

واقع التمكين الإداري في صندوق الضمان الاجتماعي فرع مصراتة

فيصل يوسف أبوبريدة

سالم بشير قجبونة

كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - جامعة مصراتة

كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - جامعة مصراتة

f.abubaraida@eps.misuratau.edu.ly

s.gajbouna@eps.misuratau.edu.ly

<https://doi.org/10.36602/jeps.2021.v09.01.01>

تاريخ النشر: 2020.03.28

تاريخ القبول: 2022.02.16

تاريخ الاستلام: 2022.01.15

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة التمكين الإداري وأبعاده في صندوق الضمان الاجتماعي فرع مصراتة وتبيان الأهمية النسبية للتمكين الإداري. بالإضافة إلى التعرف على الفروق في استجابات أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية حول مستوى ممارسة التمكين الإداري. مجتمع الدراسة يتكون من جميع العاملين صندوق الضمان الاجتماعي مصراتة من فروع ومكاتب البالغ عددهم (687) تم اختيار عينة عشوائية بسيطة تتناسب مع مجتمع الدراسة بلغت (250) وزعت عليها أداة الدراسة (الاستبانة)، تم استرداد (192) من الاستبانات الموزعة، صالحة للتحليل الإحصائي، بنسبة استرجاع (76.8%). أشارت النتائج إلى أن درجة ممارسة التمكين الإداري وأبعاده بصندوق الضمان الاجتماعي فرع مصراتة من حيث الأهمية النسبية كانت متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين تُعزى لمتغيري (الفئة العمرية، والمؤهل العلمي)، وأظهرت أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين تُعزى لمتغير (الوظيفة الحالية).

الكلمات الدالة: التمكين الإداري، أبعاد التمكين الإداري، مؤسسة الضمان الاجتماعي. مصراتة، ليبيا.

The reality of Administrative Empowerment in the Social Security Fund of Misurata Branch

Salem Bashir Gajbouna

Faisal Yousef abubaraida

Faculty of Economics and Political Science
Misurata University

Faculty of Economics and Political Science
Misurata University

Abstract

The study aimed to identify the level of practice of administrative empowerment and its dimensions in the Social Security Fund Misurata branch, and to show the relative importance of administrative empowerment. In addition to identifying the differences in the responses of the sample members according to demographic variables about the level of administrative empowerment practice. It represents a population for a study in all employees of the Social Security Corporation from the branches and units of the number (687), a simple random sample was adopted that fits with the study community, amounting to (250) distributed by the study tool (the questionnaire), 192 of the distributed questionnaires were received. with a return rate of (76.8%). The results of the study indicate that the degree of practicing administrative empowerment and its dimensions in the Social Security Fund, Misurata branch, came in terms of medium relative importance. The results also showed that there were no statistically

significant differences at the level of significance (0.05) between the answers of the two subjects due to the variable (current job).

Keywords: *Administrative empowerment, Dimensions of administrative empowerment, Social security institution, Misurata, Libya.*

1. المقدمة

من بين المداخل الإدارية الحديثة في عالم الإدارة نجد تمكين العاملين يُعتبر استراتيجية ومهارة ومدخلاً فعلاً للتطوير والتحسين المستمر، وأنه الأسلوب الأفضل الذي يتماشى مع عهد العلم والمعرفة والثورة المعلوماتية، مما يمكن العاملين من ممارسة السلطة وتحمل المسؤوليات واتخاذ القرارات ذات العلاقة بالوظائف، ويضمن التمكين الإداري فعالية استثمار الموارد البشرية بأفضل وجه، ويجعل العمل أكثر قيمة ومعنى وأكثر تحفيزاً، ويحسن دافعية العاملين والتزامهم فيما يتعلق بتنفيذ الأعمال، ويزيد من فعالية الاتصال بين المؤسسة والعاملين والعملاء، ويُسرّع في إنجاز المهام والإجابة على التساؤلات نتيجة لغياب البيروقراطية، وهذا يؤدي إلى أداء أكثر فعالية وجودة.

2. الدراسات السابقة

• **دراسة (مخدوم، 2020)** هدفت الدراسة إلى تقييم مستوى التمكين الإداري الذي تتمتع به القيادات الأكاديمية النسائية في جامعة طيبة، وتقييم مدى مساهمة أبعاد التمكين الإداري في تطوير القيادات الأكاديمية النسائية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية النسائية على مستوى الأقسام والكليات والعمادات المساندة بجامعة طيبة، والبالغ عددهم (159)، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل، وتوصلت الدراسة إلى درجة عالية من التوافق بين مفردات الدراسة بشأن أبعاد التمكين الخاصة بفرق العمل والتحفيز والاتصال، مقارنة بدرجة التوافق الخاصة لكل من التدريب وتفويض السلطة، كما بينت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات مفردات الدراسة حول أبعاد التمكين الإداري باختلاف متغيرات المسمى الوظيفي والدرجة الوظيفية والدرجة العلمية.

• **دراسة (دعفوس، 2020)** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي ومدى وجود فروقات ذات دلالة في استجابات أفراد العينة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بفرع مصرف الصحاري بالمنطقة الغربية بليبيا، والبالغ عددهم (100)، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل،

واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وبيّنت نتائج الدراسة أنّ درجة ممارسة تمكين العاملين لدى مجتمع الدراسة جاءت إيجابياً، كذلك وجود أثر لتمكين العاملين على الولاء التنظيمي، كما بينت النتائج عدم وجود فروق لإجابات العينة تعزى لمتغير "المستوى التعليمي والمستوى الوظيفي، ووجود فروقات لمتغير الجنس.

• **دراسة (بو مخلوف، كموش، 2019)** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسات التمكين الإداري بالمؤسسات الاقتصادية في الجزائر، دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية، من خلال الاعتماد على استمارة استبيان أعدت خصيصاً لهذا الغرض، حيث تم توزيع (50) استمارة على عمال وموظفي الشركة، وتوصلت الدراسة إلى تواضع وعدم كفاية ممارسات التمكين الإداري بشركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية.

• **دراسة المرضي وبومريز (2019):** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة التمكين الإداري الممنوحة للعاملين، كذلك التعرف على أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في العلاقات العامة بالشركات النفطية بمدينة بنغازي بليبيا والبالغ عددهم (40)، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وبيّنت نتائج الدراسة أنّ درجة ممارسة تمكين العاملين تعتبر جيدة، ولا توجد فرق لاستجابات أفراد العينة تعزى لمتغير "الجنس، العمر، المؤهل" حول أبعاد التمكين.

• **دراسة لرقم وبن ناصر (2018):** هدفت هذه الدراسة التعرف على واقع التمكين الإداري للموظفين الإداريين بالجامعة الجزائرية، وكذلك التعرف على مدى وجود تأثير للمتغيرات الديمغرافية "الجنس - الأقدمية - المستوى التعليمي" على أبعاد الدراسة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع موظفي الإدارة الموزعين داخل جامعة باجي مختار (عنابة) كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، البالغ عددهم (313) موظفاً، وتم اختيار عينة عشوائية منهم تفوق (20%)، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج؛ أهمها: أنّ مستوى التمكين الإداري جاء فوق المتوسط، كما أظهرت النتائج أنه لا يوجد تأثير لمتغير الجنس على بُعد "تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار والرقابة الذاتية" في حين بينت النتائج وجود تأثير لمتغير الجنس لبعدهم تحمل المسؤولية، كما أظهرت النتائج أنه لا يوجد تأثير لمتغير الأقدمية على "تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية والرقابة الذاتية، في حين بينت وجود تأثير لمتغير المستوى التعليمي لبعدهم المشاركة في اتخاذ القرار.

• **دراسة قاسمي وضيف (2017):** هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع تمكين العاملين ومعوقات تطبيقه في القطاع الإداري العمومي بمدينة التجارة بولاية المسيلة بالجزائر من وجهة نظر العاملين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل وتوزيع الاستبانة على (57) موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج؛ أهمها: أن هناك مستويات مقبولة لتطبيق تمكين العاملين، كذلك وجود معوقات فردية وتنظيمية تعرقل تطبيق التمكين الإداري.

• **دراسة الحربي (2017):** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية بمنطقة مكة المكرمة، والكشف على الفروق الإحصائية بين استجابات أفراد العينة حول تقديرهم لمستوى تطبيق التمكين الإداري تعزى "لاختلاف الخبرة والدورات التدريبية"، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة العاملين جميع مديري المدارس الثانوية الأهلية بمنطقة مكة المكرمة البالغ عددهم (98)، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغت (52) مديراً، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج؛ أهمها: أن مستوى تطبيق التمكين الإداري لدى مجتمع الدراسة كانت بدرجة كبيرة، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين رتب متوسطات الاستجابات تعزى لعدد سنوات الخبرة والمشاركة بالدورات التدريبية.

• **دراسة العتيبي (2017):** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض، والكشف عن معوقات التمكين الإداري، وتقديم مقترحات مناسبة لتطوير التمكين الإداري، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع مديرات المدارس الثانوية الأهلية وجميع مشرفات الإدارة المدرسية البالغ عددهم (161)، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج؛ أهمها: أن مستوى تطبيق التمكين الإداري لدى مجتمع الدراسة كانت بدرجة مرتفعة للأبعاد "الكفاءة الذاتية، الاتصال وتدفق المعلومات، فرق العمل، تفويض السلطة، والنمو المهني، في حين جاء مستوى بُعد "الحوافز" متوسطاً، كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الاستجابات مفردات الدراسة تعزى "للعمل الحالي، في بُعد الكفاءة الذاتية، وجهة التعيين في بُعد الحوافز، ومتغير سنوات الخبرة في بُعد الحوافز.

• **دراسة Alfadli & Al-Mehaisen (2019):** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف واقع التمكين الإداري لدى الإداريين في المدارس المتوسطة "رياض الخبراء" بالسعودية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المقارن، حيث تمثلت مجتمع الدراسة في الإداريين الذي تم توظيفهم مؤخراً، وتم اختيار عينة

عشوائية بسيطة تمثلت في (89) إدارياً، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتبين من النتائج أن مستوى التمكين الإداري جاء متوسطاً.

• **دراسة Lassoued et al., (2020):** هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في تأثير التمكين الإداري على إنفاذ مهارات حل المشكلات واتخاذ القرار، وتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين الإداريين في جامعة أبوظبي، وشملت عينة الدراسة (82) فرداً، أظهرت النتائج أن مستوى التمكين الإداري جاء متوسطاً، في حين جاء مستوى أبعاد حل المشكلات ومهارات اتخاذ القرار مرتفعة، كما أن النتائج بينت وجود تأثير معتدل للتمكين الإداري على تعزيز مهارات حل المشكلات واتخاذ القرار.

3. مشكلة الدراسة

لقد قاد التطور في الفكر الإداري إلى بروز التمكين الإداري كأحد أهم الأساليب الإدارية الحديثة للموارد البشرية بالمؤسسات، حيث أصبح ينظر إليه كإستراتيجية فعالة لمواكبة التطورات، حيث أكدت الدراسات على أهمية نشر ثقافة التمكين الإداري بأبعاده المختلفة في تحسين الأداء إذا تم استخدامه بالطريقة المثلى، كدراسة (المطيري، 2019) و(مخزوم، 2020) و(قاسمي ضيف، 2019) و(لرقم وبن نصر، 2018). وفي ليبيا، يشير (دعفوس، 2020) إلى قلة الدراسات التي تهتم بالتمكين بالرغم من أهميته في البيئة الليبية. لذا سعت هذه الدراسة لمحاولة تشخيص واقع ممارسة هذا المفهوم في المؤسسات الليبية للكشف عن واقع تطبيقاتها الفعلية، ولهذا فإنه يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

- ما هو واقع ممارسة التمكين الإداري في صندوق الضمان الاجتماعي فرع مصراتة؟

4. أسئلة الدراسة

- أ. ما مستوى ممارسة التمكين الإداري في صندوق الضمان الاجتماعي فرع مصراتة.
- ب. ما هو واقع ممارسة كل بُعد من أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب والتعلم، الاتصال الفعال، التحفيز) في صندوق الضمان الاجتماعي فرع مصراتة؟
- ج. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الوظيفة الحالية) في صندوق الضمان الاجتماعي فرع مصراتة؟

5. أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من الآتي:

- أ. أهمية موضوع التمكين الإداري بأبعاده المختلفة، والحاجة الملحة لتبني مثل هذه المفاهيم خاصة في إدارات القطاع العام كونها من الموضوعات المعاصرة المهمة للمؤسسات على كافة أنواعها ونشاطاتها.
- ب. إن النتائج التي يتم التوصل إليها تُمكن متخذي القرار من التعرف على مستوى توافر التمكين الإداري، والاستفادة منها في كيفية تذليل المعوقات والمشكلات التي تواجه تطبيقها في صندوق الضمان الاجتماعي مصراتة.
- ت. إمكانية الاستفادة من هذه الدراسة من قبل بعض مؤسسات القطاع العام الأخرى ومؤسسات القطاع الخاص المشابهة في ترشيد عملية اتخاذ القرار.

6. أهداف الدراسة

- تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التمكين الإداري في صندوق الضمان الاجتماعي فرع مصراتة كهدف رئيسي، ويتفرع منه الأهداف الفرعية التالية:
- أ. تحديد مستوى ممارسة التمكين الإداري في صندوق الضمان الاجتماعي فرع مصراتة.
 - ب. التعرف على أبعاد التمكين الإداري، وتبيان ممارسة كل منها في صندوق الضمان الاجتماعي فرع مصراتة.
 - ج. التعرف على الفروق في استجابات أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.

7. الإطار النظري

1-7 مقدمة

يُعد العنصر البشري أحد أهم المقومات التنظيمية التي يجب الحفاظ عليها ودعمها، والسعي إلى تطويرها، والارتقاء بمعارفها ومهاراتها وخبراتها لمواكبة التطورات المحيطة ببيئة الأعمال، ولهذا فقد عملت المؤسسات الحديثة على الرفع من مستوى مشاركة العاملين في عملية التغيير التنظيمي، وتفعيل آليات التواصل والاتصال بين كافة المستويات الإدارية، بالإضافة إلى دراسة احتياجات ومطالب هذه الفئة، وإشباع رغباتها، باعتبارها أحد الأطراف الرئيسية ذات المصلحة في المؤسسة، وهذا ما من شأنه

أن ينعكس إيجابيا على ولاء وانتماء العاملين من جهة، وتحقيق الأهداف المؤسسية من جهة أخرى. (بومخلوف وكموش، 2019، 2)

ويُعد مفهوم التمكين الإداري من أبرز المفاهيم التنظيمية المعاصرة في الفكر الإداري، والذي يهتم بإتاحة الفرصة للآخرين في زيادة قدراتهم الفردية والجماعية من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة، والتي تهدف إلى إعطاء الأفراد الحرية الإدارية في عملية اتخاذ القرارات، وحل المشكلات، والاستفادة من قدرات ومواهب وإبداعات العاملين وتسخيرها في سير العمل والتأكيد على أهمية العمل الجماعي دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير البيئة المناسبة لنموهم وتأهيلهم مهنيًا مع الثقة التامة بينهم (بدير وآخرون، 2015، 306)، ومن الناحية الإدارية، فقد زاد اهتمام المؤسسات بالتمكين الإداري بعد ظهور فلسفة جديدة في الإدارة متمثلة برأس المال الفكري والمعرفي الذي يعد الموارد البشرية أحد أنواع الرأس مال البشري، إلى جانب الرأس المال الهيكلي والعلاقاتي، حيث نجاح التمكين مرهون بإحداث تغييرات تنظيمية مصاحبة تقضي إلى اعتماده (العريفي، 2020، 45)، وكلما تم ممارسة التمكين الإداري بطريقة فعالة، انعكس ذلك وساهم في تطوير العديد من المجالات على مستوى المؤسسة وأفرادها (مخدوم، 2020، 102)، ومن بين الأساليب التي يمكن للتمكين أن يساهم فيها بكفاءة، الحرية في العمل وتفويض السلطات، والاعتماد على الرقابة الذاتية بدلا من الرقابة التي يطبقها المشرفون، وكل هذا يزيد من إحساس العمال بمزيد من المسؤولية تجاه أعمالهم، ويعطيهم المزيد من الحماس والرضا تجاه المناصب التي يشغلونها (الرقم وبن نصر، 2018، 65).

7-2 مفهوم التمكين الإداري

تزايدت الدراسات التي تناولت موضوع التمكين، ويرجع هذا التزايد الكبير في الدراسات التي تناولت التمكين إلى الطبيعة المعقدة لهذا المفهوم بالإضافة إلى تضمينه العديد من الجوانب الشخصية والتنظيمية، وأصبح تمكين العاملين من الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري المعاصر وتحولت إدارة المؤسسات من نظام التحكم والأوامر إلى نموذج المؤسسات المتمكنة (الحربي، 2017، 334)، ويُعد التمكين الإداري أحد أساليب تحويل السلطة نحو اللامركزية والتي تمثل أحد أهداف التغيير والتطوير التنظيمي، حيث يتم إشراك المستويات الإدارية المختلفة في عملية صنع القرار من أجل تحفيزهم وتشجيعهم مما يؤدي إلى رفع مستوى أدائهم (مخدوم، 2020، 107).

وبدأ الاهتمام بالتمكين في أواخر القرن الماضي بسبب التحول من مؤسسات الأوامر إلى مؤسسات متمكنة ومتعلمة، وقد تعددت تعاريف التمكين الإداري حسب وجهات نظر المؤلفين واختصاصاتهم

ومجالات اهتماماتهم؛ حيث عرفه (Lee) بأنه "منح الموظفين السلطة في تحديد الأهداف المتعلقة بعملهم وكذا اتخاذ القرارات وحل المشكلات ضمن نطاق مسؤولياتهم وسلطتهم (بومخلوف وكموش، 2019، ص3)، كما ينظر للتمكين الإداري بأنه يتمثل في السماح للأفراد باتخاذ القرار لإتمام العمل ضمن الإطار الزمني المحدد وضمان استخدام مهاراتهم ومواهبهم، والمصادر المتاحة في اتخاذ القرار الصائب لإتمام مهامهم الوظيفية (لحراشة والشرفات، 2019، 163)، وعرفه كوك وهانسكر بأنه تهيئة المحيط الذي من خلاله يمارس الأفراد كفاءاتهم وقدراتهم في الرقابة على أعمالهم، مما يرفع من روح المبادرة والإصرار على أداء مهام ذات معنى (لرقم وبن نصر، 2018، 67)، ويرى "مرديت ومريل" إن التمكين يعنى منح الفرصة لشخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات أكبر وسلطة أوسع من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي، كما عرف التمكين بأنه فلسفة إعطاء المزيد من المسؤولية وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الإدارية الدنيا (الحربي، 2017، 335)، وعرف على أنه القوى التي يكتسب الأفراد من خلالها القدرة، وزيادة الثقة، وارتفاع مستوى انتمائهم وولائهم لتحمل المسؤولية، والقدرة على التصرف لتحسين النشاطات والعمليات والتفاعل في العمل من أجل إشباع المتطلبات الأساسية للعملاء في مختلف المجالات بهدف تحقيق قيم وغايات المنظمة وأهدافها (قاسمي وضيف، 2017، 298)

7-3 أهمية التمكين الإداري

للتمكن الإداري أهمية لا تتعلق بطرف معين فقط بل تشمل عدة أطراف، فتظهر أهميته بالنسبة للموظف، والإدارة وحتى العملاء، في النقاط التالية (بومخلوف وكموش، 2019، 4).

أ. يحقق التمكين الإداري رضا الموظفين وشعورهم بالانتماء للمؤسسة التي يعملون لديها، وبالتالي استمرارهم في العمل لفترات أطول وباستغلال أكبر وبدافعية ذاتية ورغبة وإتقان، وبالتالي رفع مستوى الأداء.

ب. يُعد استجابة لضرورة تحقيق مبدأ اللامركزية في الأداء والمشاركة في القرار، وتنمية وتطوير القدرات والمهارات الفنية والإدارية للمرؤوسين وإعدادهم لمواجهة الاحتياجات من القوى البشرية القادرة على تحمل مسؤوليات الوظائف العليا مستقبلاً.

ج. زيادة جودة الخدمات التي يتم تقديمها للزبائن ورفع قدرة المنتجات التي تقدمها المؤسسات على إشباع حاجاته ومقابلة توقعاته.

4-7 فوائد التمكين الإداري

هناك عدد من الفوائد التي يمكن الحصول عليها من عملية تمكين الموظفين منها مايلي (المطيري، 2019، 33)

- أ. يعطى فرصة أكبر للإبداع والابتكار من خلال شعور الموظفين بامتلاكهم للوظيفة.
- ب. يساعد على التطوير والتحسين المستمر للخدمات المقدمة.
- ج. زيادة رضا العملاء من خلال رضا الموظفين.
- د. زيادة الإنتاجية عن طريق شعور الموظفين بالفخر والاعتزاز لكونهم جزءاً من المؤسسة.

5-7 أبعاد التمكين الإداري

هناك العديد من الدراسات تناولت عدة أبعاد للتمكين الإداري، وفي هذه الدراسة الأبعاد التالية

أ. **تفويض السلطة:** وهو توزيع حق الصلاحيات واتخاذ القرارات في نطاق محدد لإنجاز المهام، وهو إعطاء الصلاحيات للفرد من الرئيس الأعلى للقيام بأداء أعمال مهمة كانت مسؤولة أدائها تقع على عاتق الرئيس الأعلى في العمل دون المرؤوس (الحربي، 2017، 342)، حيث يساعد تمكين العاملين الموظفين على تطوير وتنمية مهاراتهم على عكس تفويض المهام غير المرغوب فيها وغير المهمة، إذاً ينبغي إشراك الموظفين في المهام التي تكون ذات أهمية، مثل: المشاركة في حل المشكلات التي تعترض عمل المؤسسة (قاسمي وضيف، 2017، 298)

ب. **فرق العمل:** يعتمد نجاح بناء وقيادة فرق العمل على دعم وتشجيع أعضاء الفريق وتقديم التوجيهات اللازمة لهم للتغلب على المشاكل والمعوقات التي تواجههم، والعمل بروح الفريق من أجل تحقيق هدف مشترك (مخدوم، 2020، 108)، كما تُعد من عناصر القوة في تطبيق التمكين بسبب الدور المهم للعمل الجماعي في مواجهة المشكلات وترشيد استهلاك الموارد بفاعلية وكفاءة، حيث الشعور المشترك بالمسؤولية الجماعية يجلب قوة تتمثل في زيادة درجات الولاء والانتماء والالتزام وتساعد في التغلب على أية مشكلة من خلال السعي الدائم لإيجاد رؤية ملائمة تحقق مصلحة المؤسسة والفريق (بدير وآخرون، 2015، 311)

ج. **التدريب والتعلم:** ويعني تزويد الفرد بالأساليب والخبرات والاتجاهات العلمية والعملية اللازمة لاستخدام المعارف والمهارات الحالية التي يمتلكها أو الجديدة التي يكتسبها حتى يتمكن من تقديم أفضل أداء ممكن في وظيفته (قاسمي وضيف، 2017، 298)، كما ان أتاحت المؤسسة لنظام تدريب

واعد يزود العاملين بالمهارات والخبرات اللازمة؛ مثل: مهارات صنع القرارات، ومهارات التفاوض وحل النزاعات في بيئة العمل (مخدوم، 2020، 108)

د. **الاتصال الفعال:** ويتمثل في حصول الموظفين على المعلومات التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات التي تتعلق بسير أعمالهم، وكذلك إمكانية الوصول إلى معلومات عن غايات المؤسسة وأهدافها، ويعزز توفر المعلومات من الالتزام الذاتي للأفراد عن طريق منحهم الثقة (العتيبي، 2017، 641) وتُعد المعلومات جانباً مهماً يعتمد عليها في عملية اتخاذ القرار، وفي حل مشكلات العمل، فبدونها لا يمكن للموظف التصرف بالطريقة الصحيحة التي تمنحه الثقة بالتصرف، كما أن الاتصال الفعال في المؤسسة الناضجة يعزز مبدأ الإبداع والابتكار ويختصر الكثير من الجهود، حيث يسهم في سهولة انسياب الاتصالات وسرعة تبادل المعلومات وإمكانية حصول كل فرد في المؤسسة الحصول عليها في الوقت المناسب في نجاح تمكين العاملين (بدير وآخرون، 2015، 311)

هـ. **التحفيز:** إذ تُعد الحوافز من أهم متطلبات تمكين العاملين؛ لأنها تعطي رسالة للموظف بقبول سلوكه وتصرفاته وأدائه، كما أنها تشجع على بذل مزيد من الجهد والتحسين المستمر للأعمال (قاسمي وضيف، 2017، 298) كما تسهم الحوافز المادية والمعنوية في تمكين العاملين من خلال زيادة دافعيتهم ورضاهم وائتمانهم الوظيفي، على أن يتم تقديمها في الوقت المناسب، وكذلك ربطها بنظام تقويم الأداء حتى يتم صرفها لمستحقيها، وتكون دافعاً حقيقياً لتطوير أداء العاملين والمؤسسة كنتاج نهائي للتمكين (بدير وآخرون، 2015، 312).

8. منهجية الدراسة

تم الاعتماد في هذه الدراسة على الأسلوب الوصفي والتحليلي القائم على تشخيص الحالة كما هي في الواقع، والقائمة على جمع المعلومات من عينة الدراسة من خلال أداة الدراسة (الاستبانة)، ومن تم جمعها وتحليلها من خلال الحزمة الإحصائية للعلوم الإنسانية والاجتماعية (SPSS) بهدف الإجابة على أسئلة الدراسة، وتبيان نتائج الدراسة. وتعد دراسة مقطعية (Cross-Sectional) حيث أجريت على عينة واحدة في وقت واحد.

1.8 أداة الدراسة: تم تطوير أداة لقياس متغير الدراسة، تكونت من الأجزاء الآتية:

الجزء الأول: المتغيرات الديموغرافية وتكونت من (الجنس، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، والوظيفة الحالية).

الجزء الثاني: تكون من الفقرات المعبرة عن أبعاد "التمكين الإداري" حيث تحتوي على (30) فقرة موزعة على (5) أبعاد للتمكين الإداري هي: (تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب والتعلم، الاتصال الفعال، التحفيز)، وذلك بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة منها دراسة (المطيري، 2019، الكيلاني وأبوبكر وأبوعلية 2018)، وتم استخدام مقياس خماسي لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة، كما في الجدول رقم (1) كآلاتي

الجدول (1). بدائل الإجابات لفقرات الاستبانة.

درجة الموافقة				
عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
5	4	3	2	1

2.8 صدق أداة الدراسة: تم عرض الاستبانة بشكلها الأولي على مجموعة من المحكمين المختصين من أساتذة الجامعات من ذوي الخبرة والاختصاص الأكاديمي، وأخذت ملاحظاتهم بعين الاعتبار.

3.8 ثبات أداة الدراسة: وكانت كما هو مبين بالجدول رقم (2)

الجدول رقم (2) قيم معامل كرونباخ ألفا لاختبار ثبات أداة الدراسة

المعيار	معامل الثبات
1	0.809
2	0.896
3	0.917
4	0.902
5	0.899
التمكين الإداري	0.963

يلاحظ من الجدول (2) أن قيم معاملات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لأبعاد الدراسة جاءت ذات قيم صالحة لغايات الدراسة، وهذا يعني أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

4.8 مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بصندوق الضمان الاجتماعي فرع مصراتة، والبالغ عددهم (668)، تم اختيار عينة عشوائية بسيطة تتناسب مع مجتمع الدراسة بحجم (250)، تم توزيع أداة

الدراسة عليها نسبةً لحجم المجتمع المستهدف، علماً بأن العينة المسحوبة صالحة للتحليل الإحصائي اعتماداً على كل من (Sekran & Bauge, 2010, 295) و(النجار، النجار والزعبي، 2013، 109)، وتم استرداد (192) من الاستبانات الموزعة، بنسبة استرجاع (76.8%) وهي صالحة للتحليل.

9. نتائج الدراسة ومناقشتها

1.9 عرض وتحليل نتائج بيانات خصائص مجتمع البحث. لمعرفة خصائص مجتمع البحث تم

الحصول على التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث، حسب السمات الشخصية لأفراد العينة.

الجدول (3) التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب السمات الشخصية

النسبة %	التكرار	السمات	الخصائص
89.6	172	ذكر	الجنس
10.4	20	أنثى	
100	192	المجموع	
3.1	6	من 18 سنة إلى أقل من 25 سنة	الفئة العمرية
35.9	69	من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة	
45.3	87	من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة	
13.1	25	من 45 سنة إلى أقل من 55 سنة	
2.6	05	من 55 سنة - فأكثر	
100	192	المجموع	
15.6	30	دراسات عليا	المؤهل العلمي
49.5	95	مؤهل جامعي	
15.6	30	دبلوم عالي	
19.3	37	دبلوم متوسط فما دون	
100	192	المجموع	
3.6	7	مدير إدارة	الوظيفة الحالية
4.7	9	رئيس قسم	
29.7	57	رئيس وحدة	
62.0	119	موظف	
100	192	المجموع	

يتبين من الجدول (3)، أن أغلب أفراد العينة كانت من الذكور وقد يرجع، ذلك لقلّة فرص العمل للإناث، كما أن أغلب أفراد العينة تتراوح أعمارهم من (25-45) وهي فئة الشباب والتي من الممكن أن تقدم الكثير لمجال عملهم إن أتاحت لهم الفرصة في المشاركة وممارسة السلطات الوظيفية التي من شأنها تساهم في تطوير العمل، كما أن معظم أفراد العينة لديهم مؤهلات تتيح لهم فهم فلسفة التمكين الإداري وأبعاده.

2.9 عرض التحليل الإحصائي: وسيكون الجدول التالي هو الأساس الذي سيتم الاعتماد عليه في استخلاص النتائج من البيانات المجمعة.

الجدول (4) درجات ممارسة أبعاد التمكين الإداري

المتوسط الحسابي	درجة الممارسة
من 3.66 - 5	مرتفعة
من 2.34 - أقل من 3.66	متوسطة
من 1 - أقل من 2.34	منخفضة

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول ومناقشتها: ما واقع ممارسة التمكين الإداري بصندوق الضمان الاجتماعي فرع مصراتة؟

تم حساب كل من المتوسط الحسابي والنسبة المئوية ودرجة ممارسة لجميع فقرات الأداة، ولكل بُعد والجدول رقم (5) يلخص ذلك

الجدول (5) المتوسط الحسابي والنسبة المئوية ودرجة ممارسة لأبعاد الأداة وللأداة ككل

الترتيب	البُعد	المتوسط الحسابي	النسبة	درجة الممارسة
3	تفويض السلطة	3.38	67.6%	متوسطة
1	فرق العمل	3.48	69.6%	متوسطة
4	التدريب والتعلم	3.28	65.6%	متوسطة
2	الاتصال الفعال	3.41	68.2%	متوسطة
5	التحفيز	2.96	59.2%	متوسطة
	الدرجة ككل	3.30	66%	متوسطة

يُلاحظ من الجدول (5) أن درجة ممارسة التمكين الإداري بصندوق الضمان الاجتماعي فرع مصراتة جاءت متوسطة تميل للارتفاع، كما يلاحظ أن بُعد فرق العمل جاء بالمرتبة الأولى بدرجة متوسطة، وقد يرجع سبب ذلك إلى أجواء التعاون السائدة بين الموظفين وقلة تركيز إدارة صندوق على الأداء الجماعي لأداء المهام، وخاصةً مع الوضع الراهن من نقشي جائحة كارونا، والتعليمات الصادرة بشأن تحديد نسبة معينة من حضور العاملين، وجاء بالمرتبة الأخيرة بُعد التحفيز بدرجة متوسطة تميل للانخفاض، وهذا يحتم على إدارة الصندوق بذل المزيد من العمل في تعزيز تفويض السلطة ومنح الصلاحيات، ودعم فرق العمل والتركيز على العمل الجماعي، والاهتمام بشكل أكبر بتدريب وتعليم العاملين وفق أساليب متنوعة،

وتبادل ومشاركة أوسع للمعلومات عن طريق طرق اتصال متطورة، وتوجيه الجهود لإيجاد البدائل لتحفيز العاملين.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني ومناقشتها: ما واقع ممارسة كل بُعد من أبعاد التمكين الإداري في مؤسسة الضمان الاجتماعي فرع مصراتة؟

البُعد الأول: تفويض السلطة

يوضح الجدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الممارسة لفقرات بُعد تفويض السلطة.

الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبة	درجة الممارسة
5	تمنحك الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامك.	3.25	65%	متوسطة
6	توفر لك وظيفتك الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية.	3.07	61.4%	متوسطة
4	يقوم رئيسك بتفويض الصلاحيات الكافية لأداء مهامك الوظيفية.	3.37	67.4%	متوسطة
3	يقوم رئيسك بتقديم المشورة والدعم في المهام المفوضة لك باستمرار.	3.45	69%	متوسطة
1	لدى الإدارة ثقة في قدرتك على أداء المهام الموكلة اليك.	3.76	75.2%	مرتفعة
2	لديك القدرة على التأثير في طبيعة القرارات المتعلقة بمهام عملك.	3.46	69.2%	متوسطة
	الإجمالي	3.38	67.6%	متوسطة

يبين الجدول (6) أن الأهمية النسبية للمتوسط العام لفقرات تفويض السلطة جاءت متوسطة تميل للارتفاع، حيث بلغ المتوسط العام (3.38). مما يعني توفر مؤشرات مقبولة تتعلق بتطبيق بُعد تفويض السلطة، ويرى الباحثان أن سبب ذلك الصلاحيات الكافية الممنوحة للعاملين من قبل رؤسائهم وتقديم المشورة لهم، وثقة إدارة الصندوق في قدرة العاملين على أداء الأعمال الموكلة إليهم.

البُعد الثاني: فرق العمل

يُوضح الجدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الممارسة لفقرات بُعد فرق العمل

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات بُعد فرق العمل

الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبة	درجة الممارسة
5	تسود الثقة بين أعضاء فرق العمل داخل صندوق الضمان الاجتماعي مصراتة.	3.46	69.2%	متوسطة
1	تسود أجواء التعاون بين زملاء العمل بصندوق الضمان الاجتماعي مصراتة.	3.61	72.2%	متوسطة
2	فرق العمل في صندوق الضمان الاجتماعي مصراتة قادرة على تنفيذ ما تتخذ من قرارات.	3.54	70.8%	متوسطة
3	تركز إدارة صندوق الضمان الاجتماعي مصراتة على الأداء الجماعي بدلاً من الفردي.	3.52	70.4%	متوسطة
4	تنجز فرق العمل المهام الموكلة لها بقدرة عالية.	3.50	70%	متوسطة
6	تلجأ إدارة صندوق الضمان الاجتماعي مصراتة لحل المشكلات الإدارية من خلال فريق العمل.	3.29	65.8%	متوسطة
	الإجمالي	3.48	69.6	متوسطة

يلاحظ من الجدول رقم (7) أن الأهمية النسبية للمتوسط العام لفقرات فرق العمل جاءت متوسطة تميل للارتفاع، مما يعني توفر مؤشرات مقبولة تتعلق بتطبيق بُعد فرق العمل، ويرى الباحثان أن سبب ذلك يرجع إلى أن العاملين يشعرون بأهمية وجود فرق العمل من خلال أجواء التعاون فيما بينهم، وأن إدارة الصندوق تترك أهمية فرق العمل من خلال التركيز عليها في أداء الأعمال وتحترم وتقدر إنجازات هذه الفرق.

البُعد الثالث: التدريب والتعلم:

يوضح الجدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الممارسة لفقرات بُعد التدريب والتعلم

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات بُعد التدريب والتعلم

الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبة	درجة الممارسة
1	تتبنى إدارة صندوق الضمان الاجتماعي مصراتة خطة واضحة للتدريب.	3.53	70.6%	متوسطة
2	تشجع إدارة صندوق الضمان الاجتماعي مصراتة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم.	3.30	66%	متوسطة
3	تنوع إدارة صندوق الضمان الاجتماعي مصراتة في أساليب التدريب للموظفين.	3.29	65.8%	متوسطة
4	توفر إدارة صندوق الضمان الاجتماعي مصراتة دورات تدريبية باستمرار للموظفين.	3.28	65.6%	متوسطة
6	توفر إدارة صندوق الضمان الاجتماعي مصراتة فرصة التعلم واكتساب مهارات جديدة.	3.13	62.6%	متوسطة
5	تحرص إدارة صندوق الضمان الاجتماعي مصراتة على تعيين ذوي الخبرة والكفاءة بالعمل.	3.14	62.8%	متوسطة
	الإجمالي	3.28	65.6	متوسطة

يُلاحظ من الجدول (8) أن الأهمية النسبية للمتوسط العام لفقرات التدريب والتعلم جاءت متوسطة، مما يعني توفر مؤشرات مقبولة تتعلق بتطبيق بُعد التدريب والتعلم، ويرى الباحثان أن سبب ذلك يرجع إلى أن إدارة الصندوق تسعى إلى بذل المزيد من الجهد في تطوير أداء العاملين من خلال وجود خطة تدريبية مستمرة وكذلك تنوع أساليب تنفيذها، كذلك منح العاملين المزيد من الفرص التعلم لاكتساب المهارات الجديدة.

البُعد الرابع: الاتصال الفعال

يوضح الجدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الممارسة لفقرات بُعد الاتصال الفعال:

الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات بُعد الاتصال الفعال

الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبة	درجة الممارسة
4	تهتم إدارة صندوق الضمان الاجتماعي مصراته بإيجاد وسائل اتصال فاعلة ومنظورة.	3.38	67.6%	متوسطة
5	يوجد لدى صندوق الضمان الاجتماعي مصراته نظام معلومات يوفر المعلومة على نحو سريع لأصحاب القرار.	3.33	66.6%	متوسطة
6	يتاح لك الوصول إلى أصحاب القرار إدارة صندوق الضمان الاجتماعي مصراته وشرح موافكك من غير صعوبة.	3.19	63.8%	متوسطة
3	تتميز التعليمات والإجراءات في صندوق الضمان الاجتماعي مصراته بالوضوح التام.	3.48	69.6%	متوسطة
2	تتحصل على المعلومات اللازمة لإنجاز عملك في أي وقت.	3.49	69.8%	متوسطة
1	تشارك الموظفين بالمعلومات والبيانات التي تخص عملك.	3.58	71.6%	متوسطة
	الإجمالي	3.41	68.2%	متوسطة

يلاحظ من الجدول رقم (9) أن الأهمية النسبية للمتوسط العام لفقرات الاتصال الفعال جاءت متوسطة تميل للارتفاع، مما يعني توفر مؤشرات مقبولة تتعلق بتطبيق بُعد الاتصال الفعال، ويرى الباحثان أن سبب ذلك يرجع إلى أن إدارة الصندوق تتيح وتشارك العاملين المعلومات اللازمة لأداء أعمالهم في أي وقت، كذلك وضوح الإجراءات والتعليمات الخاصة بطبيعة أعمالهم، كما تهتم بإيجاد وسائل اتصال متطورة للمعلومات.

البُعد الخامس: التحفيز

يوضح الجدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الممارسة لفقرات بُعد التحفيز:

الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات بُعد التحفيز

الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبة	درجة الممارسة
2	يتناسب الراتب الذي تتقاضاه مع الجهود التي تبذلها في العمل.	2.99	59.8%	متوسطة
3	تقدر إدارة صندوق الضمان الاجتماعي مصراتة جهودك المبذولة في العمل.	2.97	59.4%	متوسطة
1	لديك شعور بعدالة وموضوعية نظام الترقيات الوظيفية المعمول به في صندوق الضمان الاجتماعي مصراتة.	3.03	60.6%	متوسطة
5	يسمح لك نظام العمل المتبع في صندوق الضمان الاجتماعي مصراتة بالمشاركة في اتخاذ القرارات.	2.83	56.6%	متوسطة
4	تقوم إدارة صندوق الضمان الاجتماعي مصراتة بتحفيذك على تحمل مسؤوليات أكبر.	2.95	59%	متوسطة
3	تعتبر إدارة صندوق الضمان الاجتماعي مصراتة كفاءة الموظفين معياراً أساسياً في الترقية والتحفيز.	2.97	59.4%	متوسطة
	الإجمالي	2.96	59.2%	متوسطة

يُلاحظ من الجدول (10) أن الأهمية النسبية للمتوسط العام لفقرات التحفيز جاءت متوسطة تميل للانخفاض مما يعني توفر مؤشرات تدعو للقلق تتعلق بتطبيق بُعد التحفيز، ويرى الباحثان أن سبب ذلك يعود إلى أن العاملين يشعرون بأن الموظف المتميز والذي يبذل جهداً أكثر بأنه متساوٍ مع الآخرين في نظام الترقية والتقدير والتحفيز في تحمل المسؤوليات والمشاركة في اتخاذ القرارات، وأن الرواتب التي يتقاضاها العاملون لا تتلائم مع طبيعة العمل الذي يقومون به في ظل غلاء المعيشة السائد، وهذا يؤثر سلبياً على روحهم المعنوية وتمكينهم في العمل ومن ثم شعورهم بانتمائهم للمؤسسة .

ثالثاً/النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث ومناقشتها: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الباحثين تعزى للمتغيرات الديموغرافية: (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الوظيفة الحالية)؟

للإجابة عن هذا السؤال فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي، واختبار t، واختبار شافيه (Scheffe) للمقارنات البعدية.

ولفحص دلالة الفروق بين تقديرات العاملين بصندوق الضمان الاجتماعي فرع مصراتة تبعاً لمتغيرات (الجنس)، تم استخدام اختبار t ، والجدول (11) يوضح ذلك:

الجدول (11) نتائج اختبار (t) لفحص دلالة الفروق بين تقديرات عينة الدراسة للتمكين الإداري تبعاً لمتغير الجنس

المتغير	النوع	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة t	الدلالة مستوى	المتعدد	الدلالة مستوى
الجنس	ذكر	172	3.32	0.702	1.024	0.05		
	انثى	20	3.15	0.790				

يُلاحظ من الجدول (11) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين إجابات عينة الدراسة تُعزى لمتغير الجنس، حيث بلغت قيمة t (1.024) ومستوى الدلالة المحسوبة (sig) (0.307) وهي ليست دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة المعتمد للدراسة (0.05).

ولفحص دلالة الفروق بين تقديرات العاملين بصندوق الضمان الاجتماعي فرع مصراتة تبعاً لمتغيرات (الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الوظيفة الحالية) فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، والجدول (12) يوضح ذلك:

الجدول (12) نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسط استجابات عينة الدراسة للتمكين الإداري تبعاً لمتغير الفئة العمرية، والمؤهل العلمي، والوظيفة الحالية

المتغير	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	F قيمة	مستوى الدلالة
الفئة العمرية	بين المجموعات	4	7.789	1.947	4.091	0.003*
	داخل المجموعات	187	89.009	0.479		
	المجموع	191	96.798			
المؤهل العلمي	بين المجموعات	3	12.414	4.138	9.219	0.000*
	داخل المجموعات	188	84.384	0.449		
	المجموع	191	96.798			
الوظيفة الحالية	بين المجموعات	3	3.180	1.060	2.129	0.098
	داخل المجموعات	188	93.618	498.0		
	المجموع	191	96.798			

يُلاحظ من الجدول (12) الآتي:

أ. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين إجابات عينة الدراسة تُعزى لمتغير العمر، حيث بلغت قيمة F (4.091)، ومستوى الدلالة المحسوبة (0.003) وهو أصغر من مستوى الدلالة المعتمدة للدراسة (0.05).

ب. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين إجابات عينة الدراسة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة F (9.219)، ومستوى الدلالة المحسوبة (0.000) وهو أصغر من مستوى الدلالة المعتمدة للدراسة (0.05).

ج. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين إجابات عينة الدراسة تُعزى لمتغير الوظيفة الحالية، حيث بلغت قيمة F (2.129)، ومستوى الدلالة المحسوبة (0.098) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة للدراسة (0.05).

ولمعرفة مصدر تلك الفروق تم استخدام اختبار شافيه (Scheffe) واتضح الآتي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئات العمرية كما هو موضح بالجدول التالي:

الجدول (13) مصدر الفروق لاختبار شافية

الفئة العمرية	من 18 سنة إلى أقل من 25 سنة	من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة	من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة	من 45 سنة إلى أقل من 55 سنة	من 55 سنة فأكثر
من 18 سنة إلى أقل من 25 سنة	0.741	0.993	1.000	0.670	
من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة		0.211	0.273	*0.031	
من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة			0.984	0.196	
من 45 سنة إلى أقل من 55 سنة				0.390	
من 55 سنة فأكثر					

يتبين من الجدول (13) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط إجابات مفردات الدراسة تُعزى إلى متغير الفئة العمرية حول مستوى التمكين الإداري لصالح الفئة العمرية (55 سنة فأكثر)، ويرى الباحثان أن هذه النتيجة قد تعود إلى إن هذه الفئة تتمتع بالخبرة الكافية، والكفاءة

العالية الأمر الذي نتج عنه تفويضها بسلطة القيام ببعض الاعمال والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بطبيعة عملهم.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤهلات العلمي كما هو موضح بالجدول التالي:

الجدول (14) مصدر الفروق لاختبار شافية

المؤهل العلمي	دراسات عليا	مؤهل جامعي	دبلوم عالي	دبلوم متوسط فما دون
دراسات عليا	0.740	0.087	0.191	
مؤهل جامعي		*0.001	*0.002	
دبلوم عالي				0.965
دبلوم متوسط فما دون				

يتبين من الجدول (14) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط إجابات مفردات الدراسة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي حول مستوى التمكين الإداري، لصالح المؤهل العلمي (دبلوم عالي)، ويرى الباحثان أن هذه النتيجة قد تعود إلى أن أصحاب هذا المؤهل من فئة الشباب ولديهم طموح عالي في تولي مسؤوليات والعمل ضمن فرق كذلك لديها الرغبة في التدريب على اكتساب المهارات وتعلم الأساليب الحديثة في مجال تقديم الخدمات وتحتاج إلى التشجيع والتحفيز بشكل أكبر.

10. مناقشة النتائج

من خلال ما تم التوصل إليه من تحليل البيانات، تم استخلاص النتائج التالية:

أ. إن مستوى التمكين الإداري بصندوق الضمان الاجتماعي فرع مصراتة جاءت من حيث درجة الممارسة متوسطة وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة (بومخلوف وكموش، 2019، ودراسة لرقم وبن نصر، 2018، ودراسة مخدوم، 2020 ودراسة المطري، 2019 ودراسة Al- & Al-fadli، 2019 Mehaisen، ودراسة Lassoued et al.، 2020)، حيث جاء مستوى التمكين الإداري بدرجة متوسطة، واختلفت مع دراسة (الحراشة والشرفان، 2019 ودراسة الحربي، 2017، ودراسة قاسمي ودينيا، 2017 ودراسة العتيبي، 2017 ودراسة بدير وآخرون، 2015)، التي جاء فيها التمكين الإداري مرتفعاً، حيث جاء مستوى التمكين الإداري بدرجة ضعيفة، وقد يرجع السبب في ذلك لاختلاف مجتمعات الدراسة واختلاف المعايير المستخدمة للتمكين الإداري.

- ب. جاءت المعايير حسب الترتيب من حيث درجة التطبيق (فرق العمل، الاتصال الفعال، تفويض السلطة، التدريب والتعلم، التحفيز) وكانت مستوى الممارسة جميعها متوسطة.
- ج. لا يوجد اختلاف في درجة ممارسة التمكين الإداري تبعاً لمتغير (الجنس) وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة (المرضي، بومريز، 2019) واختلفت مع دراسة (دعفوس، 2020)، التي جاءت وجود اختلاف، وقد يرجع ذلك لإتاحة فرصة العمل للجنسين.
- د. لا يوجد اختلاف في درجة ممارسة التمكين الإداري تبعاً لمتغير (الوظيفة الحالية) وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة (دعفوس، 2019)
- هـ. وجود اختلاف في درجة ممارسة التمكين الإداري تبعاً لمتغيرات: (الفئة العمرية، والمؤهل العلمي) لصالح الفئة العمرية (55 سنة فأكثر) والمؤهل العلمي (دبلوم عالي).

11. النتائج والتوصيات

1.11 النتائج

من خلال ما تم التوصل إليه من تحليل البيانات، تم استخلاص النتائج التالية:

1. إن مستوى التمكين الإداري بصندوق الضمان الاجتماعي فرع مصراتة جاءت من حيث درجة الممارسة متوسطة.
2. جاءت الأبعاد حسب الترتيب من حيث درجة التطبيق (فرق العمل، الاتصال الفعال، تفويض السلطة، التدريب والتعلم، التحفيز) وكانت مستوى الممارسة جميعها متوسطة.
3. لا يوجد اختلاف في درجة ممارسة التمكين الإداري تبعاً لمتغيرات: (الجنس، الوظيفة الحالية).
4. وجود اختلاف في درجة ممارسة التمكين الإداري تبعاً لمتغيرات: (الفئة العمرية، والمؤهل العلمي) لصالح الفئة العمرية (55 سنة فأكثر) والمؤهل العلمي (دبلوم عالي).

2.11 التوصيات

من خلال ما تم استعراضه والنتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن صياغة التوصيات التالية:

1. العمل على نشر ثقافة ممارسة التمكين الإداري بما يتوافق مع متطلبات العمل الإداري بصندوق الضمان الاجتماعي فرع مصراتة.

2. تعزيز أسلوب تفويض السلطة ومنح الثقة في العاملين ومنحهم المزيد من الصلاحيات لتنفيذ الأعمال الموكلة إليهم، وتشجيع العمل الجماعي وتحسين التواصل بين المستويات الإدارية وكذلك توفير قنوات اتصال متكورة لتبادل المعلومات.

المراجع

بدير، رامز عزمي، فارس ومحمد جودت، عفانة وحسن مروان (2015) التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مجلد (23) العدد (01)، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

بومخولف، عبد النور وكموش، عبد المجيد (2019). واقع التمكين الإداري في المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، الملتقى الدولي الأول حول تطبيقات الإدارة الحديثة كتوجه استراتيجي لبناء منظمة أعمال متميزة، المحور الثامن "دوافع تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة بالمؤسسات الجزائرية"، الجزائر.

الحراشنة، محمد عبود والشرفات، مسلم قاسم (2019)، درجة ممارسة التمكين الإداري وعلاقته بإدارة المواهب لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية: من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة آل البيت. مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد 34، العدد (2)، جامعة موتة، عمان، الأردن.

الحربي، متعب عليثة هديب (2017)، واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمكة، مجلة العلوم التربوية، العدد (2) الجزء (3)، جامعة الملك سعود، السعودية.

دعفوس، عبد الله محمود (2020). أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي للعاملين بفروع مصرف الصحاري بالمنطقة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة، كلية الاقتصاد، جامعة الزاوية، ليبيا.

العتيبي، غلباء بنت فيصل (2017). واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الأهلية، مجلة كلية التربية، العدد (173) الجزء الثاني، جامعة الأزهر، السعودية.

العريقي، باسم قائد (2020). التمكين الإداري وأثره على رضا العملاء دراسة على موظفي خدمة العملاء في الشركات الخاصة بمنطقة عسير بالسعودية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مجلد (4) العدد (7) 4.

قاسمي، كمال ودنيا، ضيف (2017). واقع تمكين العاملين في القطاع الإداري ومعوقات تطبيقية من وجهة نظر العاملين بمدينة التجارة بولاية المسيلة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد (18)، الجزائر.

لرقم، عزالدين وبن نصر، عبد الحق (2018). واقع التمكين الإداري بالجامعات الجزائرية، مجلة آفاق علمية، مجلد (10)، عدد (2) الجزائر.

- مخدوم، هند كرامة (2020). مدى مساهمة التمكين الإداري في تطوير القيادات الأكاديمية النسائية في جامعة طيبة بالسعودية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مجلد (3) العدد (28)، الجامعة الإسلامية، غزة.
- المرضي، عبد الله حمدنية وبومريز، فوزي عبد الرحيم (2019). أثر التمكين على الأداء الوظيفي للعاملين بالعلاقات العامة في الشركات النفطية بمدينة بنغازي، المجلة الليبية لبحوث الإعلام، العدد (01)، كلية الإعلام جامعة بنغازي، ليبيا.
- المطري، ضيف الله عبيد (2019). العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي لدى موظفي وزارة الإسكان في السعودية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مجلد (27) العدد (01)، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- النجار، فايز جمعة والنجار، نبيل جمعة والزعبي، ماجد راضي (2013). أساليب البحث العلمي: منظور تطبيقي. الأردن، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

ثانياً: المراجع الأجنبية.

- Alfadli, M. A., & Al-Mehaisen, S. M. (2019). The Reality of Administrative Empowerment among the Recently Employed Administrators in the Intermediate Schools. *International Education Studies*, 12(6), 120-133.
- Lassoued, K., Awad, A., & Guirat, R. (2020). The impact of managerial empowerment on problem solving and decision making skills: The case of Abu Dhabi University. *Management Science Letters*, 10(4), 769-780.

المعلومات الديمغرافية للباحث الثاني

الاسم: فيصل يوسف أبوبريدعة

الدرجة العلمية: مساعد محاضر

التخصص: إدارة

الاهتمامات: إدارة الموارد البشرية، الإدارة

البريد الإلكتروني: f.abubaraida@eps.misurata.edu.ly

المعلومات البيوغرافية للباحث الأول

الاسم: سالم بشير قجبونة

الدرجة العلمية: محاضر

التخصص: إدارة وتنظيم

الاهتمامات: الحوكمة، الإدارة المحلية، الإدارة

البريد الإلكتروني: s.gajbouna@eps.misurata.edu.ly