالية من الأداء، ومن خلال عمل الباحث في مجتمع الدراسة فقد لاحظ أن من أهم تلك المعوقات: عدم قدرة المديرين على الاستفادة من القدرات الكامنة لدى العاملين، وجود صعوبات تتعلق بالقدرة على التفويض واتخاذ القرارات، وأيضاً ندرة حصول العاملين على البرامج والدورات التدريبية؛ ولأن العنصر البشري في الجامعات والمؤسسات التعليمية هو محور الارتكاز ونقطة التحول الرئيسي في تحقيق الأداء العالي فإن التمكين الإداري بأبعاده المختلفة أصبح من المفاهيم المعاصرة التي لاقت قبولاً واسعاً لدى هذه المنظمات وذلك لما له من أثر في تفويض السلطة وتحفيز العاملين والمشاركة في صناعة القرارات وإعطائهم الثقة في كل ما يقومون به، والذي بدوره سيشكل محصلة نهائية في مستوى الأداء المنظمي للجامعات.

هذا ويمكن صياغة مشكلة البحث الرئيسية في التساؤل الرئيس التالي:

ما مستوى أثر التمكين الإداري على الأداء المنظمي في الجامعات الأهلية اليمنية بمحافظة الحديدة؟

أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة في الآتي:

- معرفة مستوى الأداء المنظمي في الجامعات الأهلية اليمنية في محافظة الحديدة.
- معرفة مستوى التمكين الإداري في الجامعات الأهلية اليمنية في محافظة الحديدة.
- تحديد مستوى أثر التمكين الإداري بأبعاده على الأداء المنظمي في الجامعات الأهلية اليمنية في محافظة الحديدة.

أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة أهميتها في الآتي:

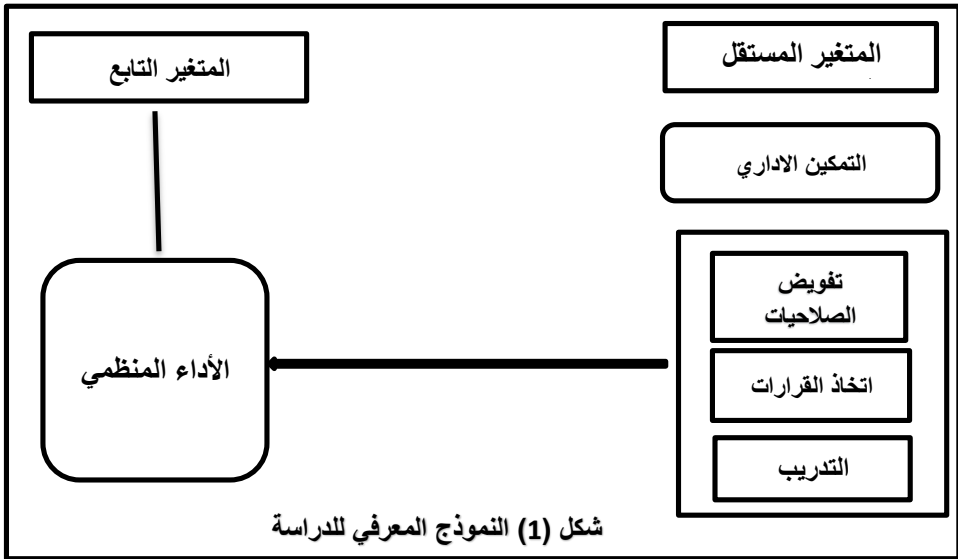
- رفد المكتبة اليمنية والعربية بدراسة تحدثت عن موضوع إداري معاصر يتعلق بمستوى التمكين الإداري وأثره على الأداء المنظمي في الجامعات الأهلية اليمنية بمحافظة الحديدة

- أهمية متغيري الدراسة (التمكين الإداري، الأداء المنظمي) كونهما يتصلان بالعنصر البشري في المنظمات والذي يعتبر من أهم المحددات في نجاح المنظمات او فشلها.
- تتمثل أهمية الدراسة كذلك في تحليل مستوى التمكين الإداري وأثره في الأداء المنظمي في الجامعات الأهلية اليمنية بمحافظة الحديدة كقطاع مهم يسهم في رفد القطاعات الأخرى بالعنصر البشري.
- يؤمل من الدراسة أن تكون فاتحة لإجراء دراسات مستقبلية حول موضوعات التمكين والأداء المنظمي والاستفادة من نتائج وتوصيات الدراسة للدراسات المستقبلية.

التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

1. الأداء المنظمي: "نظام شامل يتضمن مقاييس لأداء الإدارة الجيدة وضمان الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة"(الحيضان، 2005، 9).
 2. التمكين الإداري: عملية تركز على إطلاق الطاقات الكامنة للأفراد العاملين في المؤسسة ومشاركتهم في تحديد الرؤية المستقبلية لها وتحقيق الأهداف المشتركة" (الزهرة وأحمد، 2016، 95).
 3. الجامعات الأهلية في مدينة الحديدة: هي جميع الجامعات الأهلية العاملة في نطاق حدود الدراسة والتي تقدم خدمات تعليمية، وتخضع لإشراف وزارة التعليم العالي في الجمهورية اليمنية.
- النموذج المعرفي للدراسة:

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها والاطلاع على نماذج الدراسات السابقة، تم بناء النموذج المعرفي والذي يتكون من المتغير المستقل المتمثل بالتمكين الإداري بأبعاده (تفويض الصلاحيات، اتخاذ القرارات، التدريب، والمتغير التابع المتمثل بالأداء المنظمي وكما يوضح الشكل (1)



وقد تم الاعتماد على دراسات سابقة في بناء النموذج المعرفي للدراسة الحالية حيث تم اختيار الأداء المنظمي كمتغير تابع كما هو دون أبعادٍ فرعيةٍ، كما تم اختيار ثلاثة أبعاد للتمكين الإداري هي (تفويض الصلاحيات، اتخاذ القرارات، التدريب) بحسب نموذج الجناعي وعلى (2018)، عيلة (2018)، شتاحة وبن خليفة (2018)، عايض والقحفة (2020)

فرضيات الدراسة:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على الأداء المنظمي في الجامعات الأهلية اليمنية في محافظة الحديدة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض الصلاحيات على الأداء المنظمي في الجامعات الأهلية اليمنية في محافظة الحديدة
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاتخاذ القرارات على الأداء المنظمي في الجامعات الأهلية اليمنية في محافظة الحديدة
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على الأداء المنظمي في الجامعات الأهلية اليمنية في محافظة الحديدة.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة مستوى التمكين الإداري كمتغير مستقل بأبعاده المتمثلة في: تفويض الصلاحيات، اتخاذ القرارات، التدريب وأثرها على الأداء المنظمي.
- الحدود البشرية: تشمل الدراسة جميع القيادات الإدارية في الجامعات الأهلية اليمنية بمحافظة الحديدة (مدراء فروع، رؤساء أقسام، مسؤولي وحدات إدارية، مشرفين).
- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على جميع الجامعات الأهلية اليمنية بمحافظة الحديدة والبالغ عددها (4) جامعات.

مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في جميع الجامعات الأهلية اليمنية بمحافظة الحديدة والبالغ عددها (4) جامعات، وتم اختيار عينة قصدية ممثلة بجميع القيادات الإدارية في الجامعات الأهلية اليمنية بمحافظة الحديدة (مدراء فروع، رؤساء أقسام، مسؤولي وحدات إدارية، مشرفين)، وجدول (2) يوضح عدد كل فئة من فئات مجتمع الدراسة وكذلك عدد العينة ونسبتها.

جدول (2): يوضح عدد كل فئة من فئات مجتمع الدراسة وكذلك عدد العينة ونسبتها

اسم الجامعة	مدراء فروع	رؤساء أقسام	مسؤول وحدة	مشرف	عدد العينة	نسبة العينة
جامعة العلوم والتكنولوجيا	1	7	7	5	20	50%
الجامعة الوطنية	1	4	3	2	10	25%
الجامعة اليمنية	1	1	2	1	5	12.5%
جامعة اليمن والخليج	1	2	1	1	5	12.5%
الإجمالي	4	14	13	9	40	100%

منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لكونه من أكثر الأساليب استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية، حيث أنه يعتمد على وصف الواقع أو الظاهرة من خلال الوقوف على مستويات ممارسة التمكين الإداري وأثره على الأداء المنظمي في الجامعات الأهلية بمدينة الحديدة، ثم تحليل البيانات للتعرف على مستوى التمكين الإداري وأثره على الأداء المنظمي في الجامعات الأهلية بمدينة الحديدة.

أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية لاستكمال الجانب الميداني في هذه الدراسة، حيث تم تطبيق الأسس العلمية لأداة الدراسة من حيث بناء الاستبانة واختبار الصدق والثبات وسيتم توضيح ذلك فيما يلي:
بناء أداة الدراسة:

بعد الاطلاع على الأدبيات المتاحة في مجال موضوع الدراسة والاستفادة من العديد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة تم تطوير الاستبانة حيث أنها من ثلاثة محاور تمثلت في الآتي:

المحور الأول: البيانات التعريفية:

اشتملت البيانات التعريفية على (النوع، العمر، المؤهل العلمي، نوع الوظيفة، سنوات الخدمة، عدد الدورات التدريبية التي حصل عليها الموظف).
المحور الثاني: مستوى التمكين الإداري:

يقيس هذا المحور مستوى التمكين الإداري في مجتمع الدراسة، وقد اشتمل هذا المحور على (15) فقرة لقياس مستوى التمكين الإداري في مجتمع الدراسة من خلال أبعاد التمكين الإداري (تفويض الصلاحيات، اتخاذ القرارات، التدريب) حيث أن الفقرات (1-5) تقيس بعد تفويض الصلاحيات، والفقرات من (6-10) تقيس بعد اتخاذ القرارات، والفقرات (11-15) تقيس بعد التدريب.
المحور الثالث الأداء المنظمي:

يقيس هذا المحور الأداء المنظمي في مجتمع الدراسة وقد اشتمل على (5) عبارات من العبارة (16-20). والجدول (3) يوضح متغيري الدراسة وأبعادها وعدد العبارات لكل بعد:

المتغير	البعد	عدد العبارات	النسبة المئوية
المتغير التابع الأداء المنظمي	-	5	25%
المتغير المستقل التمكين الإداري	تفويض الصلاحيات	5	25%
	اتخاذ القرارات	5	25%
	التدريب	5	25%
اجمالي العبارات		20	100%

واعتمدت الاستبانة مقياس ليكرات الخماسي والتي تتراوح إجاباته بين موافق بشدة وغير موافق بشدة، وبحسب الجدول (4) الذي يبين كيفية تفسير قيم المتوسط الحسابي والنسب الموجودة في جداول النتائج للإجابة على فقراتها مع تحديد درجات لكل إجابة لتتم معالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للبرامج الاجتماعية (SPSS) كما بين ذلك الجدول التالي:

جدول (4): كيفية تفسير قيم المتوسط الحسابي والنسب الموجودة في جدول النتائج

التقدير اللفظي	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
التقدير الكمي	5	4	3	2	1
المدى = 5-1=4			طول كل فئة من فئات الاستبانة = 5 ÷ 4 = 0.80		
الفئة حسب المتوسط	5 – 14.2	3.41-4.20	2.61-3.40	1.81-2.60	1-1.80
النسبة	أكبر من 80%	80-70%	69-50%	49-20%	أقل من 20%
الاستجابة	عالي جداً	عالي	متوسط	منخفض	منخفض جداً

وتم تفسير القيم الناتجة من إجابات أفراد مجتمع الدراسة على أسئلة متغيرات الدراسة بالاعتماد على الفئات التي يوضحها الجدول (4):

1.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها تم تفرغ وتحليل بيانات الاستبانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (الحزمة الإحصائية للبرامج الاجتماعية – SPSS)، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- معامل ارتباط بيرسون لحساب صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.
 - معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لحساب درجة ثبات الاستبانة.
 - المتوسط الحسابي لمعرفة متوسط آراء أفراد عينة الدراسة.
 - الانحرافات المعيارية لمعرفة مدى انحراف درجات إجابة أفراد المجتمع عن المتوسط الحسابي حيث أنها كلما اقتربت من الصفر دل على تركيز الإجابات كبير وأن تشتتها عن المتوسط الحسابي بسيط، وكلما زادت قيمة الانحراف المعياري حتى وسط المقياس (3) دل على أن تركيز الإجابات منخفض وأن تشتتها عن المتوسط الحسابي كبير.
 - تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression Analysis) لاختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية المتعلقة بها.
- عرض النتائج وتحليلها وتفسيرها
أولاً: اختبارات الثبات والصدق

1- الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة

جدول رقم (5) معامل الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات الاستبانة والبعد الذي تنتهي إليه

المتغير	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
التمكين الإداري	البعد الأول: تفويض الصلاحيات	1	البعد الثاني: اتخاذ القرار	1	البعد الثالث: التدريب	1
		.734**		.722**		.837**
		.592**		.816**		.775**
		.698**		.774**		.640**
		.746**		.795**		.721**
المتغير المنظمي	رقم العبارة	1	رقم العبارة	2	رقم العبارة	5
	معامل الارتباط	.631**	معامل الارتباط	.747**	معامل الارتباط	.828**
		.662**		.758**		.807**

** تشير إلى أن معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

* تشير إلى أن معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)

يتضح من الجدول (5) أن معامل الارتباط لكل فقرة مع بعدها وكذلك كل فقرة مع مجموعها في المتغير (الأداء المنظمي) دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01). ولذا فإن الاستبانة تتمتع بصدق اتساق داخلي عالٍ.

جدول رقم (6) معامل الارتباط بين درجات كل بعد والمتغير الذي تنتمي إليه وبين كل متغير والدرجة الكلية للاستبيان

المتغير	البعد	معامل الارتباط
التمكين الإداري	تفويض الصلاحيات	.852**
	اتخاذ القرار	.871**
	التدريب	.807**
التمكين الإداري		.977**
الأداء المنظمي		.851**

** تشير إلى أن معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

* تشير إلى أن معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)

يتضح من الجدول (6) أن معامل الارتباط لكل بعد مع المجموع الكلي الذي تنتهي إليه، وكذلك كل متغير مع المجموع الكلي للاستبانة دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01). ولذا فإن الاستبانة تتمتع بصدق اتساق داخلي عالٍ.

2- ثبات الاستبانة

جدول رقم (7) معامل (ألفا كرونباخ) لقياس ثبات متغيرات وأبعاد الاستبانة

المتغير	البعد	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
التمكين الإداري	تفويض الصلاحيات	5	.714
	اتخاذ القرار	5	.828
	التدريب	5	.809
التمكين الإداري		15	.885
الأداء المنظمي		5	.773
الاستبانة ككل		20	.910

يتضح من الجدول (7) أن معامل الثبات الكلي للاستبانة من خلال معامل ألفا كرونباخ كان عالياً حيث بلغ (0.910)، وكذلك كان الثبات لمتغيرات الاستبانة كالتالي (0.885)، (0.773)، على الترتيب كما بلغ ثبات أبعاد متغير (التمكين الإداري) (0.714)، (0.828)، (0.809). على الترتيب وهذا يدل أن الاستبانة تتمتع بثبات عالٍ جداً.

ثانياً: الإحصاء الوصفي

1- مستوى توافر التمكين الإداري في الجامعات الأهلية اليمنية بمحافظة الحديدة

قام الباحث بإيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد كما يلي:

البعد الأول: تفويض الصلاحيات

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لعبارات البعد الأول (تفويض الصلاحيات) لمتغير التمكين الإداري

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الاستجابة
1	تعمل إدارة فرع الجامعة على توفير بيئة ملائمة للموظفين لاتخاذ القرارات دون الرجوع إلى رؤسائهم	3.34	0.968	67%	متوسط
2	تمنح إدارة فرع الجامعة للموظفين حق التعامل مع العملاء بمستوى عال.	4.17	1.01	83%	عالية
3	تفوض إدارة فرع الجامعة موظفيها دون تحفظ.	3.26	0.852	65%	متوسط
4	التفويض الممنوح للموظفين يشمل جميع المجالات داخل الجامعة.	3.40	1.03	68%	عالية
5	تمنح إدارة فرع الجامعة السلطة الكافية لموظفيها لإنجاز المهام الموكلة إليهم.	4.00	0.767	80%	عالية
	المتوسط العام	3.63	1.00	73%	عالية

يتضح من الجدول (8) أن مستوى ممارسة تفويض الصلاحيات كان عالياً حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لتفويض الصلاحيات (3.63) بانحراف معياري (1.00) ونسبة مئوية (73%).

كما يتضح من الجدول (8) أن العبارة الثانية التي تنص على (تمنح إدارة فرع الجامعة للموظفين حق التعامل مع العملاء بمستوى عال) جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.17) وبانحراف معياري (1.01) يلها العبارة الخامسة التي تنص على (تمنح إدارة فرع الجامعة السلطة الكافية لموظفيها لإنجاز المهام الموكلة إليهم) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.00) وبانحراف معياري (0.767). وكذلك يتضح أن العبارة الثالثة التي تنص على (تفوض إدارة فرع الجامعة موظفيها دون تحفظ) جاءت بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.00) وبانحراف معياري (0.767).

كما يلاحظ من الجدول (8) أن الاستجابة للعبارتين الأولى والثالثة كان متوسطاً بينما بقية العبارات كان عالياً.

ويعزو الباحث تلك النتائج إلى أن الجامعات الأهلية توفر مستوى عالٍ من تفويض الصلاحيات لموظفيها في التعامل مع العملاء داخل الجامعة ومنحهم السلطة الكافية في إنجاز مهامهم، كما توفر مستوى متوسط في تفويض الصلاحيات وذلك فيما يتعلق بتوفير بيئة ملائمة للموظفين في اتخاذ قراراتهم دون الرجوع إلى رؤسائهم وتفويضهم دون تحفظ.

وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة (الطريس، 2017) التي توصلت إلى توفر تفويض الصلاحيات لموظفي الجامعات السعودية بمستوى عالٍ ومتوسط لبعض العبارات.

البعد الثاني: اتخاذ القرار

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لعبارات البعد الثاني (اتخاذ القرار) لمتغير

التمكين الإداري

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الاستجابة
1	تساند إدارة فرع الجامعة موظفيها في تحمل مسؤولية اتخاذ القرارات.	3.46	.919	%69	عالية
2	توفر إدارة فرع الجامعة كل المتطلبات التي يساعد الموظفين على اتخاذ القرارات.	3.66	.838	%73	عالية
3	توفر إدارة فرع الجامعة معلومات كبيرة للمساعدة في اتخاذ القرار.	3.60	1.03	%72	عالية
4	يتخذ الموظفون في الجامعة قراراتهم بثقة تامة.	3.89	.963	%78	عالية
5	تعمل إدارة فرع الجامعة على تذليل الصعوبات التي تقف أمام موظفيها لاتخاذ قراراتهم باستمرار.	3.74	1.04	%75	عالية
	المتوسط العام	3.67	.970	%73	عالٍ

يتضح من الجدول (9) أن مستوى ممارسة اتخاذ القرارات كان عالياً حيث بلغ

المتوسط الحسابي العام لاتخاذ القرار (3.67) بانحراف معياري (0.970) ونسبة مئوية (73%).

كما يتضح من الجدول (9) أن العبارة الرابعة التي تنص على (يتخذ الموظفون في الجامعة قراراتهم بثقة تامة) جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.89) وبانحراف معياري (0.963). يلها العبارة الخامسة التي تنص على (تعمل إدارة فرع الجامعة على تذليل الصعوبات التي تقف أمام موظفيها لاتخاذ قراراتهم باستمرار) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.74) وبانحراف معياري (1.04). وكذلك يتضح أن العبارة الأولى التي تنص على (تساند إدارة فرع الجامعة موظفيها في تحمل مسؤولية اتخاذ القرارات) جاءت بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.46) وبانحراف معياري (0.919).

ويعزو الباحث تلك النتائج إلى أن الجامعات الأهلية توفر مستوى عالٍ من اتخاذ القرار الإداري لموظفيها وتساندهم في ذلك وتعمل على توفير المتطلبات والمعلومات وتعزيز الثقة لديهم وتذليل الصعوبات التي تعترض اتخاذهم للقرارات.

وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة (سليمان، 2021) التي توصلت إلى توفر عالي لبعده المشاركة في اتخاذ القرارات في جامعة الرباط الوطني - السودان من خلال إجابات العينة لعبارة "أحياناً يحدد تصرفي بحكم المعلومات التي أمتلكها بحل المشكلات واتخاذ القرارات دون الرجوع إلى المسؤول المباشر" حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.56).

البعده الثالث: التدريب

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لعبارات البعده الثاني (التدريب) لمتغير

التمكين الإداري

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة	الاستجابة
1	تسعى إدارة فرع الجامعة إلى تطوير مهارات موظفيها بشكل مستمر.	3.77	.942	%75	2	عالية
2	تتمتع إدارة فرع الجامعة موظفيها فرص تعلم مهارات جديدة.	3.71	1.02	%74	3	عالية
3	تشجع إدارة فرع الجامعة موظفيها على التعلم من بعضهم البعض.	3.94	.968	%79	1	عالية
4	توفر إدارة فرع الجامعة جميع المتطلبات الخاصة بالتدريب.	3.31	1.16	%66	5	عالية
5	تساعد إدارة فرع الجامعة في تنفيذ برامج تدريبية تناسب جميع الموظفين في المستويات الإدارية.	3.71	1.18	%74	4	عالية
	المتوسط العام	3.69	1.08	%74		عالٍ

يتضح من الجدول (10) أن مستوى ممارسة التدريب كان عالياً حيث بلغ المتوسط

الحسابي العام للتدريب (3.69) بانحراف معياري (1.08) وبنسبة مئوية (74%)

كما يتضح من الجدول (10) أن العبارة الثالثة التي تنص على (تشجع إدارة فرع الجامعة موظفيها على التعلم من بعضهم البعض) جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.94) وبانحراف معياري (.968). يليها العبارة الأولى التي تنص على (تسعى إدارة فرع الجامعة إلى تطوير مهارات موظفيها بشكل مستمر) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.77) وبانحراف معياري (.942). وكذلك يتضح أن العبارة الرابعة التي تنص على (توفر إدارة فرع الجامعة جميع المتطلبات الخاصة بالتدريب) جاءت بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.31) وبانحراف معياري (1.16).

ويعزو الباحث تلك النتائج إلى أن الجامعات الأهلية توفر مستوى عالياً من ممارسة التدريب لموظفيها من خلال تطوير مهارات موظفيها بشكل مستمر ومساعدتهم في توفير فرص تعلم مهارات جديدة والتشجيع للموظفين للتعلم من بعضهم البعض وتوفير المتطلبات الخاصة بذلك وتنفيذ البرامج التدريبية التي تناسب جميع الموظفين على اختلاف مستوياتهم الإدارية.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (بن عيشي، 2018) التي توصلت إلى توفر ممارسة التدريب في الجامعات المبحوثة يتيح للموظفين فرص التعلم واكتساب المعرفة لتعلم أشياء جديدة في مجال العمل.

2- مستوى توافر الأداء المنظمي في الجامعات الأهلية اليمنية بمحافظة الحديدة

قام الباحث بإيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير الأداء المنظمي كما يلي:

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لعبارات متغير الأداء المنظمي

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الاستجابة
1	تعمل إدارة فرع الجامعة على تقديم خدمات تعليمية تناسب احتياجات العملاء.	3.63	1.09	73%	عالية
2	يتمتع الموظفون في فرع الجامعة بمستوى عالي من الرضا الوظيفي.	3.49	1.01	70%	عالية
3	تتوفر درجة عالية من الالتزام لدى الموظفين عن الجامعة التي يعملون بها.	4.06	1.11	81%	عالية
4	تتوفر لدى إدارة فرع الجامعة قناعة بأهمية الأفكار التي تقدم من الموظفين لتحسين الأداء.	3.91	.919	78%	عالية
5	تحرص إدارة فرع الجامعة على تقليل وقت الانتظار عند تقديم الخدمة.	3.69	1.02	74%	عالية
	المتوسط العام	3.76	1.05	75%	عالٍ

يتضح من الجدول (11) أن مستوى تحقق الأداء المنظمي كان عالياً حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لمستوى الأداء المنظمي (3.63) بانحراف معياري (1.00) ونسبة مئوية (73%).

كما يتضح من الجدول (11) أن العبرة الثالثة التي تنص على (تتوفر درجة عالية من الالتزام لدى الموظفين عن الجامعة التي يعملون بها) جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.06) وبانحراف معياري (1.11) يليها العبرة الرابعة التي تنص على (تتوفر لدى إدارة فرع الجامعة قناعة بأهمية الأفكار التي تقدم من الموظفين لتحسين الأداء) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.91) وبانحراف معياري (.919). وكذلك يتضح أن العبرة الثانية التي تنص على (يتمتع الموظفون في فرع الجامعة بمستوى عالي من الرضا الوظيفي) جاءت بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.49) وبانحراف معياري (1.01).

ويعزو الباحث تلك النتائج إلى أن مستوى الأداء المنظمي في الجامعات الأهلية اليمنية بمحافظة الحديدة تحقق من خلال قيام الجامعات بتقديم خدمات تعليمية تناسب احتياجات العملاء وتوفر درجة التزام ورضا لدى الموظفين في الجامعات وتوفر قناعة للقائمين على إدارة

الجامعات لأهمية الأفكار التي تقدم لتحسين جودة الخدمة التعليمية المقدمة وكذلك العمل على تقليل وقت الانتظار لتقديم الخدمة التعليمية.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (المعبي، 2020) التي توصلت إلى توفر اهتمام عالٍ كلي بالأداء المنظمي في البنوك العاملة في الجمهورية اليمنية.

ثالثاً: اختبار الفرضيات:

اختبار الفرضية الرئيسية

ولاختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين

الإداري على الأداء المنظمي في الجامعات الأهلية اليمنية بمحافظة الحديدة "

ولاختبار الفرضية قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار البسيط من خلال إيجاد أثر

التمكين الإداري على الأداء المنظمي كما في الجدول (12):

جدول (12) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لإيجاد أثر التمكين الإداري على الأداء المنظمي في الجامعات

الأهلية اليمنية بمحافظة الحديدة"

جدول المعاملات				المستقل	تحليل التباين			ملخص النموذج		النتيجة
Sig.	Std. Error	T	Beta		Sig	Df	F	R ²	R	
.000	.049	5.938	.719	التمكين الإداري	.000	1	35.261	.517	.719 ^a	الأداء المنظمي
					33					
					34					

يتضح من الجدول (12) أن هناك أثراً ذا دلالة معنوية لـ (التمكين الإداري) على

(الأداء المنظمي)، فقد بلغت درجة معامل الارتباط R (0.719^a)، عند مستوى دلالة (0.05)، أما

معامل التحديد R²، بلغ (0.517) فاتضح أن هذه القيمة تدل على أن التمكين الإداري كمتغير

مستقل يساهم بـ (52%) في تحقيق الأداء المنظمي كمتغير التابع.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار Beta (0.719)، وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أثر أي

متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة؛ فإن أي محاولة للزيادة في ممارسة التمكين الإداري بدرجة

واحدة سيؤدي إلى زيادة بمقدار (72%)، في مستوى الأداء المنظمي.

ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة F المحسوبة والتي بلغت (35.261) وهي دالة عند مستوى

(0.05). بالتالي ثبت وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري على مستوى الأداء المنظمي في

الجامعات الأهلية اليمنية بمحافظة الحديدة. وبذلك تم إثبات صحة الفرضية الرئيسية.

الفرضية الفرعية الأولى:

ولاختبار الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض الصلاحيات على الأداء المنظمي في الجامعات الأهلية اليمنية بمحافظة الحديدة"
ولاختبار الفرضية قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار البسيط من خلال إيجاد أثر تفويض الصلاحيات على الأداء المنظمي كما في الجدول (13)

جدول (13) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لإيجاد أثر تفويض الصلاحيات على الأداء المنظمي في الجامعات الأهلية اليمنية بمحافظة الحديدة"

جدول المعاملات				المستقل	تحليل التباين			ملخص النموذج		التابع
Sig.	Std. Error	T	Beta		Sig	Df	F	R ²	R	
.005	.181	2.98	.461	تفويض الصلاحيات	.005	1	8.896	.212	.461 ^a	الأداء المنظمي
					33					
					34					

يتضح من الجدول (13) أن هناك أثراً ذو دلالة معنوية لـ (تفويض الصلاحيات) على (الأداء المنظمي)، فقد بلغت درجة معامل الارتباط R (0.461^a)، عند مستوى دلالة (0.05)، أما معامل التحديد R²، بلغ (0.212). فأتضح أن هذه القيمة تدل على أن تفويض الصلاحيات كمتغير مستقل يساهم بـ (21%) في تحقيق الأداء المنظمي كمتغير التابع.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار Beta (0.461)، وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أثر بقية المتغيرات التي لم تخضع للدراسة؛ فإن أي محاولة للزيادة في ممارسة تفويض الصلاحيات بدرجة واحدة سيؤدي إلى زيادة بمقدار (46%)، في مستوى الأداء المنظمي.

ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة F المحسوبة والتي بلغت (8.896) وهي دالة عند مستوى (0.05). بالتالي ثبت وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتفويض الصلاحيات على مستوى الأداء المنظمي في الجامعات الأهلية اليمنية بمحافظة الحديدة. وبذلك تم إثبات صحة الفرضية الفرعية الأولى. وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع النتائج التي توصلت إليها دراسة (الطريس، 2017) حيث أظهرت وجود ارتباط طردي قوي لتفويض الصلاحيات كمتغير مستقل على تطوير الأداء المنظمي كمتغير تابع في الجامعات السعودية حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.71).

الفرضية الفرعية الثانية:

ولاختبار الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاتخاذ القرارات على الأداء المنظمي في الجامعات الأهلية اليمنية بمحافظة الحديدة"

ولاختبار الفرضية قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار البسيط من خلال إيجاد أثر تفويض الصلاحيات على الأداء المنظمي كما في الجدول (14)

جدول (14) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لإيجاد أثر اتخاذ القرارات على الأداء المنظمي في الجامعات الأهلية اليمنية بمحافظة الحديدة"

جدول المعاملات				المستقل	تحليل التباين			ملخص النموذج		التابع
Sig.	Std. Error	T	Beta		Sig	Df	F	R ²	R	
.000	.181	4.599	.625	اتخاذ القرار	.000	1	21.151	.391	.625 ^a	الأداء المنظمي
					33					
					34					

يتضح من الجدول (14) أن هناك أثراً ذا دلالة معنوية لـ (اتخاذ القرارات) على (الأداء المنظمي)، فقد بلغت درجة معامل الارتباط R (0.625a)، عند مستوى دلالة (0.05)، أما معامل التحديد R²، بلغ (0.391)، فأتضح أن هذه القيمة تدل على أن اتخاذ القرارات كمتغير مستقل يساهم بـ (39%) في تحقيق الأداء المنظمي كمتغير التابع. كما بلغت قيمة معامل الانحدار Beta (0.625)، وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أثر بقية المتغيرات التي لم تخضع للدراسة؛ فإن أي محاولة للزيادة في ممارسة اتخاذ القرارات بدرجة واحدة سيؤدي إلى زيادة بمقدار (63%) في مستوى الأداء المنظمي.

ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة F المحسوبة والتي بلغت (21.151) وهي دالة عند مستوى (0.05). بالتالي ثبت وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاتخاذ القرارات على مستوى الأداء المنظمي في الجامعات الأهلية اليمنية بمحافظة الحديدة. وبذلك تم إثبات صحة الفرضية الفرعية الثانية. وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع النتائج التي توصلت إليها دراسة (المبيض والطراونه، 2021) حيث توصلت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمجالات تمكين العاملين ومنها مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

ولاختبار الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على الأداء المنظمي في الجامعات الأهلية اليمنية بمحافظة الحديدة "

ولاختبار الفرضية قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار البسيط من خلال إيجاد أثر التدريب على الأداء المنظمي كما في الجدول (15)

جدول (15) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لإيجاد أثر التدريب على الأداء المنظمي في الجامعات الأهلية اليمنية بمحافظة الحديدة"

جدول المعاملات				المستقل	تحليل التباين			ملخص النموذج		التأثير
Sig.	Std. Error	T	Beta		Sig	Df	F	R ²	R	
.000	.116	5.658	.702	التدريب	.000	1	32.016	.492	.702 ^a	الأداء المنظمي
					33					
					34					

يتضح من الجدول (15) أن هناك أثراً ذا دلالة معنوية لـ (التدريب) على (الأداء المنظمي)، فقد بلغت درجة معامل الارتباط $R(0.702^a)$ ، عند مستوى دلالة (0.05)، أما معامل التحديد R^2 ، بلغ (492). فأتضح أن هذه القيمة تدل على أن التدريب كمتغير مستقل يساهم بـ (70%) في مستوى الأداء المنظمي كمتغير التابع. كما بلغت قيمة معامل الانحدار Beta (0.702)، وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أثر بقية المتغيرات التي لم تخضع للدراسة؛ فإن أي محاولة للزيادة في ممارسة التدريب بدرجة واحدة سيؤدي إلى زيادة بمقدار (70%)، في مستوى الأداء المنظمي.

ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة F المحسوبة والتي بلغت (32.016) وهي دالة عند مستوى (0.05). بالتالي ثبت وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتدريب على مستوى الأداء المنظمي في الجامعات الأهلية اليمنية بمحافظة الحديدة. وبذلك تم إثبات صحة الفرضية الفرعية الثالثة. وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع النتائج التي توصلت إليها دراسة (الطريس، 2017) حيث أظهرت وجود ارتباط طردي قوي للتدريب كمتغير مستقل على تطوير الأداء المنظمي كمتغير تابع في الجامعات السعودية حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.77).

الاستنتاجات:

- بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة تم استخلاص مجموعة من الاستنتاجات الآتية:
- أن مستوى ممارسة التمكين الإداري في الجامعات الأهلية اليمنية بمحافظة الحديدة رغم انه كان عالياً لكنه لم يرق إلى المستوى المطلوب بأبعاده المختلفة.
 - أن أكثر أبعاد التمكين الإداري ممارسة في مجتمع الدراسة هو اتخاذ القرار؛ لأن طبيعة العمل في الجامعات تتطلب ذلك لتحقيق مستوى عالٍ من الأداء المنظمي، وكان أقلها ممارسة بعد التدريب.
 - أن مستوى الأداء المنظمي في الجامعات الأهلية اليمنية بمحافظة الحديدة رغم أنه كان عالياً لكنه لم يرق إلى المستوى المطلوب.

- يعطي القائمون على إدارة فروع الجامعات الأهلية اليمنية بمحافظة الحديدة اهتماما كبيرا من خلال منح الموظفين حق التعامل مع العملاء، وجعل الموظفون يتخذون قراراتهم بثقة تامة، وتشجيعهم على التعلم من بعضهم البعض.
- وجود قصور من قبل القائمين على إدارة فروع الجامعات الأهلية اليمنية بمحافظة الحديدة في الاهتمام بتفويض العاملين دون تحفظ، مساندة الموظفين في تحمل مسؤولية اتخاذ القرار، توفير جميع المتطلبات الخاصة بالتدريب.

التوصيات:

- في ضوء الاستنتاجات التي تم ذكرها توصي الدراسة بالآتي:
- زيادة ممارسة التمكين الإداري في الجامعات الأهلية اليمنية بمحافظة الحديدة؛ لما له من أهمية في زيادة مستوى الأداء المنظمي.
 - ضرورة إعطاء اهتمام أكبر بالتدريب لتمكين العاملين في الجامعات الأهلية اليمنية بمحافظة الحديدة.
 - ضرورة الاهتمام بتحقيق مستوى أداء منظمي أكبر في الجامعات الأهلية اليمنية بمحافظة الحديدة.
 - إعطاء اهتمام أكبر من قبل القائمين على إدارة فروع الجامعات الأهلية اليمنية بمحافظة الحديدة في الاهتمام بتفويض ومساندة العاملين مساندة الموظفين وتوفير جميع المتطلبات الخاصة بالتدريب.

المراجع والمصادر

- أبو ربيع، عرفات، دور التمكين الإداري في تعزيز الابداع التنظيمي لدى العاملين في جهاز الشرطة الفلسطيني، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى غزة، فلسطين، 2019.
- أفندي، عطية حسين (2003)، تمكين العاملين: مدخل للتحسين المستمر والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر
- البوعينين، محمد عيسى، بلل، صديق بلل، وابوه، عماد الدين عيسى (2018)، الدور الوسيط لتمكين العاملين في العلاقة بين التوجه الريادي والأداء التشغيلي للشركات العائلية البحرينية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 19، (1)، 151-166.
- الجناعي، نوري عبد الودود، وعلي، عمرو محمد صالح (2018)، العلاقة بين الثقافة المنظمية وتمكين العاملين، دراسة ميدانية في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة - صنعاء، مجلة الدنانير 1(12)، 280-319.
- الحميدي، مهدي، الصمادي، زياد، أثر التمكين الإداري في إبداع العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية (رسالة ماجستير)، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، الأردن، 2017
- الحيزان، أسامة فهد (2005)، نظام إدارة ومراقبة المنشآت (الحكومة) حالة هيئة المحاسبة والمراجعة لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية. المؤتمر الخامس لحكومة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية. الجزء الأول. جامعة الإسكندرية، كلية التجارة.
- الدوري، زكريا مطلق (2018)، أثر تمكين العاملين في الأداء الوظيفي في منظمات الأعمال- دراسة ميدانية على عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات الأردنية، مجلة العلوم الجامعة سيهان - السليمانية، 2(1)، 82-91.
- الشرفاوي، علي (2007)، التنظيم، (ط1)، مصر: الدار الجامعية للطباعة والنشر.
- الطائي، رعد عبد الله، قداده عيسى (2008)، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، عمان.
- الطريس، محمد بن عواض (2017)، أثر التمكين الوظيفي على التطوير الإداري بالجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة شقراء، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية مج8، ع3، جامعة قناة السويس، كلية التجارة بالاسماعيلية، 1-50.
- الزهراء، عيسات فطيمة، وأحمد، جميل (2019)، دور التمكين الإداري في تحقيق جودة الخدمة التعليمية في الجامعة الجزائرية، دراسة استطلاعية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، 40-54.
- الزهراء، عيسات فطيمة، واحمد، جميل (2016)، العدالة التنظيمية وأثرها على التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية: دراسة استطلاعية على عينة من مؤسسات ولايات البويرة، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، 7(1)، 303-324.
- العمودي، مفي محمد أحمد (2021)، مستوى التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الإداري لدى الإداريين في مكاتب التربية والتعليم، رسالة ماجستير، جامعة حضرموت.
- الفياض، محمود أحمد عبد الله (2005)، تمكين العاملين كمدخل إداري وأثره على القدرة التنافسية للمنظمة، رسالة دكتوراه من منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
- القبطان، شوقي (2019) جامعة يحي فارس بالمدينة مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد لثاني عشر، التمكين الإداري كمدخل حديث لتحقيق جودة الخدمة التعليمية في الجامعة الجزائرية - دراسة استطلاعية على عينة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية.
- المبيض، محمد، الطراونة، محمد، أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية المجلد 38 العدد 2، 480-505.

- المبعقي، فهد، والجناعي، نوري (2020)، *التوافق الاستراتيجي الرباعي وأثره في الأداء المنظمي، دراسة ميدانية في البنوك العاملة في الجمهورية اليمنية* (أطروحة دكتوراه)، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء اليمن.
- بدير، رامز عزمي، فارس، محمد جودت، عفانة، حسن مروان، (2015)، *التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأممية الدولية العاملة في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، 503-500، (1)23.
- بن عيشي، عمار (2018)، *أثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية: دراسة ميدانية بجامعة بسكرة، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، مج 11، ع 37.61*
- بوشناقفة، ميسوم، حمداني، محي الدين، دور التمكين الإداري في تفعيل إدارة المعرفة بالمنظمات: دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المدينة، *مجلة البحوث والدراسات العلمية*، مج16(ع1)، 95-77، 2022.
- جاد الرب، سيد محمد (2009)، *موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية (ط1)*، القاهرة، مصر: دار الكتب المصرية.
- جواد، محسن راضي (2010)، *التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين دراسة ميدانية على موظفي كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 12(1)، 84-62، القادسية، العراق.
- سليمان، أماني، وسليمان، أحمد (2021)، *التمكين الإداري وأثره على جودة الأداء الوظيفي: دراسة حالة جامعة الرباط الوطني السودان، مجلة القلزم للدراسات الاقتصادية الاجتماعية*، (ع8)، 140-119، مركز بحوث ودراسات دول حوض البحر الأحمر وجامعة الحضارة.
- شبير، محمد عوض (2020): *أثر التمكين الإداري في ضوء مدخل الجودة الشاملة (دراسة تطبيقية على نواب مديري المدارس الحكومية الفلسطينية بمحافظة غزة)*، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القرآن الكريم وتأسيس العلوم السودان.
- شتاتحة، عائشة، وابن خليفة، فاطمة الزهراء (2018)، *دراسة العلاقة بين التمكين والإبداع لدى العاملين في المؤسسات الجزائرية -دراسة حالة عينه من عمال المديرية العامة للاتصالات الجزائرية بولاية الأغواط، مجلة دراسات* 15 (1)، 231-295.
- عايض، عبد اللطيف، القحفة، عبد الكريم، أثر القيادة التحولية في التمكين الإداري-دراسة ميدانية في الشركات المصنعة للأدوية في الجمهورية اليمنية، *مجلة الدراسات الاجتماعية، المجلد السادس والعشرون، العدد 2 يونيو 2020*، 27-52.
- عبله، صقر (2018)، *أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي للعاملين، دراسة حالة المديرية الجهوية موبيليس ورقلة (رسالة ماجستير)*، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
- عقال، إبراهيم جمال الدين (2002)، *التمكين الإداري، بيروت، دار الراهية للنشر والتوزيع*.
- عمرو، طارق، زميلان، محمد، أثر التمكين الإداري في إبداع العاملين- دراسة حالة مصنع كمران بمدينة الحديدة، *مجلة الدراسات الاجتماعية، المجلد السادس والعشرون، العدد 2 يونيو 2020*، 1-25.
- فليح، ساهره محمد محمد، العزاوي، نبيل عبد الوهاب (2019)، *التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى القيادات الإدارية في أقسام وكليات التربية البدنية وعلوم الرياضة، مجلة أبحاث النكاه*.
- Daft, R.L. (2010) *Organization Theory and Design, 10th Edition, SouthWestern Cengage Learning, Mason, USA.*
- Ongori, H., *Managing behind the Scenes: A View Point on Employee Empowerment, African Journal of Business Management, Vol.13, Nigeria, 2009*

- Bowen, D.E & Lawler.E, *The Empowerment of Service Worker: What, Why, how, & When*, MIT Sloan Management Review, USA, 1992
- Stirr Thomas, Fundamentals of Empowerment, 2003, On-Line: [http://www.tomstirr.com/NEW_Fundamentals_of_Empowerment_finalrev. pd](http://www.tomstirr.com/NEW_Fundamentals_of_Empowerment_finalrev.pdf), On: 26/09/2016.
- Hanaysha, J. (2016). *Examining the effects of employee empowerment, teamwork, and employee training on organizational commitment. Procedia - Social and Behavioral Sciences.*
- Ettore, Barbara. 1997. The Empowerment Gap Hype Vs Reality, Br Focus.
- Malone 'T. W (1997) ' Is Empowerment Just a Fad? Control 'Decision-making 'and IT' Sloan Management Review38 ' (2)35-23 .
- Peterson, W., Gijbers, G., & Wilks, M. (2003). *An Organizational Performance Assessment System for Agricultural Research Organizations: Concepts, Methods, and Procedures. Washington, DC, USA: International Service for National Agricultural Research (ISNAR).*
- Scott, W. (2003). Performance Improvement Interventions: Their Similarities & Differences. *The Journal for Quality and Participation* '(1)26 ' .
- Singh, S. K., Burgess, T. F., Heap, J., Almatrooshi, B., & Farouk, S. (2016). Determinants of organizational performance: a proposed framework. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(6), 844-859.