

درجة ممارسة التمكين الإداري في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

تاريخ الإرسال 2021/3/29
تاريخ القبول 2021/6/13

د. فريال يوسف الخطيب (1)

الملخص

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة التمكين الإداري في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في ضوء بعض المتغيرات، وتكونت عينة الدراسة من (1181) ذكراً وأنثى اختيروا بالطريقة العشوائية. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت الأداة في قياس التمكين الإداري وهي من إعداد الباحثة. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التمكين الإداري جاء بدرجة كبيرة، كما بينت النتائج وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مستوى التمكين الإداري تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، وفي متغير الدرجة العلمية لصالح الرتبة أستاذ دكتور، وفي متغير سنوات الخدمة لصالح 10 سنوات فأكثر. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى التمكين الإداري تعزى لمتغيري الكلية والراتب. وتوصي الدراسة بإعطاء المزيد من الفرص لكافة أعضاء هيئة التدريس بالمشاركة في القرارات، وبث روح التنافس فيما بينهم، والتعزيز الدائم لنظام الحوافز والمكافأة وربطه بمؤشرات الأداء الجيد.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، الجامعات الأردنية، أعضاء هيئة التدريس.

(1) جامعة إربد الأهلية.

The Degree of Administrative Empowerment Practice in Jordanian Universities from the Viewpoint of Faculty Members

Abstract

The study aimed to the degree of administrative empowerment practice in Jordanian universities from the viewpoint of faculty members in light of some variables, the sample consisted of (1181) male and female they were chosen by random method. The researcher used the Descriptive analytical method, and the tool consisted in measuring administrative empowerment, which was prepared by the researcher. The results of the study showed that the level of administrative empowerment came in a large degree, as the results showed that there are statistically significant differences at significance ($\alpha \leq 0.05$) in the level of administrative empowerment due to the gender variable in favor of females, and in the degree variable in favor of Professor, and in years of experience variable in favor of more than 10 years. The results also showed that there were no statistically significant differences in the level of administrative empowerment due to the college and salary variables. The study recommends giving more opportunities to all faculty members to participate in decisions, creating a spirit of competition among them, and permanently strengthening the incentive and reward system and linking it to indicators of good performance.

Key words: Administrative Empowerment, Jordanian Universities, Faculty Members.

المقدمة

يعتبر العنصر البشري أحد مقومات المؤسسات التي يجب الحفاظ عليها والسعي لتطويرها من أجل الرقي بها نحو الأفضل ونحو تحقيق الأهداف الموضوعية، ولا تستطيع أي مؤسسة أن تعمل بكفاءة وفاعلية بدون الاهتمام بمواردها البشرية، وبذل الجهد والمال والوقت لاختيار أفضلهم كفاءة، وتعمل على تمكينهم، فتوفر لهم التدريب المناسب، وتمنحهم مزيداً من الحوافز، ومزيداً من التفويض في الصلاحيات، واتخاذ القرارات بالمشاركة، كما تشجعهم كذلك على المبادرة والإبداع (حريم، 2003).

إن التمكين الإداري هو أحد المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات، وقد اكدت العديد من الدراسات والأبحاث (Honold, 1992; Marthin, 1992) أن الفرد قد خلق يعمل ويشعر أنه منتج في المجتمع الذي يعيش فيه، ولكي يشعر الفرد بأنه منتج يجب توافر العديد من العوامل التي تدفع الفرد إلى رضاه عن عمله وغياب هذه العوامل أو معظمها يؤدي لشعور الفرد بالإحباط، مما ينعكس على مدى حبه للعمل وشعوره بالولاء والانتماء والتعاون، وينتج عن ذلك آثار سلبية تتأثر بها المؤسسات وتحد من فعالية الأداء وتحقيق الأهداف، ولكي تحقق المؤسسات الرضا عن العمل يجب أن توفر أرضية مناسبة لتطبيق التمكين الإداري بهدف بث روح العمل لدى الأفراد ليحققوا الأداء المطلوب.

وتنطلق أهمية مبدأ التمكين من علاقته بالعنصر البشري أو الموارد البشرية الثمينة، وكيفية تفعيل طاقاتها وقدراتها ومواهبها في عملية التحسين المستمر في المنظمة. ويرى بعضهم أن التمكين له دور حاسم في نجاح أو فشل تطبيقات إدارة الجودة الشاملة لأن العاملين هم الأداة التي تنفذ كل هذه الأفكار والخطط والفعاليات التي تنتقل بالمنظمة إلى إدارة الجودة الشاملة (الطائي وقداة، 2010).

وتأتي أهمية التمكين الإداري في أن له تأثير على الدافعية والأداء والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، ويسهم في رفع الروح المعنوية للعاملين، ويساعد في المحافظة على الكفاءات البشرية، وتقليل معدل دوران العمل، وذلك من خلال تعزيز الثقة المتبادلة بين المؤسسة والموظفين، ومن هنا تأتي أهمية التمكين الإداري والعمل على تطبيقه أمراً في غاية الضرورة، حيث تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، وبالتالي تحقيق أهداف العاملين فيها وأهداف المجتمع بشكل عام، وينظر إلى التمكين الإداري لكونه وسيلة تحول المؤسسة من موقعها الحالي إلى مواقع استراتيجية جديدة كما تتوقف الخيارات المتاحة أمام المؤسسة على رسالتها وأهدافها ومواردها ونمط القيادة وثقافتها، ويسهم في زيادة فهم العاملين لدورهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وتطوير الكفاءة الذاتية وتقليل الشعور بالضعف على العاملين، وزيادة مستوى الرضا الوظيفي بين العاملين، وزيادة المواءمة ما بين احتياجات المؤسسة والاحتياجات الشخصية للعاملين بها، وكسب رضا العملاء، وزيادة إنتاجية المؤسسة، وزيادة قدرة استجابة المؤسسة للمؤثرات الخارجية، وتحقيق الإبداع والتميز في إنجاز الأعمال (أبو هتلة، 2009).

وأكد الفاضل (2009) أهمية التمكين للمؤسسة التربوية من خلال التركيز على معيار القدرة التنافسية لقياس أداء المؤسسات التربوية ضمن معياري الكفاءة والفعالية، وضرورة إدارة الوقت واستغلاله بشكل فعال، وتغيير الفلسفة الهيكلية للمؤسسات التربوية من أسلوب العمل والقرار الفردي إلى فريق العمل والقرار الجماعي، ومن المركزية إلى اللامركزية ومن العمودية إلى المؤسسات التربوية الأفقية، وتسخير ثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الابتكارية التي رافقتها لأداء المؤسسات التربوية بكل كفاءة واقتدار.

يعد مفهوم التمكين من المصطلحات الحديثة نسبياً في أدبيات الإدارة، ولذلك تعددت التعريفات، بتعدد المنطلقات الصادرة منها فمن الباحثين من نظر إلى مفهوم التمكين بالنظر إلى العملية الإدارية، من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وتقييم وتقويم، وإعطاء العاملين سلطة أو مسؤولية في تحديد أهداف المؤسسة، وأساليب تحقيق هذه الأهداف وأطر عملها (البلوشي، 2008).

والمقصود من تمكين الموظف هو رفع قدرته على اتخاذ القرارات بنفسه وبدون إرشاد الإدارة، فالهدف الأساسي من التمكين توفير الظروف للسماح لكافة الموظفين بأن يسهموا بأقصى طاقاتهم في جهود التحسين المستمر، وبالتالي فإن مصطلح التمكين يتضمن مشاركة عملية اتخاذ القرار مع المستويات الإدارية الأخرى، وإنه يعني أكثر من مجرد التفويض، فالموظف يشعر بالمسؤولية كذلك عن الأعمال خارج حدود وظيفته، بحيث تعمل المنظمة كلها بشكل أفضل (الطائي وقداة، 2010).

ويعرف التمكين لغة حسب ما ورد في معجم لسان العرب على أنه "القدرة على الشيء" (ابن منظور، 1995: 25). وكما عرفه أبو هتلة (2009: 46) بمعنى القدرة، أما في معجم لسان العرب مكن له في الشيء أي جعل له عليه سلطاناً (وأمكنه) من الشيء أي جعل له عليه سلطاناً وقدرة وسهل ويسر عليه.

فالتمكين أصله في اللغة كما قال البيضاوي: أن تجعل للشيء مكاناً يتمكن فيه، ثم استعير للتسليط وإطلاق الأمر، أي أنه أصبح يطلق على التملك والقدرة (البلوشي، 2008). وذكر الله لنا في القرآن صوراً من التمكين لعباده الصالحين ذي القرنين ويوسف (عليهم السلام) كقول الله سبحانه في ذي القرنين **إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا** {الكهف: 84}. وقال تعالى: **وَلَمَّا بَلَغَ أَشُدَّهُ آتَيْنَاهُ حُكْمًا وَعِلْمًا وَكَذَلِكَ نَجْزِي الْمُحْسِنِينَ** {يوسف: 22} أي جعل الله لسيدنا يوسف مكانه هي قدرته ونفوذ أمره ونهيه.

أما الأفندي (2003) فقد عرف التمكين الإداري على أنه منح المرؤوسين المقدرة والاستقلالية، بحيث يتوافر لديهم ملكة الاجتهاد، وإصدار الأحكام والتقدير، وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم، خلال ممارساتهم لمهامهم، واتخاذ القرارات التي تتعلق بأعمالهم ضمن بيئة مناسبة لمنحهم درجات عالية من التمكين.

وتعرف حافظ (2008:12) التمكين بأنه: "عملية تعني توافر الوسائل الثقافية والتعليمية والمادية، حتى يتمكن الأفراد من المشاركة في اتخاذ القرار والتحكم في الموارد. ويشير المغربي (2007) أن تمكين العاملين يشير إلى القوة التي يكتسب الأفراد من خلالها القدرة، وتزيد ثقتهم، ويرتفع مستوى انتمائهم وولائهم، لتحمل المسؤولية والقدرة على التصرف لتحسين الأنشطة والعمليات، ويتفاعلون في العمل من أجل إشباع المتطلبات الأساسية للعملاء في مختلف المجالات بهدف تحقيق قيم وغايات التنظيم، وبالتالي لا بد من تزويد المرؤوسين بأدوات ووسائل القوة اللازمة للتخطيط لأنشطتهم وإتمام عملهم وأدائه، بحيث يصبح الأفراد مسؤولين مسؤولة كاملة عن إتمام أعمالهم. ويعرف روبنز الوارد في الضلاعين (2010:19) التمكين الإداري: " بأنه الطريقة التي من شأنها زيادة دافعية العمل الفعلية والجوهرية لدى العاملين ". وعرفه جاري وأندرسون المشار اليه في الضلاعين (2010:41) "بأنه الطريقة التي يتم بها تزويد الموظفين بالمهارات التي تؤهلهم للاستقلالية في اتخاذ القرارات، وكذلك تزويدهم بالسلطة والمسؤولية والمحاسبة، لجعل هذه القرارات مقبولة ضمن بيئة التنظيمات".

يشير مادهافان (Madhavan, 2014:1) إلى تعريف بوين ولولير (Bowen & Lawler, 1992) بأنه " مشاركة العاملين في الخطوط الأمامية للمعلومات عن أداء المؤسسة ونظام المكافآت المرتكز على أداء المؤسسة، والمعرفة

التي تسمح للعاملين الفهم، والمشاركة بأداء المؤسسة وإعطاء العاملين القوة اللازمة لصنع القرارات التي تؤثر على أداء المؤسسة".

أما ملحم (2006) فقد أكد أهمية التمكين من خلال ارتباطه بمجموعة من القضايا من القضايا المهمة بنجاح المؤسسة، وتفوقها، وقدرتها على تحقيق الأهداف والسياسات العامة لها: مثل (اللامركزية الإدارية والجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات، وإعادة الهيكلة، وعمل الفريق، والمنظمة المتعلمة والمنظمة الأفقية (البلوشي، 2008)، ولكي تحقق المنظمة أهدافها فعلى المديرين والرؤساء مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، فالمنظمة تحتاج إلى معلوماتهم وخبراتهم، ومهاراتهم وجهودهم لتحقيق تلك الأهداف باستخدام نظم وسياسات إدارية حديثة لتتناسب مع المتغيرات والتحديات العالمية المعاصرة، فالتمكين هو الأداة الأساسية لجعل المؤسسة قادرة على مواجهة التحديات المستقبلية.

ويشير الدوري وصالح (2009) إلى أن التمكين قد يحقق الأهداف الأتية: الاستفادة الفاعلة من إمكانيات الموارد البشرية المتوفرة؛ جعل العاملين يتمتعون برضا أعلى تجاه وظائفهم ومؤسساتهم، ومن ثم جعلهم أفضل أداء؛ يعد التمكين استراتيجية إدارية معاصرة تستخدم للوصول إلى الكفاءة العالية والفاعلية المتزايدة؛ يمكن استخدام التمكين كأداة مهمة في تطوير الاستراتيجيات التي لا يمنع استخدامها لتعزيز روح التغيير بين أعضاء المؤسسة والعملاء والمهتمين بالتغيير.

وذكر جلاب (2011) في ضوء ذلك أن: الهدف النهائي للتمكين تطوير أداء العاملين واستنهاض جهودهم الكامن بهدف تطوير أداء المؤسسة؛ الهدف الرئيسي لتمكين الأفراد، هو البحث عن طرق جديدة لتشجيع الطاقات الكامنة لدى العاملين وتحفيزهم على الابتكار، بغرض ادامة المؤسسات في ظل البيئة التنافسية المعاصرة؛ أن الغاية

الرئيسية من التمكين، هي إيقاف محاولات تحفيز العاملين بحوافز خارجية واستبدالها ببناء بيئة للعمل تحفزهم داخلياً، أي باستخدام حوافز ذاتية تتبع من ذات الأفراد العاملين كالاعتزاز بممارسة العمل فيها. ايجاد قوى عاملة ذات قدرات فاعلة لزيادة الإنتاج وتقديم الخدمات تلبية توقعات العملاء، ويمارس العاملون نشاطات تفوق المعدلات المعيارية المحددة للمستفيدين من نشاطاتها؛ يعتبر التمكين استراتيجية مهمة لا غنى عنها في حل كثير من المشكلات الدائمة التي تواجه مواقع العمل البيروقراطية، والتي تعمل على كبت الابتكار والابداع وهنا فإن العاملون يعيشون في جزر معزولة، ولا يمتلكون الرغبة في العمل.

يمكن تحديد الأبعاد والمرتكزات التي ترتكز عليها عملية التمكين الإداري كما أوردها المحاسنة (2007) بما يأتي: تفويض السلطة: توكيل جزء من المهام والصلاحيات للعاملين من أجل توسيع قاعدة المسؤولية؛ المشاركة: اعطاء فرصة للعاملين في عملة صنع القرار دون قيود من أجل رفع روحهم المعنوية؛ التحفيز الذاتي: شعور العاملين بالرضا عن المؤسسة التي يعملون فيها بسبب المناخ المريح. وتقدير جهودهم؛ تطوير الشخصية: مساعدة العاملين على تطوير مهاراتهم في العمل من خلال المؤسسة وتوفير الحوافز المادية والمعنوية؛ التقليد والمحاكاة: اكتساب مهارات جديدة من خلال تقليد السلوك الجيد للموظفين داخل المؤسسة.

ويشير لاشلي ومكجولدريك (Lashley & McGoldrick, 1994) إلى خمسة أبعاد للتمكين يمكن أن توفر وسيلة لوصف أو تحديد هيئة التمكين المستخدم في أي مؤسسة وفيما يلي عرض لهذه الأبعاد:

1. المهمة: السماح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام.

2. تحديد المهمة: كمية الاستقلالية المسؤول عنها الموظف، أو مجموعة الموظفين للقيام بمهام عملهم، وإلى أي مدى يتم توجيههم لإنجاز المهام التي يقومون بها، وإعطاء الفرص للموظفين للقيام بإنجاز المهام، ومدى التضارب بين مسؤولية الاستقلالية والأهداف المرسومة من قبل القائد لتحقيق الأداء الفعال.
3. السلطة: إن أولى الخطوات في تعميق مفهوم التمكين، يركز على دراسة كيفية مفهوم القوة وكيفية تأثيرها على التمكين، سواء كانت من وجهة نظر القيادة أم العاملين، حيث يأخذ بعد القوة بعين الاعتبار الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم: مثل ما المهام التي يقوم بها الأفراد التي تم تمكينهم؟، وإلى أي مدى تكون السلطة التي يمتلكها الفرد محددة في المهام؟، وإلى أي مدى تقوم الإدارة بجهود لمشاركة العاملين في السلطة وتعزيز شعورهم بالتمكين؟.
4. الالتزام: ويتصل بعد الالتزام بالمواضيع المتصلة بزيادة تحفيز الأفراد من خلال توافر احتياجات الفرد للقوة والاحتياجات الاجتماعية وزيادة الثقة بالنفس.
5. الثقافة: ونعني بذلك قدرة ثقافة المؤسسة على تعزيز الشعور بالتمكين، وإلى أي مدى يمكن وصف الثقافة بوصفها بيروقراطية وموجهة للمهمة، والأدوار، أو التحكم، فالثقافة التنظيمية التي توصف بالسيطرة والدكتاتورية والتحكم من غير المحتمل أن توفر بيئة ملائمة لنجاح التمكين، بل على الأرجح قد تشكل عائقاً لبيئة التمكين (طلافة، 2011).

وهناك من اعتمد على بعض الأبعاد المادية والمعنوية، المرتبطة بالفرد وكذلك المؤسسة الفردية بالإضافة إلى الجماعية، القصيرة وطويلة الأجل لقياس سلوكيات التمكين في بيئة العمل، وقياس المناخ المناسب لتحقيقه ويغطي هذا القياس ثمانية أبعاد جوهرية، ترتبط ارتباطاً مباشراً بسلوكيات تمكين العاملين، وتتمثل الأبعاد:

1. وضوح الهدف: ويشير إلى إدراك المهام الموكلة إلى الفرد بدقة ووضوح مما يسهل تطبيق النظم والإجراءات لتحقيق الأهداف المخطط لها.
2. الأخلاقيات: ويشير هذا البعد على منح الثقة للأفراد والمسؤولين بما يحقق الطمأنينة ويلبي الحاجات لديهم والعمل بمبدأ القيم والممارسات عند توزيع المهام والأعمال.
3. العدالة والإنصاف: أي تحقيق العدالة والمساواة عند اتخاذ القرارات المرتبطة بتوزيع المهام بشكل موضوعي وبعيد عن التحيز.
4. الاعتراف والتقدير: تقدير جهود العاملين الفردية من خلال المكافآت وبذلك تتوقع الإدارة من الأفراد النتائج والأعمال الجيدة باستمرار.
5. العمل الجماعي: أي العمل بروح الفريق لمعالجة المشكلات التي تواجه أداء المهام بشكل يسهم في تكوين وحدة تنظيمية متماسكة ومنسجمة.
6. المشاركة في صنع القرار: أي إتاحة الفرصة للعاملين في المشاركة باتخاذ القرارات ووضع الحلول للمشكلات.
7. الاتصالات الفعالة: استخدام الاتصالات الحديثة لتوفير البيانات والمعلومات السريعة والدقيقة.
8. بيئة العمل: أن التغييرات الكبيرة في البيئة المحيطة بالمؤسسة، تعتبر دافعاً للتطور الجوهري في الفكر الإداري النظري والتطبيقي، وقد تصاعدت الأهمية الاستراتيجية للعاملين لإمكاناتهم بالمتغيرات البيئية، فالقيادة تهتم بالتغيير (القاضي، 2009).
كما يضمن التمكين الإداري فعالية الأداء، واستغلال الموارد البشرية على أفضل وجه، كما يؤدي على جعل العمل أكثر قيمة ومعنى وأكثر تحفيزاً، إلا أن أهم مزايا التمكين كما أوردها القاضي (2009) هي ما يلي:

تحسين نوعية الخدمات وجودتها، وضمان فعالية المؤسسة والانفتاح المباشر والثقة بين العاملين والعميل من خلال الاستفادة من توجيهات العميل حول مستوى السلعة، وزيادة فعالية الاتصالات وإيجاد العلاقة الإيجابية والمستدامة بين المؤسسة والعميل، والسرعة في إنجاز المهام والإجابة على التساؤلات نتيجة غياب البيروقراطية. كما اورد الفاضل (2009) تحسين دافعية التزام العاملين فيما يتعلق بتنفيذ الأعمال وتمكين القادة من تحديد الأفراد الموهوبين والتميزين، وكذلك تمكينهم من تكريس المزيد من الوقت للشؤون الإدارية ويعزز التمكين الشعور الإيجابي لدى العاملين ويزودهم بالإحساس بالتوازن الشخصي والمهني، ويمنحهم الفرصة لممارسة التمارين الذهنية لإيجاد البدائل والطرق الفعالة لتنفيذ أعمالهم، كما يعزز الرضا الوظيفي لديهم. هناك وسائل يُقترح استخدامها من قبل الإدارة لتمكين العاملين كما أوردتها ملحم (2006) وهي: التعبير عن ثقة الإدارة في قدرات العاملين؛ السماح للعاملين بالمساهمة في عملية اتخاذ القرار؛ منح العاملين الحرية والاستقلالية في اختيار الطريقة التي يرونها لتنفيذ أعمالهم؛ أن تقوم الإدارة بوضع وتحديد طموحات وأهداف العاملين؛ أن تستخدم القيادة الإدارية النفوذ والسلطة العقلانية بطريقة إيجابية، وأن تحد من استخدام سلطة الإكراه والإجبار.

وهناك عدد من الخطوات والآليات الواجب القيام بها، من أجل تنفيذ عملية التمكين والمساهمة في مساعدة المؤسسة على تعزيز استراتيجياتها في حال قررت تنفيذ برنامج التمكين، بالتمكين يجب أن يُنفذ على مراحل وبأسلوب تدريجي، ليحقق النتائج المرجوة وذلك من خلال الخطوات التالية:

1. تحديد أسباب الحاجة للتغيير: إن الأسباب الدافعة للتغيير في المؤسسة من الواجب توضيحها للعاملين، حتى نحد من درجة الغموض من أجل الحصول على مساندة العاملين.
2. التغيير في سلوك القادة: التمكين يتطلب تغيير سلوك القادة من دورهم التقليدي، إلى دور المسهل والمدرّب للعاملين، وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات من خلال إعطاء صلاحيات لهم.
3. تحديد القرارات التي يشارك بها المرؤوسون: إن تحديد نوع القرارات التي تعطى كإصلاحيات للعاملين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للقادة والعاملين للتعرف إلى متطلبات التغيير في سلوكهم.
4. تكوين فريق العمل: استخدام أسلوب فريق العمل من خلال إعادة تصميم الهيكل التنظيمي.
5. المشاركة في المعلومات: العمل على توفير المعلومات للعاملين من أجل أداء عملهم بشكل أفضل، فكلما توافرت المعلومات للعاملين عن أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم.
6. اختيار الأفراد المناسبين: يجب اختيار الأفراد الذين يمتلكون قدرات ومهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وبالتالي يفضل أن تتوافر للمؤسسة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.
7. توافر التدريب: يجب على المؤسسة توفير برامج تدريبية متنوعة لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين لأن التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين.

8. الاتصال للتعبير عن التوقعات: يجب شرح وتوضيح المقصود بالتمكين، ماذا يعني التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم، باستخدام وسائل الاتصال المناسبة في المؤسسة كخطط العمل.
9. وضع برنامج للمكافآت والتقدير: لكي يُتجنب لجهود التمكين النجاح، يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها العاملون بأهداف المؤسسة، حيث يمكن للمؤسسة أن تقوم بتصميم نظام المكافآت بحيث يتلاءم مع إمكانات وأهداف المؤسسة سواء كانت المكافآت مادية ومعنوية.
10. عدم استعجال النتائج: التمكين عملية شاملة لجميع عناصر المؤسسة، لذلك عملية التغيير تأخذ وقتاً طويلاً، لأنه من المتوقع أن يكون هناك مقاومة للتغيير من جهة العاملين على اختلاف مستوياتهم الإدارية، وبالتالي فمن المهم عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة (الفاضل، 2009؛ المتروك، 2010؛ القاضي، 2009).
- إن اتباع التمكين لا يتحقق دون اقتناع الإدارة العليا والقادة المباشرين، لذلك أقترح ديفيس (Davis, 2001) عشر طرق يمكن للقادة اتباعها لتمكين موظفيهم، ويمكن تلخيصها بالآتي:
1. التمكين من خلال المسؤوليات: يجب على القائد أن يوضح للعاملين المهام المطلوبة، ودوره في المؤسسة، مما يولد لدى العامل الشعور بالأهمية وزيادة مسؤوليته.
2. التمكين من خلال الصلاحيات: يجب توضيح حدود الصلاحية والمهام المطلوبة من العاملين بما يتلاءم مع الأهداف والمهام المطلوب إنجازها.

3. التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي: يجب وضع المعايير الموضوعية والممكن تحقيقها، من أجل تحفيز العاملين والوصول بهم إلى أقصى إمكانياتهم.
4. التمكين من خلال التدريب والتطوير: يجب أن تحرص المؤسسة على تدريب وتطوير مهارات موظفيها لزيادة كفاءتهم وثقتهم في أداء العمل.
5. التمكين من خلال المعرفة والمعلومات: يجب على المؤسسة تزويد العاملين بالمعرفة والمعلومات اللازمة للقيام بمهامهم ومسؤولياتهم.
6. التمكين من خلال التغذية الراجعة: يجب على المؤسسة تزويد العاملين بالتغذية الراجعة عن آرائهم من أجل تعزيز نقاط القوة وعلاج نقاط الضعف.
7. التمكين من خلال الاهتمام: للقائد دور مهم في تعزيز شعور العاملين ادراكهم لذاتهم وقدراتهم على أداء العمل من خلال إظهار التقدير لإنجازهم.
8. التمكين من خلال الاحترام: احترام القادة للعاملين يساعد في تعزيز انتمائهم للمؤسسة وبالتالي إظهار أداء متميز.
9. التمكين من خلال التعلم بالخطأ: عندما تكون المؤسسة تعمل بمبدأ المخاطرة، السماح للعاملين التعلم من خلال الخطأ واعطاء العاملين فرصة أخرى للمحاولة، فإن ذلك المبدأ يقود العاملين للنجاح والإبداع.

يترتب على تطبيق مفهوم التمكين آثار إيجابية على ثلاث مستويات أجمالها

البلوشي (2008) في الآتي:

1. المؤسسة (المنظمة):

تنظر المؤسسة التي تأخذ بالتمكين إلى أن عملية التمكين عملية ارتقائية وتطويرية، لما تقدمه من تدريب ومعلومات ومهارات وحوافز من أجل رفع قدرات

العاملين، فمن الطبيعي ظهور في فترة قصيرة عدد من العاملين ذو كفاءة عالية وتحقق المؤسسة نتائج ايجابية من خلالهم وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة. ومن الآثار ايجابية للتمكين في المؤسسة ما يلي: تحسين مستوى العاملين كماً ونوعاً؛ تشجيع العاملين على روح المبادرة والتفكير الابتكاري، يساعد المؤسسة في برامج التطوير والتجديد، وعدم مقاومة التغيير؛ التوظيف الأمثل لجميع الطاقات المتميزة لدى العاملين في تحقيق التحسين المستمر، وهنا يبرز التمكين كطريقة فاعلة في رفع مستوى أداء العاملين، وتفعيل الطاقات الكامنة.

بينما أكد الطعمنة (2011) على الآثار ايجابية للتمكين في المؤسسة من خلال ما يلي: تفعيل الاتصالات بين العاملين داخل المؤسسة وخارجها، وتحسين العلاقات بينهما، بما يحقق التعاون في حل المشكلات التي تواجههم؛ تقاسم السلطة يشجع العاملين في جميع المستويات على المشاركة في عملية صنع القرارات، وزيادة التزام العاملين تجاه المؤسسة؛ تطبيق مفهوم التمكين يؤثر على نمط القيادة في المؤسسة سواء كانت حكومية ام خاصة وعلى عناصر الفعالة في المؤسسة، مثل الهيكل التنظيمي، ونظام الحوافز والأجور؛ تقليل التكاليف وإنجاز المهام في وقت أقل وعاملين أقل؛ منح فرص أكبر للإدارات العليا التركيز على القضايا الاستراتيجية طويلة الأمد، وعدم انشغالهم بالأمر اليومية.

2. العاملون

إن العنصر البشري هو الأساس في المؤسسة الإدارية، فالعاملون هم الذين يخططون، وينفذون وبهم تتحقق أهداف المؤسسة وغايتها، ولذا فتمكين العاملين له آثار ايجابية على العاملين حددها ملحم (2006) فيما يأتي: توافر المزيد من الرضا الوظيفي، والتحفيز، وتقليل إمكانية ترك العمل؛ يُشعر التمكين العاملين بأنهم ركائز أساسية لنجاح

التنظيم؛ منح العاملين حق التصرف بحرية واستقلالية يشعرون بقيمة عملهم، وأنهم يمثلون حلقة ضمن حلقات أخرى تصب جميعها في تحقيق أهداف مشتركة.

يعتقد ستر (Stirr, 2003) أن أساسيات التمكين الإداري تتكون من عدة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة (Empower) حيث يمثل كل حرف من هذه الكلمة مبدأ من المبادئ وأكدها الخيري (2010) كما يلي:

1. تعليم العاملين: يجب تعليم كل فرد في المؤسسة، لأن التعليم يؤدي إلى زيادة فاعلية العاملين فيها، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى نجاحها.
2. الدافعية: يجب على الإدارة أن تخطط لطرق تشجيع العاملين لتقبل فكرة التمكين، ولبيان دورهم الحيوي في نجاح المؤسسة من خلال برامج التوجيه والتوعية، وبناء فرق العمل المختلفة، واعتماد سياسة الأبواب المفتوحة للعاملين من قبل الإدارة العليا.
3. وضوح الأهداف: إن جهود التمكين الإداري لن تكون ناجحة ما لم يكن لدى كل فرد في المؤسسة الفهم الواضح، والتصور التام لفلسفة ومهمة، وأهداف المؤسسة، إن جوهر عملية التمكين الإداري هي الاستخدام المخطط والموجه للإمكانيات الإبداعية للأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة.
4. الإنجاز: لتحقيق الإنجاز فإن على المؤسسة، والعاملين فيها قبول المسؤولية عن أفعالهم وقرارتهم، والمسؤولية ممكن أن تكون ممتعة للعاملين، خاصة إذا تم تشجيعهم على تقديم أفكارهم للإدارة العليا، وكان مسموح لهم ممارسة سلطاتهم على أعمالهم.
5. الرغبة في التغيير: إن نتائج التمكين يمكن أن تقود المؤسسة إلى الطرق الحديثة في أداء مهامها، كما إن البحث عن طرق عمل جديدة وناجحة أصبحت حقيقة،

وما لم تشجع الإدارة التغيير فإن وسائل الأداء ستتؤدي لحدوث أخطاء وتراجع في المؤسسة.

6. نكران الذات: تقوم المؤسسة في بعض الأحيان بعدم تقبل برامج التمكين قبل البدء بتنفيذها، كما يتصف بعض القادة بحب الذات واتباع النمط الإداري التقليدي المتمثل بالسيطرة والتمكين ليس طريقاً لتحسين مستوى التنافسية، أو فرصة لنموهم شخصياً كقادة.

7. الاحترام: إن عدم التمييز بين العاملين وتوفير الاحترام يعمل على تطوير العامل لعمله والإبداع به وتحقيق نتائج جيدة في عملية التمكين وعلى العكس، عدم توفر الاحترام، والتمييز بين العاملين يؤدي إلى عدم تحقيق التمكين لنتائج ايجابية في المؤسسة.

ويعتبر المناخ التنظيمي الإيجابي وتوفير بيئة تسود فيها الثقة من أهم الأمور التي تحقق التمكين، لأن نجاح المؤسسة يعتمد على البيئة التي يسود فيها المحبة والعتاء والإنتاج، كذلك تحقيق المرونة في العمل، وإيجابية الرضا الوظيفي والتمكين هنا يعزز تحسين الإنتاجية في العمل (ملحم، 2006)

ويؤكد المغربي (2007) أن هناك بعض المعوقات التي تحد من تطبيق مفهوم التمكين بالشكل الفعال، ويجب مراعاتها وأخذها بالحسبان وهي: إساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للموظفين؛ زيادة العبء والمسؤولية على العاملين غير القادرين عليها؛ تركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعة؛ زيادة التكاليف التي تتحملها المؤسسة نتيجة تدريب وتعليم الأفراد؛ زيادة الوقت المطلوب لأداء العمل الجماعي؛ إقبال الأفراد على المفاهيم النظرية والشكلية أكثر من اقبالهم على الموضوعية وفعالية التطبيق؛ زيادة الصراع وتفتشي النزاع بين العاملين عند أداء العمل

الجماعي؛ عدم تمكين بعض العاملين للمعرفة الكاملة لاتخاذ القرارات الفعالة ، واتخاذ القرارات بناءً على أسس شخصية.

أما القاضي (2009) فقد ذكر العقبات والتحديات التي تواجه المؤسسة والتي يجب عدم اهمالها منها: البناء التنظيمي الهرمي؛ المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات؛ عدم القدرة على التغيير واعتقادهم ان التغيير يعمل على فقدان السلطة للقائد والعاملين. وذكر طلافحة (2011) عدداً منها من أهمها: خوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية والأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على الابتكار والسرية في تبادل المعلومات؛ ضعف نظام تحفيز وتفضيل أسلوب القيادة التقليدية؛ ضعف التدريب وتطوير الذات؛ عدم ملائمة نظام المكافآت؛ لا يوجد ثقة متبادلة بين العاملين والإدارة.

الدراسات السابقة

أجرت الدغمي (2019) دراسة هدفت التعرف إلى أثر التمكين الإداري في التميز المؤسسي، وتكونت عينة الدراسة (106) عاملاً في وزارة الشباب في محافظة الزرقاء. اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي، واستخدمت أداة من إعدادها. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة احصائية لثلاثة متغيرات للتمكين الاداري، والمتمثلة: (تفويض الصلاحيات، والتدريب، والاتصال الفعال) في التميز المؤسسي، بينما باقي المتغيرات الأخرى لم تؤثر في التميز المؤسسي.

وقام الديحاني (Aldaihani, 2019) بدراسة هدفت إلى تحديد التمكين الإداري ومستويات الرضا الوظيفي لدى عينة من موظفي جامعة الكويت، وتكونت عينة الدراسة من (115) موظفًا. اعتمد الباحث المنهج الوصفي، واستخدم أداة من إعدادها. أظهرت

نتائج الدراسة أن درجة التمكين الإداري جاءت متوسطة، وأن هناك علاقة إيجابية إحصائية بين الرضا الوظيفي والتمكين الإداري. كما أشارت النتائج إلى أن المشاركة في صنع القرار والعمل الجماعي، والتحفيز الذاتي من أهم الأمور في التمكين الإداري. وهدفت دراسة العبدللات (2018) للتعرف إلى أثر استراتيجية التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، تمكين العاملين، العمل الجماعي) في تنمية رأس المال الفكري في القطاع المصرفي الأردني، وتكونت عينة الدراسة من (150) موظف وموظفة من العاملين في الإدارة الوسطى والعليا في البنك العربي وبنك الاسكان. اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي الميداني التحليلي، واستخدم أداة من إعدادها. وخلصت الدراسة الى ان الدرجة الكلية للتمكين الاداري في المصارف الاردنية قد جاءت بدرجة مرتفعة، وأن الدرجة الكلية لرأس المال الفكري في المصارف الأردنية قد جاءت بدرجة مرتفعة، وبينت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود تأثير ذو دلالة احصائية لاستراتيجية التمكين الإداري بأبعادها (تفويض السلطة، تمكين العاملين، العمل الجماعي) على الأصول البشرية (رأس المال الفكري) في القطاع المصرفي الأردني بشكل عام، وعلى مستوى تأثير المتغيرات الثلاث، أظهرت نتائج التحليل وجود تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى تفويض السلطة، فيما لم تظهر نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود تأثير لكل من العمل الجماعي في المصرف والمشاركة في عملية اتخاذ القرار، واستراتيجية التمكين الإداري بأبعادها (تفويض السلطة، تمكين العاملين، العمل الجماعي) تفسر (10.0%) من التباين في الأصول البشرية (رأس المال الفكري) في القطاع المصرفي الأردني، وبينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين الأوساط الحسابية لاستراتيجية التمكين الإداري تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، التحصيل الأكاديمي، الخبرة العملية)، فيما أشارت نتائج التحليل إلى عدم وجود فروق

دالة إحصائية بين الأوساط الحسابية لتنمية رأس المال الفكري تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، الخبرة العملية).

وتناولت دراسة إيوا (Ibua, 2017) تقييم تأثير التمكين الإداري للموظفين على الأداء في الجامعات الحكومية في كينيا، وتكونت عينة الدراسة من (1011) موظفًا. اعتمد الباحث المنهج الوصفي، واستخدم أداة من إعداده. أظهرت نتائج الدراسة أن تأثير التمكين الإداري له علاقة إيجابية بالأداء، وأن التمكين الإداري له تأثير على الأداء التنظيمي وذو دلالة إحصائية. كما أشارت النتائج إلى دور التمكين في المشاركة في صنع القرار والاستقلالية إلى جانب الهيكل والقيادة التمكينية.

وقامت أبو صهيون (2016) بدراسة حول أثر الثقافة التنظيمية على التمكين الإداري للمرأة العاملة لدى الجامعات الحكومية في شمال الأردن، وشملت عينة الدراسة (221) موظفة في الجامعات الحكومية في شمال الأردن. اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أداة من إعدادها. توصلت الدراسة إلى أن واقع التمكين الإداري للمرأة العاملة في الجامعات الحكومية في شمال الأردن كان مرتفعاً. كما بينت النتائج وجود أثر عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لأثر الثقافة التنظيمية على التمكين الإداري للمرأة العاملة في الجامعات الحكومية في شمال الأردن، حيث فسّر المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) ما نسبته (50%) من التباين الحادث في متغير التمكين الإداري كمتغير تابع.

أما دراسة جيورجيدزه (Giorgidze, 2016) فقد هدفت لاستكشاف العلاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي بالجامعات في جورجيا، وتكونت عينة الدراسة من (158) موظفًا. اعتمد الباحث المنهج الوصفي، واستخدم أداة من إعداده. أظهرت نتائج الدراسة مستوى مرتفع من التمكين الإداري، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين التمكين

والرضا الوظيفي، وهذا أدى إلى ممارسات الموظف ضمن الجودة والأدوار القيادية في الجامعات.

وهدفت دراسة أورامبيديز-راموس وبوريغر-إليس (Orgambidez-Ramos & Borrego-Alés, 2014) إلى معرفة التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى عينة من المدرسين في الجامعات الإسبانية، وتكونت عينة الدراسة من (226) مدرساً. اعتمد الباحثون المنهج الوصفي، واستخدم أداة من إعدادهم. أظهرت نتائج الدراسة أن الرضا الوظيفي هو جوهر التنبؤ بالتمكين، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين الرضا والتمكين. كما أشارت النتائج إلى أن تمكين إعدادات العمل والنتائج التنظيمية بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والفعالية.

وتناولت دراسة الرباعي (2013) مستوى العدالة التنظيمية وعلاقتها بدرجة التمكين الإداري في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد، وتكونت عينة الدراسة من (135) مديراً ورئيس قسم في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد. اعتمد الباحث المنهج الوصفي المسحي، واستخدم أداة من إعدادهم. توصلت الدراسة إلى إن مستوى العدالة التنظيمية لدى مديري التربية والتعليم ورؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم والتي قدرت من قبلهم جاءت بدرجة متوسطة. وإن درجة التمكين الإداري لدى مديري التربية ورؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد جاءت بدرجة كبيرة. ووجود علاقة ارتباطية ايجابية دالة إحصائياً بين مستوى ممارسة العدالة التنظيمية ودرجة التمكين الإداري في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التمكين الإداري في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد تعزى لمتغير: (الجنس وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي).

وقام الخيري (2010) بدراسة الأنماط القيادية السائدة في كليات التربية في المملكة العربية السعودية وعلاقتها بالتمكين الإداري لأعضاء هيئة التدريس فيها، وتكونت عينة الدراسة من (272) عضو هيئة تدريس. اعتمد الباحث المنهج المسحي الارتباطي، واستخدم أداة من إعدادة. أظهرت نتائج الدراسة أن الأنماط القيادية السائدة في كليات التربية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، هي النمط القيادي الديمقراطي، وجاء في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة وجاء النمط القيادي الأوتقراطي في المرتبة الثانية وبدرجة متوسطة، بينما جاء النمط القيادي الترسلّي في المرتبة الأخيرة بدرجة منخفضة.

وفي دراسة قام بها كوم وماثيسل (Comm & Mathaisel, 2005) هدفت التعرف إلى أهمية التمكين والمشاركة في عملية التطوير والتجديد في الجامعات الحكومية الأمريكية، واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي والمراجعة للدراسات. وقد بينت الدراسة أهمية التمكين والمشاركة في نجاح الجامعات وتميزها، وأن مبادرات التغيير والتجديد في الجامعات يجب أن تكون على أساس فاعل وبناء يركز على روح المبادرة والتغيير الهادف.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

ينظر إلى تمكين أعضاء هيئة التدريس بأنه من أهم الأمور التي تدفع لتحسين قدراتهم على اتخاذ القرارات بأنفسهم دون الرجوع إلى إدارتهم، وعلى العكس من ذلك فإن عدم تمكين أعضاء هيئة التدريس يوفر ظروف صعبة لا تسمح لكافة أعضاء هيئة التدريس بأن يساهموا بأقصى طاقاتهم في جهود الإبداع والتحسين المستمر، وبالتالي تخلق عائق أمام أعضاء هيئة التدريس في المشاركة بعملية اتخاذ القرار مع الإدارات

الأخرى. ويخلق شعور لدى عضو هيئة التدريس بالمسؤولية خارج حدود أعمال وظيفية الطبيعية بمسؤولية أكثر تجاه القرارات الحاسمة والمصيرية التي تساهم في أعمال الجامعة.

فالإدارة الناجحة هي التي تخلق الاهتمام لدى أعضاء هيئة التدريس بأعمالهم ووظائفهم، وتحفزهم في مشاركتهم لأهم القرارات الحاسمة، بحيث يشعرون وكأنهم يمتلكون الجامعة التي يعملون فيها، وأن نجاحها يعتمد على نجاح أعضاء هيئة التدريس وتمكينه في المناصب القيادية والإدارية ومشاركتهم القرارات المتعلقة بالجوانب الجامعية المختلفة. ومن هنا نشأة مشكلة الدراسة الحالية وهي الكشف عن درجة ممارسة التمكين الإداري في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وهل يختلف باختلاف الجنس، والدرجة العلمية، ونوع الكلية، وسنوات الخدمة، والراتب. ولهذا جاءت الدراسة الحالية لمحاولة الإجابة عن الاسئلة التالية:

1. ما درجة توافر التمكين الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية؟
2. هل يوجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في درجة التمكين الإداري تبعاً لمتغيرات الجنس، والدرجة العلمية، ونوع الكلية، وسنوات الخدمة، والراتب؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق الهدفين الآتيين:

1. التعرف إلى درجة التمكين الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية.

2. الكشف عن الفروق عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في متوسط درجات تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة التمكين الإداري تبعاً لمتغيرات: الجنس، الدرجة العلمية، نوع الكلية، سنوات الخدمة، الراتب.

أهمية الدراسة

تأتي الأهمية النظرية للدراسة في إبراز دور التمكين لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية على اختلافها في رفع مستوى عالٍ من الإبداع، وهو ما ينعكس إيجاباً على مستوى تلك الجامعات، بالإضافة إلى تسليط الضوء على اتجاه ومدخل من مداخل الفكر الإداري الحديث، وهو عملية التمكين الإداري في الجامعات الأردنية. وتنتم الدراسة في الإثراء المعرفي لعملية التمكين الإداري من خلال مراجعة وتمحيص العديد من المراجع والمؤلفات والدراسات السابقة ذات الصلة، بالإضافة إلى توفر هذه الدراسة بيانات لمساعدة الباحثين والدارسين في هذا المجال، كما تسعى الدراسة إلى معرفة آراء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الأردنية نحو الطرق الجديدة للمشاركة في القرارات، واستشراف نقاط القوة والضعف في مجال التمكين الإداري في جامعاتنا. ونظراً لقلّة الدراسات السابقة التي تناولت التمكين الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية حسب علم الباحثة، والمساهمة في الاستثمار الأمثل للموارد البشرية وزيادة كفاءتها وفعاليتها.

أما الأهمية التطبيقية للدراسة تتمثل من خلال أهمية الموضوع لمجتمع الدراسة الذي يتناول واقع التمكين الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، كما تعمل الدراسة على تزويد المؤسسات المعنية بالتعليم العالي إلى لفت أنظار المسؤولين لدور التمكين الإداري ودوره في الجانب الإداري وانعكاسه على واقع الجامعات، والإسهام في معرفه آلية خلق أفضل فرق العمل القادرة على إنجاز الأعمال

بأفضل طريقه ممكنة، وتعمل الدراسة على فتح آفاق أمام الباحثين لعمل دراسات جديدة في بيئات تعليمية مختلفة، وعينات جديدة.
حدود الدراسة

يتحدد نطاق تطبيق الدراسة الحالية على ما يلي:

- الحد الزمني: تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2020/2019م.
- الحد المكاني: الجامعات الحكومية في الأردن.
- الحد البشري: أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية بمختلف التخصصات.
- حدود موضوعية: تتحدد نتائج الدراسة بأدوات الدراسة التي استخدمت فيها، وما تتمتع به من دلالات صدق وثبات، لذلك تتحدد إمكانية تعميم نتائج الدراسة على المجتمعات المماثلة لمجتمع الدراسة فقط، وبمدى تمثيل العينة لمجتمعها.

متغيرات الدراسة

1. المتغيرات المستقلة

- الجنس: وله فئتان (ذكر، أنثى).
- الدرجة العلمية: وله ثلاث مستويات (أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، أستاذ دكتور)
- نوع الكلية: ولها مستويان (الإنسانية، العلمية).
- سنوات الخدمة: ولها ثلاث مستويات (أقل من 5 سنوات، من 5- أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).
- الراتب: وله ثلاث مستويات (أقل من 1000 دينار، من 1001- 2000 دينار، أكثر من 2000 دينار)

2. المتغيرات التابعة

- التمكين الإداري: ولها ست مجالات (تفويض الصلاحيات، التحفيز، التدريب، المشاركة في اتخاذ القرار، الاتصال الفعال، العمل الجماعي).

مصطلحات الدراسة

التمكين الإداري: هو أحد مداخل نقل القوة المستندة إلى المعلومة أو إصدار القرارات من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الدنيا بعد التأكد من امتلاكهم لكافة القدرات والإمكانيات التي تؤهلهم للتعاوى الكفاء والفاعل مع موارد الجامعة، وإمكانياتها ومقدراتها الجوهرية بقصد تعظيم المنفعة لأصحاب المصالح (جلب، 2011). وتعرف إجرائياً لأغراض هذه الدراسة بأنها الدرجة التي يحصل عليها عضو هيئة التدريس على المقياس المستخدم لقياس التمكين الإداري.

الجامعات الأردنية: هي مؤسسات رسمية أو خاصة للتعليم العالي تمنح درجة جامعية (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2018)، وتعرف إجرائياً بأنها إحدى المؤسسات التعليمية الأردنية والمختصة بالتعليم العالي والأبحاث، وتمنح شهادات أو إجازات أكاديمية لخريجها.

أعضاء هيئة التدريس: هم أشخاص ذو مؤهلات جامعية عملية عليا، يعملون على تسير العمليات التعليمية (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2018)، ويعرفوا إجرائياً بأنهم الأفراد الذين يقومون بالتدريس والإشراف على سير العملية التعليمية وإعداد الخطط المعتمدة.

الطريقة والإجراءات منهج الدراسة

اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي المسحي؛ إذ أنها بحثت التعرف على درجة التمكين الإداري بالجامعات الأردنية في ضوء بعض المتغيرات.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية، والبالغ عددها (12) جامعة، والبالغ عددهم (7399) عضو هيئة تدريس. عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (1181) عضو هيئة تدريس (687 ذكراً و494 أنثى) من مختلف الكليات والأقسام، اختيروا بالطريقة العشوائية، وبلغت نسبة العينة (16%) من مجتمع الدراسة، وجدول (1) يوضح ذلك

جدول (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغيرات الدراسة

المتغير	المستوى	العدد	النسبة %	المتغير	المستوى	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	687	58.2%	نوع الكلية	الإنسانية	612	51.8%
	أنثى	494	41.8%		العلمية	569	48.2%
الدرجة العلمية	أستاذ مساعد	371	31.4%	سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	184	15.6%
	أستاذ مشارك	534	45.2%		من 5- أقل من 10 سنوات	572	48.4%
	أستاذ دكتور	276	23.4%		أكثر من 10 سنوات	425	36%
الراتب	أقل من 1000 دينار	117	9.9%				
	من 1001 - 2000 دينار	762	64.5%				
	أكثر من 2000 دينار	302	25.6%				

أداة الدراسة

أولاً: مقياس التمكين الإداري.

قامت الباحثة بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بالتمكين الإداري، كدراسة الدغمي (2019)، ودراسة أبو صهيون (2016)، ودراسة الرباعي (2013)، وذلك من أجل إعداد مقياس التمكين الإداري من قبل الباحثة. حيث تكون المقياس بصورته الأولية من (43) فقرة موزعة على ستة مجالات هي: تفويض الصلاحيات وله (11) فقرة هي (1-11)، والتحفيز وله (6) فقرات هي (12-17)، والتدريب وله (6) فقرات هي (18-23)، والمشاركة في اتخاذ القرار وله (9) فقرات هي (24-32)، والاتصال الفعال وله (5) فقرات هي (33-37)، والعمل الجماعي وله (6) فقرات هي (38-43).

صدق المقياس

صدق الظاهري

قامت الباحثة بالتحقق من صدق المحتوى للمقياس بعرضه المقياس على (12) محكماً من المتخصصين في مجال الإدارة التربوية والقياس والتقويم في الجامعات الأردنية من أجل مراجعتها من حيث الصياغة اللغوية، ووضوح المعنى في الفقرة، والتداخل، ومناسبة الفقرات لكل بُعد من الأبعاد التي تنتمي إليه، ومدى ملاءمتها لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة. وتم إجراء التعديلات بناءً على آراء المحكمين، حيث تم صياغة الفقرات بما يتناسب مع الجامعات، وتعديل بعض الفقرات التي كان الاتفاق فيها بين المحكمين بنسبة (85.4%). حيث تم الاتفاق على المجالات وعدد الفقرات.

صدق البناء

قامت الباحثة بإجراء صدق البناء في الدراسة الحالية وذلك بتطبيق المقياس بصورته النهائية الحالية، حيث طبقت على عينة استطلاعية تكونت من (57) عضواً. وحُسب معاملات الارتباط المصحح لفقرات كل بُعد، ويظهر جدول (2) قيم معاملات الارتباط المصحح لكل بُعد من أبعاد مقياس التمكين الإداري.

جدول (2)

قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس التمكين الإداري بالبُعد الذي تنتمي إليه

تفويض الصلاحيات		التحفيز		التدريب		المشاركة في اتخاذ القرار		الاتصال الفعال		العمل الجماعي	
معامل الارتباط	#	معامل الارتباط	#	معامل الارتباط	#	معامل الارتباط	#	معامل الارتباط	#	معامل الارتباط	#
0.53	1	0.56	12	0.70	18	0.43	24	0.68	33	0.52	38
0.42	2	0.57	13	0.56	19	0.52	25	0.67	34	0.64	39
0.46	3	0.64	14	0.57	20	0.40	26	0.61	35	0.74	40
0.41	4	0.58	15	0.40	21	0.57	27	0.50	36	0.49	41
0.52	5	0.71	16	0.44	22	0.42	28	0.58	37	0.60	42
0.41	6	0.49	17	0.76	23	0.79	29				
0.50	7					0.43	30				
0.75	8					0.65	31				
0.47	9					0.58	32				
0.66	10										
0.69	11										

يلاحظ من جدول (2) أن معاملات الارتباط للمقياس الكلي تراوحت ما بين (0.40-0.79)، وتراوحت قيم معاملات ارتباط فقرات بُعد تفويض الصلاحيات بين (0.41-0.75)، أما بُعد التحفيز فتراوحت قيم معاملات ارتباط الفقرات بين (0.49-0.71)، وفي بُعد التدريب فتراوحت قيم معاملات ارتباط الفقرات بين (0.40-0.76)، أما بُعد المشاركة في اتخاذ القرار فتراوحت قيم معاملات ارتباط الفقرات بين (0.42-0.79)، وفي بُعد الاتصال الفعال فتراوحت قيم معاملات ارتباط الفقرات بين (0.50-0.68)، وأخيراً بُعد العمل الجماعي فتراوحت قيم معاملات ارتباط الفقرات بين (0.49-0.68).

0.74). وجميعها قيم دالة إحصائياً، وقد اعتمدت الباحثة معياراً لقبول الفقرة بأن لا يقل معامل ارتباطها بالمقياس ككل عن (0.30)، وبناءً على هذا المعيار تم قبول فقرات المقياس جميعها.

ثبات المقياس

قامت الباحثة بالتحقق من ثبات المقياس بطريقتين: الأولى من خلال تطبيقه على عينة استطلاعية بلغت (57) عضواً من خارج عينة الدراسة، وتم حساب معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) للأبعاد، حيث تراوحت هذه القيم بين (0.65-0.87)، والطريقة الثانية ثبات الإعادة بتطبيقه على نفس العينة الاستطلاعية، وتم إعادة تطبيقه بعد أسبوعين من التطبيق الأول، وتراوحت هذه القيم بين (0.72-0.88). وترى الباحثة أن هذه القيم مناسبة لاستخدام القائمة لأغراض الدراسة الحالية، وجدول (3) يظهر ذلك.

جدول (3)

معامل الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا لمقياس التمكين الإداري وأبعاده وثبات الإعادة

الثبات الإعادة	كرونباخ ألفا	البُعد
0.72	0.67	تفويض الصلاحيات
0.79	0.73	التحفيز
0.88	0.87	التدريب
0.80	0.71	المشاركة في اتخاذ القرار
0.73	0.65	الاتصال الفعال
0.86	0.85	العمل الجماعي

تصحيح المقياس

اشتمل مقياس التمكين الإداري على (43) فقرة بصورته النهائية الحالية، يجاب عليها بتدرج خماسي يتضمن البدائل: (لا أوافق بشدة) تعطى عند تصحيح المقياس درجة واحدة؛ (لا أوافق) تعطى عند تصحيح المقياس درجتين؛ (محايد) وتعطى ثلاث درجات، (أوافق) تعطى عند تصحيح المقياس أربع درجات؛ (أوافق بشدة) تعطى خمس

درجات، وجميع الفقرات إيجابية؛ وبذلك تتراوح درجات المقياس الكلي ما بين (43-215).

الإجراءات

لتحقيق أهداف الدراسة، تم إعداد أداة الدراسة بصورتها النهائية بعد التحقق من مؤشرات صدقها وثباتها، وبعدها تم توزيع المقياس على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية شهر نيسان عام الدراسي 2020، من خلال استبانة الكترونية في (Google Drive). حيث استغرقت الإجابة عليها من قبل أفراد العينة (8) أيام، وتم التأكيد لهم أن مشاركتهم طوعية، وأن البيانات التي سيدلون بها ستعامل بسرية تامة، وسوف تستخدم لأغراض البحث العلمي. وتم تفرغ الإجابات من الموقع على برنامج (SPSS)، ثم استخدام المعالجات الإحصائية المناسبة وفقاً لبرنامج (SPSS) للإجابة على أسئلة الدراسة.

تحليل البيانات

تمت في هذه الدراسة استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واستخدام تحليل التباين الخماسي Five Way ANOVA لتحديد الفروق في الجنس، الدرجة العلمية، ونوع الكلية، وسنوات الخدمة، والراتب؛ وتم استخدام اختبار شيفيه Scheffe للمقارنات البعدية.

نتائج الدراسة

فيما يلي عرض النتائج المتعلقة بكل سؤال من الأسئلة التي حاولت الدراسة الإجابة عنها.

السؤال الأول: ما درجة توافر التمكين الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التمكين الإداري، وجدول (4) يبين ذلك.

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة التمكين الإداري مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
5	الاتصال الفعال	3.88	0.51	1	كبيرة
1	تفويض الصلاحيات	3.73	0.59	2	كبيرة
4	المشاركة في اتخاذ القرار	3.69	0.61	3	كبيرة
6	العمل الجماعي	3.64	0.67	4	متوسطة
2	التحفيز	3.60	0.71	5	متوسطة
3	التدريب	3.58	0.80	6	متوسطة
	مقياس التمكين الإداري ككل	3.69	0.63		كبيرة

يبين جدول (4) أن درجة التمكين الإداري جاء بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.69)، وجاء مجال الاتصال الفعال في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.88)، بينما جاء التدريب في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.58).

السؤال الثاني: هل يوجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في درجة التمكين الإداري تبعاً لمتغيرات الجنس، الدرجة العلمية، ونوع الكلية، وسنوات الخدمة، والراتب؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التمكين الإداري حسب متغيرات الجنس، والدرجة العلمية، ونوع الكلية، وسنوات الخدمة، والراتب؛ وجدول (5) تبين ذلك.

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التمكين الإداري حسب متغيرات الجنس، والدرجة العلمية، ونوع الكلية، وسنوات الخدمة، والراتب

المتغير	المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	687	3.72	0.52
	أنثى	494	3.83	0.64
الدرجة العلمية	أستاذ مساعد	371	3.61	0.73
	أستاذ مشارك	534	3.75	0.66
	أستاذ دكتور	276	3.84	0.59
نوع الكلية	الإنسانية	612	3.92	0.55
	العلمية	569	3.38	0.67
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	184	3.87	0.59
	من 5- أقل من 10 سنوات	572	3.85	0.60
	أكثر من 10 سنوات	425	3.98	0.48
الراتب	أقل من 1000 دينار	117	3.87	0.54
	من 1001 - 2000 دينار	762	3.76	0.56
	أكثر من 2000 دينار	302	3.90	0.49

يبين جدول (5) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التمكين الإداري بسبب اختلاف فئات متغيرات: الجنس، والدرجة العلمية، ونوع الكلية، وسنوات الخدمة، والراتب؛ ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الخماسي جدول (6).

جدول (6)

تحليل التباين الخماسي لأثر الجنس، والدرجة العلمية، ونوع الكلية، وسنوات الخدمة، والراتب على مستوى التمكين الإداري

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	3.596	1	3.596	7.357	0.000
الدرجة العلمية	20.146	2	10.073	6.578	0.000
نوع الكلية	10.289	1	10.289	1.025	0.648
سنوات الخدمة	5.648	2	2.824	6.712	0.001
الراتب	2.016	2	1.008	0.102	0.857
الخطأ	82.460	1172			
الكلية	124.155	1180			

يتبين من جدول (6) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر الجنس لصالح الإناث، حيث بلغت قيمة (ف=7.357) وبدلالة احصائية بلغت (0.000)، حيث يظهر جدول (5) أن متوسط التمكين الإداري لدى الإناث بلغ (3.83) مقارنة مع متوسط الذكور (3.72). ووجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر الدرجة العلمية، حيث بلغت قيمة (ف=10.073) وبدلالة احصائية بلغت (0.000)، ولبيان الفروق الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شيفيه كما هو مبين في جدول (7).

كما أظهر الجدول (6) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر نوع الكلية، حيث بلغت قيمة (ف=1.025) وبدلالة احصائية بلغت (0.648). ووجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر سنوات الخدمة، حيث بلغت قيمة (ف=6.712) وبدلالة احصائية بلغت (0.001)، ولبيان الفروق الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شيفيه كما هو مبين في جدول (8). وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر الراتب، حيث بلغت قيمة (ف=0.102) وبدلالة احصائية بلغت (0.857).

جدول (7)

المقارنات البعدية بطريقة شيفيه لأثر المؤهل العلمي على مستوى التمكين الإداري

المتغير	الفئات	المتوسط الحسابي	أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	أستاذ دكتور
الدرجة العلمية	أستاذ مساعد	3.61			
	أستاذ مشارك	3.75	0.09		
	أستاذ دكتور	3.84	0.11	*0.36	

* دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

يتبين من جدول (7) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$) في الدرجة العلمية بين أستاذ مشارك وأستاذ دكتور، وجاءت الفروق لصالح رتبة أستاذ دكتور.

جدول (8)

المقارنات البعدية بطريقة شفوية لأثر سنوات الخدمة على مستوى التمكين الإداري

المتغير	الفئات	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	10 سنوات فأكثر
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	3.87			
	من 5-10 سنوات	3.85	0.08		
	10 سنوات فأكثر	3.98	*0.29	0.10	

* دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$).

يتبين من جدول (8) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$) بين سنوات الخدمة أقل من (5 سنوات) وسنوات الخدمة من (10 سنوات) فأكثر، وجاءت الفروق لصالح سنوات الخدمة أكثر من (10 سنوات).

مناقشة النتائج

أشارت النتائج إلى أن مستوى التمكين الإداري جاء بدرجة كبيرة، حيث تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى تبني هذه الجامعات أنظمة اتصالات فعالة تعمل على تسهيل التواصل والاتصال ما بين مختلف المستويات الإدارية، بالإضافة إلى خبرة هذه الجامعات وتجاربها على المستوى الدولي في بيئات عمل مختلفة ومتنوعة والتي دفعت هذه الجامعات إلى التغيير والتطوير المستمر لأنظمة التواصل والاتصال لديها. بالإضافة إلى تقدير أعضاء هيئة التدريس للعمل ضمن فريق، وإيمانه بجودة العمل مع الجماعة، مما يؤدي إلى التزامه بالمهام الموكلة إليه وأدائها بشكل جيد. وترى الباحثة أن هذه الجامعات تتيح لأعضاء هيئة التدريس فرصاً ومساحات كافية لأداء أعماله بالشكل الذي يراه مناسباً له ولطبيعة المهمة التي يقوم بها، بالإضافة إلى تشجيع

الجامعة أعضاء هيئة التدريس للمشاركة في اتخاذ القرارات ذات الصلة بأعمالهم، وذلك مع الحرص على عدم تجاوز القواعد والقوانين المعمول بها، مما يؤدي إلى إحساس عضو هيئة التدريس بالانتماء للجامعة والتأثير بها، وهو ما يدفعه إلى التعاون ومشاركة الآخرين لأعمالهم.

كما تعزو الباحثة ذلك إلى أن هذه الجامعات تتبنى نظام الحوافز بشقيه المادي والمعنوي، والذي يعمل على تحفيز أعضاء هيئة التدريس على التطوير المستمر في الأداء، والذي يؤدي إلى شعور أعضاء هيئة التدريس بتمكين أكبر في مجال أعمالهم. وأن هذه الجامعات تسعى باستمرار في بناء قدرات أعضاء هيئة التدريس فيها وتدريبهم بما يتناسب مع مجالات عملهم، بالإضافة إلى توزيع المهام بالشكل الأنسب لقدرات وخبرات أعضاء هيئة التدريس، وذلك يشعر أعضاء هيئة التدريس بالقدرة والقوة لأداء عملهم والانتماء إليه. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة أبو صهيون (2016)، ودراسة الرباعي (2013) التي أشارت إلى أن درجة التمكين الإداري جاءت بدرجة كبيرة. وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الديحاني (Aldaihani, 2019) التي أشارت إلى أن درجة التمكين الإداري جاءت بدرجة متوسطة.

وأظهرت النتائج تفوق الإناث أعضاء هيئة التدريس على الذكور، حيث تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنهم يضعون توقعات أساسية لممارساتهن الوظيفية، ويعملن على بناء علاقات مع مرؤوسيهن، ويشجعن على خلق بيئة إيجابية لفريق العمل، ويوفرن فرصاً للتقدم في حياتهن المهنية. كما أن الإناث يتمتعن بصفات فطرية تميزهن عن الذكور كالنزاهة والأمانة والرعاية والتعاون والعمل الاجتماعي، حيث يسعين إلى إثبات أنفسهن من خلال الممارسات التجريبية. كما ترى الباحثة أن الإناث أكثر حماسة لوظائفهن من نظرائهن الذكور، وهن أفضل في تشجيع الموظفين وتطوير مهاراتهم،

ولديهن قدرة أكبر على مساعدتهم في التقدم، ويملن إلى تقديم ردود فعل إيجابية وبناءة للموظفين الآخرين. وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع دراسة العبدالات (2018)، ودراسة الرباعي (2013) اللواتي أشارتا إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى التمكين الإداري تعزى لمتغير الجنس.

كما أظهرت النتائج تفوق أعضاء هيئة التدريس ذوي الرتبة أستاذ دكتور، حيث تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى قدرتهم على الحكم على الممارسات والخبرات الإدارية، ولديهم قدرة وفهم أوضح وإلمام بالممارسات الخاصة بالإدارة. ويمتلكون القدرة على إقناع الموظفين بالجوانب الإدارية وتبنيها كنمط إداري في العمل. ولديهم القدرة على تحديد مسؤوليات العمل وتوزيع الأدوار حسب إمكانات العاملين وقدراتهم باعتبارهم من يحملون رتبة أستاذ دكتور هم ذوي المناصب العليا في الإدارة. وأن ذوي رتبة أستاذ دكتور يمتلكون من المعرفة ما يجعلهم أكثر دراية في مجال تقدير مدى التمكين الإداري في دعم نظم الإدارات في الجامعات، كما أنهم يمتلكون القدرة على تسهيل عملية الاتصال والمشاركة في اتخاذ القرارات أكثر من غيرهم.

وأظهرت النتائج تفوق الموظفين ذوي سنوات الخدمة (10 سنوات) فأكثر، حيث تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنهم ينظرون بإيجابية أكبر لمدى توفر ومنااسبة الممارسات التي يقومون بها في الوظائف الإدارية من غيرها، وأن النظرة الإيجابية التي ينظرها أصحاب هذه الفئة إلى أن هذه السياسات المتوفرة أتاحت لهم الفرصة في الوصول إلى منصب إداري مبكراً. وأن ذوي سنوات الخبرة الأكبر هم أكثر خبرة وأكثر إدراكاً وتمييزاً لواقع السياسات والممارسات الإدارية من غيرهم من الموظفين الشباب الذين تغلب عليهم قلة الخبرة. كما ترجع إلى الخبرة التي يمتلكونها واحتكاكهم المباشر في جميع المستويات الإدارية والتنفيذية الأمر الذي يجعلهم أكثر دراية واطلاعا بالسياسات والممارسات

والإجراءات المتبعة. وأنه كلما زادت الخدمة فإن مستوى الممارسات تزداد، وأن الأكثر خبرة أكثر إدراكا للمعاني العاطفية والأخلاقية من الموظف ذوي الخدمة المحدودة. ووجدت الباحثة أن أصحاب الخبرة الطويلة نسبياً التي يمتلكها أعضاء هيئة التدريس والتي تمكنهم من التغلب على مشاكل وتحديات العمل، ويرجع ذلك لأن الوظائف والمناصب الإدارية العليا تتطلب لشغلها سنوات خبرة إلى جانب المؤهل العلمي وكفاءة الأداء. وأن أصحاب الخبرة الكبيرة لديهم القدرة على التميز وعلى معرفة أكثر بخطوات التخطيط للموارد البشرية من أصحاب الخبرة القليلة، وأن الذين خبرتهم أكثر من 10 سنوات فأكثر هم أكثر اطلاعا على السياسات المتبعة وأكثر ممارسة للعمل الإداري. وأن الرغبة والطموح لدى هذه الفئة في تحسين الأداء الوظيفي لهم من أجل الحصول على ترقية وتقييم عالٍ والحصول على التحفيز الدائم، كما أنهم يرون أن المناخ المحيط بهم مناسباً وأنهم يسعون إلى إقامة علاقات مع زملائهم، والعمل على اكتساب المزيد من الخبرات. وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع دراسة العبدالات (2018) التي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى التمكين الإداري تعزى الخبرة العملية.

كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق في التمكين الإداري تعزى لمتغيري الكلية والراتب، حيث تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن هم الجامعات هو تطوير موظفيها وقدراتهم في العمل الإداري، والسعي لبذل ما لديهم للوصول إلى مستوى أعلى، لذلك فهم يقومون بالمهام والمسؤوليات الموكولة إليهم بهمة واقتدار إثباتاً منهم لذاتهم ولقدراتهم وسعيًا للوصول إلى الارتقاء الوظيفي، فالارتقاء بالسلم الوظيفي يؤدي إلى الارتقاء بالامتيازات المادية.

التوصيات

- اعتماداً على نتائج الدراسة وتفسيرها، توصي الباحثة بما يأتي:
1. إعطاء المزيد من الفرص لكافة أعضاء هيئة التدريس بالمشاركة في القرارات، وبت روح التنافس فيما بينهم.
 2. التعزيز الدائم لنظام الحوافز والمكافأة وربطه بمؤشرات الأداء الجيد.
 3. اعتماد القيادات الأكاديمية في الجامعة وفرق العمل ذاتية الإدارة.
 4. إجراء مزيد من الدراسات المتعلقة بالتمكين الإداري وربطه بمتغيرات إدارية لدى عينات وبيئات جديدة.

قائمة المراجع

المراجع العربية

- الأفندي، عطية (2003). *تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر*. القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- البوشي، علي (2008). *مستوى التمكين الإداري لدى أعضاء الهيئة التدريسية بكليات الشرطة في دولة الإمارات وعلاقته برضاهم الوظيفي*. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- جلاّب، إحسان (2011). *إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير*. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- حافظ، فاطمة (2008). *تمكين المرأة الخليجية - جدل الداخل والخارج*. مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، 128 (1) 56-87.
- حريم، حسين (2003). *إدارة المنظمات - منظور كلي*. عمان: دار زهران.
- الخيري، أحمد (2010). *الأنماط القيادية السائدة في كليات التربية في المملكة العربية السعودية وعلاقتها بالتمكين الإداري لأعضاء هيئة التدريس فيها*. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

- الدغمي، هيفاء (2019). التمكين الإداري في التميز المؤسسي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
- الدوري، زكريا وصالح، احمد (2009). إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- الرباعي، اخلاص (2013). مستوى العدالة التنظيمية وعلاقتها بدرجة التمكين الإداري في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- صالح، أحمد والدوري، زكريا (2009). إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمة أعمال الألفية الثالثة. عمان: دائرة المكتبة الوطنية.
- أبو صهيون، أية (2016). دراسة حول أثر الثقافة التنظيمية على التمكين الإداري للمرأة العاملة لدى الجامعات الحكومية في شمال الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- الضلاعين، علي (2010). أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية. دراسات العلوم الإدارية، 37 (1)، 96 - 122.
- الطائي، رعد ووقادة، عيسى (2010). إدارة الجودة الشاملة. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- الطعامنة، عبد الله (2011). أثر ممارسة العدالة التنظيمية على أداء العاملين في البنوك الأردنية في مدينة إربد من وجهة نظر العاملين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- طلافة، ابراهيم (2011). دور مديريات التربية في تمكين مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد وعلاقته بفاعلية المدرسة. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- العبدلات، مظفر (2018). أثر استراتيجية التمكين الإداري في تنمية رأس المال الفكري في القطاع المصرفي الأردني. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- الفاضل، محمد (2009). علاقة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس إقليم شمال الأردن من وجهة نظر المعلمين. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

- القاضي، نجاح (2009). التمكين الإداري لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية في إقليم الشمال وعلاقته بالتدريب الإداري من وجهة نظرهم. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- المتروك، شروق (2010). أثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري من وجهة نظر موظفي الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت. رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- المحاسنة، محمد (2007). أثر التمكين الإداري على بلورة سمات فرق العمل: دراسة تطبيقية على مدينة العقبة الاقتصادية الخاصة في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
- المغربي، عبد الحميد (2007). المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية. القاهرة: المكتبة العربية للنشر والتوزيع.
- ملحم، يحيى (2006). التمكين مفهوم إداري معاصر. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- ابن منظور، أبي الفضل (1995). لسان العرب. بيروت: دار صادر.
- أبو هتلة، خالد (2009). أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية. عمان: دار المأمون للنشر والتوزيع.
- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (2018). قانون الجامعات الأردنية رقم (18) لسنة 2018. تم الرجوع إليه بتاريخ من الموقع الإلكتروني الآتي:
<http://www.mohe.gov.jo/ar/Pages/Legislation.aspx>

المراجع الأجنبية

- Aldaihani, S. (2019). Administrative empowerment among Kuwait university staff and its effect on their job satisfaction. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 12 (2), 210-229.
- Bowen, D. & Lawler, E. (1992). The empowerment of service workers: What, why, how, and when. *Sloan Management Review*, 33 (3), 31-39.
- Comm, C. & Mathaisel, D. (2005). A case study in applying Iran sustainability concepts to universities. *International Journal of Sustainability in higher Education*, 6 (2), 134- 146
- Davis, A. (2001). *Linking by types in the hierarchical lexicon*. Stanford: CSLI Publications.
- Giorgidze, L. (2016). Study of employee empowerment and job satisfaction of university staff in a TQM perspective: Implications for higher education managers. *Quality Issues and Insights in the 21st Century*, 5 (1), 6-19.
- Honold, L. (1992). A review of the literature on employee empowerment. *Empowerment in Organization*, 5 (4), 120-146.
- Ibua, M. (2017). Employee empowerment and performance of public universities in Kenya. *Strategic Journal of Business & Change Management*, 4 (3), 479-495.
- Lashley, C. & McGoldrick, J. (1994). The limits of empowerment: A critical assessment of human resource strategy for hospitality operations. *Empowerment in Organisations*, 2 (3), 25-38.
- Madhavan, N. (2014). Employees empowerment towards innovation. *Reviews of Literature*, 2 (2), 1-6.
- Orgambidez-Ramos, A. & Borrego-Alés, Y. (2014). Empowering Employees: Structural Empowerment as Antecedent of Job Satisfaction in University Settings. *Psychological Thought*, 7 (1), 28-36.
- Stirr, T. (2003). *Fundamentals of empowerment*. Retrieved 30.04.2020, from www.4ouncestoheaven.com/fundamentals_of_Empowermentfinal.pdf.