

التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة نجران

منصور نايف العتيبي* علي أحمد الربيع**

الملخص

استهدفت هذه الدراسة التعرف إلى مدى ممارسة التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة نجران، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة أداة لجمع المعلومات البحثية، وبعد التأكد من صدقها وثباتها تم توزيعها على عينة البحث التي شملت جميع القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعة البالغ عددهم (123) قائداً أكاديمياً وإدارياً، وكانت أهم النتائج أن درجة ممارسة التمكين الإداري بصورة عامة كانت متوسطة للقيادات الأكاديمية والإدارية (العمداء ووكلائهم ورؤساء الأقسام ومديري الإدارات)، وأن أكبر ممارسة للتمكين الإداري كانت في بعد الاتصال الفعال، وأقل ممارسة في بعد تطوير الشخصية، وأوصت الدراسة بزيادة التمكين الإداري بالجامعة من خلال زيادة تفويض السلطة، وعمل دورات تدريبية لتطوير الشخصية والعمل الجماعي، وضرورة إيجاد آلية للتحفيز الذاتي، وقدمت الدراسة مقترحاً حول إجراء دراسة حول معوقات التمكين الإداري بجامعة نجران، ودراسة حول أثر التمكين الإداري في الأداء الأكاديمي والإداري، وكذلك دراسة مقارنة عن واقع التمكين الإداري بالجامعات السعودية.

المقدمة:

فإن إعطاء الموظفين صلاحية وحرية أكبر في مجال وظائفهم يعد من المفاهيم الجديدة في الإدارة، كما يعد تمكين القيادات مدخلاً حديثاً لتحويل المؤسسات من تقليدية إلى مؤسسات متمكنة في أداء فعال (حسين ، 2012) ، وتزداد الحاجة في عصر المعرفة إلى قادة يمارسون ثقافة تشجيع الأفراد على تحمل المسؤولية وتطوير الطريقة التي يؤدون بها عملهم، فالقيادة هي فن التمكين، والتمكين هو الإيمان بقيمة وإمكانات التابعين ليروا هذه القيمة والإمكانات بأنفسهم، فالتمكين يحول المؤسسة من مؤسسة أمرة إلى مؤسسة ممكنة، ويحول المديرين من مديرين أمرين إلى قادة ممكنين، ولتطبيق مفهوم التمكين في المؤسسة فإن ذلك يتطلب من القائد أن يمارس وظيفة الخادم المتواضع والمدرّب الصبور وليس الرئيس أو القاضي أو القيم. (صدام ، 2010)، ولهذا تسعى مؤسسات التعليم العالي إلى استقطاب الموارد البشرية المتميزة، التي تحرص على استثمار التمكين الإداري بالشكل الصحيح وبالطريقة الصحيحة من أجل إنتاجية أفضل، يقول البكري (2013م) " تحرص الجامعات

يعد التمكين الإداري من أحدث تطورات الفكر الإداري الحديث بعد أن تحول الاهتمام من نموذج منظمة التحكم والأوامر والقرارات الفردية إلى ما يسمى الآن بالمنظمة الممكنة أي منظمة تفويض الصلاحيات والتدريب على تنفيذها، فمدخل التمكين يسهم في إيجاد نوع من التكامل بين القيادات في مختلف المستويات، ويعد الصف الثاني من القيادات الأكاديمية والإدارية، لأن التمكين الإداري يجمع بين تحمل المسؤولية والاستعداد النفسي والمهاري لمتطلباتها، ومن ثم فإنه على المدى البعيد سيكون الأفراد المكونون أكثر فعالية مما يسهم في زيادة فعالية المؤسسات.

ويعد الجانب الإنساني وإدارة الموارد البشرية من المواضيع المهمة لأن الإنسان هو المسؤول عن الفشل والنجاح لأية مؤسسة، لذلك أولت المؤسسات الاهتمام الأكبر به وإدارته وتوجيهه وتحفيزه، ولهذا

* أستاذ مشارك - كلية التربية - جامعة نجران.

** أستاذ مشارك - كلية التربية - جامعة نجران.

علم الإدارة بالتمكين الإداري وتوضيح أهميته، ورغم ذلك لم يحط الأهمية التي يستحقها على مستوى الجامعات السعودية، ولعل ذلك يعود للخلط بين التمكين والتفويض أو الشعور بأن التمكين يتطلب برامج تدريبية خاصة ونوعية قد لا تتناسب مع الوقت المتاح لإنجاز المهام، ولهذا جاءت هذه الدراسة للتعرف على درجة ممارسة التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة نجران.

مشكلة الدراسة:

رغم التطورات المتسارعة في التطوير للعمل الأكاديمي والإداري بالجامعات السعودية بشكل عام وجامعة نجران بشكل خاص التي تتسارع التطورات الأكاديمية والإدارية فيها، إذ أعطت اهتماماً كبيراً بالتطوير والجودة وبالحكومة الإلكترونية والبنية التحتية، إلا أن هذا الاهتمام لم يشمل بالقدر الكافي جانب التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية والإدارية رغم أهميته في التطوير والتميز والتنمية المستدامة حيث كان التمكين الإداري من أبرز توصيات اجتماع خبراء استشراف آفاق في مجال الإدارة التربوية الذي عقد في الإمارات العربية المتحدة عام (2000م)، إضافة إلى تنمية الذكاء الانفعالي والتشجيع على التفكير الإبداعي والقدرة على حل المشكلات، وهذا يدل على أهمية التمكين الإداري في النهوض بالمؤسسات والدوائر، وقد أشارت بعض الدراسات العلمية مثل دراسة (عبدالسلام، 2007) ودراسة بن زرة، (2012) ودراسة أبو خضير (2012) إلى وجود قصور في جوانب متنوعة من التمكين الإداري، وبناء على ما تقدم فإن مشكلة البحث يمكن تحديدها بالسؤال الرئيس الآتي: ما درجة ممارسة التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة نجران؟، ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

على امتلاك موارد بشرية تسهم في تحقيق التميز فيها، وهذا يتطلب تغيير الأدوار المستقبلية للقيادات الأكاديمية من تمكين المرؤوسين ومشاركتهم في عملية صنع القرار، والثقة بهم والاعتماد عليهم في مواجهة التحديات التي تواجهها" ص:6، بتصرف، ويتوقف ارتقاء الجامعة في مختلف برامجها الأكاديمية ومناشطها الإدارية على قدرة القيادات الأكاديمية والإدارية في التعامل مع التحديات المختلفة ومحاولة التغلب عليها، وإيجاد صف ثاني من قيادات أكاديمية وإدارية مبدعة تعمل على إيجاد بيئة متميزة للجامعة، وهذا يأتي من خلال العمل على تمكين القيادات الأكاديمية في مختلف المستويات الإدارية بما يعود على الجامعة بالتميز والقدرة على المنافسة (بطاح، 2006م:1)، فإذا فوّض المدير السلطة للموظف ووثق به وأمن بقدراته، فهو يمارس عملية التمكين، لكي يتمكن من اتخاذ القرارات التي تتماشى مع الأهداف، ولا سيما الأهداف التي تشكل محط اهتمامه وعمله ومسؤولياته، وفي ظل هذه الظروف يشعر الموظف بالانتماء الحقيقي لعمله ويكون له صوت حقيقي وسلطة فعلية، ويكون بذلك قد تمتع كل من المدير والموظف بإستراتيجية الربح مقابل الربح، وهذا الأسلوب في التعامل يجعل عملية اتخاذ القرار، ويسهم في زيادة عملية التطوير والإبداع في مجال خدمة العميل. (المدھون، 1420هـ).

ومن صور التمكين أن سلطة اتخاذ القرار يجب أن يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية لكي يتمكنوا من الاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشاكلهم واحتياجاتهم، ولهذا فإن فكرة التمكين تتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة والتحول إلى التركيز على التوجيه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور. (العتيبي، 2004)، وقد اهتم الباحثون وكتاب

وكيل العميد بالكليات والعمادات المساندة، ورؤساء الأقسام العلمية، وكذلك مديري الإدارات بالجامعة، وطبقت الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول للعام الجامعي 2013-2014م.

مصطلحات الدراسة:

التمكين الإداري: يعرف رايح وشوقي (2012) التمكين الإداري بأنه " تعزيز قدرات العاملين بحيث يتوافر لديهم الاجتهاد وإصدار الأحكام والتقدير وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارساتهم لمهامهم وكذلك مساهمتهم الكاملة في القرارات التي تتعلق بأعمالهم" ص:419.

ويقصد بالتمكين الإداري في هذه الدراسة منح القيادات الأكاديمية والإدارية صلاحية اتخاذ القرارات بعد تدريبهم وإعطائهم الأدوات اللازمة للتنفيذ، وذلك من خلال تفويض السلطة وتطوير الشخصية والتحفيز الذاتي والعمل الجماعي والسلوك الإبداعي والاتصال الفعال.

القائد الأكاديمي: هو الذي يتولى عمادة كلية أو عمادة مساندة أو وكيلاً لأي منهما أو رئاسة قسم علمي في الجامعة.

القائد الإداري: هو من يتولى إدارة فيها عدد من الموظفين الإداريين قل عددهم أو أكثر.

مفهوم التمكين الإداري :

لم يتفق الكتاب والباحثون على تعريف محدد للتمكين الإداري، فالبعض يرى بأنه نمط من أنماط الإدارة والبعض يرى بأنه أحد أساليب الإدارة وآخرون يرون بأنه أسلوب يأتي في سياق الثقافة التنظيمية، في حين نجد من يعده نوعاً من أنواع التفويض وطلب المزيد من الصلاحيات، حيث أوضح المعاني وآخر (2009، ص:240) أن التمكين عبارة عن إستراتيجية تنظيمية تستهدف منح العاملين حرية واسعة في حل

1- ما درجة ممارسة التمكين الإداري في أبعاد (تفويض السلطة- تطوير الشخصية- التحفيز الذاتي- العمل الجماعي- السلوك الإبداعي- الاتصال الفعال) لدى القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة نجران ؟.

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير طبيعة القيادة (عميد أو وكيل عمادة، رئيس قسم علمي، مدير إدارة) ؟.

أهداف الدراسة: تستهدف هذه الدراسة:

1- تحديد درجة ممارسة التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة نجران.

2- تحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول ممارسة التمكين الإداري بجامعة نجران.

أهمية الدراسة: يعد التمكين الإداري من الأساليب القيادية التي تسهم في تهيئة البيئة للإبداع التنظيمي على المستوى المؤسسي، يقول الدوري وآخر (2009) "إن التمكين جزء من التغيير الذي يؤدي إلى تهذيب الكوادر بالمنظمة وهو عامل مهم ومفتاح أساس لتنمية عامل الإبداع داخل المنظمة" ص: 28، ولهذا يؤمل من هذه الدراسة أن تسهم في معرفة درجة ممارسة التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة نجران ممثلة في العمداء ووكلائهم ورؤساء الأقسام العلمية ومديري الإدارات، ووضع توصيات ومقترحات تعزز من عملية التمكين الإداري بالجامعة لكي تتميز على المستوى البرامجي والمؤسسي

حدود الدراسة: تتحدد هذه الدراسة موضوعاً بالتمكين الإداري المتمثل في ستة أبعاد هي (تفويض السلطة - تطوير الشخصية - التحفيز الذاتي - العمل الجماعي- السلوك الإبداعي- الاتصال الفعال) ومكاناً بجامعة نجران ممثلة في عميد أو

- **النمط القيادي:** يتناول هذا الأسلوب الطريقة التي تستخدمها القيادات الأكاديمية لتطبيق فنيات التمكين المختلفة ؛ إذ أن للطريقة تأثيراً كبيراً على الشعور النفسي لدى العاملين ، والعمل على الاعتراف بالتأثيرات وتقدير الإسهامات التي يقوم بها العاملون بالمؤسسة.

- **فرق العمل:** تسعى فرق العمل لزيادة التعاون الجماعي المنظم والشراكة الهادفة، وإيجاد الأساليب التي تسهم في تطوير قدرات العاملين وتعزيز الأداء المؤسسي، والعمل على إحساس الجميع بأنهم فريق واحد دون فرق بين قائد ومرؤوس .

أبعاد التمكين:

تختلف الأبعاد للتمكين الإداري من مدرسة إدارية لأخرى تبعاً لنوعية الثقافة والقيم المجتمعية والتنظيمية ولطبيعة المناخ التنظيمي، حيث أوضح عدد من الباحثين العديد من الأبعاد ويوجد اتفاق في بعضها كما يوجد اختلاف على بعضها، فقد أشار كل من رفاعي ، 2013م : (261 - 262) (عبد الوهاب ، 2012م : 190) و(القضاة ؛ الطراونة ، 2011م : 482) و(الضمور ، 2009م : 482) و (- 403 : Cam, et al. 2011) و (Maarten ، 2011 420) و(2010)) وغيرهم "بتصرف" إلى بعض الأبعاد للتمكين وإن اختلفوا في بعضها إلا أنها في المجمل هي:

أ- **السلوك الإبداعي:** يتمثل السلوك الإبداعي في استخدام أساليب مبتكرة في التفكير وحل المشكلات بمختلف أنواعها التي تواجه المؤسسة، وتفرضها المتغيرات العالمية والمحلية التي تواجهها، مما يفرض على القيادات استخدام أساليب إبداعية في مجال العمل وطرائق لتوظيف الإمكانيات المادية والبشرية لتحقيق أهداف المؤسسة بفعالية، ويتم ذلك من خلال البرامج والمناهج الدراسية أو من خلال الأنشطة المتنوعة.

المشكلات واتخاذ القرارات وذلك من خلال تفويض السلطة وتدريب العاملين وزيادة مشاركتهم في إدارة المؤسسة وتحفيزهم على أهمية العمل الجماعي، ويعرف (Tnvanchevichal،1997:219) التمكين بأنه : العملية التي تساعد المديرين الآخرين لاكتساب القوة التي يحتاجونها لاتخاذ القرار الذي يؤثر فيهم وفي العمل، ويعرفه (HeLLviegel et al 2001) بأنه العملية التي يتم بموجبها إعطاء أو منح العاملين السلطة والمهارة والحرية للقيام بوظائفهم، بينما أشار الدوري وآخر (2009،ص:67) إلى أن التمكين فلسفة تنظيمية جديدة أو عبارة عن إستراتيجية إدارية أو أيديولوجية إدارية.

ورغم الاختلاف بين المفكرين والباحثين في مفهوم التمكين الإداري، إلا أن محور الارتكاز يتمثل في منح مزيد من الصلاحيات في اتخاذ القرارات للمهام التنفيذية مع إمداد من فوض له بالآليات والأدوات التي تمكنه من استثمار هذه الصلاحيات بالشكل الصحيح.

أساليب التمكين الإداري:

التمكين الإداري كأى فن من فنون القيادة له مقومات متنوعة، من ضمن هذه المقومات وجود أساليب لهذا النوع من الفن، إذ يوجد عدة أساليب للتمكين الإداري يمكن تطبيقها في مجال العمل الأكاديمي والإداري، منها ما أشار إليه (عبد الهادي وحتاتة، 2013م، ص:201) مشيرين لبعض المراجع وهي كما يأتي:

- **التحفيز:** يعد التحفيز أسلوباً مهماً في مجال القيادة لكونه يركز على النواحي النفسية والمعنوية للعاملين، وهو يسهم بدرجة كبيرة في زيادة الدافعية عند الإنسان نحو الفعالية والكفاية والافتقار، من خلال الممارسات التنظيمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للإنسان.

تمثل البعد الإستراتيجي للتمكين الإداري الناجح، بينما تتعلق الاستقلالية بتقليص أثر القيادة في خطوط العمليات التنفيذية.

ويرى الباحثان أن أبعاد التمكين الإداري السابقة ذات أهمية نوعية في إمداد القيادات والعاملين بأدوات تمكنهم من القيام بمهامهم بفعالية، وقد أخذت هذه الأبعاد في الاعتبار عند إعداد هذه الدراسة، وتبنى الباحث الأبعاد الآتية للتمكين الإداري:

1- **تفويض السلطة:** يتمثل ذلك في منح القيادات الأكاديمية والإدارية صلاحية اتخاذ القرار في مجال الأعمال المكلفين بها.

2- **تطوير الشخصية:** يتمثل ذلك في تدريب القيادات الأكاديمية والإدارية على آليات تنفيذ المهام المكلفين بها بفعالية وتنظيمية وكفاية إنتاجية.

3- **التحفيز الذاتي:** يتمثل ذلك في إعداد تنظيم يتعلق بالمحفزات المادية والمعنوية وفقاً للضوابط الإدارية والأخلاقية والاجتماعية ليكون التحفيز موجهاً وفعالاً ومحددًا بالإنجاز.

4- **العمل الجماعي:** يتعلق ذلك بنشر ثقافة التعاون والتكامل في الأداء بين العاملين وأن النجاح الحقيقي هو ما يتوافق مع قاعدة " أكسب ويكسبها الآخرون" وأن أي مؤسسة لن تتجح إلا من خلال التعاون ومشاركة الجميع في النجاح.

5- **السلوك الإبداعي:** يتمثل ذلك في قدرة القيادات الأكاديمية والإدارية وكذلك العاملين على إبداع الأفكار الجديدة وابتكار الطرائق الإدارية التي تحدث نقلة نوعية في الأداء.

6- **الاتصال الفعال:** يتمثل ذلك في وجود آليات إدارية وتقنية للتواصل الرأسي والأفقي بين القيادات الأكاديمية والإدارية والعاملين بما يتضمن وصول المعلومات بفعالية وتنفيذها بكفاية.

ب- **تفويض السلطة:** يتمثل تفويض السلطة في إسناد مهام لأفراد بالمنظمة، ومحاسبتهم عليها من جانب الإدارة العليا، ولا شك أن التفويض لا يعفي المفوض (صاحب السلطة) من المسؤولية القانونية، وكلما اتسع تفويض السلطة داخل المنظمة، أصبح هناك توجه نحو نمط الإدارة غير المركزية، ولهذا يفترض أن يدرّب من فوض له على آليات الممارسة الإدارية للمهام حتى يصبح لديه تمكن أكثر في تنفيذ المهام بفعالية.

ج - **العمل الجماعي المنظم:** يتمثل ذلك في تنمية روح الفريق الواحد لدى العاملين وزيادة التكاليفات للمهام التي تتطلب العمل بمجموعات منظمة لكي يشعر الجميع بأن النجاح في التعاون والتكامل وليس في العمل الفردي فقط، فالتمكين الإداري الصحيح يتطلب العمل بروح الفريق.

د - **التحفيز الذاتي للعاملين:** يتطلب التمكين الإداري دفع اهتمامات العاملين داخل المؤسسات لتحقيق أهدافها بكفاية، ويشمل ذلك المحفزات المادية والمعنوية الهادفة وفقاً للسياسات المعتمدة.

هـ - **التطوير الذاتي:** يتمثل ذلك في إكساب العاملين معارف وقدرات ومهارات جديدة، تساعدهم على القيام بأعمالهم بشكل أكثر فاعلية، ومواكبة للتطورات العلمية الحديثة من متطلبات تكنولوجية ومهارة تقنية عالية التي تحتاج إلى أشخاص ذوي قدرات خاصة يطورون أنفسهم ويسهمون في تطوير العاملين معهم.

و - **المشاركة بالمعلومات المتخصصة:** المعلومات هي أساس اتخاذ القرار السليم، ولهذا كلما ملك العاملون معلومات نوعية أكثر وفتح لهم المجال بالمشاركة أصبحت المنظمة أكثر فاعلية وكفاية وتمكناً من غيرها.

ز - **الحرية والاستقلالية المتزنة:** الحرية المتزنة

صنع إستراتيجيات التمكين الإداري:

تتخذ إستراتيجيات التمكين الإداري الفاعل صيغاً متنوعة، منها ما أشار إليه الدوري وصالح (2009، ص:71) بما يأتي:

- 1- التمكين الإداري عبر المشاركة من قبل الأفراد العاملين ليكون الجميع شركاء في اتخاذ القرار .
- 2- التمكين الإداري عبر إغناء العمل وذلك من خلال إدراك وتقمص دور التعاطف مع الزبون بهدف إعطاء قيمة للخدمات المقدمة من قبل المنظمة، ومن ثم اللجوء إلى المبادرات في تلبية متطلبات طالب الخدمة.
- 3- التمكين الإداري عبر الملكية وذلك من خلال نشر ثقافة أن المنظمة بمثابة ملك للجميع يجب أن يحرصوا على تطويره باستمرار والمحافظة عليه ومقاومة الضغوط التي تسعى للتأثير سلباً في المنظمة .

الدراسات السابقة:

أجرى (أبوكريم، 2012) دراسة طبقت على المشرفين التربويين ومديري المدارس الملتحقين بدورات تدريبية في كل من جامعتي الملك سعود والإمام محمد بن سعود الإسلامية في الرياض، وأظهرت نتائجها أن درجة التمكين الإداري لدى القيادات التربوية كانت بدرجة متوسطة، واحتل مجال "التمكين من خلال الأساليب القيادية" المرتبة الأولى، وجاء مجال "التمكين من خلال المعرفة والمعلومات والتغذية الراجعة" في المرتبة الثانية، أما مجال "التمكين من خلال التدريب" فقد احتل المرتبة الأخيرة. وأظهرت نتائج دراسة (العمرى، 2011) لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود عن وجود علاقة موجبة (طردية) بين المجالات الفرعية لمقياس التمكين الوظيفي (حرية الاختيار، الفعالية الذاتية، معنى العمل، التأثير) وبين الدرجة الكلية للالتزام التنظيمي، وكذلك وجود علاقة

موجبة (طردية) بين الدرجة الكلية لمقياس التمكين الوظيفي وبين الدرجة الكلية للالتزام الوظيفي، وتوصلت دراسة (النفيسة، 2011) إلى أن متوسط إدراك التمكين بشكل عام مرتفع لدى الإداريات العاملات بجامعة الملك سعود، كما كان متوسط الرضا الوظيفي بشكل عام متوسطاً، وإلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية لإدراك التمكين ومستوى الرضا الوظيفي تبعاً لمتغيرات سنوات الخبرة والراتب الشهري، وتوصل (الطعاني، 2011) إلى أن جميع أبعاد التمكين الإداري (تفويض الصلاحيات- التحفيز الذاتي- العمل الجماعي- تطوير الشخصية- تنمية السلوك الإبداعي) حصلت على متوسطات مرتفعة، لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك بالأردن، وتوصلت دراسة (أحمد، 2011) إلى أن الارتقاء بمستوى الإبداع التنظيمي يمكن أن يأتي من خلال إخضاع عملية التمكين الوظيفي للعاملين للدراسة والتحليل، كما أن تشخيص وتحليل أبعاد عملية التمكين (أهمية العمل والفعالية الذاتية وحرية الاختيار والتأثير) تمثل إحدى الوسائل المهمة التي تستطيع بها إدارة جامعة طيبة بالمملكة العربية السعودية تحسين مستوى الإبداع التنظيمي للعاملين بها، وكانت أهم نتائج دراسة (الهاجري، أحمد، أبوالوفا، توفيق، 2011) أن التمكين من أهم ركائز الإدارة الحديثة وإحدى وظائفها الأساسية، وهو المؤثر الحقيقي في نجاح أي عمل حقيقي، وأن الأنظمة واللوائح تحتاج لإعادة مراجعة وتقويم وتشخيص للصعوبات التي تعوق تنفيذها، وأشارت دراسة (الحموري، السعود، 2010) في نتائجها إلى أن القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية يتمتعون بدرجة تمكين متوسطة، كما يتمتعون بدرجة دافعية كبيرة، وأن هناك علاقة ارتباطية إيجابية

اليرموك، أما تطوير الشخصية والتحفيز الذاتي والعمل الجماعي والتقليد والمحاكاة والسلوك الإبداعي فكانت درجة الممارسة بدرجة متوسطة ، وتوصل (شاوش،2008) إلى وجود اختلافات معنوية في إدراك الرؤساء والمرؤوسين بالنسبة لبعدي معنى العمل والتأثير بجامعة صنعاء، ولم يثبت ذلك لبعدي الكفاية الذاتية وحرية الاختيار، وإلى وجود اختلافات معنوية في إدراك الرؤساء والمرؤوسين بالنسبة لأبعاد التمكين الوظيفي(معنى العمل وحرية الاختيار) حسب النوع، وإلى عدم وجود اختلافات معنوية في إدراك الرؤساء والمرؤوسين لأبعاد التمكين الوظيفي، وكانت نتائج دراسة (حلواني،2001) التي أجريت على عينة عشوائية من مديري الإدارات الحكومية بمدينة جدة أن هناك تقبلاً لأسلوب التمكين من قبل المديرين وإمكانية تطبيقه في الإدارات التي يعملون بها، وموافقة غالبية المديرين على تجربة تطبيقه على عينة محدودة من المرؤوسين، وأن أسباب عدم رغبة المديرين في استخدام هذا الأسلوب يعود إلى الحاجة لبعض الأمور قبل تنفيذه مثل: عقد دورات مكثفة للموظفين لإعدادهم لذلك، والتوسع في التفويض أولاً قبل التمكين، وتوفير الشجاعة الكافية لدى الطرفين لتحمل النتائج، وضمان عدم التعرض للوم من قبل الإدارة العليا في حالة الفشل، وتناولت دراسة (عبدالهادي وحتاتة، 2013م) التعرف على طبيعة القيادات الأكاديمية بجامعة كفر الشيخ، وماهية تمكين القيادات الأكاديمية بالجامعة، والتوصل إلى آليات مقترحة لتدعم تمكين القيادات الأكاديمية، وأن من أهم مقومات تمكين القيادات الأكاديمية بالجامعات تفويض السلطة والتدريب والتحفيز، وكذلك من أهم الآليات التي تدعم تمكين القيادات الأكاديمية بجامعة كفر الشيخ، هي: التطبيق الفعال لمبدأ لا مركزية

ذات دلالة إحصائية بين درجة التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية ومستوى دافعية الإنجاز لديهم، وتوصلت دراسة (القاضي،2009) إلى أن تقديرات القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية في إقليم الشمال لدرجة تمكينهم لأبعاد التمكين(تنمية السلوك الإبداعي، تفويض السلطة، التقليد والمحاكاة، العمل الجماعي، التدريب والتطوير الذاتي، التحفيز الذاتي) كانت متوسطة من وجهة نظرهم، وأوصى(العتيبي،2009) بضرورة تبني المنظمات العربية لمفهوم القيادة الذاتية والممكنة لمواجهة متطلبات الألفية الثالثة، وضرورة إعادة النظر في الثقافة التنظيمية للمنظمات العربية بما يتلاءم وقيمنا الإسلامية، وأن هناك حاجة ماسة لتغيير نظرة القيادات الإدارية التساؤمية السلبية للمرؤوسين وتبني نظرة أكثر واقعية وتداولية، وأهمية زيادة الاستثمار في التدريب لتطوير المهارات المعرفية والسلوكية للعاملين، وحث القيادات الإدارية العربية على دعم وتشجيع أسلوب العمل الجماعي لحل المشاكل والتفكير الإبداعي، وتوصلت دراسة(حسين،2009) إلى وجود فروق جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث تأثير الدرجة الوظيفية (مدير-ناظر) على آرائهم في أبعاد التمكين لصالح المديرين، وإلى عدم وجود فروق ذات دلالة بين أفراد عينة الدراسة من حيث تأثير النوع (ذكر-أنثى) على آرائهم في أبعاد التمكين، وأجرى (Kirgan-2009) دراسة حول العلاقة بين التمكين للمعلمين والقيادة التحويلية حيث طبقت الدراسة على (300) معلم، وكان من أهم نتائج هذه الدراسة أنه يوجد علاقة إيجابية قوية بين تمكين المعلم والقيادة التحويلية الممارسة في المدارس الثانوية، وتوصلت دراسة(إبراهيم، العضاليلة، العمري، 2008) إلى أن درجة ممارسة تفويض السلطة كانت عالية بجامعة

الإداري والرضا الوظيفي لدى الإداريات بجامعة الملك سعود كما في دراسة (النفيسة)، في حين تناولت بعض الدراسات التعرف على درجة ممارسة التمكين الإداري والعلاقة بين التمكين الإداري والإبداع التنظيمي والسلوك الابتكاري ونجاح العمل لدى بعض العاملين كما في دراسة (الطعاني، أحمد، القاضي، الهاجري وآخرون، الإبراهيم وآخرون، صالح)، بينما تناولت دراسات أخرى العلاقة بين التمكين الإداري والدافعية نحو الإنجاز، وبين التمكين الإداري والإصلاح المدرسي والقيادة التحويلية كما في دراسات (الحمودي وآخر، حسين، Kirgan)، بينما تناولت بعض الدراسات مدى إدراك القيادات والعاملين لأبعاد التمكين الإداري ومدى التقبل لهذا النوع من الأساليب القيادية والعلاقة بين التمكين والثقة والنمط القيادي كما في دراسات (شاوش، حلواني، عبدالهادي وآخر). يتضح من الدراسات السابقة أهمية التمكين الإداري وأنه جذب اهتمام عدد من الباحثين وأن له علاقة بالالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي والإبداع ومستوى الدافعية والإنجاز في العمل وأن القيادات والأفراد العاملين يتقبلون هذا النوع من الأساليب القيادية، وتلك الدراسات تتفق مع الدراسة الحالية في إدراك أهمية التمكين الإداري وفي بعض أبعاده إلا أن الدراسة الحالية تختلف في كونها تناولت التعرف على درجة ممارسة أبعاد التمكين الإداري الستة لدى القيادات الأكاديمية والإدارية (عميد أو وكيل عمادة، رئيس قسم علمي، مدير إدارة)، وكذلك تختلف في مكان التطبيق (جامعة نجران) كونها جامعة ناشئة (في أثناء إجراء هذه الدراسة) وهي بحاجة لمعرفة أكثر الأساليب القيادية فعالية لكي تتبناها في تطوير مجالاتها الأكاديمية والإدارية.

السلطة، والمشاركة، والتدريب المستمر للصف الثاني من القيادات الأكاديمية على مهارات التمكين، وحاولت دراسة (صالح، 2013م) تحديد العلاقة بين التمكين الإداري والسلوك الابتكاري لدى المديرين حسب المستويات الإدارية بجامعة الطائف، وأهم نتائج الدراسة عدم وجود اختلافات جوهرية للتمكين الإداري والسلوك الإبداعي تبعاً للمستويات الإدارية المختلفة، ووجود علاقة ارتباط موجبة بين أبعاد التمكين الإداري وأبعاد السلوك الإداري الابتكاري، وأوصت بتوفير بيئة عمل تتسم بالتمكين من خلال منح المديرين مساحة أوسع لممارسة أبعاد التمكين الإداري، وتناولت دراسة (Jian & Wing & Ziguang, 2011: 609-626) دور التمكين وعلاقته بالتبادل الفكري والعملية بين القائد والمرؤوسين، وتوطين سلوك المواطنة التنظيمية، ومدى ارتباط المناخ بالتمكين وأثره في تكوين مشاعر إيجابية على المستوى الفردي والمؤسسي، وكان من أهم نتائج الدراسة أن التمكين يعمل على تحقيق فوائد للمؤسسة منها: رفع الروح المعنوية لدى العاملين، وتوفير المعلومات البناءة عن المؤسسة للقيادة الأكاديمية، وتسهيل العلاقة بين القائد والمرؤوس، وتطوير العلاقات المتبادلة مع المرؤوسين.

التعليق على الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة درجة ممارسة التمكين الإداري لدى القيادات التربوية ممثلة في المشرفين التربويين ومديري مدارس التعليم العام كما في دراسة (أبو كريم)، وكذلك تناولت الدراسات العلاقة بين التمكين الإداري والقيادة الذاتية والثقافة التنظيمية، وبين التمكين والالتزام الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية كما في دراستي (العتيبي، العمري) في حين تناولت إحدى الدراسات العلاقة بين التمكين

إجراءات الدراسة:

مجتمع الدراسة وعينتها: تكون مجتمع الدراسة من جميع القادة الأكاديميين والإداريين بجامعة نجران (بمدينة نجران) للعام الجامعي 2013-2014م، كما أن عينة الدراسة هي مجتمع الدراسة نفسه، لأن قدرة الباحث في الوصول لجميع أفراد مجتمع الدراسة واردة، إذ تم توزيع أداة الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة، وكان مجموع العينة التي أعادت الاستبانة وهي صالحة للتحليل الإحصائي كالاتي: (40) عميداً ووكيل عمادة، (42) رئيس قسم، (41) قائداً إدارياً.

منهج الدراسة وأداتها: استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال دراسة الواقع كما هو، إذ يتم توصيف الواقع بشكل كمي وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي من قبل القادة الأكاديميين والإداريين، كما استخدمت الدراسة الاستبانة بوصفها الأداة المناسبة لهذا النوع من الدراسات، وبعد الرجوع لعدد من الدراسات السابقة، تم بناء الاستبانة التي اشتملت على ستة مجالات هي: تفويض السلطة - تطوير الشخصية - التحفيز الذاتي - العمل الجماعي - السلوك الإبداعي - الاتصال الفعال، واشتمل كل محور على التوالي: 7-8-9 عبارة، وتم وضع خمسة خيارات أمام كل عبارة، وعليه يكون مدى المقياس الذي يحقق التساوي بين فئة

وأخرى هو $4 \div 5 = 0.8$ ، وبناء عليه فإن الدرجة التي تحصل عليها العبارة وتكون من (1- إلى أقل من 1.8) فتعني أن التمكين يمارس بدرجة ضعيفة جداً، أما الدرجة من (1.8- إلى أقل من 2.6) فتعني أن التمكين يمارس بدرجة ضعيفة، وتعني الدرجة من (2.6- إلى أقل من 3.4) أن التمكين يمارس بدرجة متوسطة، أما الدرجة من (3.4- إلى أقل من 4.2) فتعني أن التمكين يمارس بدرجة كبيرة، و تعني الدرجة من (4.2- 5) أن التمكين يمارس بدرجة كبيرة جداً.

صدق الأداة وثباتها: تم عرض الاستبانة على عدد من المتخصصين في المجال التربوي بلغ عددهم (8) جميعهم من أساتذة الجامعات، وتراوحت درجاتهم العلمية ما بين أستاذ وأستاذ مساعد، وكانت ملاحظاتهم نوعية وهادفة في تعديل صياغة بعض عبارات الأداة وتم أخذها بعين الاعتبار، وبعد التعديل تم تحكيمها مرة أخرى من قبل (3) متخصصين بكلية التربية في جامعة نجران تم الأخذ بالعبارات التي وافق عليها جميع المحكمين الثلاثة.

أما بالنسبة لثبات أداة الدراسة فقد تم حسابه بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة ألفا - كرونباخ لكل محور والأداة ككل، حيث بلغت (0.95) على الأداة ككل، وهو معامل ثبات يمكن الوثوق به، ومناسب لغرض البحث العلمي، والجدول رقم (1) يبين هذه المعاملات:

جدول (1) معامل الاتساق الداخلي ألفا - كرونباخ للمحاور والأداة ككل

البعد	تفويض السلطة	تطوير الشخصية	التحفيز الذاتي	العمل الجماعي	السلوك الإبداعي	الاتصال الفعال	الاستبانة كاملة
الاتساق الداخلي	0.89	0.88	0.88	0.90	0.89	0.90	0.95

يتضح من الجدول (1) أن معاملات الثبات تراوحت بين (0.88 - 0.90) وأن معامل الثبات العام للاستبانة بلغ (0.95) وهي معاملات يمكن الوثوق بها.

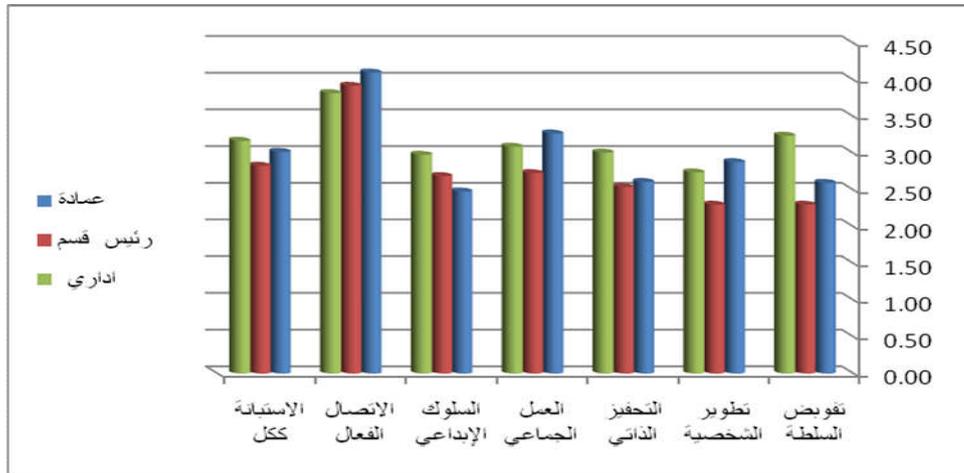
التحليلات الإحصائية: استخدمت الدراسة في التحليل الإحصائي: المتوسطات الحسابية والانحرافات

للإجابة عن السؤال الأول تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة ولكل بعد من أبعاد الدراسة، وعليه فإن الشكل البياني رقم (1) والجدول رقم (2) يوضحان ذلك، وللاطلاع على متوسطات وانحرافات كل عبارة مع الانحراف المعياري لها يمكن الرجوع لملاحق رقم "1"، والشكل الآتي يوضح درجة ممارسة التمكين الإداري:

المعيارية، واختبار تحليل التباين (Anova) واختبار شيفيه (Scheffe).

نتائج الدراسة:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة التمكين الإداري في أبعاد (تفويض السلطة- تطوير الشخصية- التحفيز الذاتي- العمل الجماعي- السلوك الإبداعي- الاتصال الفعال) لدى القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة نجران؟



شكل (1) متوسطات ممارسة التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة نجران.

(في الشكل يمثل العمود الأيمن العمادة، والأوسط رئاسة القسم، والأيسر الإداريين).

جدول (2) متوسطات ممارسات التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة نجران

العينة / البعد	تفويض السلطة	تطوير الشخصية	التحفيز الذاتي	العمل الجماعي	السلوك الإبداعي	الاتصال الفعال	الاستبانة ككل
عميد أو وكيل	2.58	2.88	2.61	3.27	2.48	4.1	2.99
عمادة	0.64	0.31	0.71	0.57	0.65	0.24	0.77
رؤساء الأقسام	2.58	2.3	2.54	2.73	2.69	3.92	2.79
مديري الإدارات	0.43	0.34	0.11	0.25	0.24	0.17	0.47
متوسط	3.24	2.74	3.01	3.09	2.98	3.82	3.15
انحراف معياري	0.44	0.74	0.56	0.70	0.62	0.92	0.79
المتوسط العام	2.80	2.64	2.72	3.03	2.72	3.95	2.98

والإدارية كانت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط العام (2,98)، وأن درجة ممارسة التمكين الإداري

يتضح من الشكل رقم (1) والجدول رقم (2) أن درجة ممارسة التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية

هذا المستوى القيادي لإعطاء أهمية للتواصل مع العمداء ووكلائهم من أجل الطموح لمراكز قيادية أعلى، وكذلك يدركون أهمية الاتصال الإيجابي مع زملائهم بالقسم، من أجل تقليل المشكلات التي تشكل عاملاً سلبياً في سيرة رئيس القسم وقد تكون معوقاً في وصوله لمراكز قيادية متقدمة في العمل الأكاديمي، وبشكل عام كانت درجة التمكين الإداري متوسطة في محاور الاستبانة باستثناء الاتصال الفعال الذي جاء بدرجة كبيرة، وقد يرجع ذلك إلى عدة أسباب منها: أن الإداري بالجامعة يرأس عدة أقسام إدارية فلا بد له من إعطاء تفويض بالسلطة ليسير العمل بشكل مناسب، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو كريم ، 2012) ، و (الحموري ، السعود ، 2010) و (القاضي ، 2009) ، وتختلف مع دراسة (الطعاني ، 2011) و (الإبراهيم ، العضايلة ، العمري ، 2008) ، وقد يرجع الاتفاق والاختلاف بين هذه الدراسات إلى تشابه البيئة بين جامعة نجران وجامعة الملك سعود، وكذلك في أغلب الجامعات الأردنية، فلا يزال المسؤولون فيها متمسكين بإصدار القرارات وأن يكونوا محور العملية الإدارية، أما الاختلاف مع دراسة الطعاني (2011) فترجعه الدراسة إلى أن تلك الدراسة كانت على مدارس التعليم العام وعند مديري تلك المدارس درجة التمكين الإداري عالية من أجل حل المشكلات اليومية التي تحدث من قبل الطلبة أو المعلمين، أما اختلاف النتيجة مع دراسة (الإبراهيم، العضايلة، العمري، 2008) فقد يرجع ذلك إلى الاستقلال المالي لجامعة اليرموك بالأردن، كونها مسؤولة عن تحقيق مردوداً مالياً، وهذا يتوجب إعطاء الصلاحيات في التمكين للتفويض على أفضل عمل ومن ثم أفضل مردود مالي.

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير طبيعة القيادة (عميد أو وكيل عمادة، رئيس قسم

للإداريين هي الأعلى يليها التمكين الإداري لدى العمداء ووكلائهم ثم التمكين الإداري عند رؤساء الأقسام، وأن التمكين الإداري يمارس عند القيادات الأكاديمية والإدارية بدرجة متوسطة بخمسة مجالات هي (تفويض السلطة، تطوير الشخصية، التحفيز الذاتي، العمل الجماعي، السلوك الإبداعي)، بينما يمارس في مجال (الاتصال الفعال) بدرجة كبيرة، مما يعطي مؤشراً بأن الاتصال بين مختلف القيادات الأكاديمية والإدارية متاح بدرجة كبيرة، وهذا دليل على توجه جامعة نجران بشكل عام نحو ممارسة القيادة غير المركزية وأن العلاقات الإنسانية بين القيادات الأكاديمية والإدارية والأفراد العاملين تمارس بشكل كبير ولاشك أن هذا ينعكس إيجاباً على العمل وطبيعة الإنتاجية، أما ضعف تفويض السلطة فقد يرجع إلى حرص العمداء ووكلائهم على القيام بالإشراف والمتابعة لتحقيق الأهداف المرسومة من أجل إنجاز أفضل، وكذلك قد يعود ضعف السلوك الإبداعي عند العمداء ووكلائهم لانشغالهم بمهام إدارية كثيرة، وأيضاً قد يكون عدم تفويض السلطة سبباً في عدم السلوك الإبداعي المطلوب فالعلاقة وثيقة بين تفويض السلطة والسلوك الإبداعي، وبالنسبة لرؤساء الأقسام فإن درجة التمكين الإداري لديهم متوسطة في محوري العمل الجماعي، والسلوك الإبداعي، وضعيفة في محاور: تفويض السلطة، تطوير الشخصية، التحفيز الذاتي، وقد يرجع ذلك إلى أن عملهم أكاديمي علمي أكثر منه إداري وأن من يعمل معهم في القسم هم زملاء، وقد يكون بعضهم أعلى درجة علمية منه أو يتساوى مع البعض الآخر في الدرجة، أما ضعف رؤساء الأقسام في تطوير الشخصية، فقد يرجع ذلك لاهتمامهم بالنواحي العلمية والتخصص العلمي أكثر من اهتمامهم بطلب تطوير نواتهم إدارياً، بينما درجة ممارسة الاتصال الفعال كبيرة لدى رؤساء الأقسام وقد يعود ذلك لاهتمامهم في

علمي، مدير إدارة)؟. رقم (3) يوضح ذلك وهو مقتصر على قيمة ف للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام تحليل التباين الأحادي بين المجموعات الثلاث (العمداء ووكلائهم، رؤساء الأقسام، مديري الإدارات) وعليه فإن الجدول

جدول رقم (3) يوضح الفروق بين متوسطات القيادات الأكاديمية والإدارية لممارسة التمكين الإداري بجامعة نجران

المحور	تفويض السلطة	تطوير الشخصية	التحفيز الذاتي	العمل الجماعي	السلوك الإبداعي	الاتصال الفعال	الاستبانة الكاملة
قيمة ف	22.12	18.69	9.51	10.72	9.18	2.62	3.07
مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.076	0.050

يتضح من الجدول رقم (3) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجالات: تفويض السلطة وتطوير الشخصية والتحفيز الذاتي والعمل الجماعي والسلوك الإبداعي وفي الاستبانة ككل، ولا يوجد فروق ذات دلالة في محور الاتصال الفعال، ولتحديد مصادر تلك الفروق تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) الموضوع في جدول رقم (4):

جدول (4) يبين نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) لمعرفة مصدر الفروق في محاور الاستبانة

البعد	تفويض السلطة		تطوير الشخصية		التحفيز الذاتي		العمل الجماعي		السلوك الإبداعي		الاستبانة الكاملة
	عمادة إداري	رئيس قسم	عمادة إداري	رئيس قسم	إداري	رئيس قسم	عمادة إداري	رئيس قسم	إداري	رئيس قسم	
* العينة	إداري	رئيس قسم	إداري	رئيس قسم	إداري	رئيس قسم	إداري	رئيس قسم	إداري	رئيس قسم	إداري
الفرق بين المتوسطين	0.64	0.65	0.85	0.44	0.39	0.46	0.53	0.36	0.50	0.24	0.24
الدلالة الإحصائية	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.11	0.00	0.55	0.55

• العمادة (العمداء ووكلائهم)، الإداري (مديري الإدارات).

يتضح من الجدول (4) مع الأخذ في الاعتبار النتائج بجدول (2) اتجاه الفروق في محور تفويض السلطة بين العمادة والإداري يرجع إلى الإداري، وبين الإداري ورئيس القسم يرجع إلى الإداري، وقد يعود ذلك إلى أن الإداري بحكم أن عمله متعلق بتنفيذ الأعمال التي في خدمة العمادة، دون التدخل في صلاحيات العماء ووكلائهم، كما أن التأخير في أداء تلك الأعمال يؤثر سلباً في أداء العمادات، وعليه فإن القائد الإداري وبشجيع من الإدارة العليا بالجامعة يعطى تفويضاً في السلطة في الجانب المتعلق بطبيعة عمله التنفيذي بدرجة أعلى مما يعطى لرئيس القسم أو للعماء ووكلائهم، وفي محور تطوير الشخصية فإن مصدر الفروق بين العمادة (عميد ووكيل عمادة) ورئيس القسم يرجع للعمادة، ومصدر الفروق بين الإداري

للمحافظة على مراكزهم الوظيفية نظراً لكثرة أعداد الإداريين ممن يحملون المؤهلات نفسها، أما التحدي الذي يواجه القيادات الأكاديمية فهو أقل.

التوصيات: بناء على النتائج فإن الدراسة توصي بما يلي:

1. ضرورة زيادة التمكين الإداري من قبل القيادات العليا بالجامعة للقيادات الأكاديمية والإدارية، وذلك من خلال زيادة تفويض السلطة والتدريب النوعي على فنيات ممارستها.

2. عمل دورات تدريبية في تطوير الشخصية للقيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعة بشكل عام ولرؤساء الأقسام العلمية بشكل خاص.

3. ضرورة إيجاد آلية للتحفيز الذاتي والعمل الجماعي للقيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعة وذلك من خلال الدعم المادي والمعنوي وتقبل حرية التعبير المترنة وتشجيع إعداد القرارات بطريقة جماعية.

4. تنمية السلوك الإبداعي لدى القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعة من خلال الدورات التدريبية والتشجيع المادي والمعنوي المحفز على الإبداع في كافة المجالات الأكاديمية والإدارية والبحثية.

المقترحات: يقترح الباحث إجراء عدد من الدراسات المكتملة لهذه الدراسة مثل:

- إجراء دراسة حول معوقات التمكين الإداري في جامعة نجران.

- إجراء دراسة حول أثر التمكين الإداري في الأداء الأكاديمي والإداري بجامعة نجران.

- إجراء دراسة مقارنة حول التمكين الإداري في الجامعات السعودية.

ورئيس القسم يرجع إلى الإداري، وقد يرجع ذلك إلى أن العمادة وكذلك الإداري يحاول كل منهما جاهداً في تطوير شخصيته ليكون قادراً على مواجهة المستجدات، والتفاعل مع التطور التقني والتحديث المعلوماتي وبخاصة فإن جامعة نجران تعتمد النظام الإلكتروني في معاملاتها، فإذا لم يسعَ العمداء والإداريون لتطوير شخصياتهم سيؤثر ذلك سلباً في أدائهم وقد يؤثر في مراكزهم الوظيفية، وفي محور التحفيز الذاتي فإن مصدر التباين يعود للإداريين مقارنة مع القيادات الأكاديمية وقد يعود ذلك للتشجيع الذي يجده الإداري من رؤسائه لأن للإداريين أثراً خدمياً مهماً بالنسبة للقيادات الأكاديمية (عمداء ووكلائهم ورؤساء الأقسام) لأن هؤلاء يوفرون لهم المتطلبات الأساسية في العمل، وبناء عليه يوفر القادة الأكاديميون الدعم اللازم للإداريين من أجل تحقيق مصلحة عامة للعمل، وفي محور العمل الجماعي فإن اتجاه الفروق يعود للعمداء ووكلائهم والإداريين مقارنة لكل منهما مع رؤساء الأقسام، وقد يعود ذلك إلى أن رؤساء الأقسام يتولون رئاسة الأكاديميين العاملين في مجال التدريس الجامعي وهو ما يتطلب استقلالية أكثر للعمل، فلكل عضو أكاديمي طريقته في التدريس ومتطلبات للتعامل معه، أما العمداء ووكلائهم والإداريون فيحتاج كل منهم أكثر للعمل الجماعي المنظم، ولهذا جاء كل منهما متقدماً على رئيس القسم، وفي محور السلوك الإبداعي فإن اتجاه التباين يعود للإداريين مقارنة مع العمداء ووكلائهم، وقد يرجع ذلك إلى التشجيع الذي يلقاه الإداريون من قبل القيادات العليا نظراً لطبيعة عملهم التنفيذي، ولكون الإداريين يحاولون جاهدين تحقيق السلوك الإبداعي

وإقتصاديات الثقة في منظمات الألفية الثالثة، دار اليازودي العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.

12- رايح، كشاد؛ شوقي، قبطان (2012م). واقع التمكين الإداري في الجامعة الجزائرية وأثره على الإنتاج الفكري للأستاذ الجامعي " دراسة ميدانية"، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية - مصر، ص 26، ع 4، ص ص 409 - 446.

13- رفاعي، عقيل محمود (2013م). التمكين الإداري لدى المديرين بالمدارس الثانوية العامة في مصر من وجهة نظر المعلمين و المديرين " تصور مقترح في ضوء مهام ومسؤوليات مدير المدرسة"، مجلة مستقبل التربية العربية - مصر، مج 20، ع 86، ص ص 339 - 414.

14- السعود، راتب؛ وسلطان، سوزان (2008م). سلوك التطوع التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقتها ببعض المتغيرات الديموغرافية، مجلة العلوم التربوية والنفسية . 9 (4) ، ص ص 1-80.

15- شاش، زايد ناجي ناصر(2008). مدى إدراك الرئيس والمرؤوس لأبعاد التمكين الوظيفي "بالنظر على الجهاز الإداري لجامعة صنعاء في الجمهورية اليمنية"، المؤتمر العلمي الأول لشباب الباحثين بكلية التجارة جامعة أسيوط - مصر، ص 387-424.

16- صالح، أمير عمر حسنين (2013م)، تحليل العلاقة بين التمكين الإداري والسلوك الإداري الابتكاري "دراسة ميدانية للمديرين العاملين بالجهاز الإداري بجامعة الطائف"، مجلة البحوث المالية والتجارية (كلية التجارة جامعة بور سعيد)- مصر، ع 1، ص ص 255 - 279.

17- صدام، محمد (2010). ثقافة القيادة للجميع " مدخل معاصر لتمكين وتنمية الموارد البشرية"، المؤتمر العربي الثاني (تنمية الموارد البشرية وتعزيز الاقتصاد الوطني)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية - سلطنة عمان، ص ص: 541-554.

18- الضمور، صفاء يوسف(2009م):. العوامل المؤثرة على التمكين الإداري " تصورات العاملين في مراكز الوزارات الأردنية"، دراسات - العلوم الإدارية (الأردن) ، مج 36، ع 1، ص ص 78 - 94.

19- الطعاني، حسن أحمد (2011). درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك الأردن. المجلة التربوية - الكويت ، مج 25، ع 98، ص ص: 201-231.

20- عبد السلام، أسامة (2007م). دور القيادات الجامعية في تنمية الإبداع الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

21- عبدالهادي، أمير رمضان؛ حناتة ، أم السعد أبو العينين (2013م). تمكين القيادات الأكاديمية بجامعة كفر الشيخ "دراسة حالة"،

المراجع:

1- أبو خضير، إيمان بنت سعود بن عبدالعزيز(2012م). إدارة التعليم التنظيمي في معهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية : تصور مقترح لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة، المصدر المجلة السعودية للتعليم العالي -السعودية ، ع 6

2- أبو كريم، أحمد فتحي(2012). التمكين الإداري لدى القيادات التربوية من وجهة نظر المنتسبين لدورة مديري المدارس والمدرسين التربويين في كل من جامعتي الملك سعود والإمام محمد بن سعود الإسلامية في الرياض، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، رسالة التربية وعلم النفس، العدد(38)، الرياض، ص: 11-42.

3- إبراهيم ، عدنان؛ العضالية ، عدنان عبدالسلام؛ العمري، جمال(2008). درجة ممارسة التمكين الإداري لدى العاملين في جامعة اليرموك. دراسات تربوية واجتماعية - مصر ، مج 14، ع 3، ص: 11-39.

4- أحمد ، علي يونس إبراهيم سيد (2011). أثر التمكين الوظيفي على الإبداع التنظيمي بالتطبيق على العاملين بالجهاز الإداري بجامعة طيبة بالمملكة العربية السعودية، مجلة البحوث التجارية (كلية التجارة - جامعة الزقازيق) - مصر ، مج 33، ع 1، ص: 423-460.

5- البكري ، ثامر وحمدان، خالد (2013). الإطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية المستدامة محاكاة لشركة HP في اعتمادها لاستراتيجية الاستدامة، المجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 9، 3-11.

6- بن زرعة، سوسن بنت محمد (2012م). ضغوط العمل لدى رئيسات الأقسام التعليمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن. مستقبل التربية العربية ،مصر ، مج 19، ع 77.

7- حسين، سلامة عبدالعظيم (2009). أبعاد تمكين المديرين كمدخل للإصلاح المدرسي "دراسة ميدانية على المدارس الثانوية العامة بمحافظة القليوبية" مستقبل التربية العربية،م15، ع 55، ص ص: 39-146.

8- حسين، سلامة عبدالعظيم (2012). التمكين ودوره في تنمية القيادات الإدارية، مجلة المدير الناجح، معهد إدارة الأعمال العربية، ص: 13-17.

9- حلواني، ابتسام عبدالرحمن (2001). أسلوب التمكين ومدى استعداد المديرين لتطبيقه: دراسة ميدانية على عينة عشوائية من مديري الإدارات الحكومية بمدينة جدة. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية - مصر ، س 15، ع 4، ص: 425-470.

10- الحموري، أميرة محمد؛ السعود ، راتب سلامة (2010). درجة التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لديهم، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات "العلوم الإنسانية والاجتماعية"، الأردن ، مج 25، ع 7، ص: 97-138.

11- الدوري، زكريا ، وصالح، أحمد (2009). إدارة التمكين

- مجلة التربية - مصر ، مج 15، ع 35، ص ص 201- 279.
- 22- عبد الوهاب، ياسر(2012م). أثر التمكين الإداري على الولاء التنظيمي "دراسة حالة بنك مصر المركز الرئيس"، مجلة البحوث والدراسات العربية - مصر، ع 56، ص ص 175 - 222.
- 23- العتيبي، سعد بن مرزوق. (2004). القيادة التحويلية والتمكينية ودورها في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في بيئة الأعمال العربية في ظل التحديات المعاصرة. ملتقى دور القائد الإداري في بناء وتمكين الصف الثاني من القيادات. المنظمة العربية للتنمية الإدارية - تونس، ص:62-89.
- 24- العتيبي، سعد بن مرزوق. (2009). أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة، دور المدير العربي في الإبداع والتميز، المنظمة العربية للتنمية الإدارية - مصر، ص ص:91-117.
- 25- العمري، محمد بن سعيد (2011). التمكين الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود، مجلة جامعة الملك سعود، م 23.
- 26- القاضي، نجاح. (2009). التمكين الإداري لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية في إقليم الشمال من وجهة نظرهم. مجلة كلية التربية - عين شمس - مصر، ع 33، ج 2، ص ص: 625-654.
- 27- القضاة، محمد أمين؛ الطراونة، نجاه صالح (2011م). واقع التمكين الإداري للمرأة في الجامعات الأردنية العامة والمعوقات المؤثرة فيه من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة مؤتم للبحوث والدراسات - العلوم الإنسانية والاجتماعية -الأردن ، مج 26، ع 4، ص ص 133.
- 28- المدهون، موسى توفيق (1999). نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة. مجلة جامعة الملك
- عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة - السعودية ، مج 13، ع 2، ص ص 73 - 95.
- 29- المعاني، أيمن عودة؛ أخو أرشيدة ، عبدالحكيم عقله (2009). التمكين الإداري وأثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية "دراسة ميدانية تحليلية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال (الأردن)، مج 5، ع 2، ص ص 234.
- 30- النفيسة، ندى بنت مطلب (2011). إدراك التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي "دراسة ميدانية من وجهة نظر الإداريات العاملات بجامعة الملك سعود"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود.
- 31- الهاجري، برجس فالح؛ أحمد، أحمد إبراهيم؛ أبو الوفا، جمال محمد؛ توفيق ، صلاح الدين محمد(2011). العلاقة بين تمكين المديرين وأداء العاملين "دراسة ميدانية على المدارس المتوسطة بدولة الكويت"، مجلة كلية التربية (جامعة بنها)- مصر، مج 22، ع 85، ص 356.
- 32- Cam Caldwell Linda A. Hayes Do Tien Long(2010); Leadership, Trustworthiness, and Ethical Stewardship, Journal of Business Ethics Springer, (2010) 96:497-512
- 33- Kirgan. G(2009). The Correlation BETWEEN teacher Empower men and principal leadership Behaviors In High schools. Capella university.
- 34- Jian An Zhong &Wing Lam & Ziguang Chen (2011); Relationship between leader-member exchange and organizational citizenship behaviors: Examining the moderating role of empowerment, Springer Science + Business Media, LLC, Asia Pac J Manag 28:609-626
- 35- Maarten Vandewaerde & Wim Voordeckers & Frank Lambrechts & Yannick Bammens (2011); Board Team Leadership Revisited: A Conceptual Model of Shared Leadership in the Boardroom, Springer Science+Business Media B.V. 2011, J Bus Ethics, 104:403-420.

الملاحق

(المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل عبارة)

(الفروق بين المتوسطات للقيادات الأكاديمية والإدارية)

ملحق رقم (1) يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات استبانة التمكين الإداري بجامعة نجران

م	المجال / الفقرة	العمداء ووكلائهم		رؤساء الأقسام		مديري الإدارات	
		المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري
تفويض السلطة							
1	يشركني رؤسائي في اتخاذ القرارات.	2.6	0.67	2.79	0.42	2.8	0.4
2	يتابعني رؤسائي في المهام المفوضة لي بشكل دوري.	2.38	1.08	2.00	0.66	3.51	0.75
3	الأعمال المفوضة لي محددة بشكل كتابي .	2.6	0.84	2.38	0.49	2.54	0.81
4	الأعمال المفوضة لي محددة بشكل شفوي .	2.3	0.79	2.79	0.42	3.66	0.48
5	يفوضني رؤسائي بالعمل بناء على قوانين وأنظمة الجامعة.	2.87	0.82	2.57	0.80	2.93	0.26
6	يعطى لي الصلاحية كاملة فيما فوض إلي .	2.7	0.56	2.60	0.50	3.17	0.8
7	أتحمل مسؤولية العمل الذي أقوم به.	2.9	1.01	2.60	0.50	4.44	0.92
8	قوانين وأنظمة الجامعة تسمح بتفويض السلطة.	2.43	1.01	2.95	0.95	2.88	0.51
محور تفويض السلطة							
تطوير الشخصية :							
9	توفر لي الجامعة دورات تدريبية لتطوير مهارتي الشخصية.	2.33	0.83	2.36	0.82	2.63	0.62
10	توفر لي الجامعة الإحساس بالأمن و الشعور بالاستقرار .	2.33	1.0	2.79	0.75	2.85	0.42

1.01	3.02	0.79	2.38	0.68	2.43	11	توفر لي الجامعة فرصاً جيدة للترقي الوظيفي.	
0.49	2.61	0.49	2.38	0.33	4.13	12	يشجع نظام المكافآت والحوافز في الجامعة على التطوير الذاتي.	
0.8	3.1	0.50	2.60	0.33	4.13	13	توفر لي الجامعة فرصاً جيدة لتطبيق ما تعلمته.	
0.73	2.34	0.00	2.0	0.55	2.1	14	توفر لي الجامعة بيئة عمل مطوّرة لمهاراتي.	
1.26	2.63	0.8	1.6	0.54	2.75	15	توفر لي الجامعة مصادر متنوعة للمعرفة.	
0.64	2.74	0.34	2.3	0.31	2.88	بعد تطوير الشخصية		
							التحفيز الذاتي:	
0.83	3.17	0.49	2.38	1.24	3	16	يقدر رؤسائي جهدي في العمل.	
0.89	3.1	0.49	2.62	0.54	2.75	17	يساعدني رؤسائي على تطوير مهارتي في العمل.	
0.62	3.37	0.42	2.79	1.06	2.6	18	يحفزني رؤسائي على تحمل المسؤولية الشخصية.	
0.51	2.51	0.41	2.21	0.90	2.45	19	تساعدني الأنظمة والتعليمات على تطوير مهارتي في العمل.	
0.95	3.56	0.50	2.57	1.21	2.85	20	لدي دافعية للإسهام في تحقيق أهداف الجامعة.	
0.68	2.51	0.00	3.00	0.51	2.48	21	يوفر رؤسائي الدعم اللازم مالياً لتحقيق طموحي في تطوير العمل.	
0.83	2.83	0.36	2.21	1.03	2.15	22	يوفر رؤسائي فرصاً جيدة للاستفادة من خبراتهم.	
0.56	3.01	0.11	2.54	0.71	2.61	بعد التحفيز الذاتي		
							العمل الجماعي:	
0.33	3.12	0.4	3.19	1.0	2.33	23	تشجع قوانين الجامعة العمل الجماعي.	
0.83	3.1	0.77	2.81	1.1	2.85	24	تسود الثقة بيني وبين رؤسائي في العمل.	

0.82	2.98	0.44	2.81	1.01	2.95	25	يتقبل رؤسائي حرية التعبير عن الرأي.
0.33	2.88	0.40	2.81	1.17	3.03	26	يدعم رؤسائي العمل بروح الفريق الواحد .
1.24	2.95	0.39	2.21	0.38	4.83	27	يقدم رؤسائي مصلحة العمل للجامعة على مصلحتهم الشخصية.
0.87	3.56	0.00	3.0	0.88	3.3	28	يتطلب مني عملي التعاون مع زملائي.
1.02	3.34	0.42	2.79	0.48	4.35	29	يحترم رؤسائي رأي الأقسام العلمية والإدارات المتخصصة.
1.35	2.8	0.40	2.21	0.96	0.53	30	تعد القرارات في مجال العمل بطريقة جماعية.
0.70	3.09	0.25	2.73	0.57	3.27	بعد العمل الجماعي	
							السلوك الإبداعي
0.42	2.78	0.42	2.79	0.88	2.3	31	يشجعني رؤسائي على تبني أفكار إبداعية في العمل.
0.86	2.63	0.40	2.19	0.78	2.58	32	أهتم بتجربة أفكار جديدة في العمل.
0.99	2.37	0.40	1.81	0.91	2.13	33	يناقشني رؤسائي في الأفكار الإبداعية الجديدة.
0.51	2.51	0.5	2.4	0.68	2.55	34	يوفر رؤسائي الدعم اللازم معنوياً لتنفيذ الأفكار الإبداعية.
1.02	3.66	0.76	3.17	1.16	2.7	35	أشعر بامتلاكي مهارات لا يمتلكها الآخرون في أداء عملي.
0.95	3.88	0.83	3.57	1.06	3.28	36	أنمي سلوكي الإبداعي بالاستفادة من خبرات الآخرين.
0.44	3.05	0.40	3.19	1.08	1.95	37	أجد مرونة في الحصول على المعلومات المحفزة للإبداع.
1.23	2.98	0.49	2.38	0.75	2.33	38	تحفظ الجامعة حقوق الملكية الفكرية في مجال الأعمال الإبداعية
0.62	2.98	0.24	2.69	0.65	2.48	بعد السلوك الإبداعي	
							الاتصال الفعال

1.02	3.83	0.66	3.00	0.42	4.78	يسهل رؤسائي كافة أنواع الاتصال معي.	39
0.92	3.73	0.00	3.00	0.43	4.14	أمتلك مهارة جيدة في الاتصالات المكتوبة.	40
1.07	3.76	0.47	4.69	0.62	4.35	أمتلك مهارة جيدة في الاتصالات الشخصية الشفوية.	41
1.25	3.51	0.62	4.64	0.55	4.28	أجيد اتصالات من خلال لغة الجسم (الوجه واليدين والأيماءات).	42
1.14	3.59	0.68	2.69	0.52	4.3	أمتلك مهارة الاتصالات الإلكترونية بشكل متميز.	43
1.18	3.76	0.43	4.24	0.52	3.83	أمتلك مهارات التحدث بما يتفق مع مستوى ونوع المتلقي.	44
1.08	3.78	0.76	3.76	1.23	3.23	أمتلك مهارات الإصغاء بما يتفق مع مستوى ونوع المتحدث.	45
0.54	4.37	0.51	4.48	0.93	3.53	أبتسم غالباً كون الابتسامة تؤثر إيجابياً في المتعاملين معي.	46
1.14	4.05	0.43	4.76	0.75	4.5	أهتم بجمال المظهر لشخصي كونه يؤثر في المتعاملين معي.	47
0.92	3.82	0.17	3.92	0.24	4.1	بعد الاتصال الفعال	
0.79	3.15	0.47	2.79	0.77	2.99	الاستبانة ككل	

ملحق رقم (2) يوضح الفروق بين متوسطات القيادات الأكاديمية والإدارية
لممارسة التمكين الإداري بجامعة نجران

الأبعاد	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
تفويض السلطة	بين المجموعات	2	5.78	22.12	0.000
	داخل المجموعات	120	0.26		
	الكلية	122			
تطوير الشخصية	بين المجموعات	2	3.79	18.69	0.000
	داخل المجموعات	120	0.20		
	الكلية	122			
التحفيز الذاتي	بين المجموعات	2	2.59	9.51	0.000
	داخل المجموعات	120	0.27		
	الكلية	122			
العمل الجماعي	بين المجموعات	2	3.1	10.72	0.000
	داخل المجموعات	120	0.28		
	الكلية	122			
السلوك الإبداعي	بين المجموعات	2	2.6	9.18	0.000
	داخل المجموعات	120	0.28		
	الكلية	122			
الاتصال الفعال	بين المجموعات	2	0.8	2.62	0.076
	داخل المجموعات	120	0.3		
	الكلية	122			
الاستبانة كاملة	بين المجموعات	2	0.63	3.07	0.050
	داخل المجموعات	120	0.2		
	الكلية	122			

The Administrative Empowerment among Academic and Administrative Leadership at the University of Najran

Mansour Nayef Al-Otaibi

Ali Ahmed Al-Rabi'a

Abstract

This study aimed to investigate the practice of administrative empowerment among the academic and administrative leadership at the University of Najran. To achieve this aim, the study has adopted a descriptive and analytical approach. A questionnaire was used as an instrument for collecting data. After conducting the validity and reliability of the questionnaire, it has been distributed on the study sample which included all the academic and administrative leadership at the university whose number is (123) academic and administrative leaders.

The most important findings of the study is that the degree of the practice of administrative empowerment in general was intermediate among the academic and administrative leaders (deans , vice-deans, heads of departments, and directors of departments). Besides, the study revealed that the largest degree of practice of administrative empowerment was in the field of effective communication, and the least practice was in the field of personal development.

The study has recommended increasing the degree of the administrative empowerment at the university by increasing the degree of mandating of authority. Besides, the study recommended conducting training courses for personal development and teamwork, in addition to the necessity to find a mechanism for self-stimulation. Further, the study recommended a proposal for conducting a study on the obstacles of administrative empowerment at the University of Najran, in addition to another study on the impact of the administrative empowerment on the academic and administrative performance. Moreover, a comparative study is recommended on the status of the administrative empowerment in the Saudi universities.