

## متطلبات تفعيل التمكين الإداري بكليات جامعة تبوك

### من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية

مستخلص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات تفعيل التمكين الإداري بكليات جامعة تبوك من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية. استخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي. وتم بناء استبانة تكونت من (٣٠) فقرة، تكون عينة الدراسة من جميع رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك بالمقر الرئيس والبالغ عددهم (٧٢) مفردة بعد استبعاد العينة الاستطلاعية والبالغه (١٠) مفردات. أظهرت النتائج أن متطلبات تفعيل التمكين الإداري بدرجة كبيرة، واحتل بُعد الثقة المرتبة الأولى من حيث الأهمية بين المتطلبات وبلغ المتوسط الحسابي لبعد الثقة (٤,١٠) وبانحراف معياري بلغ (٠.٦٤)، وجاءت استجاباتهم حول أبعاد " فرق العمل " و " الثقافة التنظيمية " و " الاتصال وتدفق المعلومات " و " الحوافز المالية والمعنوية بدرجة كبيرة من حيث الأهمية واحتلت الأبعاد السابقة المرتبة الثانية والثالثة والرابعة والخامسة والسادسة على التوالي، حيث بلغت متوسطاتها الحسابية على التوالي (٤,١٠، ٣,٩٧، ٣,٨٥، ٣,٨٣، ٣,٤٢ وبانحراف معياري بلغ (٠,٨١، ٠,٨٢، ٠,٧٨، ٠,٦٤، ٠,٩١). كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول متطلبات تفعيل التمكين الإداري وفقا لمتغير الجنس، ولصالح الذكور. كما كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول متطلبات تفعيل التمكين الإداري تعزى لمتغيرات الدراسة (القسم الأكاديمي، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة). وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بالعمل على نشر ثقافة التمكين الإداري داخل جامعة تبوك من خلال ورش العمل وعقد الندوات، ودعم وتشجيع الاتصال الأفقي بين الأقسام المختلفة داخل الكليات.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، رؤساء الأقسام الأكاديمية، جامعة تبوك

### Abstract

The Study aimed to discover which Requirements are important to practice empowerment at Tabuk University Perspective of departments Leaders. the researcher used the descriptive, analytic method. Community of the study: All the departments leaders ( male & female) at Tabuk city Branch , (76) leaders.

### **:Finding**

- All empowerment Requirements have high degree on the scale , The leaders show Trust is more effect to implement empowerment , general average of this dimension (4.10) , standard deviation (. 64) , then came all the dimensions team work , The leadership , organizational Culture , Commination and Information access , Financial and moral incentives on the scale on the second , third, fourth , fifth and sixth respectively with general average) 3.97,3.92, 3.85 , 3.83 , 3.42) , standard deviation. (.81 ,. 82 ,. 78 ,. 64 ,. 91 )
- There are statistically significant differences between the mean responses of the study community members about Requirements Of Administrative Empowerment according to gender, in favor of Males.
- There are no statistically significant differences between the mean responses of the study community members about Requirements Of Administrative Empowerment that are attributable to the variables of the study (The departments type ,The degree , Years of Experience ) .

The recommendations of the study: to Spread the Empowerment Culture among Tabuk University Employee by Workshops and Symposium , And Support The horizontally Cumminication among Departments of Tabuk University.

**Key Words:** Administrative Empowerment , Academic departments Leaders.

## مقدمة:

يشهد التعليم العالي في المملكة العربية السعودية حراكاً تنظيمياً نوعياً يهدف إلى تلبية حاجات التنمية المستدامة والمتوازنة في جميع مناطق المملكة، وتبذل وزارة التعليم جهوداً حثيثة لارتقاء بنوعية وجودة التعليم، سعياً إلى تحقيق الرؤية المستقبلية لإستراتيجية خطة التنمية التاسعة بالنسبة للتعليم العالي وهي " تعليم جامعي ينافس على الريادة، ويسهم في بناء المجتمع المعرفي، ويلبي متطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية" (أبو خضير، ١٤٣٣هـ: ٨٨).

وانطلاقاً من المفهوم المثالي للجامعات الحديثة، فإن دور الإدارة الجامعية هو دور الملهم لأفراد المجتمع الجامعي، من أعضاء هيئة التدريس والطلاب، باعتبار أن الجامعة هي مجتمع للتعلم وان وظيفتها المركزية هي إنتاج المعرفة والبحث عن الحقيقة وتطوير القدرات الإبداعية لأساتذتها وطلابها، بهدف تطوير المجتمع وتنمية الأفراد (اندرواس ومعايعة، ٢٠٠٨: ٣)

وجاء التمكين كثمره للجهود الداعية لتفعيل دور العاملين بالخطوط الأمامية وإعطائهم مزيداً من الحرية في كيفية أداء أعمالهم وتطوير العلاقة بين الإدارة والعاملين، ويشير السيد (٢٠٠١: ٣٢٨) بان الموظفين الذين يتمتعون بالسلطة يكونون قادرين على مواجهة المواقف الصعبة، وتفسح هذه القدرة في النهاية المجال للرغبة في الاضطلاع بكم أكبر من المسؤوليات.

ويركز التمكين بشكل أساسي على زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم وإثراء كمية المعلومات التي تعطى لهم وتوسيع فرص المبادرة لاتخاذ قراراتهم ومواجهة مشكلاتهم التي تعترض أداءهم (الكبيسي، ٢٠٠٤: ١٣٦)، ويهتم التمكين بشكل رئيس بإقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين ". (العنبي، ٢٠٠٥: ٣).

## مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تعيش مؤسسات التعليم العالي تحديات ملحة توجب التعامل السريع والفعال معها، فالجامعات التي توجّل النظر لمتطلبات بيئتها المحيطة وتلمس احتياجات موظفيها لن تستمر في هذا الوسط المفعم بالمنافسة. فقد أظهرت دراسة نسمان (٢٠١١: ١٣٢) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للتمكين الإداري وإبداع العاملين.

وجامعة تبوك كأحد الصروح التعليمية الحديثة في المملكة العربية السعودية والتي أنشأت في عام ١٤٢٧ هـ/٢٠٠٧ م قد تواجه بعضاً من المشاكل الإدارية

والأكاديمية و أسباب ذلك ربما يعزى إلى التمسك بالإجراءات الروتينية وتحميل عضو هيئة التدريس أعباء أكاديمية وإدارية كبيرة، وقد أشارت لتلك المشكلات بعض الدراسات، مثل دراسة البلوي (٢٠١٥) لمتطلبات تمكين القيادات الإدارية النسائية في جامعة تبوك والتي جاءت بدرجة كبيرة، وهذا يدل على قصور في تمكين القيادات النسائية في جامعة تبوك، وأكدت دراسة الزهراني (٢٠١٦) على وجود معوقات إدارية وهيكلية تحول دون تطبيق التمكين الإداري بجامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في الجامعة.

ومن خلال ما سبق فإن جامعة تبوك تحتاج إلى تبني مفاهيم إدارية حديثة تسهم في تشجيع رؤساء الأقسام الأكاديمية، وبقية أعضاء هيئة التدريس والعاملين فيها على المشاركة الفعالة في صنع القرارات وتحمل النتائج داخل الجامعة، بحيث تشعر جميع العاملين بأهميتهم وبفعالية أدوارهم. وهذا ما حدا الباحث إلى القيام بهذه الدراسة للوقوف على متطلبات التمكين الإداري بكليات جامعة تبوك من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية، أملاً بأن تسهم نتائج هذه الدراسة في مساعدة المسنولين في جامعة تبوك وغيرها من الجامعات السعودية في تطوير أداء الجامعة بما يخفف من العبء الإداري ويسهم في أداء ونتائج أفضل لجامعة تبوك.

وفي ضوء ما سبق يمكن تحديد مشكلة البحث في الأسئلة الآتية:

١- ما متطلبات تفعيل التمكين الإداري بكليات جامعة تبوك من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية؟

٢- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد العينة حول متطلبات تفعيل التمكين الإداري بكليات جامعة تبوك من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية تعزى لمتغيرات (القسم الأكاديمي، الجنس، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة)؟  
أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق التالي:

١- التعرف على متطلبات تفعيل التمكين الإداري بكليات جامعة تبوك من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية.

٢- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول متطلبات تفعيل التمكين الإداري بكليات جامعة تبوك من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية تعزى لمتغير القسم العلمي، الجنس، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة.

## أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من خلال جانبين نظري وتطبيقي كما يلي:

١. تستمد الأهمية النظرية لهذه الدراسة من حيوية الموضوع الذي تبحثه وهو متطلبات تفعيل التمكين الإداري بكلية جامعة تبوك من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية والذي يعد من الموضوعات المهمة في الفكر الإداري الحديث.

٢. تبرز الأهمية التطبيقية في النتائج المتوقعة من هذه الدراسة وتوصياتها وإمكانية الاستفادة منها في تفعيل التمكين الإداري في الجامعات السعودية على وجه العموم وجامعة تبوك على وجه الخصوص.

٣. يؤمل أن تساعد نتائج هذه الدراسة المسؤولين والمهتمين بتطوير أداء الجامعات من خلال التعرف على المتطلبات اللازمة لتفعيل التمكين الإداري.

## حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة الحالية على التعرف على متطلبات تفعيل التمكين الإداري (الاتصال وتدقيق المعلومات الثقة؛ الحوافز؛ الثقافة التنظيمية؛ القيادة؛ فرق العمل) بكلية جامعة تبوك من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية، وذلك الفصل الدراسي الثاني - للعام الدراسي ١٤٣٦-١٤٣٧ هـ.

## مصطلحات الدراسة:

١- التمكين الإداري: يقصد به بالدراسة الحالية: عملية منح السلطة لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة تبوك والعمل على تحملهم المسؤولية في اتخاذ القرارات ذات الصلة دون الرجوع إلى المستويات العليا، الأمر الذي ينعكس بصورة أو بأخرى على فاعلية الجامعة.

٢- الأقسام الأكاديمية: يقصد بها بالدراسة الحالية الأقسام التابعة لكلية جامعة تبوك، ومهمتها تقوم على تحقيق الوظائف الثلاث الرئيسية للجامعة وهي، التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع بما يساهم في تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية الشاملة للمجتمع.

٣- رئيس القسم الأكاديمي: يقصد به بالدراسة الحالية: عضو هيئة التدريس المكلف رسمياً من مدير الجامعة ليرأس القسم بحيث يكون المسئول عن تسيير أموره الإدارية

والأكاديمية ومتابعة سير العمل فيه، فيمثل الرابط بين القسم بما يملك من أفكار وآراء وآمال هيئة التدريس وبين الإدارة العليا بما تملك من رؤى وطموحات وخطط استراتيجية.

### الإطار النظري والدراسات السابقة:

#### متطلبات التمكين الإداري:

من خلال تتبع أدبيات التمكين الإداري نجد أن متطلبات التمكين تختلف وتتشابه ويعزى ذلك لاختلاف نظرة الباحثين لمفهوم التمكين الإداري، فقد ذكر (Bowe & Lawler: 1992: 36): أن التمكين يحتاج لـ (توافر المعلومات حول أداء المنظمة والمنافسين - و الحوافز بناء على الأداء - و المعرفة التي تتيح للموظفين فهم الأداء التنظيمي والمساهمة فيه - واخيرا القوة لصناعة القرارات التي تؤثر على إجراءات العمل وتوجهات المنظمة، وهذا يتشابه مع ما جاء به ملحم (٢٠٠٦: ٤٩)، وحمادي (٢٠١٣: ٢٢٠) والرشودي (٢٠٠٩: ٣٠) بأن هنالك متطلبات أساسية لعملية التمكين الإداري، منها:

أولاً / المعرفة والمهارة: إن الثقافة التقليدية الشائعة في المنظمات والتي تدعو إلى الاستقرار والاستمرار وتشجع على الروتين وعلى الجمود والتبذد وفقاً لقاعدة نفذ ولا تناقش، أو نفذ أولاً ثم ناقش ثانياً أثرها السلبي في توظيف المعارف والمهارات (الكبيسي ٢٠٠٤: ٦٧)، فالمهارة هي مقدرة ذات صلة بالمهمة وتتغير مع التغير في مستوى تدريب الفرد وخبرته المكتسبة من الواقع العلمي، أما المعرفة فهي عبارة عن معلومات ممتزجة بالتجربة والحقائق والأحكام والقيم التي تعمل مع بعضها كتركيب فريد يسمح للأفراد والمنظمات من خلق أوضاع جديدة وإدارة التغيير (جلاب، ٢٠١١: ٤٥٥)

ثانياً / الاتصال وتدفق المعلومات: المعلومة هي مصدر قوة لصاحبها، تمنحه نوعاً من الثقة والمعنوية العالية والقدرة على التحكم بمهام العمل بشكل أفضل والتمكن من المشاركة في اتخاذ القرار بشكل أكفأ، فمن لا يمتلك المعلومات الكافية لا يمكنه اتخاذ القرار السليم (السيد، ٢٠١٦: ٢٩٣). فالإتصال الفعال مع كافة المستويات الإدارية، هو المفتاح الأساسي لتمكين العاملين، فالإدارة لا تستطيع حل أي مشكلة بمفردها، لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها، وإنما لدى الأشخاص المنغمسين في المشكلة (البغدادي والحدراوي، ٢٠١٣: ١٤٧)

ثالثاً / الثقة: ويقصد بها "توقع شخص أو مجموعة من الأشخاص بأن معلومات أو تعهدات شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص هي معلومات أو تعهدات صادقة ويمكن الاعتماد عليها، فعندما يثق المديرون في موظفيهم يعاملونهم معاملة تفضيلية، مثل

إمدادهم بمزيد من المعلومات، وحرية التصرف والاختيار (الإبراهيم وآخرون، ٢٠٠٨: ٢٠). فالثقة هي استعداد الفرد للتعامل مع الآخرين، معتقداً بكفاءتهم، أو أمانتهم أو صدقهم واهتمامهم بمصلحته، وعدم توقع إساءتهم، فهي شعور متبادل بين القائد وأتباعه، فكلهما يحتاج للثقة بالآخر (الشمراي، ٢٠١٤: ١٠٨).

رابعاً / الحوافز المادية والمعنوية: إن كل سلوك يمارسه الفرد إنما هو في حقيقته نتيجة دوافع داخلية تتبع من داخل الفرد، وإحساسه نحو إشباع احتياجاته غير المشبعة، فالرئيس عندما يعمل على تحفيز مرؤوسيه على العمل فهو في الحقيقة يقوم على إشباع احتياجات أذى المرؤوسين وإشباع هذه الاحتياجات يؤدي إلى دفع المرؤوسين إلى القيام بسلوكيات مستهدفة. (الصاب وآخرون، ٢٠١٠: ١٦٢)

خامساً / التدريب المستمر: لا يمكن تمكين العاملين دون توفير التدريب الملائم المناسب والمستمر لأغراض الوظيفة الملقاة على عاتقهم، فالتدريب عنصر أساسي لبناء المنظمات واستمرارها ويزيد من حماسية العاملين ودافعيتهم نحو العمل. (الرشودي، ٢٠٠٩: ٣١)، ويضيف البغدادي والحدراوي (٢٠١٣: ١٤٧): بأن التمكين يتطلب تغيير في ثقافة وقدرات العاملين، وذلك لتحويل حالة الاعتمادية السائدة إلى حالة من الاستقلالية ويجب أن يساعد القادة موظفيهم لفهم أعمالهم وامتلاك المعرفة عن وظائفهم، ويمكن أن يتحقق ذلك بتوفير التدريب الملائم.

سادساً / الثقافة التنظيمية الداعمة للتمكين: عرف شاين ادمار (٢٠١١: ٣١): ثقافة المنظمة بأنها "نمط من الافتراضات الأساسية المشتركة تعلمته مجموعة أثناء حلها لمشاكلها الخاصة بالتأقلم الخارجي والتكامل الداخلي، ونجح إلى حد كاف لأن يجعله صالحاً لأن يجري تعليمه للأعضاء الجدد على أنه الطريقة الصحيحة للفهم والإدراك والتفكير والشعور فيما يتعلق بتلك المشكلات".

فالثقافة التنظيمية كما يذكرها القحطاني (٢٠١١: ٥١) هي: مجموعة من القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة داخل المنظمة والتي تسود بين العاملين مثل طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم، وتوقعات كل فرد من الآخر ومن المنظمة، وكيفية تفسيرهم لتصرفات الآخرين، ويتطلب التمكين الإداري في أية منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة وتشجع وتحث على العمل بروح الفريق وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين والقدوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تعتني بالتمكين والعوامل التي تساعد وتحفز على تبني مفهوم التمكين.

سابعاً / القيادة الإدارية الممكنة والداعمة لعملية التمكين: تعتبر القيادة مستلزماً مهماً لتمكين العاملين النفسي حيث تعتبر إحدى أدوات القوة التي تمنح الفرصة والموارد والمعلومات للعاملين في المستويات الدنيا من الهرم الوظيفي وبالتالي يؤدي

إلى تمكينهم، وهذا يتطلب أن تكون القيادة هي نفسها مُمكنه، وتملك الصلاحيات والسلطات الواسعة وتمارسها فعلاً بحيث تستطيع أن تتخذ القرارات بدون العودة إلى مستوى أعلى ولها القدرة والسلطة على تجاوز التعليمات لما فيه مصلحة الزبون (المعاني وآخرون، ٢٠١١: ٢٠٢-٢٠٣).

ثامناً / تشكيل فرق عمل مؤهلة: أصبح التطور التنظيمي في كثير من منظمات العصر الحاضر يتخذ شكل التنظيم الأفقي الذي يقوم على أساس التنظيم الشبكي وتنظيم فرق العمل، فالعمل في منظمات اليوم يتوقف على التفاعل الذي يتم بين الأفراد في المنظمة، بما فيهم القائد الإداري الذي يتولى تطبيق وإدارة ذلك التفاعل (القحطاني، ٢٠٠٨: ١٧٧) ومن "أهم الفوائد التي تجنيها المنظمات عندما تتبنى فرق عمل ذاتية الإدارة أي فرق عمل مُمكنة هي: المرونة وتحسين الإنتاجية، وخفض التكلفة وحل الكثير من المشكلات" (البناء والخفاجي، ٢٠١٥: ٤٣)، لأن فرق العمل تعد أكثر فعالية في معالجة الأزمات من الأفراد لما تتمتع به من موارد ومهارات أكثر وبسلطة أكبر في اتخاذ القرارات (البغدادى والحدراوى، ٢٠١٠: ١٤٦)

تاسعاً / إجراء التغييرات التنظيمية والهيكلية اللازمة لتطبيق التمكين: يلزم في المنظمات التي تسعى إلى جعل التمكين واقعاً ملموساً، إلى أن تقوم بإجراء خطوات فعلية لإحداث تغييرات تنظيمية وهيكلية فيها، وتحددها العديد من أدبيات الدراسة كما يلي:

أ- التغييرات التنظيمية: ترتبط هذه العملية بمفاهيم السلطة والقوة والرقابة، ويعتمد منطق السلطة الإدارية على فلسفتين إحداهما تقول أن منطق السلطة الإدارية يستند على الجانب التشريعي أي حق صاحبها في ممارستها استناداً إلى حقه الشرعي فيها، والأخرى تقول أن فرضها يخضع لقبول المرؤوسين أنفسهم (الصاباب وآخرون، ٢٠١٠: ١٣٥-١٣٦). أما القوة فقد عرفها الدوري وصالح (٢٠٠٨: ٣٦) بأنها "القدرة على التأثير في السلوك الفردي والجماعي لتحقيق أهداف معينة وفي المنظمات تمارس القوة من خلال التنظيم الرسمي".

ب- التغييرات الهيكلية: المنظمة التي تقرر الاتجاه نحو التمكين تلزم نفسها ببناء فرق العمل داخل هيكلها وما يتطلب ذلك من إعادة النقد في تعميم الوظائف وأدوار الأفراد، فالوظائف يجب أن تكون مصممة بصلاحيات ومسؤولية متساويتين كي يكون هؤلاء الأفراد مسؤولين عن أفعالهم ومتحملين المسؤولية في تفكيرهم واستثمار أنفسهم في المنظمة (الدوري وصالح، ٢٠٠٨: ٣٤).

ثانياً: الدراسات السابقة



تناول عدد من الباحثين جانباً أو أكثر من متطلبات تفعيل التمكين الإداري في عدد من الجامعات المحلية والإقليمية والدولية، وفيما يلي عرض لبعض هذه الدراسات وفقاً لتسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم:

- دراسة الزهراني (٢٠١٦ م) هدفت إلى الكشف عن معوقات تطبيق التمكين الإداري من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (٩٠) مفردة شملت القادة الأكاديميين (العمداء، الوكلاء، رؤساء ومشرفات الأقسام) على مستوى الكليات بجامعة تبوك، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وجاءت أبرز النتائج على النحو التالي: جاءت استجابة أفراد مجتمع الدراسة حول محور المعوقات الإدارية والبشرية والتقنية بدرجة كبيرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول المعوقات الإدارية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، بينما لا توجد فروق حول المعوقات الإدارية والبشرية والتقنية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في العمل الإداري.
- دراسة البلوي (٢٠١٥م) هدفت إلى الكشف عن المتطلبات اللازمة لتمكين القيادات الإدارية النسائية بجامعة تبوك، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (٤١) مفردة تشمل وكليات الكليات ومشرفات الأقسام بجامعة تبوك، واعتمدت الدراسة المقابلة المقننة والاستبانة كأدوات للدراسة، وجاءت أبرز النتائج على النحو التالي: جاءت استجابة أفراد مجتمع الدراسة لجميع محاور متطلبات تمكين القيادات الإدارية النسائية بدرجة كبيرة، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
- دراسة قريشي والسبتي (٢٠١٥م) هدفت إلى معرفة أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة، كما هدفت أيضاً إلى التأكيد على أهمية التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالجامعة محل الدراسة، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (١٥٠) فرداً إدارياً وقيادياً بالجامعة، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة، وقد جاءت أبرز النتائج على النحو التالي: أشارت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى إلى وجود دور معنوي للتمكين الإداري بأبعاده المختلفة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال الإداريين بجامعة بسكرة، التزام الجامعة ببعد تفويض السلطة بدرجة متوسطة، التزام الجامعة بأبعاد التمكين الإداري محل الدراسة (فرق العمل، تفويض السلطة،

الاتصال الفاعل، تحفيز العاملين، تدريب العاملين) بمستوى متوسط، والى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التمكين الإداري بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس وهذا راجع إلى كون الذكور أكثر ميلا للمخاطرة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية من الإناث.

- دراسة Murthy (٢٠١٥) هدفت لمعرفة العوامل المؤثرة في التمكين بكلية التمريض الواقعة في الغرب الأمريكي، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (٥٣) عضو هيئة تدريس، وجاءت أبرز النتائج كما يلي: وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة لدى عينة الدراسة، وجاءت محدودية الوصول للمعلومات ودعم الإدارة كأول العوامل المؤثرة في عملية التمكين.
- دراسة الفايز (٢٠١٤ م) هدفت إلى تحديد مستوى التمكين الإداري للقيادات النسائية في الجامعات السعودية، والكشف عن التحديات التنظيمية والثقافية التي تواجهها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (٩٢) من القيادات الإدارية في جامعتي الملك سعود والإمام محمد بن سعود الإسلامية، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج جاء أبرزها كما يلي: أن مستوى التمكين الإداري للقيادات النسائية في جامعتي الملك سعود والإمام محمد بن سعود الإسلامية متوسطا، كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين استجابات أفراد العينة في مستوى التمكين الإداري تبعا لمتغير سنوات الخبرة.
- دراسة التويجري (٢٠١٤ م) هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين الوظيفي للقيادات الأكاديمية النسائية في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات فيها، وتحديد معوقات التمكين الوظيفي للقيادات الأكاديمية في هذه الجامعات، وتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية لاستجابة أفراد عينة الدراسة حول مستوى التمكين والمعوقات وفق متغيرات الدراسة واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي وتكون مجتمع الدراسة من (٢٢) جامعة سعودية حكومية وتم اعتماد العينة العشوائية العنقودية، كما تم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية بسيطة من التوكيلات في الجامعات محل الدراسة وتكونت عينة الدراسة من (١١٣) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن الدرجة الكلية لمستوى التمكين الوظيفي للقيادات الأكاديمية النسائية في الجامعات السعودية (٣,٥) وهي تقع في درجة "موافق"، وحصلت معوقات التمكين الوظيفي للقيادات الأكاديمية النسائية في الجامعات السعودية على درجة

" موافق " وتمثلت أهم المعوقات في: عدم وجود أدلة تنظيمية تحدد المهام والمسؤوليات بشكل دقيق ورسمي، وعدم وضوح أهداف العمل، وعدم توافر الموارد التنظيمية اللازمة لتطبيق منهج التمكين، العشوائية وعدم العدالة في نظام التحفيز، وجود نظام اتصال ضعيف وغير فعال، الخوف من تحمل المسؤولية والمساءلة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجامعة والوظيفة حول معوقات التمكين الوظيفي.

• دراسة الشعلان وكعكي (٢٠١٣م) هدفت إلى التعرف على آليات تفعيل التمكين لتحقيق جودة الأداء في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن؛ حيث اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت على الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس من حملة درجة الأستاذ المساعد، والأستاذ المشارك، الأستاذ في كليات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن في منطقة الرياض، والبالغ عددهم (٧٠٣) عضو هيئة تدريس، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: أن هناك خللاً في عملية آليات دعم تمكين جودة الأداء، كما أكدت نتائج الدراسة على أن من آليات دعم تمكين الأداء الجامعي تعزيز الحوار، وتبادل المعلومات، وتقاسم السلطة، كما أكدت الدراسة على أهمية العلاقات الإنسانية في دعم التمكين، وتصميم حوافز تشجيعية، واعتماد أسلوب فرق العمل، بالإضافة إلى توفير مناخ تنظيمي، يساعد في تطبيق آليات التمكين، وتفويض السلطة، والتوسع في منح الصلاحيات، وتفعيل العلاقات الإنسانية، وإقرار حوافز تشجيعية، كما أكدت على أهمية تصميم البرامج التدريبية في مختلف المستويات الإدارية، التي تساعد على نشر ثقافة التمكين، والارتقاء بكفاءة العاملين؛ حتى يكونوا قادرين على تفعيل التمكين الإداري.

• دراسة عبد الهادي وحتاتة (٢٠١٢م) هدفت إلى التعرف طبيعة القيادة الأكاديمية والتعرف على ماهية تمكين القيادة الأكاديمية بجامعة كفر الشيخ، وتكونت عينة البحث من القيادات الأكاديمية (الوكيل - العميد - رئيس القسم) بكليات جامعة كفر الشيخ وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام أسلوب دراسة الحالة بهدف رصد الواقع ووصف الظاهرة كما تحدث في الواقع الفعلي لها، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أبرزها ما يلي: عدم وجود اختلافات جوهرية أو فروق ذات دلالة إحصائية بين القيادات الأكاديمية بالجامعة من حيث النوع (الذكور - الإناث) حول آرائهم حول أبعاد التمكين، ولاحتياج الجامعات المصرية لتبني سياسة تمكين القيادات الأكاديمية، يؤثر التدريب، التحفيز، والاتصال الفعال، وفرق العمل، وتفويض السلطة، تأثيراً إيجابياً على تمكين القيادات في الجامعات المصرية..

- دراسة Baker et al (2011) هدفت إلى فحص التمكين ومستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التمريض المساعدين، واستخدم الباحثين المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (١٣٩) من أساتذة التمريض المساعدين في كلية المجتمع في كاليفورنيا، واستخدم الباحثين الاستبانة كأداة للدراسة، وتشير النتائج إلى: أن غالبية الأساتذة كانوا راضيين عن وظائفهم في كلية التمريض ويشعرون بالتمكين في مكان عملهم، اظهر التمكين النفسي العلاقة القوية مع الرضا الوظيفي، وانه لا يوجد اختلاف كبير بين التمكين أو الرضا الوظيفي القائم على حالة الأساتذة ومستوى التعليم أو البعثات أو الألقاب الأكاديمية.
- دراسة et al Cheif (2010) هدفت إلى تحديد إطار لتمكين أعضاء هيئة التدريس والموظفين في المؤسسات الأكاديمية، وتحليل العوامل الرئيسية المساهمة في التمكين الوظيفي وكيفية تحقيقه، واستخدم الباحثين المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بجمع واستنباط المعلومات من المراجع المرتبطة بموضوع الدراسة، وتحليل هذه المعلومات وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات يمكن الأخذ بها، وحددت الدراسة العناصر الأساسية للتمكين وهي: دراسة وتحليل ثقافة المنظمة، ووضع رؤية واقعية ومقنعة لمستقبل المنظمة وتعزيز الحوار وتبادل المعلومات والاستفادة من التغذية الراجعة، وتقاسم السلطة والمهام والمسؤوليات والتركيز على الأفكار لا على الأشخاص، وتعزيز الرقابة الذاتية، والاستعاضة عن التسلسل الهرمي القديم بفرق العمل.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

١. تشابهت الدراسة الحالية فيما يتعلق بأداة الدراسة وهي الاستبانة مع دراسة (الزهراني، ٢٠١٦م) ودراسة (Murthy , 2015) ودراسة (قريشي وسبتي، ٢٠١٥ م) ودراسة (الفايز، ٢٠١٤ م) ودراسة (التويجري، ٢٠١٤ م) ودراسة (الشعلان وكعكي، ٢٠١٣ م) ودراسة ( Baker et al , 2011)، بينما اختلفت مع ودراسة (البلوي، ٢٠١٥ م) التي استخدمت المقابلة المقننة والاستبانة كأدوات للدراسة.
٢. تشابهت الدراسة الحالية في استخدامها للمنهج الوصفي المسحي مع معظم الدراسات السابقة مثل دراسة (الزهراني، ٢٠١٦ م) ودراسة (البلوي، ٢٠١٥م)، ودراسة (Murthy, 2015) ودراسة (قريشي وسبتي، ٢٠١٥ م) ودراسة (الفايز، ٢٠١٤ م) ودراسة (التويجري، ٢٠١٤م) ودراسة (الشعلان وكعكي، ٢٠١٣ م) ودراسة ( Baker et al , 2011) بينما اختلفت دراسة (عبد الهادي وحتاتة، ٢٠١٢ م) باستخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال أسلوب دراسة الحالة.

٣. اختلفت هذه الدراسة فيما يتعلق بخصائص العينة وهي رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية مع جميع الدراسات السابقة.

٤. ركزت الدراسات السابقة على تناول أثر التمكين الإداري على متغير آخر مثل دراسة (القريشي وسبتي، ٢٠١٥ م) ودراسة (Baker et al , 2011) والتي هدفت إلى معرفة أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي، ودراسة (الشعلان وكعكي، ٢٠١٣ م) التي هدفت إلى التعرف على آليات تفعيل التمكين الإداري لتحقيق جودة الأداء، بينما ركزت بعض الدراسات على معرفة معوقات تطبيق التمكين الإداري مثل دراسة (الزهراني، ٢٠١٦ م).

### الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة: اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي المسحي إذ يعتبر من أكثر المناهج البحثية ملائمة للدراسة الحالية، لاعتماده على وصف الواقع الحقيقي للظاهرة المدروسة، والدراسة الحالية هدفت لمعرفة متطلبات تفعيل التمكين الإداري بكلية جامعة تبوك من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية.

مجتمع الدراسة وعينتها: تكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بكلية جامعة تبوك المقر الرئيس بتبوك في الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ١٤٣٦ / ١٤٣٧ هـ — والبالغ عددهم (٧٦) عضواً وذلك بعد استبعاد العينة الاستطلاعية والتي تكونت من (١٠) أعضاء من مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع الاستبيانات على جميع أفراد مجتمع الدراسة، تم استبعاد (٤) استبيانات لعدم صلاحيتها للتحليل، وبهذا تكونت عينة الدراسة من (٧٢) مفردة.

أداة الدراسة (الاستبانة): تم بناء الاستبانة في صورتها النهائية من جزأين: الأول يشمل على البيانات الأولية عن مجتمع الدراسة، أما الجزء الثاني فيشتمل على متطلبات تفعيل التمكين الإداري بكلية جامعة تبوك ويتكون من (٣٠) عبارة موزعة على ستة أبعاد هي (الاتصال وتدقيق المعلومات، الثقة، الحوافز المادية والمعنوية، الثقافة التنظيمية، القيادة، فرق العمل). وقد صيغت جميع عبارات الأبعاد في الاتجاه الإيجابي.

صدق أداة الدراسة (الاستبانة): للتحقق من صدق محتوى أداة الدراسة، والتأكد من كونها تخدم أهداف الدراسة، تم عرضها في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من أهل الخبرة والتخصص من أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك وغيرها من الجامعات السعودية، بهدف التأكد من شمول عبارات الاستبانة وتغطيتها جميع محاور الدراسة، والتأكد من سلامة الصياغة اللغوية ووضوح العبارات وعدم تكرارها. وقد أبدى السادة أعضاء لجنة المحكمين، استحسانهم لفقرات ومحاور الاستبانة، وغدت

آراء المحكمين دليلاً على صدقها. كما تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة في صورتها الأولية؛ حيث حسبت معاملات ارتباط درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، وبين كل محور والأداة ككل وقد تراوحت قيم معاملات في البعد الأول "الاتصال وتدقيق المعلومات" من (٠,٨١١ - ٠,٨٤٨)، وفي بعد "الثقة" من (٠,٨٣٩ - ٠,٩٠٨)، وفي بعد "الحوافز المادية والمعنوية" من (٠,٨٢٥ - ٠,٩١٥)، وفي بعد "الثقافة التنظيمية" من (٠,٨٩٢ - ٠,٩٣٨)، وفي بعد "القيادة" من (٠,٨٥١ - ٠,٨٩٠) وفي بعد "فرق العمل" من (٠,٨٥١ - ٠,٩٢٧). مما يدل على توفر الاتساق الداخلي للعبارات. وقد تراوحت قيم معاملات الارتباط بين المحاور والأداة ككل بين (٠,٨٤٣ - ٠,٩٣٧)، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق التكوين الفرضي.

ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات الأداة تم استخراج معامل الثبات، طبقاً لمعادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للاتساق الداخلي لكل محور وبعد للاستبانة، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (١) الآتي:

#### جدول (١)

معاملات ثبات أداة الدراسة بطريقة التجانس الداخلي كرونباخ ألفا وفقاً لأبعاد الاستبانة

معامل الثبات	أبعاد الاستبانة
0.82	الاتصال وتدقيق المعلومات
0.78	الثقة
0.81	الحوافز المادية والمعنوية
0.77	الثقافة التنظيمية
0.80	القيادة
0.83	فرق العمل
0.86	إجمالي أبعاد الاستبانة

يتضح من الجدول (١) أن معامل الثبات الكلي للاستبانة بلغ (٠,٨٦)، حيث تراوحت معاملات الثبات للمحور من (٠,٧٧ إلى ٠,٨٣). وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية (Spss.20).

١. مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive statistic Measures) لوصف خصائص عينة الدراسة بالنسب المئوية، والإجابة على أسئلة الدراسة وترتيب الأبعاد تنازلياً.

٢. تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية للتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة:

معامل ارتباط بيرسون: التأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك بإيجاد معامل ارتباط بيرسون" بين كل مجال والدرجة الكلية للاستبانة.

معامل ارتباط ألفا كرو نباخ: للتأكد من ثبات أداة الدراسة.

٣. اختبار (ت) T-Test لعينتين مستقلتين لاختبار الفروق للمتغيرات الديموغرافية في تصورات الباحثين إزاء متغيرات القسم العلمي والجنس.

٤. تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار الفروقات لمتغيري الدرجة العلمية والخبرة.

نتائج الدراسة الميدانية:

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول ونصه: ما متطلبات تفعيل التمكين الإداري بكليات جامعة تبوك من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع أبعاد المحور الذي يقيس متطلبات تفعيل التمكين الإداري بكليات جامعة تبوك من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية، وكذلك تم حساب المتوسط الموزون للمحور بشكل عام. والجدول رقم (٢) يوضح ذلك.

جدول رقم (٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة تبوك حول متطلبات تفعيل التمكين الإداري بكليات جامعة تبوك مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية
١	الثقة	4.10	.64	كبيرة
٢	فرق العمل	3.97	.81	كبيرة

كبيرة	.82	3.92	القيادة	٣
كبيرة	.78	3.85	الثقافة التنظيمية	٤
كبيرة	.64	3.84	الاتصال وتدفق المعلومات	٥
كبيرة	.91	3.42	الحوافز المادية والمعنوية	٦
كبيرة	.68	3.85	المتوسط العام لمتطلبات تفعيل التمكين الإداري	

يتبين من معطيات جدول (٢) ما يلي:

- أن المتوسط الكلي لدرجات تقدير رؤساء الأقسام الأكاديمية لمتطلبات تفعيل التمكين الإداري بكلية جامعة تبوك من وجهة نظرهم كانت بدرجة أهمية كبيرة حيث كان المتوسط الحسابي العام (٣,٨٥)، وبانحراف معياري (٠,٦٨) وهي قيمة منخفضة تدل على اتفاق رؤساء الأقسام الأكاديمية على متطلبات تفعيل التمكين الإداري بكلية جامعة تبوك.

و تتفق هذه النتيجة جزئياً مع نتيجة دراسة (البلوي، ٢٠١٥) والتي جاءت فيها استجابة أفراد مجتمع الدراسة لمحاوّر متطلبات تمكين القيادات الإدارية النسوية بجامعة تبوك بدرجة كبيرة، واتفقت أيضاً مع دراسة (الشعلان وكعكي، ٢٠١٣) ودراسة (عبد الهادي وحتاتة، ٢٠١٢) ودراسة (علي، ٢٠١٢) والتي شددت على أن تبادل المعلومات والاتصال الفعال، وتشكيل فرق العمل وتصميم حوافز تشجيعية ومناخ تنظيمي يساعد في تطبيق التمكين الإداري في الجامعات، وقد تعزى هذه النتيجة إلى قناعة رؤساء الأقسام أنفسهم بعملية التمكين وأهميتها في أداء المهمات المطلوبة، من خلال العمل على تحقيق النمو الشخصي والمهني لهم، والاستقلالية في إنجاز أعمالهم، وإشراكهم في عملية صنع القرارات، وتطوير قنوات اتصال مناسبة لتيسير العمل، وتحقيق التفاهم والتعاون بين أعضاء هيئة التدريس.

- تبين أن بُعد الثقة جاء بالمرتبة الأولى، حيث بلغ متوسطه الحسابي (٤,١٠) وبدرجة أهمية كبيرة، وبانحراف معياري (٠,٦٤).

- بينما جاءت متطلبات "فرق العمل" و"القيادة" و"الثقافة التنظيمية" و"الاتصال وتدفق المعلومات" و"الحوافز المادية والمعنوية" على المرتبة الثانية والثالثة والرابعة والخامسة والسادسة على الترتيب من حيث درجة أهميتها بدرجة كبيرة، حيث بلغ متوسطاتها الحسابية على التوالي (٣,٩٧، ٣,٩٢، ٣,٨٥، ٣,٨٤، ٣,٤٢) وبانحراف معياري بلغ (٠,٨١، ٠,٨٢، ٠,٧٨، ٠,٦٤، ٠,٩١) وهي قيمة تدل على تجانس استجابات العينة، ويعزى ذلك إلى حرص الإدارة الوسطى ممثلة بعمداء كليات جامعة تبوك على



تمكين رؤساء الأقسام من حيث مشاركتهم بصناعة واتخاذ القرارات على مستوى الأقسام والكليات، ومنحهم الصلاحيات وتفويض الصلاحيات لرؤساء الأقسام في الكثير من القضايا والإشكاليات.

- جاء بعد الحوافز المادية والمعنوية بالمرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٤٢) وبدرجة أهمية كبيرة، وقد يعزى ذلك بان الحوافز المادية والمعنوية موجودة بشكل واضح في كليات جامعة تبوك ولكنها تحتاج إلى مزيد من التطوير وهذا ما جعل ترتيبها يأتي في آخر متطلبات تفعيل التمكين الإداري.

وتختلف الدراسة الحالية في ترتيبها لأهم المتطلبات مع دراسة (الرشودي، ٢٠٠٩) والتي جاء فيها دعم الإدارة وقناعتها بجدوى التمكين في المرتبة الأولى بين متطلبات التمكين الإداري.

وللوقوف بصورة تفصيلية على متطلبات التمكين الإداري بكليات جامعة تبوك من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية فقد تم تناولها حسب كل بعد من أبعاد الدراسة وفيما يلي عرضا لذلك.

أولاً: الاتصال وتدفق المعلومات

جدول (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتطلب الأول " الاتصال وتدفق المعلومات "

الرتبة	رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية
1	2	تقديم الكلية المعلومات الضرورية لإتجاز الأعمال تلقائياً.	3.94	.69	كبيرة
2	3	إتاحة المعلومات الوظيفية لمن يرغب الاستفادة منها.	3.92	.77	كبيرة
3	4	تشجيع الكلية للاتصال الأفقي بين العاملين داخلها.	3.89	.78	كبيرة
4	1	مشاركة الكلية للعاملين بالمعلومات عن أدائها دورياً.	3.79	.74	كبيرة
5	5	مشاركة العاملين في صنع القرارات	3.65	.90	كبيرة

الرتبة	رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية
		التي تخص عمل الكلية.			
		الدرجة الكلية لمتطلب الاتصال وتدفق المعلومات	3.84	.64	كبيرة

يتضح من الجدول (3) أن درجة تقدير أهمية بعد الاتصال وتدفق المعلومات كأحد متطلبات التمكين الإداري من وجهة نظر رؤساء الأقسام بجامعة تبوك كانت كبيرة، حيث بلغ المتوسط العام لهذا البعد (٣,٨٤) وانحراف معياري (٠,٦٤)، وهي قيمة أقل من واحد صحيح مما يعني اتفاق مجتمع الدراسة من رؤساء الأقسام في تقديرهم لأهمية هذا المتطلب من متطلبات التمكين الإداري.

وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع دراسة (Murthy, 2015) ودراسة (التسويجري، ٢٠١٤) ودراسة (Chief et al, 2010) بأن الوصول للمعلومات هو عنصر أساسي في تفعيل التمكين الإداري.

وقد يعود ذلك لأهمية بعد الاتصال وتدفق المعلومات عند رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك كأحد المكونات الرئيسية للعملية الإدارية وكمساعدة لتكوين علاقات إنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين فمقدرة الفرد على التعبير عن وجهة نظره وتوصيل رأيه للإدارة يضمن لحد كبير حلاً لمشاكله في العمل وخارجه، وكذلك يساعد تدفق المعلومات على اتخاذ القرار السليم

وفيما يتعلق بمدى تقدير كل عبارة من العبارات الدالة على أهمية بعد الاتصال وتدفق المعلومات فقد جاءت جميع العبارات بدرجة كبيرة وبمتوسطات حسابية تراوحت بين (٣,٩٤ - ٣,٦٥) وانحرافات معيارية تراوحت بين (٠,٦٩ - ٠,٩٠). مما يدل على عدم تشتت التقديرات عن الوسط الحسابي لبعده الاتصال وتدفق المعلومات.

وجاءت العبارة رقم (٢) " تقديم الكلية المعلومات الضرورية لإنجاز الأعمال تلقائياً في المرتبة الأولى من وجهة مجتمع الدراسة، مما يدل على أهمية تقديم المعلومات الضرورية بشكل طوعي ودوري للعاملين داخل كليات جامعة تبوك

بينما جاءت العبارة رقم (٥) " مشاركة العاملين في صنع القرارات التي تخص عمل الكلية" في المرتبة الأخيرة من وجهة نظر مجتمع الدراسة وربما يشير ذلك إلى وجود مشاركة جدية من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية في قرارات الكلية لكنها تحتاج إلى تطوير أكثر.

ثانياً: الثقة

جدول (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتطلب الثاني "الثقة"

الرتبة	رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية
1	1	بث ثقة منسوبي الكلية في قياداتها الأكاديمية.	4.20	.67	كبيرة جدا
2	2	ثقة إدارة الكلية بقدرة العاملين على إنجاز المهام الموكلة إليهم بكفاءة	4.18	.70	كبيرة
3	4	ثقة الكلية في فرق العمل المكلفة بأداء مهامها.	4.15	.73	كبيرة
4	5	استخدام الكلية للاتصال كآلية لتعزيز الثقة بين العاملين.	4.10	.76	كبيرة
5	3	تقديم الكلية فرص أفضل لتوظيف قدرات العاملين.	3.87	.84	كبيرة
		الدرجة الكلية لمتطلب الثقة	4.10	.64	كبيرة

يتضح من الجدول (٤) أن درجة تقدير أهمية بعد الثقة كأحد متطلبات التمكين الإداري من وجهة نظر رؤساء الأقسام بجامعة تبوك كانت كبيرة، حيث بلغ المتوسط العام لهذا البعد (٤,١٠) وانحراف معياري (٠,٦٤)، وهي قيمة أقل من واحد صحيح

مما يعني اتفاق مجتمع الدراسة من رؤساء الأقسام في تقديرهم لأهمية هذا المتطلب من متطلبات التمكين الإداري.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (علي، ٢٠١٢) والتي أشارت إلى الثقة كأحد المتطلبات الرئيسية لتطبيق التمكين في الجامعات المصرية.

وحاز هذا البعد على المتوسط الحسابي الأعلى بين متطلبات التمكين الإداري محل الدراسة، وقد تعزى هذه النتيجة لأهمية الثقة بين المرؤوس والرئيس حيث تعتبر القيادة الإدارية جوهر نجاح العمل المؤسسي، وقوة توجيه العناصر، والحل الأمثل والطريق الأقوم للوصول إلى الهدف بأقل التكاليف وأعلى المكاسب؛ فيها يتم التنسيق لتحقيق التخطيط، والتزويد لاستراتيجيات العمل، وهي مدار الولاء له والانتماء، وهي أساس الشفافية وتحقيق مبادئ الشمولية في العمل ولذلك كان رأي رؤساء الأقسام بأهمية هذا البعد.

وفيما يتعلق بمدى تقدير كل عبارة من العبارات الدالة على توفر بعد الثقة فقد جاءت عبارة واحدة بدرجة أهمية كبيرة جدا وهي العبارة رقم (١) بمتوسط حسابي (٤,٢٠) وانحراف معياري (٠,٦٧)، بينما جاءت العبارات الأخرى بدرجة أهمية كبيرة من وجهة نظر رؤساء الأقسام، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٤,١٨ - ٣,٨٧) وبتباخرافات معيارية تراوحت بين (٠,٧٣ - ٠,٨٤). مما يدل على عدم تشتت التقديرات عن الوسط الحسابي لبعد الثقة.

وقد جاءت العبارة رقم (١) والتي تنص على " بث ثقة منسوبي الكلية في قياداتها الأكاديمية " في المرتبة الأولى من وجهة نظر مجتمع الدراسة، وهذا ربما يدل على الحاجة لمزيد من اللقاءات بين القيادات الأكاديمية والعاملين داخل الكليات.

بينما جاءت العبارة رقم (٨) والتي تنص على " تقديم الكلية فرص أفضل لتوظيف قدرات العاملين " في المرتبة الأخيرة وهذا ربما يعزى إلى وجود ثقة حقيقية بالعاملين داخل الكليات من خلال ما يسند لهم من أعمال إدارية أو أكاديمية تناسب رغبات الأعضاء إلا أن الكليات تحتاج إلى المزيد من التوسع في ذلك.

ثالثاً: الحوافز المادية والمعنوية

#### الجدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتطلب الثالث " الحوافز المادية والمعنوية "

الرتبة	رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
--------	------------	-----------	-----------------	-------------------	--------------

الرتبة	رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	3	تشجيع إدارة الكلية للعاملين بها معنوياً ليقدموا الحلول الابتكارية للمشكلات.	3.62	.98	كبيرة
2	1	تشجيع إدارة الكلية للمنجزين من خلال مكافأتهم.	3.44	1.12	كبيرة
3	4	التناسب بين الأداء والحافز الممنوح له.	3.41	1.01	كبيرة
4	2	توصية إدارة الكلية لإدارة الجامعة بتقديم الحوافز المعنوية للمتميزين إدارياً.	3.39	1.01	متوسطة
5	5	التوقيت المناسب لتقديم الحافز.	3.23	1.00	متوسطة
الدرجة الكلية لمتطلب الحوافز المادية والمعنوية					
			3.42	.91	كبيرة

يتضح من الجدول (٥) أن درجة تقدير أهمية بعد الحوافز المادية والمعنوية كأحد متطلبات التمكين الإداري من وجهة نظر رؤساء الأقسام بجامعة تبوك كانت كبيرة، حيث بلغ المتوسط العام لهذا البعد (٣,٤٢) وانحراف معياري (٠,٩١)، وهي قيمة أقل من واحد صحيح مما يعني اتفاق مجتمع الدراسة من رؤساء الأقسام في تقديرهم لأهمية هذا المتطلب من متطلبات التمكين الإداري.

وجاء ترتيب هذا البعد بين متطلبات التمكين الإداري بالمرتبة الأخيرة من حيث الأهمية، وهذا يتفق مع دراسة (الرشودي، ٢٠٠٩)، ودراسة (Comma & Mathaisel, 2005) والتي أكدت على أهمية الحوافز المادية والتقدير الشخصي للعاملين، وربما يعزى ذلك إلى تبني جامعة تبوك للحوافز المعنوية والمادية إلا أن ذلك لم يرتقي للمستوى الذي يطمح إليه رؤساء الأقسام الأكاديمية فيه، وهي تتفق جزئياً مع دراسة (التويجري، ٢٠١٤) والتي أشارت إلى عدم العدالة في نظام التحفيز كأحد معوقات التمكين الإداري.

وفيما يتعلق بمدى تقدير كل عبارة من العبارات الدالة على توفر بعد الحوافز المادية والمعنوية فقد جاءت جميع العبارات بدرجة توافر كبيرة، باستثناء عبارتين هما "توصية إدارة الكلية لإدارة الجامعة بتقديم الحوافز المعنوية للمتميزين إدارياً" و "التوقيت المناسب لتقديم الحافز" حيث بلغ متوسطاتها الحسابية (٣,٢٣-٣,٣٩) وانحرافين معياريين على التوالي (١,٠١، ١)، مما يدل على اختلاف أهمية المظهرين من وجهة نظر رؤساء الأقسام.

بينما جاءت العبارات الأخرى بدرجة توافر كبيرة، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية من (٣,٦٢، ٣,٤١) بانحرافات معيارية تراوحت بين (١,١٢، ٠,٩٨).

وقد جاءت العبارة رقم (١١) والتي تنص على " تشجيع إدارة الكلية للعاملين بها معنوياً ليقدموا الحلول الابتكارية للمشكلات " في المرتبة الأولى وهذا ربما يعزى إلى الميل إلى العمل الروتيني اليومي وعدم الرغبة في التجديد من قبل الكليات.

بينما جاءت العبارة رقم (١٥) والتي تنص على " التوقيت المناسب لتقديم الحافز " في المرتبة الأخيرة وهذا ربما يعود إلى وجود نظام مالي واضح عند الجميع

#### رابعاً: الثقافة التنظيمية

##### الجدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتطلب الرابع " الثقافة التنظيمية "

الرتبة	رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	4	تنمية إدارة الكلية لروح التعاون بين الأقسام.	3.94	.92	كبيرة
2	3	تشجيع القيم الثقافية السائدة في الكلية لرئيس القسم على تحقيق التمكين الإداري للعاملين.	3.93	.82	كبيرة
3	1	توجيه السلوك الإداري العام في الكلية لإحداث التغييرات الملائمة باستمرار.	3.86	.76	كبيرة
4	2	التزام إدارة الكلية بدعم التمكين الإداري من خلال التشريعات التي تنظمها.	3.80	.86	كبيرة
5	5	توعية البيئة الأكاديمية بمفهوم	3.73	.94	كبيرة

الرتبة	رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
		التمكين وآلياته.			
		الدرجة الكلية لمتطلب الثقافة التنظيمية	3.85	.78	كبيرة

يتضح من الجدول (٦) أن درجة تقدير أهمية بعد الثقافة التنظيمية كأحد متطلبات التمكين الإداري من وجهة نظر رؤساء الأقسام بجامعة تبوك كانت كبيرة، حيث بلغ المتوسط العام لهذا البعد (٣,٨٥) وانحراف معياري (٠,٧٨)، وهي قيمة أقل من واحد صحيح مما يعني اتفاق مجتمع الدراسة من رؤساء الأقسام في تقديرهم لأهمية هذا المتطلب من متطلبات التمكين الإداري. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن التنظيم المناسب يشكل المناخ المناسب الذي تنمو فيه عملية التمكين الإداري، وأن التنظيم التقليدي أو الهرمي أو العمودي أو البيروقراطي الذي تسلسل فيه التعليمات والقرارات من أعلى إلى أسفل لم يعد صالحاً للتمكين بسبب مواصفاته التي تتعارض مع أسس التمكين.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (علي، ٢٠١٢) على أهمية الثقافة التنظيمية ودورها في تفعيل التمكين الإداري ودراسة (Chief et al , 2010) التي أشارت إلى أن دراسة وتحليل ثقافة المنظمة من أهم العناصر الأساسية للتمكين.

وفيما يتعلق بمدى تقدير كل عبارة من العبارات الدالة على أهمية بعد الثقافة التنظيمية كمتطلب من متطلبات التمكين الإداري فقد جاءت جميع العبارات بدرجة كبيرة وبمتوسطات حسابية تراوحت بين (٣,٩٤ - ٣,٧٣) وانحرافات معيارية تراوحت بين (٠,٧٦ - ٠,٩٤). مما يدل على عدم تشتت التقديرات عن الوسط الحسابي لبعد الثقافة التنظيمية.

وقد جاءت العبارة رقم (١٩) والتي تنص على " تنمية إدارة الكلية لروح التعاون بين الأقسام" بالمرتبة الأولى من وجهة نظر مجتمع الدراسة وهذا ربما يعزى للحاجة لإيجاد مجالات جديدة من المشاركة بين الأقسام المختلفة داخل الكليات بشكل أكبر.

بينما جاءت العبارة رقم (٢٠) والتي تنص على " توعية البيئة الأكاديمية بمفهوم التمكين وآلياته" بالمرتبة الأخيرة وهذا ربما يعزى إلى أن رؤساء الأقسام يشعرون فعليا بأهمية التمكين الإداري ويشجعون على تبنيه بشكل أوسع.

#### خامسا: القيادة

#### الجدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتطلب الخامس " القيادة "

الرتبة	رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية
1	4	وعي عميد الكلية لأهمية تمكين منسوبيه من أداء أعمالهم.	4.28	.93	كبيرة جدا
2	1	تبني إدارة الكلية التمكين الإداري.	3.93	.87	كبيرة
3	3	إعطاء القيادة العليا في الجامعة الصلاحيات اللازمة لتفعيل التمكين الإداري في الكليات.	3.93	.87	كبيرة
4	2	منح إدارة الكلية رئيس القسم الصلاحية اللازمة لأداء مهامه دون تدخل مباشر.	3.92	.97	كبيرة
5	5	توفير إدارة الكلية التدريب الملائم لتطوير المهارات اللازمة لرؤساء الأقسام في مجال التمكين الإداري.	3.55	1.09	كبيرة
		الدرجة الكلية لمتطلب القيادة	3.92	.82	كبيرة

يتضح من الجدول (٧) أن درجة تقدير أهمية بعد القيادة كأحد متطلبات التمكين الإداري من وجهة نظر رؤساء الأقسام بجامعة تبوك كانت كبيرة، حيث بلغ المتوسط العام لهذا البعد (٣,٩٢) وبتنحراف معياري (٠,٨٢)، وهي قيمة أقل من واحد صحيح مما يعني اتفاق مجتمع الدراسة من رؤساء الأقسام في تقديرهم لأهمية هذا المتطلب من متطلبات التمكين الإداري.

وقد يعود ذلك لإدراك رؤساء الأقسام لأهمية دعم عمداء الكليات لعملية التمكين الإداري من خلال التشريعات التي تكفل نجاح العملية بالشكل المطلوب.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Murthy,2015) ودراسة (عبد الهادي وحتاتة، ٢٠١٢) والتي أكدت على دعم الإدارة وتفويض السلطة لنجاح التمكين الإداري.

وفيما يتعلق بمدى تقدير كل عبارة من العبارات الدالة على توفر بعد القيادة فقد جاءت عبارة واحدة بدرجة أهمية كبيرة جدا وهي العبارة رقم (٤) والتي تنص على "وعي عميد الكلية لأهمية تمكين منسوبيه من أداء أعمالهم.. وبمتوسط حسابي (٤,٢٨) وانحراف معياري (٠,٩٣)، بينما جاءت العبارات الأخرى بدرجة أهمية كبيرة من وجهة نظر رؤساء الأقسام، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٣,٩٣ - ٣,٥٥) وبتنحرافات معيارية تراوحت بين (٠,٨٧ - ١,٠٩) وتدل بمعظمها على اتفاق مجتمع الدراسة من رؤساء الأقسام في تقديرهم لأهمية بعد القيادة.



وقد جاءت الفقرة رقم (٤) والتي تنص على "وعي عميد الكلية لأهمية تمكين منسوبيه من أداء أعمالهم " في المرتبة الأولى من وجهة نظر مجتمع الدراسة، وهذا ربما يدل على حاجة الكليات لتبني نمط إداري يشجع الابتكار والتوسع في تفويض الصلاحيات.

بينما جاءت العبارة رقم (٥) والتي تنص على " توفير إدارة الكلية التدريب الملائم لتطوير المهارات اللازمة لرؤساء الأقسام في مجال التمكين الإداري " في المرتبة الأخيرة وهذا يعزى إلى أن رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات يجيدون بشكل شخصي المهارات الإدارية اللازمة للتعامل مع التمكين الإداري إلا أن هناك حاجة لمزيد من التدريب حول التمكين الإداري تبادر به الكليات.

#### سادسا: فرق العمل

##### الجدول (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات البعد السادس " فرق العمل " وللبعد ككل مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية
1	1	تشجيع إدارة الكلية التعاون والمشاركة بين زملاء العمل.	4.10	.88	كبيرة
2	5	تنفيذ إدارة الكلية القرارات المتخذة من قبل فرق العمل.	3.99	.85	كبيرة
3	3	منح إدارة الكلية حرية أكبر لفرق العمل للتعبير عن آرائها.	3.99	.90	كبيرة

الرتبة	رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية
4	4	العمل بمبدأ المسؤولية الجماعية داخل الكلية.	3.96	.89	كبيرة
5	2	تحديد إدارة الكلية معايير لأداء كل عضو في فريق العمل.	3.83	.96	كبيرة
الدرجة الكلية لمتطلب فرق العمل					
			3.97	.81	كبيرة

يتضح من الجدول (٨) أن درجة تقدير أهمية بعد فرق العمل كأحد متطلبات التمكين الإداري من وجهة نظر رؤساء الأقسام بجامعة تبوك كانت كبيرة، حيث بلغ المتوسط العام لهذا البعد (٣,٩٧) وانحراف معياري (٠,٨١)، وهي قيمة أقل من واحد صحيح مما يعني اتفاق مجتمع الدراسة من رؤساء الأقسام في تقديرهم لأهمية هذا المتطلب من متطلبات التمكين الإداري.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن رؤساء الأقسام يعملون بروح الفريق الواحد مع العاملين في القسم بتشاركية كبيرة في وضع الأهداف القسم وتنفيذها وتقويمها واتخاذ القرارات، مما يشجع العاملين في القسم على الدافعية في العمل وتحقيق الأهداف فيه بفعالية، وقد تعزى هذه النتيجة أيضا إلى تشجيع الإدارة العليا العمل الجماعي وبناء الفريق الواحد في الجامعة من خلال الاجتماعات الدورية التي تعقدها الأقسام والتي تزيد من فعالية عمل العاملين في القسم.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الشعلان وكعكي، ٢٠١٣) ودراسة (علي، ٢٠١٢) والتي طالبت باعتماد أسلوب فرق العمل.

وفيما يتعلق بمدى تقدير كل عبارة من العبارات الدالة على أهمية بعد فرق العمل كمتطلب من متطلبات التمكين الإداري فقد جاءت جميع العبارات بدرجة كبيرة وبمتوسطات حسابية تراوحت بين (٤,١٠ - ٣,٨٣) وانحرافات معيارية تراوحت بين (٠,٨٥ - ٠,٩٦). مما يدل على عدم تشتت التقديرات عن الوسط الحسابي لبعدها فرق العمل.

وقد جاءت العبارة رقم (١) والتي تنص على "تشجيع إدارة الكلية التعاون والمشاركة بين زملاء العمل" في المرتبة الأولى وهذا ربما يدل على وجود حقيقي لفرق العمل المشتركة بكلية جامعة تبوك إلا أنها تحتاج للمزيد من التحسين.

بينما جاءت العبارة رقم ( ٢ ) والتي تنص على " تحديد إدارة الكلية معايير لأداء كل عضو في فريق العمل " بالمرتبة الأخيرة وهذا ربما يعزى لوجود توصيف واضح لمهام فرق العمل وأعضائها إلا التوصيف يحتاج لمزيد من التطوير.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني ونصه: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد مجتمع الدراسة حول متطلبات تفعيل التمكين الإداري بكليات جامعة تبوك تعزى لمتغيرات (القسم العلمي، الجنس، الرتبة الأكاديمية، الخبرة).

وللإجابة عن هذا السؤال، وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة من رؤساء الأقسام حول متطلبات تفعيل التمكين الإداري بكليات جامعة تبوك من وجهة نظر رؤساء الأقسام وفقاً لمتغيرات الدراسة، فقد تم استخدام اختبار " ت " لعينتين مستقلتين ( Independent Sample T.test ) لمتغيرات القسم الأكاديمي (علمي/ نظري)، و الجنس (ذكر/أنثى)، كما تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لمتغير الرتبة الأكاديمية (أستاذ/ أستاذ مشارك / أستاذ مساعد)، وعدد سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات/ من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات / أكثر من ١٠ سنوات).

## ١- متغير القسم الأكاديمي

جدول (٩)

نتائج اختبار (T-Test) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول متطلبات تفعيل التمكين الإداري بكليات جامعة تبوك.

الأبعاد	القسم الأكاديمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
الاتصال وتدفق	علمي	3.82	.65	69	-.323	.748

الأبعاد	القسم الأكاديمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
المعلومات	نظري	3.87	.64	69	.394	غير دال
	علمي	4.12	.63			
الثقافة	نظري	4.06	.68	69	.119	غير دال
	علمي	3.43	.92			
الحوافز المادية والمعنوية	نظري	3.40	.90	69	.562	غير دال
	علمي	3.89	.81			
الثقافة التنظيمية	نظري	3.78	.74	69	1.008	غير دال
	علمي	4.00	.80			
القيادة	نظري	3.79	.85	69	1.426	غير دال
	علمي	4.08	.77			
فرق العمل	نظري	3.79	.87	69	.629	غير دال
	علمي	3.89	.67			
متطلبات تفعيل التمكين الإداري	نظري	3.78	.70	69	.531	غير دال
	علمي	3.89	.67			

يظهر الجدول (٩) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة من رؤساء الأقسام حول متطلبات تفعيل التمكين الإداري بكلية جامعة تبوك وفقاً لمتغير القسم الأكاديمي (علمي / نظري)، حيث بلغت قيمة اختبار "ت" للدرجة الكلية (٠,٦٢٩) ومستوى الدلالة الإحصائية للفروق كانت (٠,٥٣١) وهي قيمة تزيد عن مستوى الدلالة المحدد بالدراسة (٠,٠٥)، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطين.

## ٢- متغير الجنس

### جدول (١٠)

نتائج اختبار (T-Test) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول متطلبات تفعيل التمكين الإداري بكلية جامعة تبوك.

الأبعاد	القسم الأكاديمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
الاتصال وتدفق المعلومات	ذكر	3.90	.69	69	1.125	غير دال
	أنثى	3.72	.54			

الأبعاد	القسم الأكاديمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
الثقة	ذكر	4.22	.70	69	2.172	.033
	أنثى	3.88	.46			
الحوافز المادية والمعنوية	ذكر	3.47	.92	69	.664	.509
	أنثى	3.32	.89			
الثقافة التنظيمية	ذكر	4.00	.65	69	2.276	.026
	أنثى	3.57	.94			
القيادة	ذكر	4.06	.70	69	2.105	.039
	أنثى	3.64	.97			
فرق العمل	ذكر	4.17	.70	69	3.045	.003
	أنثى	3.58	.88			
متطلبات تفعيل التمكين الإداري	ذكر	3.97	.63	69	2.126	.037
	أنثى	3.62	.71			

يظهر الجدول (١٠) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة من رؤساء الأقسام حول متطلبات تفعيل التمكين الإداري بكلية جامعة تبوك وفقاً لمتغير الجنس (ذكر / أنثى)، حيث بلغت قيمة اختبار "ت" للدرجة الكلية (٢,١٢٦) ومستوى الدلالة الإحصائية للفروق كانت (٠,٠٣٧) وهي قيمة تقل عن مستوى الدلالة المحدد بالدراسة (٠,٠٥)، وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطين لصالح الذكور حيث بلغ المتوسط الحسابي لتقدير الذكور (٣,٩٧) مقابل الإناث (٣,٦٢).

كما يظهر الجدول (١٠) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة من رؤساء الأقسام في متطلبات الدراسة المتمثلة في "الثقة" و "الثقافة التنظيمية" و "القيادة" و "فرق العمل" وفقاً لمتغير الجنس (ذكر/ الإناث)، حيث تراوحت قيمة اختبار "ت" من (٢,١٠٥) إلى (٣,٠٤٥)، وكانت دلالاتها الإحصائية تقل عن مستوى الدلالة (٠,٠٥)، مما يدل على أنه توجد فروق إحصائية في درجة أهمية متطلبات تفعيل التمكين الإداري بكلية جامعة تبوك في أبعاد الدراسة "الثقة" و "الثقافة التنظيمية" و "القيادة" و "فرق العمل" تعزى للجنس ولصالح الذكور وهذا ربما يرجع إلى أن الذكور أكثر ممارسة للأعمال الإدارية من الإناث.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (قريشي والسبتي، ٢٠١٥) دراسة (Scribner et al, 2001) والتي أشارت لوجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (عباد لهادي وحتاتة، ٢٠١٢) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التمكين الإداري تعزى للجنس.

### ٣- متغير الدرجة العلمية

#### جدول (١١)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول متطلبات تفعيل التمكين الإداري بكلية جامعة تبوك.

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
الاتصال وتدفق المعلومات	بين المجموعات	.683	2	.341	.820	غير دال
	داخل المجموعات	28.302	68	.416		
	الكلي	28.985	70			
الثقة	بين المجموعات	1.124	2	.562	1.370	غير دال
	داخل المجموعات	27.906	68	.410		
	الكلي	29.030	70			
الحوافز المادية والمعنوية	بين المجموعات	4.757	2	2.379	3.072	غير دال
	داخل المجموعات	52.662	68	.774		
	الكلي	57.420	70			
الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	2.421	2	1.211	2.043	غير دال
	داخل المجموعات	40.295	68	.593		
	الكلي	42.717	70			
القيادة	بين المجموعات	3.268	2	1.634	2.546	غير دال
	داخل المجموعات	43.650	68	.642		
	الكلي	46.918	70			
فرق العمل	بين المجموعات	3.439	2	1.720	2.736	غير دال
	داخل المجموعات	42.745	68	.629		
	الكلي	46.184	70			
متطلبات التمكين	بين المجموعات	2.122	2	1.061	2.401	غير دال
	داخل المجموعات	30.049	68	.442		

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" مستوى الدلالة
الإداري	الكلي	32.171	70		

يتبين من الجدول (١١) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة من رؤساء الأقسام حول متطلبات تفعيل التمكين الإداري بكلية جامعة تبوك وفقاً لمتغير الدرجة العلمية، حيث بلغت قيمة "ف" المحسوبة (٢,٤٠١) ودلالاتها الإحصائية بلغت (٠,٠٩٨) وهي أعلى من حد الدلالة (٠,٠٥) وبالتالي لا توجد فروق بين متوسطات تقدير رؤساء الأقسام حول متطلبات تفعيل التمكين الإداري بكلية جامعة تبوك وفقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية. كما يظهر الجدول (١٦) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة من رؤساء الأقسام حول أبعاد متطلبات تفعيل التمكين الإداري بكلية جامعة تبوك وفقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية، حيث تراوحت قيمة اختبار "ف" من (٠,٨٢٠ إلى ٣,٠٧٢)، وكانت دلالاتها الإحصائية تزيد عن مستوى الدلالة (٠,٠٥)، مما يدل على أنه لا توجد فروق إحصائية في درجة أهمية متطلبات تفعيل التمكين الإداري بكلية جامعة تبوك وبأبعادها تعزى للرتبة الأكاديمية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الدعددي، ٢٠١١) (Baker,2011) و(المعاني وارشيدة، ٢٠٠٨) والتي أشارت لعدم وجود فروق تعزى لمتغير الرتبة العلمية أو اللقب الأكاديمي.

#### ٤ - متغير سنوات الخبرة

##### جدول (١٢)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول متطلبات تفعيل التمكين الإداري بكلية جامعة تبوك

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" مستوى الدلالة

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" الدلالة	مستوى الدلالة
الاتصال وتدفق المعلومات	بين المجموعات	0.044	2	0.022	0.051	.950 غير دال
	داخل المجموعات	28.941	68	0.426		
	الكلية	28.985	70			
الثقة	بين المجموعات	0.898	2	0.449	1.085	.344 غير دال
	داخل المجموعات	28.132	68	0.414		
	الكلية	29.030	70			
الحوافز المادية والمعنوية	بين المجموعات	2.202	2	1.101	1.356	.265 غير دال
	داخل المجموعات	55.218	68	0.812		
	الكلية	57.420	70			
الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	2.287	2	1.143	1.923	.154 غير دال
	داخل المجموعات	40.430	68	0.595		
	الكلية	42.717	70			
القيادة	بين المجموعات	1.615	2	0.807	1.212	.304 غير دال
	داخل المجموعات	45.304	68	0.666		
	الكلية	46.918	70			
فرق العمل	بين المجموعات	1.816	2	0.908	1.392	.256 غير دال
	داخل المجموعات	44.367	68	0.652		
	الكلية	46.184	70			
متطلبات التمكين الإداري	بين المجموعات	1.148	2	0.574	1.258	.291 غير دال
	داخل المجموعات	31.023	68	0.456		
	الكلية	32.171	70			

يتبين من الجدول (١٢) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة من رؤساء الأقسام حول متطلبات تفعيل التمكين الإداري بكلية جامعة تبوك وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة "ف" المحسوبة (١,٢٥٨) ودلالاتها الإحصائية بلغت (٠,٢٩١) وهي أعلى من حد الدلالة (٠,٠٥) وبالتالي لا توجد فروق بين متوسطات تقدير رؤساء الأقسام حول متطلبات التمكين الإداري بكلية جامعة تبوك وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

كما يظهر الجدول (١٢) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة من رؤساء الأقسام حول أبعاد متطلبات تفعيل التمكين الإداري بكلية جامعة تبوك وفقاً لمتغير سنوات الخبرة،



حيث تراوحت قيمة اختبار "ف" من (٠,٠٥١ إلى ١,٩٢٣)، وكانت دلالاتها الإحصائية تزيد عن مستوى الدلالة (٠,٠٥)، مما يدل على أنه لا توجد فروق إحصائية في درجة تفعيل التمكين الإداري بكليات جامعة تبوك بأبعدها تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الدعدي، ٢٠١١)، التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين الإداري تعزى لمتغير سنوات الخبرة، بينما اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة (الفايز، ٢٠١٤م)، ودراسة (نسمان، ٢٠١١م) والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

### التوصيات

يتضح أن النتائج إجمالاً تعطينا مؤشراً إلى أن المتطلبات الخاصة بالتمكين الإداري بكليات جامعة تبوك من وجهة نظر رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية جاءت بدرجة أهمية كبيرة لذلك فإن الدراسة توصي بما يلي:

- ١- تشجيع مبدأ الاتصال الأفقي بين رؤساء الأقسام والإدارة العليا بالجامعة مباشرةً.
- ٢- تعزيز مبدأ الشفافية داخل الأقسام الأكاديمية بما يتيح مناخ تنظيمي يسوده العدل والمساواة.

و انطلاقاً مما سبق و أهداف الدراسة الحالية ونتائجها يقدم الباحث عدداً من التوصيات التي تتعلق بكل متطلب على النحو التالي:

### الاتصال وتدفق المعلومات:

- ١- توفير المعلومات الضرورية حول أداء الكليات بشكل كامل و في الوقت المناسب أمام رؤساء الأقسام الأكاديمية.
- ٢- دعم وتشجيع الاتصال الأفقي بين الأقسام المختلفة داخل الكليات.

### الثقة:

- ١- إتاحة الفرصة الحقيقية أمام رؤساء الأقسام لإبداء آرائهم حول مهامهم الوظيفية من خلال مجالس القسم.
- ٢- تعزيز الثقة وتبادل الخبرات بين رؤساء الأقسام من خلال تشجيع الاتصال بينهم.

### الحوافز المادية والمعنوية:

- ١- تكريم المتميزين من رؤساء الأقسام الأكاديمية معنويا بشكل دوري، وإعلان ذلك بوسائل الاتصال التابعة للجامعة.
- ٢- تشجيع العاملين من خلال مكافآت المتميزين معنويا وماديا.

### الثقافة التنظيمية:

- ١-حث رؤساء الأقسام الأكاديمية على تشجيع التمكين الإداري داخل الأقسام، وإتاحة فرص المشاركة لبقية العاملين.
- ٢-التوسع في تفويض الصلاحيات داخل الكليات والأقسام وتشجيعها بشكل رسمي من خلال تشريعات مؤيدة لذلك.
- ٣-العمل على نشر ثقافة التمكين الإداري داخل جامعة تبوك من خلال ورش العمل وعقد الندوات.

### القيادة:

- ١-تشجيع البيئة الداعمة للتمكين الإداري داخل الأقسام الأكاديمية من خلال منح رؤساء الأقسام الصلاحيات اللازمة والدعم الكامل لا نجاز مهامهم الوظيفية دون تدخل.
- ٢-عقد دورات تدريبية تستهدف تطوير المهارات اللازمة في مجال التمكين الإداري لعمداء الكليات ورؤساء الأقسام.

### فرق العمل:

- ١-تشجيع فرق العمل والمشاركة بين الزملاء والأخذ بما يصدر منها من قرارات.
- ٢-حرص الأقسام على وضع معايير لأداء كل عضو في فرق العمل.
- ٣-تشجيع الإدارة العليا بجامعة تبوك على تحقيق مبدأ المسؤولية الجماعية داخل الجامعة من خلال منح المزيد من الصلاحيات للكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية فيها.

### المقترحات:

تقترح الدراسة الحالية الباحثين بإجراء دراسات حول:

- ١-دراسة المعوقات التي تحد من تطبيق التمكين الإداري في جامعة تبوك من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية فيها.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

الإبراهيم، عدنان وآخرون (٢٠٠٨). درجة ممارسة التمكين الإداري لدى العاملين في جامعة اليرموك. مجلة كلية التربية جامعة حلوان. مج ١٤. ع ٣٤.

أبو خضير، إيمان سعود (٢٠٠٧). التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة، الرياض. دار المؤيد.

اندرأوس، رامي جمال، ومايعة، عادل سالم (٢٠٠٨). الإدارة بالثقة والتمكين مدخل لتطوير المؤسسات. إربد. عالم الكتب الحديث.

البغدادي، عادل والبدرأوي، رافد (٢٠١٣). الاستشراف الإستراتيجي و مستوى التمكين التنظيمي: أسلوب كمي تحليلي. عمان. دار صفاء للنشر والتوزيع.

البلوي، خديجة بنت عبد الله (٢٠١٥). متطلبات تمكين القيادات الإدارية النسائية بجامعة تبوك من وجهة نظرهن. رسالة ماجستير / غير منشورة. جامعة تبوك. تبوك. كلية التربية والآداب.

البناء، حسين موسى، والخفاجي، نعمة عباس (٢٠١٥). استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة. عمان. دار الأيام للتوزيع والنشر.

التويجري، فاطمة عبد العزيز (٢٠١٤). التمكين الوظيفي للقيادات الأكاديمية النسائية في الجامعات السعودية. ورقة عمل. مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية الواقع والتطلعات. المنعقد في ١٠ - ١٢ / ٢ / ١٤٣٦ هـ الموافق ٢ - ٤ / ١٢ / ٢٠١٤، الرياض، معهد الإدارة العامة.

جلاّب، إحسان دهش (٢٠١١). إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير. عمان. دار صفاء للنشر والتوزيع.

حمادي، عدي عطا (٢٠١٣). القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية. عمان. دار البداية ناشرون وموزعون.

الدعدي، دلال دابس (٢٠١١). العلاقة بين التمكين والإدارة الإبداعية من وجهة نظر القيادات الإدارية في جامعة أم القرى. رسالة ماجستير / غير منشورة، مكة المكرمة. جامعة أم القرى

الدوري، مطلق، و صالح، أحمد (٢٠٠٨). إدارة التمكين واقتصاديات الثقة. عمان. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

الرشودي، خالد بن سليمان (٢٠٠٩). مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض.

الزهراني، عبد الله بن محمد (٢٠١٦). معوقات التمكين الإداري وسبل التغلب عليها من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك. رسالة ماجستير/غير منشورة، جامعة تبوك. تبوك.

السيد، محمود محمد(٢٠٠١). تمكين الموظفين. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ٤٤، ص ص ٣٢٥-٣٦١

السيد، مراد ممدوح (٢٠١٦). أيدلوجية التمكين في ظل التحولات التنظيمية. الإسكندرية. مكتبة وفاء القانونية.

شاين، ادجار(٢٠١١). الثقافة التنظيمية والقيادة. (ترجمة الأصبحي، محمد). الرياض. إدارة الترجمة-مركز البحوث معهد الإدارة العامة.

الشعلان، مضاي و كعكي، سهام (٢٠١٣). آليات تفعيل التمكين لتحقيق جودة الأداء في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن. المجلة السعودية للتعليم العالي. ع ١٠ - محرم ١٤٣٥ هـ.

الشمراي، محمد بن مسفر (٢٠١٤). المنظمات المتعلمة وعلاقتها بتمكين العاملين. رسالة دكتوراه غير منشورة، الرياض: جامعة الأمير نايف العربية للعلوم الأمنية

الصاب، أحمد، و دياب، عبد الحميد، و ميمني، خالد، و حبيب، شكيل (٢٠١٠). أساسيات الإدارة الحديثة. ط٣. جدة. خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.

عبدالهادي، أميرة رمضان وحتاتة، أم السعد أبو العينين (٢٠١٢). تمكين القيادات الأكاديمية بجامعة كفر الشيخ (دراسة حالة). مجلة التربية. ع٣٥ ص ص ٢٠١ - ٢٧٩.

العتيبي، سعد بن مرزوق (٢٠٠٥). جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي. الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة. الخبر.

الفايز، هيلة عبد الله سليمان (٢٠١٤): التمكين الإداري للقيادات النسائية في الجامعات السعودية الواقع والتحديات. ورقة عمل، مقدمة إلى مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية الواقع والتطلعات، المنعقد في ١٠-١٢/٢/١٤٣٦ الموافق ٢-٤/١٢/٢٠١٤ م، الرياض: معهد الإدارة العامة.

على، وفاء عباد (٢٠١٢). متطلبات التمكين الإداري للقيادات الجامعية بكليات التربية في جمهورية مصر العربية ( تصور مقترح ).رسالة دكتوراه غير منشورة. مصر. جامعة كفر الشيخ.

القحطاني، سالم بن سعيد (٢٠٠٨). القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادي العالمي. ط٢. الرياض.

القحطاني، شائع بن سعد (٢٠١١). التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية دراسة مقارنة. رسالة دكتوراه منشورة، الرياض. جامعة الأمير نايف العربية للعلوم الأمنية.

قريشي، محمد الطاهري و السبتي، لطيفة أحمد (٢٠١٥). أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خضير بسكرة. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. مج ١١. ع ١.

الكبيسي، عامر خضير (٢٠٠٤). إدارة المعرفة وتطوير المنظمات. الإسكندرية. المكتب الجامعي الحديث.

المعاني، أحمد، وعريقات، أحمد، والصالح، أسماء، وجرادات، ناصر. (٢٠١١). قضايا إدارية معاصرة. عمان. دار وائل للنشر.

ملحم، يحيى سليم (٢٠٠٦). التمكين كمفهوم إداري معاصر. القاهرة. المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

نسمان، ماهر زكي (٢٠١١). التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير منشورة، جامعة الأزهر. غزة.

ثانيا / المراجع الأجنبية:

Argyris.C.(1998).Empowerment: The Emperor's New Clothes. Harverd Business Review (May-June),98-105

Aziz m Yuhanis. (2008).The Effects Of Emotional Dissonance and Employee's Empowerment On Service Quality and Customer Satisfaction Perception: Customer Level Analysis. Journal of Ecnomices and Management vol.2,p.p 237-258

Baker, S., Fitzpatrick, J., & Quinn Griffin, M. (2011). Empowerment and job satisfaction in Associates degree nurse educators. Nursing Education Perspectives, 32(4), 234

**Bowen, D.E.and Lawler.E.E.(1992).The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When, Sloan Management Review,pp31-40..**

**Cherif , About ; Ofori-Amoah, Benjamin; Hanna, Bashar, et. al. (2010): Strengthening the Academic Department through Empowerment of Faculty and Staff. Academic Leadership the Online Journal. Vol. 8. No. 2. pp:1-9.**

**Comm, C. and Mathaisel, D. (2005), "A case study in applying lean sustainability concepts to universities". International journal of sustainability in Higher Education. Vol.6 No.2, pp.134-146.Emerson, A. (2008) "Why Employee Empowerment should be more than just a Buzz Word at Your CU". Credit Union Journal. Vol.12, No.11, P: 8**

**Murthy ,L.(2015).Factors that Influence Empowerment in Adjunct Faculty Members. Dissertation Of Doctorate Degree. Walden University. College Of Education.**