

واقع التمكين الإداري في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين فيها

ختام محمد العيدي، عاطف عمر بن طريف*

ملخص

تهدف الدراسة تعرف واقع التمكين الإداري في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين فيها. تكوّن مجتمع الدراسة من عمداء الكليات، ونوابهم، ومساعديهم، ورؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الرسمية والبالغ عددهم (991) قائداً أكاديمياً في العام الدراسي (2015/2016). وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة القصدية، حيث تكونت من جميع القيادات الأكاديمية في أقدم ثلاث جامعات أردنية رسمية، وهي: الجامعة الأردنية، واليرموك، ومؤتة والبالغ عددهم (406) قائداً أكاديمياً. واستخدمت الدراسة منهجية البحث الوصفي المسحي. ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانة للكشف عن واقع التمكين الإداري في الجامعات الأردنية الرسمية. وأشارت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة التمكين الإداري متوسطة في جميع المجالات كما وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة التمكين الإداري في الجامعات الأردنية الرسمية تعزى لمتغير الكلية ولصالح الكليات العلمية، ولمتغير الرتبة الأكاديمية ولصالح أستاذ ويلييه أستاذ مشارك، ولمتغير المسمى الوظيفي لصالح عميد ومساعد عميد، وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات، ومن أبرزها: التوعية بمفهوم التمكين الإداري، وإعادة النظر في نظام الحوافز والمكافآت، وتحسين البنية التحتية للجامعات.

الكلمات الدالة: التمكين الإداري، الجامعات الأردنية الرسمية، القيادات الأكاديمية.

المقدمة

إن للجامعات أثراً إيجابياً واضحاً في تطوير المجتمع وتقدمه، وهي مؤسسات تربوية متكاملة يسعى العاملون فيها إلى تحقيق أهدافها وفي مقدمتها تحسين جودة المخرجات، ويتطلب ذلك وجود قادة على درجة عالية من المعرفة بالمهارات الإدارية الحديثة، كما ويتطلب المتابعة والتطوير المستمر لعملياتها ومواكبة التطورات الإدارية الحديثة. ولقد أشار الناصر (2010) إلى أهمية وجود مؤسسات تعليم عالي على درجة عالية من الجودة لمواجهة تحديات هذا العصر؛ ولذلك تحتاج الجامعات إلى قيادات مؤهلة تأهيلاً عالياً تقود البيئة التعليمية إلى الإبداع والتميز. ولتحقيق ذلك لا بد من استثمار الموارد البشرية بشكل فاعل والعمل على تمكين العاملين وتنمية ولائهم للعمل، فالتمكين مطلب هام في وقتنا الحاضر، وهو من أدوات الجودة الشاملة ومن الأساليب الحديثة المتقدمة، ويعتمد على التدريب والتطوير والشراكة وتفويض الصلاحيات.

وأوضح سميث وجريلينغ (Smith, and Greyling, 2006) أن التمكين مفهوم إداري حديث يؤكد ضرورة منح أفراد التنظيم في كافة المستويات التنظيمية، خصوصاً المستويات التنفيذية، الثقة بقدرتهم على اتخاذ القرارات السليمة. ولتحقيق ذلك لا بد من تأهيل العاملين تأهيلاً جيداً وتدريبهم باستمرار وتزويدهم بمختلف الموارد المادية والمعنوية والقانونية التي تكفل الرضا عن العمل. ويساعد التمكين الأفراد والمنظمات والمجتمعات على إتقان شؤونهم، ويعزز العمل الجماعي والعمل بروح الفريق. ولقد أشار مايكل (Michael, 2014) إلى ذلك، وبيّن أن التمكين عملية هادفة ومستمرة تنطوي على الاحترام المتبادل والتفكير النقدي والعمل التعاوني. ولابد من إيمان القادة بأهمية التمكين الإداري وفوائده، فغالباً ما يحتاج الأمر إلى تنمية الأفراد، ورفع قدراتهم ومهاراتهم لحل المشكلات، ومواجهة المواقف، وهذا ما أشار إليه ماكسفيلد (Maxfield, 2009). كما وأوضح أهمية تنمية المهارات الإدارية للقادة، وارتباط تحقيق المؤسسة التربوية لأهدافها التعليمية بقدرتها إدارتها على أداء دورها الإداري والتربوي.

ولكي يحقق قادة مؤسسات التعليم العالي دورهم القيادي بفاعلية ويقودوا مؤسساتهم إلى التميز والإبداع، فقد أشار الدوري

* الجامعية الأردنية. تاريخ استلام البحث 2015/12/30، وتاريخ قبوله 2016/3/17.

(2009) إلى ضرورة أن يكون القادة ملمين بمهارات القيادة ويتمتعون بالصلاحيات والمسؤوليات، وقادرين على تمكين العاملين وتقيضهم الصلاحيات، ومدركين لأهمية العمل التشاركي وداعمين له، بالإضافة إلى إيمانهم بأهمية تعزيز العاملين وتنمية الاتجاهات الايجابية لديهم.

ومن هنا فإن تمكين القيادات يعد مدخلا حديثا لتمييز المؤسسات وتحسين مخرجاتها. ولقد أكدت العديد من الدراسات على وجود علاقة ايجابية بين التمكين والإبداع، والرضا الوظيفي وزيادة الدافعية، وتعزيز الكفاءة التنظيمية، وصنع القرار ومنها دراسة (القرشي، والسبتي، 2015) ودراسة (لطيفه، 2014)، ودراسة (Ramos, et al, 2014).

إلا أن الكثير من القادة التربويين يشعرون بأن عملية التمكين تعني فقدان جزء من مصادر قوتهم ومكانتهم في المنظمة، حسب اعتقادهم، وأنها أبعد من إعطاء الموظف الصلاحية، إذ إنها تشمل دائرة أوسع تضم المعرفة والمستوى التقني والثقة بالذات. وهذه المهارات الذاتية من شأنها إذا وضعت في القلب الصحيح أن تعطي الموظف أفضل النتائج على صعيد عمله، وهذا ما سوغ للباحثة القيام بهذه الدراسة.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

نتيجة للتطورات المتسارعة التي نشهدها، والتي تركت انعكاسات كبيرة على إدارة الموارد البشرية، فقد ظهرت اتجاهات جديدة في حقل إدارة الموارد البشرية. ومن هذه الاتجاهات التمكين الإداري، إذ أصبح وسيلة لتطوير مهارات العاملين، وتحقيق الكفاءة. وإيماننا بأهمية تمكين قيادات مؤسسات التعليم العالي، فقد تنامي الاهتمام بالدراسات والبحوث التي تهدف إلى تعرف طبيعة عملية التمكين الإداري، وعلاقتها بالرضا الوظيفي والإبداع والتميز في هذه المؤسسات، ودرجة الوعي بها، وبالمتغيرات المختلفة المرتبطة بها. وبالرغم من الدراسات التي أبرزت المميزات التي يحققها التمكين، والجهود المبذولة في تطوير الإدارات، ومنها دراسة (القرشي، والسبتي، 2014)، ودراسة (Lau, 2010)، ودراسة (عبد الهادي، 2012) إلا أن الواقع العملي يشير إلى أن الكثير من المؤسسات التربوية ما زالت تفتقر إلى رؤية واضحة لهذا المفهوم، وكيفية تطبيقه في سياقاتها، ولا تدرك الفوائد التي تنعكس على العاملين والمناخ المؤسسي فيها. ولقد أشارت نتائج معظم الدراسات السابقة التي تناولت واقع التمكين الإداري في قطاع التعليم العالي إلى أن درجة ممارسته متوسطة، في حين أشارت نتائج معظم الدراسات التي بحثت في درجة ممارسة التمكين الإداري في قطاعات المجتمع الأخرى كالصحة، والاتصالات، والبنوك إلى أن درجة ممارسته مرتفعة. وأكد هذا ما توصلت له دراسة (علوان، 2011)، و (لطيفه، 2014).

ولذلك فإن إصلاح نظام التعليم، وإحداث نقلة نوعية فيه، يستدعي تحسين نوعية أداء العاملين في هذا النظام، وفي مقدمتهم القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية، وذلك من خلال تبني أساليب إدارية حديثة. ومن هنا تمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة عن الأسئلة التالية:

- 1- ما واقع ممارسة التمكين الإداري في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين فيها؟
- 2- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة عن واقع ممارسة التمكين الإداري في الجامعات الأردنية الرسمية تعزى للمتغيرات الآتية: (المسمى الوظيفي، والرتبة الأكاديمية، ونوع الكلية)؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في أنها تلقي الضوء على موضوع في غاية الأهمية مما يساعد على إثراء الأدب المتعلق بالتمكين الإداري. وكذلك توفر معلومات تفيد المسؤولين وصانعي القرار في الجامعات الأردنية الرسمية لبناء استراتيجيات للتوعية بأهمية التمكين الإداري وأثره في الانجاز والرضا الوظيفي والإبداع والتأكيد على تطبيقه.

- **أهداف الدراسة:** تهدف هذه الدراسة إلى تعرف واقع ممارسة التمكين الإداري في الجامعات الأردنية الرسمية، وذلك بالإجابة عن أسئلة الدراسة.

مصطلحات الدراسة:

- **التمكين الإداري:** يقصد به منح الأفراد حرية الإدارة والتصرف في عملية اتخاذ القرارات وذلك بتوسيع نطاق السلطة وتوفير بيئة مناسبة (القضاة والطراونة، 2011: 136).

ويقصد به في هذه الدراسة إعطاء قيادات الجامعات الأردنية الرسمية السلطة الإدارية ومنحهم الصلاحية والتصرف في صنع واتخاذ القرارات ضمن إطار العمل بما يحقق لهم الاستقلالية والمسئولية من خلال توسيع نطاق السلطة وزيادة المشاركة وتحفيزهم إدارياً وتطوير شخصيتهم وتوفير بيئة مناسبة لتفعيله.

- **الجامعات الأردنية الرسمية:** هي مؤسسات أكاديمية مستقلة، كما ورد في قانون الجامعات الأردنية الرسمية تعمل على تحقيق أهداف التعليم العالي والبحث العلمي في الأردن (قانون الجامعات الأردنية لسنة 2009). وتشتمل الدراسة على أقدم ثلاث جامعات أردنية رسمية وهي: الجامعة الأردنية، وجامعة اليرموك، وجامعة مؤتة.

- **القيادات الأكاديمية:** أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية، الذين يشغلون مناصب إدارية (الحموري والسعود، 2010). ويقصد بهم في الدراسة عمداء الكليات، ونوابهم، ومساعديهم، ورؤساء الأقسام في الجامعة الأردنية، وجامعة اليرموك وجامعة مؤتة.

حدود الدراسة: شملت حدود الدراسة الحدود التالية: - حدود بشرية، فقد اقتصرت هذه الدراسة على القيادات الأكاديمية في الجامعات الرسمية الأردنية (عميد، نائب عميد، مساعد عميد، رئيس قسم).

- حدود مكانية: اقتصرت عينة الدراسة على أقدم ثلاث جامعات أردنية رسمية وهي: الجامعة الأردنية، وجامعة اليرموك، وجامعة مؤتة.

- الحدود الزمانية: العام الدراسي 2015\2016.

محددات الدراسة: تتمثل محددات الدراسة بالآتي:

- موضوعية استجابة عينة الدراسة على أدوات الدراسة.

الإطار النظري:

يُعد مفهوم التمكين الإداري من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تساعد الإدارة على حل المشكلات، وتوسيع نطاق المشاركة في صنع القرارات، مما ينعكس إيجاباً على العاملين والمنظمة، فشعور العاملين بالراحة والقبول للأعمال الموكلة إليهم يؤدي إلى تحسين مستوى أدائهم الوظيفي. وتعرفه القاضي (2008: 120) بأنه إستراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسئوليات والحرية في أدائهم للعمل، دون تدخل مباشر من الإدارة وتوفير الموارد، وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنياً ومسلحياً.

ويؤكد ملحم (2006) إلى أن هناك مقومات أساسية تعتبر بمثابة عوامل لنجاح برامج التمكين الإداري، ولخصها بالمعادلة التالية: "التمكين = القوة × المعلومات × المعرفة × المكافآت". وحسب هذه المعادلة فإن حاصل ضرب هذه المقومات الأربعة يبين أنه إذا كان أي عنصر من هذه العناصر مساوياً صفر، فإن النتيجة الكلية للتمكين الإداري سوف تساوي صفرًا. وإن فشل برامج قد يعود إلى التركيز على القوة، دون إعادة توزيع المعلومات والمعرفة والمكافآت بالشكل المناسب، وبعد ذلك تكون النتيجة منح الموظف السلطة ولكن دون امتلاك التدريب الكافي والمهارة اللازمة ليتصرف بحكمة وعقلانية، وتكون النتيجة أن يتصرف الموظف بطريقة خاطئة على حساب المصلحة العامة للمؤسسة.

وعلى الرغم من تنوع وجهات نظر الباحثين حول التمكين، إلا أن أغلبها يُجمع على إن التمكين في جوهره إعطاء العاملين صلاحية وحرية أكبر، أي منحه حرية المشاركة، وتقديم الآراء في صناعة القرارات المتعلقة بالعمل، والعمل بروح الفريق بالإضافة إلى التأكيد على أهمية تحفيز وتشجيع العاملين على الإبداع والمبادرة.

ومن خلال التعريفات السابقة للتمكين الإداري ترى الباحثة أن غالبية التعريفات تتفق على أن التمكين الإداري يهتم بمنح الفرد السلطة المتعلقة بالأعمال والمهام ضمن عمله، وتحريره من الضبط المحدد بالأنظمة والتعليمات، ومنحه الحرية لتحمل مسؤولية قراراته، وآرائه، وتطبيقاته، وتؤكد الجوانب التالية:

- التمكين هو عملية منح سلطة أوسع للأفراد في تنفيذ الرقابة، وتحمل المسؤولية وإشراكهم في عملية صنع القرارات.
- التمكين هو دافعية العمل الداخلية والمقدرة الذاتية للفرد، وإيمان الفرد بأنه قادر على انجاز المهام بجدارة ومهارة.
- التمكين هو تحفيز الأفراد ودعمهم لتحمل المسؤولية وتطوير أدائهم وتمييزهم مهنيًا، ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم.

ويعد مفهوم التمكين الإداري من أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة في الفكر الإداري بشكل عام، والفكر التربوي بشكل خاص.

وظهرت فلسفة التمكين الإداري من بين الأساليب الإدارية التي أكدت على أهمية المورد البشري للمنظمات، كما تؤكد على ضرورة التحول من الهياكل الهرمية التقليدية إلى البناء الديمقراطي التشاركي.

وأشار بطاح (Badah, 2012) انه لتطبيق التمكين الإداري بشكل فاعل وناجح، لا بد من توفير المعلومات الكافية للعاملين والتي تساعدهم على صناعة القرارات الرشيدة، كما ويجب تسهيل الوصول إلى المعلومات وإتاحتها. وبالإضافة، فإنه لتطبيق التمكين الإداري لا بد من امتلاك العاملين المعرفة والمهارة اللازمة للقيام بالمهام بكفاءة وفاعلية. وعلاوة على ذلك، يتطلب نجاح التمكين منح العاملين القوة وتفويضهم الصلاحيات، وكذلك لا بد من تحفيزهم من خلال نظام حوافز ومكافآت عادل.

ويضمن التمكين الإداري تعزيز العلاقات بين العاملين والإدارة، مما يغرس الدافعية والحافز الداخلي لدى العاملين في بذل أقصى الجهود في انجاز العمل والحرص على المصلحة العامة. ويؤكد ليو (Lau, 2010) أن التمكين يزيد من درجة الانجاز ومستوى الإبداع في المؤسسة، فالتمكين يسهم في تعزيز الإبداع، ويوفر مناخاً يتسم بالثقة والدافعية للعمل، فالمنظمات الناجحة تشجع الإبداع من خلال التمكين، وترى أن التمكين يرتبط بالمناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية السائدة ونمط القيادة واستعداد الأفراد العاملين في المنظمة. وأكد شونغ وآخرون (Choong, et al, 2011) على أهمية تبني مؤسسات التعليم العالي لهذا المفهوم، فهو يساعد الإدارة على حل المشكلات، وتوسيع نطاق مشاركة العاملين في صنع القرارات، مما ينمي لديهم الولاء للمنظمة، كما وينعكس إيجاباً على الرضا الوظيفي، فالشعور بالراحة والقبول للأعمال الموكلة إليهم، ورضاهم عن نظام الحوافز وساعات العمل، يؤدي إلى تحسين مستوى أدائهم الوظيفي، ويزيد من ولائهم التنظيمي وانتماؤهم لمؤسساتهم.

وعند تطبيق التمكين في المنظمات لا بد من التأكد من وجود المناخ الملائم لذلك، كما ويجب أن تتوفر القيادة الداعمة لعملية التمكين، فنجاح أو فشل برنامج التمكين الإداري يرتبط بمدى توافر المتطلبات الأساسية لتطبيقه، ووجود البيئة التنظيمية المساعدة على ذلك. ولكن قد تواجه المنظمات بعض المعوقات التي تحد من قدرتها على تطبيق عملية التمكين الإداري، وتناولت الأدبيات العديد من المعوقات التي تحد من دور التمكين الإداري في تحسين الأداء، وأشار الوادي (2013) إلى بعض هذه المعوقات ومن أبرزها: مقاومة المديرين للتغيير لعدم قناعتهم به وخوفهم على مراكزهم، بالإضافة إلى عدم مواكبة بعض القيادات لما يستجد من تطور فكري ومفاهيم حديثة، كما وان البيروقراطيات المترهلة التي تركز على تنمية وتوسيع نطاق سلطاتها الإدارية، تحد من التطور والتقدم للمنظمات. علاوة على ذلك، فإن الأنظمة والتعليمات تقيد المديرين، وتعتبر من أهم معوقات تطور المنظمة لأنها تفقر إلى المرونة وتعاني من التقادم والازدواجية.

وانطلاقاً مع متطلبات هذا العصر، فإن المنظمات التقليدية التي تُدار بإدارة مركزية وهياكل تنظيمية عمودية، لم تعد مناسبة، لذلك يتطلب من إدارات هذه المنظمات المبادرة إلى تبني المفاهيم الإدارية الحديثة والنهوض بهذه المنظمات لتواكب عصر العولمة والانفجار المعرفي. وفي هذا الصدد، يرى شونغ وآخرون (Choong, et al, 2011) أنه يتطلب من العاملين أن يتعلموا أخذ زمام الأمور، وأن يتعلموا كيف يكونوا مبدعين، وأن يتحملوا مسؤولية أعمالهم؛ فالمنظمة اليوم تحتاج إلى الأفراد الممكّنين. كما وان المنظمات ترتبط بجميع جوانب حياة الفرد، ولكي تنتم المنظمة بأنها ممكنة وقادرة على تحقيق أهدافها بفاعلية لا بد من التعمق في دراستها وفهم المتغيرات المؤثرة فيها، ودراسة بيئتها الداخلية والخارجية.

ولا شك أن الجامعات من أحوج المؤسسات إلى القيادات التمكينية، فهي المسؤولة بالدرجة الأولى عن بناء المجتمع، وأشار أبو كريم وطناش (2008) إلى الدور الرئيس لقيادات الجامعات، فهي الأساس الذي يساهم بفاعلية في جودة مخرجات التعليم، وبالتالي جودة المجتمع بشكل كامل، فسلوكيات وممارسات قيادات الجامعات من قيم واتجاهات ومهارات مختلفة تنعكس على المنظومة الإدارية، والتي تعكس الرسالة الجامعية. فالقيادة القوية المتمكنة والمتميزة تقود الجامعة إلى التميز والإبداع، وتكون مسؤولة عن نجاح الجامعة أو فشلها. ونظراً للحاجة المستمرة للتغيير بسبب التحديات المختلفة التي تواجهها الجامعات، فإن هناك حاجة ملحة إلى قيادات فاعلة على مستوى رئيس الجامعة، والعميد ورئيس القسم، فهم على قدر كبير من الأهمية نظراً للدور الكبير الذي يقومون به.

الدراسات السابقة

فيما يلي عرض لأهم الدراسات التي بحثت في التمكين الإداري، وسيتم عرض الدراسات السابقة وفقاً لتاريخ نشرها زمنياً ابتداءً من الأحدث. ولقد تم تصنيفها إلى دراسات عربية ودراسات أجنبية.

الدراسات العربية

أجرى القرشي والسبتي (2015) دراسة هدفت إلى معرفة أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة في الجزائر، كما وهدفت أيضاً إلى التأكيد على أهمية التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالجامعة محل الدراسة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (150) فرداً من العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة. وأظهرت النتائج أن الجامعة تلتزم بأبعاد التمكين الإداري التي تمت دراستها بمستوى متوسط وفقاً لتصورات المبحوثين، وجاء ترتيب المجالات وفقاً لأهميتها النسبية كما يلي: العمل الجماعي، تفويض السلطة، الاتصال الفاعل، تحفيز العاملين، وأخيراً تدريب العاملين. ومن أهم التوصيات: الاهتمام بتقديم الحوافز المادية والمعنوية للعمال، وتطوير العاملين عن طريق منحهم برامج تدريبية لتحسين قدراتهم ومعارفهم ومهاراتهم.

قام لطيفة (2014) بدراسة هدفت إلى تفحص طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري والتمكين النفسي لدى العاملين في القطاع الصحي الخاص في ولاية بسكرة في الجزائر. وتكون مجتمع الدراسة من جميع العيادات والمصحات الإستشفائية في ولاية بسكرة. وتكونت عينة الدراسة من (59) عاملاً من مختلف العيادات في ولاية بسكرة تم اختيارهم عشوائياً. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. واستخدمت استبانة مكونة من (24) فقرة من تصميم الباحث. ومن أهم نتائج الدراسة أن مستوى التمكين الإداري والنفسي لدى العاملين في هذا القطاع كان كبيراً، وتُرجم التأثير الذي كان للتمكين الإداري على التمكين النفسي فقط في بعدي الفرص والقوة الرسمية. ومن أبرز التوصيات إعادة النظر في نظام الحوافز والمكافآت، وتوفير الاستقلالية الكافية لاتخاذ القرارات، وتدريب العاملين ومنحهم الوقت الكافي للتعلم والنمو.

وأجرى أبو ديه والرقاد (2012) دراسة هدفت إلى تعرف درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية للقيادة التحويلية وعلاقتها بتمكين أعضاء هيئة التدريس. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام الاستبانة. وأجريت الدراسة على عينة تكونت من جميع القادة الأكاديميين في الجامعة الأردنية، وجامعة اليرموك، وجامعة مؤتة، بواقع (288) قائداً و(773) عضو هيئة تدريس، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. وكشفت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس للتمكين الوظيفي متوسطة، بينما أشارت إلى وجود درجة ممارسة عالية للقيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة التحويلية وبين التمكين الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس. واقترحت الدراسة مجموعة توصيات من أهمها تعميم نتائج الدراسة على جميع المعنيين في مؤسسات التعليم العالي، وعقد دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس وللقيادة، لشرح وتوضيح التمكين الوظيفي وفوائده.

كما وأجرت عبد الهادي (2012) دراسة بعنوان "تمكين القيادات الأكاديمية بجامعة كفر الشيخ" (دراسة حالة) هدفت إلى الوقوف على واقع تمكين القيادات الأكاديمية في جامعة كفر الشيخ في مصر. والتوصل إلى آليات مقترحة لتدعيم تمكين القيادات الأكاديمية بجامعة كفر الشيخ. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الذي يهتم برصد الواقع ووصف الظاهرة كما تحدث من خلال استخدام أسلوب دراسة الحالة. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة التمكين الإداري لدى القادة الأكاديميين متوسطة، وكان أعلى متوسط حسابي لمجال النمط القيادي يليه تفويض السلطة، كما وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين القيادات الأكاديمية لصالح العمداء. ومن الآليات التي توصلت إليها الدراسة لتدعيم تمكين القيادات الأكاديمية بجامعة كفر الشيخ: التطبيق الفعال لمبدأ لا مركزية السلطة، وتبني التفويض ونقل السلطة، والتحفيز، والمشاركة، وفرق العمل ذاتية الإدارة.

وأجرى علوان (2011) دراسة هدفت إلى كشف ومقارنة عوامل التمكين الإداري في المنظمات الخدمية العامة والخاصة في البصرة والعاملة في الأنشطة التالية: التعليم العالي، الصحة، المصارف، والاتصالات. ولقد تم جمع البيانات باستخدام استبانة من تصميم الباحثة، وتكونت من (25) فقرة. تكون مجتمع الدراسة من (441) مديراً من الإدارات الوسطى كرؤساء الأقسام والشعب في المنظمات المبحوثة، وعينة الدراسة هي مجتمع الدراسة نفسه. ومن أبرز نتائج الدراسة: جاء ترتيب الأنشطة الخدمية من حيث توافر عوامل التمكين الإداري كالتالي: 1- الصحة والاتصالات، 3- المصارف، 4- التعليم العالي. وأظهرت النتائج أيضاً أن قطاع التعليم العالي يفتقر إلى عوامل التمكين الإداري بالشكل الذي ينسجم والدور الحيوي لهذا النشاط في المجتمع. ومن أهم توصيات الدراسة: توفير المناخ المناسب لتطبيق التمكين الإداري، وإطلاع المديرين على مفهومه وأهميته بالنسبة للفرد والمنظمة، وتوضيح إستراتيجية العمل به.

الدراسات الأجنبية

أجرى شاه وآخرون (Shah, et al., 2014) دراسة هدفت إلى تقديم نموذج لتوجيه تمكين قيادات المدارس، واستكشاف تأثير المتغيرات التالية: مصادر المكافأة، إدارة المعرفة، القيادة التعليمية، ومعرفة التكنولوجيا في تمكين قيادات المدارس في الولايات المتحدة الأمريكية. وتم استطلاع آراء قادة المدارس في الولايات المتحدة الذين تم تدريبهم على استخدام برنامج (IBM)، وبلغ عدد عينة الدراسة 304 (مديراً يعملون كقادة مدارس أو مناطق. وأظهر النموذج أن المتغيرات التي تؤثر بشكل رئيسي في تمكين قادة المدارس هي القيادة التعليمية، وإدارة المعرفة، بالإضافة لذلك تؤثر معرفة التكنولوجيا في إدارة المعرفة والتي بدورها تؤثر في تمكينهم، وبالمثل تؤثر الموارد في القيادة التعليمية والتي بدورها تؤثر في التمكين. وأوصت الدراسة بتفعيل النموذج المقترح، بالإضافة إلى إجراء المزيد من الدراسات لفهم كيف يكيف القادة ممارساتهم القيادية لتحقيق التمكين.

وأجرى راموز وآخرون (Ramos, et al, 2014) دراسة هدفت إلى فحص أثر التمكين الهيكلي في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين. وبحثت الدراسة أيضاً أهمية التمكين على المستويين الفردي والتنظيمي. كما وتخصصت الدراسة دور توفر الموارد، والمعلومات، والسلطة الرسمية وغير الرسمية كمتطلبات رئيسية لتحقيق التمكين والرضا الوظيفي. استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، شمل مجتمع الدراسة الهيئة التدريسية في الجامعات الإسبانية الرسمية، وتكونت عينة الدراسة من (226) أستاذاً جامعياً في الجامعات الإسبانية الرسمية. وأظهرت النتائج أن الأفراد الذين يتمتعون بدرجة عالية من التمكين لديهم مستوى رضا وظيفي مرتفع، كما وأظهرت أن الرضا الوظيفي يرتبط بشكل كبير بالسلطة الرسمية والحصول على الفرص، وأن الرضا الوظيفي مرتبط بالسلطة غير الرسمية، وتوفر المعلومات والموارد، وبذلك فإن نتائج الدراسة دعمت نظرية كانتر (Kanter) للتمكين الهيكلي، كما وأشارت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين التمكين الهيكلي والنتائج التنظيمية مثل: الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، والفاعلية، والإبداع. وعلى المستوى العملي، فإن نظرية كانتر (Kanter) للتمكين الهيكلي تقدم إطار نظري لفهم التمكين وبيئة العمل.

ويهدف استكشاف مفهوم التمكين وتفويض السلطة لدى المعلمين كما يدركها المعلمون في المدارس الأسترالية والأردنية، أجرى وشاه (Weshah, 2012) دراسة بعنوان " مفهوم التمكين وتفويض السلطة لدى المعلمين في المدارس الأوردنية والأسترالية: دراسة مقارنة"، تألف مجتمع الدراسة من جميع المدارس التي تتعاون مع الجامعة الأوردنية في عمان وجامعة معهد ملبورن الملكي في ملبورن في كلا البلدين: الأردن وأستراليا، حيث تكونت عينة الدراسة من (188) من المدرسين في المدارس العامة في الأردن وأستراليا، (105) من المعلمين الأردنيين، و(83) من المعلمين الأستراليين الذين أكملوا الاستبيان نفسه. ومن أبرز النتائج: كان مستوى التمكين وتفويض السلطة لدى المعلمين في المدارس الأوردنية، والأسترالية متوسط. وهذا يوحي بالحاجة إلى سياسة أكثر وضوح فيما يتعلق بالتشريعات والتوجيهات المدرسية لتنشيط عملية التمكين وتفويض السلطة في المدارس. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات المستجيبين تعزى لمتميز المؤهل العلمي لصالح الدراسات العليا. وأوصت الدراسة بعقد برامج تدريبية لمديري المدارس والمعلمين في مجالات التمكين وتفويض السلطة.

وأجرى شونغ وآخرون (Choong, et al., 2011) دراسة تحليلية هدفت إلى بحث العلاقة بين التمكين النفسي والالتزام التنظيمي لدى الأكاديميين في الجامعات الماليزية الخاصة. كما وهدفت أيضاً إلى دراسة وتحليل الأدب السابق الذي تناول العلاقة بين التمكين النفسي والالتزام التنظيمي، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية إيجابية بين التمكين النفسي والالتزام التنظيمي. وأوصت الدراسة بضرورة تركيز القيادات الأكاديمية في الجامعات الماليزية الخاصة على التمكين النفسي من أجل زيادة الالتزام التنظيمي مما يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي العام.

وأجرى ليو (Lau, 2010) دراسة هدفت التعرف إلى العلاقات بين التمكين والدعم التنظيمي للإبداع، والثقة التنظيمية بين العاملين غير الأكاديميين في الجامعات العامة الشاملة في ولاية الغرب الأوسط، كما واختبرت الدراسة درجة تأثير الثقة التنظيمية في تصور العاملين غير الأكاديميين للتمكين، وفي العلاقة بين الدعم التنظيمي للابتكار والإبداع وتمكين العاملين. استخدمت الدراسة استبانة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من (558) موظفاً في الجامعة التي تم اختيارها، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة قوية بين التمكين ودعم المنظمة للإبداع، كما وأشارت النتائج أيضاً إلى التأثير الإيجابي للثقة التنظيمية على التمكين، وإن نجاح التمكين يعتمد على مستوى الثقة والتقدير التي يتمتع بها العاملون والتي تتطلب مناخ وثقافة تنظيمية داعمة لعملية التمكين والإبداع، وأوصت الدراسة بضرورة تبني القيادات التربوية استراتيجيات تشجع التمكين وتثمنه.

خلاصة الدراسات السابقة:

يتبين من استعراض الدراسات السابقة أن عملية التمكين الإداري حظيت باهتمام الباحثين العرب والأجانب حيث ركزت معظم الدراسات السابقة على علاقة التمكين الإداري بمفاهيم إدارية أخرى، ومنها دراسة (Ramos, et al, 2014) ودراسة (السبتي والقرشي، 2015) حيث بحثت علاقة التمكين الإداري بالرضا الوظيفي، وتناولت دراسة (أبو ديه والرقاد، 2012) علاقة التمكين بالقيادة التحويلية، في حين تناولت دراسة (Lau,2010) و(Choong,et al,2011) علاقة التمكين بالالتزام التنظيمي والثقة بين العاملين، ولقد أشارت نتائج معظم الدراسات التي بحثت واقع التمكين الإداري في مؤسسات التعليم إلى أن مستوى ممارسة التمكين الإداري في هذه المؤسسات متوسط، ومن هذه الدراسات (عبد الهادي، 2012) و(Weshah, 2012) و(أبو ديه والرقاد، 2012). في حين أظهرت نتائج معظم الدراسات التي بحثت في واقع التمكين الإداري في مؤسسات قطاعات المجتمع الأخرى ومنها الصحة، الاتصالات، والبنوك أن مستوى ممارسة التمكين الإداري فيها مرتفع، ومنها دراسة (علوان، 2011)، و(لطيفه، 2014). وما يميز هذه الدراسة أنها تبحث في واقع التمكين الإداري في أقدم ثلاثة جامعات أردنية رسمية وهي الجامعة الأردنية، جامعة اليرموك، جامعة مؤتة، بالإضافة إلى حداثة هذه الدراسة فقد تم تنفيذها في العام الدراسي الجامعي 2015/2016.

المنهجية والإجراءات:

تهدف الدراسة إلى الكشف عن واقع التمكين الإداري في الجامعات الأردنية الرسمية، ولتحقيق ذلك تبنت الدراسة منهجية البحث الوصفي المسحي.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية (عميد، نائب عميد، مساعد عميد، رئيس قسم) والبالغ عددهم (991) قائداً أكاديمياً، للعام الدراسي (2015-2016).
عينة الدراسة: تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة القصدية من مجتمع الدراسة حيث تكونت من جميع القيادات الأكاديمية في أقدم ثلاث جامعات أردنية رسمية وهي: الجامعة الأردنية، وجامعة اليرموك، وجامعة مؤتة، والبالغ عددهم (406) قائداً أكاديمياً. والجدول (1) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة (علماً أنه تم استرجاع 378 استبانة).

الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
المسمى الوظيفي	عميد كلية	44	11.6
	مساعد عميد	70	18.5
	نائب عميد	58	15.3
	رئيس قسم	206	54.5
	الكلية	378	100.0
الرتبة الأكاديمية	أستاذ	90	23.8
	أستاذ مشارك	81	21.4
	أستاذ مساعد	207	54.8
	الكلية	378	100.0
الكلية	علمية	161	42.6
	إنسانية	217	57.4
	الكلية	378	100.0

متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات التالية:

أ- المتغيرات المستقلة وتضمنت:

- 1- المسمى الوظيفي: وله أربعة مستويات (عميد كلية، نائب عميد، مساعد عميد، رئيس قسم).
- 2- الرتبة الأكاديمية ولها ثلاثة مستويات: (أستاذ، وأستاذ مشارك، وأستاذ مساعد).
- 3- نوع الكلية وله مستويان: (إنسانية، وعلمية).

ب- المتغير التابع وتضمن: درجة ممارسة التمكين الإداري ويقاس من خلال استجابة أفراد العينة على أسئلة الاستبانة.

أداة الدراسة:

لقد تبلورت أداة الدراسة، من خلال تطوير استبانة اعتماداً على الأدب السابق، والاستئناس بآراء المختصين الأكاديميين في الجامعات الأردنية، وتكونت من (60) فقرة موزعة على أربعة مجالات: (تفويض السلطة، تنمية السلوك الإبداعي، العمل الجماعي، التحفيز الذاتي).

صدق الأداة:

تم استخراج صدق أداة الدراسة عن طريق صدق المحكمين، فقد تم عرضها على مجموعة من المحكمين من أساتذة الجامعات الأردنية، من ذوي الخبرة والاختصاص بمجال الإدارة التربوية، والقياس والتقويم وقد تم الأخذ بمقترحاتهم وإجراء التعديلات المطلوبة، وقد تضمنت الاستبانة في صورتها الأولية 70 فقرة، ولقد تم حذف 10 فقرات وتعديل 15 فقرة.

ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة قامت الباحثة بإتباع طريقة (Test- Re Test) وذلك بتطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية مؤلفة من (30) فرداً من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها، ثم تم إعادة التطبيق بعد مرور أسبوع من التطبيق الأول وعلى نفس أفراد العينة، وقد تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين مرتي التطبيق وذلك على مستوى كل مجال من مجالات أداة الدراسة، وكذلك المستوى الكلي، والجدول رقم (2) يوضح نتائج ذلك:

الجدول (2): معاملات ثبات أداة الدراسة

المجال	معامل ارتباط بيرسون
تفويض السلطة	0.86
تنمية السلوك الإبداعي	0.91
العمل الجماعي	0.88
حفز العاملين	0.86
الكلي	0.90

وتُظهر النتائج في الجدول (2) أن معاملات ثبات الأداة تراوحت للمجالات بين (0.86 - 0.91) ولأداة ككل (0.90)، وتعدّ مثل هذه القيم مقبولة لأغراض الدراسة الحالية.

ولفهم المدلولات الإحصائية للمتوسطات الحسابية الدالة على درجة ممارسة التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية، تم الاعتماد على المعادلة الآتية:

المدى = (أعلى درجة - أقل درجة) ÷ عدد المستويات

$$\frac{5 - 1}{3} = \frac{4}{3} = 1.33$$

ووفقاً لذلك فقد تم تقسيم الفئات الثلاثة وفقاً للمعيار الآتي في توصيف واقع الممارسة:

- درجة توافر منخفضة: (1- أقل من 2.33).

- درجة توافر متوسطة: (من 2.33 إلى 3.66).
- درجة توافر مرتفعة: (أكبر من 3.66).

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

للإجابة عن السؤال الأول والذي نصه:

"ما واقع ممارسة التمكين الإداري في الجامعات الأردنية الرسمية؟

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد عينة الدراسة، وفقاً لكل مجال من مجالات الدراسة والمتمثلة بـ (تفويض السلطة، تنمية السلوك الإبداعي، العمل الجماعي، حفز العاملين) وكذلك المجال الكلي والجدول رقم (3) يوضح نتائج ذلك.

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع ممارسة التمكين الإداري لدى قيادات الجامعات الأردنية الرسمية، مرتبة تنازلياً

المرتبة	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	تفويض السلطة	3.29	0.17	متوسط
2	العمل الجماعي	3.18	0.20	متوسط
3	السلوك الإبداعي	3.07	0.27	متوسط
4	حفز العاملين	2.89	0.23	متوسط
-	الكلي	3.11	0.14	متوسط

ويظهر الجدول (3) أنّ المتوسطات الحسابية لواقع ممارسة التمكين الإداري لدى قيادات الجامعات الأردنية الرسمية جاءت وعلى المستوى الكلي بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.11) وبانحراف معياري (0.14). وأما على مستوى المجالات والمتمثلة بـ (تفويض السلطة، تنمية السلوك الإبداعي، العمل الجماعي، حفز العاملين) فقد جاءت أيضاً بدرجة متوسطة، حيث جاء بالمرتبة الأولى مجال "تفويض السلطة" بمتوسط حسابي بلغ (3.29)، وجاء في المرتبة الثانية مجال "العمل الجماعي" بمتوسط حسابي بلغ (3.18)، وجاء في المرتبة الثالثة مجال "السلوك الإبداعي" بمتوسط حسابي (3.07)، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاء مجال "حفز العاملين" بمتوسط حسابي (2.89).

ولقد أشارت نتائج التحليل إلى أن درجة ممارسة التمكين الإداري في الجامعات الأردنية الرسمية متوسطة، وبمتوسط حسابي (3.11). فبالرغم من الجهود الموجهة نحو تبني المفاهيم الإدارية الحديثة ومنها التمكين الإداري في جميع مؤسسات المجتمع، إلا أن درجة ممارسة التمكين الإداري في الجامعات الأردنية الرسمية جاءت متوسطة، وهذا يعني أن هناك نجاحاً في هذا المجال ولكن ما زال متواضعاً الأمر الذي يتطلب الوقوف على الأسباب. وقد يُعزى ذلك إلى الآلية التي تُدار بها الجامعات الأردنية الرسمية فمؤسساتنا التربوية الحكومية تُدار بتعليمات وأنظمة مركزية. وقد ترجع هذه النتيجة أيضاً إلى أن التمكين مفهوم إداري معاصر يتطلب تنظيماً معاصراً، فالتمكين لا يمكن أن ينجح دون تغيير في الهياكل التنظيمية، فالهياكل التنظيمية التقليدية لم تعد مناسبة لتطبيق مفهوم التمكين والمفاهيم الإدارية الأخرى، فلا بد من الانتقال من الهياكل التنظيمية الهرمية إلى الهياكل التنظيمية الأفقية. وقد تعزى هذه النتيجة أيضاً إلى غياب الإرادة الحقيقية لتطوير التعليم العالي، وضعف التمويل من جهة أخرى. كما وأن مؤسسات التعليم العالي في الأردن تتعرض إلى ضغوط كثيرة تؤثر على استقلاليتها المؤسسية، وذلك من أجل تلبية متطلبات الضغوط الاجتماعية، والوفاء بمستلزمات الأبعاد السياسية المنبثقة عن هموم الدولة، كما وأن التعليم العالي لا يعيش بمعزل عن التغييرات الجارية في المنطقة.

وجاءت نتائج هذه الدراسة متسقة مع نتائج دراسة القرشي والسبتي (2015) والتي أظهرت أن جامعة محمد خضير بسكرة تلتزم بأبعاد التمكين الإداري بدرجة متوسطة. وكذلك دراسة أبو ديه والرقاد (2012) حيث أشارت نتائجها إلى أن درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية للتمكين الوظيفي متوسطة. وكذلك توافقت مع نتائج دراسة عبد الهادي

(2012) التي أظهرت أن درجة ممارسة التمكين الإداري لدى القادة الأكاديميين في جامعة كفر الشيخ في مصر متوسطة. في حين لم تتسق نتائج هذه الدراسة مع دراسة لطيفة (2014) التي أشارت إلى أن مستوى التمكين الإداري والنفسي لدى العاملين في القطاع الصحي كان كبيراً.

ويلاحظ من نتائج الدراسات السابقة أن معظم الدراسات التي تناولت التمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي كشفت أن درجة ممارسة التمكين الإداري متوسطة، وهذا جاء منسجماً مع نتائج هذه الدراسة في حين أشارت نتائج معظم الدراسات التي بحثت في درجة ممارسة التمكين الإداري في قطاعات المجتمع الأخرى كالصحة، والاتصالات، والبنوك أن درجة ممارسة التمكين الإداري مرتفعة، وأكد هذا ما توصلت له دراسة (علوان، 2011) و (لطيفة، 2014).

فيما يلي عرض تفصيلي لواقع ممارسة التمكين الإداري لدى قيادات الجامعات الأردنية الرسمية وفقاً لكل مجال من هذه المجالات وهي كما يلي:

تفويض السلطة:

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال تفويض السلطة، ومن ثم ترتيبها تنازلياً، والجدول رقم (4) يوضح نتائج ذلك.

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال تفويض السلطة، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الرتبة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
10	1	يتم تفويض السلطة لي بناء على القوانين والأنظمة والتعليمات المتبعة في الجامعة	4.23	0.69	مرتفع
11	2	ينتهج رئيسي المباشر نظاماً للمساءلة لمتابعة الأداء	3.90	0.70	مرتفع
5	3	يشجعني رئيسي المباشر على تحمل المسؤولية	3.71	0.54	مرتفع
8	4	يتابع رئيسي المباشر أدائي للمهام المفوضة إلي	3.56	0.79	متوسط
1	5	يمنحني رئيسي المباشر السلطة الكافية للقيام بعملي	3.55	0.57	متوسط
2	6	يثق رئيسي المباشر بمهاراتي في العمل	3.51	0.63	متوسط
4	7	يوفر رئيسي المباشر المرونة المناسبة لأداء مهامي	3.11	0.64	متوسط
15	8	يسعى رئيسي المباشر إلى اللامركزية في العمل	3.11	0.61	متوسط
13	9	يحفزني رئيسي المباشر على تحمل مسؤوليات أكبر	3.10	0.75	متوسط
9	10	يحدد رئيسي المباشر الأعمال التي يتم تفويضها إلي كتابياً	3.09	0.64	متوسط
14	11	أحصل على المعلومات المتعلقة بعملي بسهولة	2.97	0.73	متوسط
6	12	أشارك في بناء رؤية ورسالة الجامعة	2.92	0.72	متوسط
3	13	يوفر لي رئيسي المباشر الفرصة لاتخاذ القرارات	2.89	0.61	متوسط
7	14	أتمتع بالحرية في أداء عملي	2.87	0.61	متوسط
12	15	يقدم رئيسي المباشر المعلومات الكافية لصناعة القرارات	2.76	0.68	متوسط
-	-	الكلية	3.29	0.17	متوسط

ويظهر الجدول (4) أنّ المتوسط العام لواقع ممارسة التمكين الإداري والمرتبطة بمجال تفويض السلطة جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.29) وانحراف معياري (0.17) وقد احتلت الفقرة رقم (10) والتي نصها " يتم تفويض السلطة لي بناء على القوانين والأنظمة والتعليمات المتبعة في الجامعة " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.23) وبدرجة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة رقم (12) والتي نصها " يقدم رئيسي المباشر المعلومات الكافية لصناعة القرارات " في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المجال بمتوسط حسابي (2.76) وبدرجة موافقة متوسطة.

ولقد أشارت النتائج إلى أن مجال تفويض السلطة جاء بدرجة متوسطة، واحتل المركز الأول مقارنة بمجالات الدراسة الأخرى. وقد يُعزى ذلك إلى أن الإدارة تدرك إلى حد ما أهمية تفويض السلطة في تمكين العاملين، بالإضافة إلى أن عملية التفويض

تساعد على استثمار طاقات الإعداد الكبيرة من الكوادر البشرية المؤهلة التي تعمل في الجامعة، ولكن تفويض السلطة لم يصل إلى المستوى المطلوب الذي يعمل على تحقيق الأهداف الطموحة؛ وقد يعود ذلك إلى عدم وجود مسار واضح في تبني هذا المفهوم كونه يتعارض مع الطموحات الشخصية للقائمين على الإدارة، وعدم وجود وعي وفهم صحيح وكامل لهذا المفهوم، فقد يتم خلطه بمفاهيم أخرى مما يؤدي إلى تشوه في جوهر هذا المفهوم. وعلاوة على ذلك فإن القيادات تميل للمركزية، وان العاملين يفضلون التقيد بالمهام التي تسند إليهم وفقاً للأنظمة والتعليمات. وتتسجم مع دراسة (القرشي والسبتي، 2015) ودراسة (عبد الهادي، 2012) والتي احتل فيها مجال تفويض السلطة المرتبة الأولى.

تنمية السلوك الإبداعي:

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال تنمية السلوك الإبداعي، ومن ثم ترتيبها تنازلياً، والجدول رقم (5) يوضح نتائج ذلك.

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال تنمية السلوك الإبداعي، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الرتبة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
18	1	يعزز رئيسي المباشر الحلول المبتكرة للمشكلات	3.91	0.78	مرتفع
24	2	يعزز رئيسي المباشر الأساليب المبتكرة في العمل.	3.56	0.71	متوسط
25	3	يشجع رئيسي المباشر تبني الأفكار الإبداعية التي تخدم العملية الإدارية في الجامعة	3.35	0.89	متوسط
20	4	يثق رئيسي المباشر بقدرة العاملين على انجاز العمل بأسلوب إبداعي	3.28	0.66	متوسط
30	5	يحرص رئيسي المباشر على توفير التعزيز الإيجابي.	3.18	0.75	متوسط
21	6	يهتم رئيسي المباشر بمهارات الموظفين	3.16	0.69	متوسط
22	7	يقدم رئيسي المباشر البرامج التدريبية المناسبة لتنمية الإبداع	3.15	0.74	متوسط
27	8	يحرص رئيسي المباشر على تجديد الآليات والتقنيات باستمرار	3.10	0.62	متوسط
29	9	تستقطب الجامعة الكفاءات	3.10	0.63	متوسط
28	10	يتاح للعاملين فرص اكتساب مهارات إبداعية	2.93	0.75	متوسط
23	11	يخصص رئيسي المباشر جزء من الوقت لمناقشة الأفكار الإبداعية	2.86	0.70	متوسط
19	12	يتقبل رئيسي المباشر الأفكار الإبداعية التي يقدمها الموظفون	2.82	0.85	متوسط
26	13	يخصص رئيسي المباشر جزءاً من الميزانية لتنفيذ الأفكار الإبداعية	2.71	0.54	متوسط
16	14	يدعم رئيسي المباشر البحث العلمي	2.68	0.61	متوسط
17	15	يقدم رئيسي المباشر الدعم المالي الكافي لغايات البحث العلمي.	2.40	0.78	متوسط
-	-	الكلية	3.07	0.27	متوسط

ويظهر الجدول (5) أنّ المتوسط العام لواقع ممارسة التمكين الإداري والمرتبطة بمجال تنمية السلوك الإبداعي جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.07) وانحراف معياري (0.27)، وقد احتلت الفقرة رقم (18) التي نصها: "يعزز رئيسي المباشر الحلول المبتكرة للمشكلات" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.91) وبدرجة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة رقم (17) التي نصها "يقدم رئيسي المباشر الدعم المالي الكافي لغايات البحث العلمي" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المجال بمتوسط حسابي (2.40) وبدرجة موافقة متوسطة.

ولقد احتل مجال تنمية السلوك الإبداعي المرتبة الثالثة، وجاءت الفقرة المتعلقة بتعزيز الإدارة الحلول المبتكرة للمشكلات بالمرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة، وقد يعزى ذلك إلى أن الإدارات تثق بالعاملين أصحاب المهارات والخبرات في إيجاد حلول للمشكلات. وأما بقية فقرات المجال فقد حصلت على درجات متوسطة، وقد يرجع ذلك إلى كثرة الأعباء الملقاة على القادة وانشغالهم بالأعمال الروتينية، وعدم تفويضهم صلاحيات للمستويات الإدارية الأدنى. وأما الفقرات المتعلقة بدعم البحث العلمي وتخصيص الدعم المالي الكافي له فقد حصلت على أقل المتوسطات الحسابية (2.68، 2.31)، وقد يعزى إلى ضعف الموارد المالية في الجامعة، ومعاونة

الجامعات من ضعف الموازنة، بالإضافة إلى عدم قناعة بعض الإدارات بالبحث العلمي، لعدم تفعيل هذه الأبحاث العلمية عملياً في حل المشكلات بشكل فاعل. فالباحث العلمي متواضع جداً في الجامعات الأردنية، وقد يعود ذلك إلى عدم توفر المتطلبات اللازمة، وضعف البنية التحتية في الجامعات الأردنية، علاوة على عجز الموازنات وعدم وجود موارد مالية إضافية للجامعات.

العمل الجماعي:

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال العمل الجماعي، وتم ترتيبها تنازلياً، والجدول (6) يوضح نتائج ذلك.

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال العمل الجماعي، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الرتبة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
33	1	يشجع رئيسي المباشر العمل الجماعي	3.84	0.74	مرتفع
31	2	يحرص رئيسي المباشر على تلبية حاجات العمل الجماعي	3.72	0.74	مرتفع
35	3	تنسجم العلاقات بين الإدارة والعاملين بأنها تعاونية تسودها الثقة	3.62	0.52	متوسط
37	4	يحرص رئيسي المباشر على بناء علاقات إنسانية طيبة بين العاملين	3.53	0.55	متوسط
32	5	تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل	3.31	0.62	متوسط
41	6	القرارات الصادرة عن جماعات العمل غالباً يتم تطبيقها	3.12	0.68	متوسط
36	7	يعمل الأفراد داخل الجامعة بروح الفريق الواحد	3.10	0.62	متوسط
44	8	تلتزم جماعات العمل بالأنظمة والتعليمات في الجامعة	3.07	0.72	متوسط
39	9	يهتم رئيسي المباشر بتوفير وسائل الاتصال الفاعلة لتحقيق العمل الجماعي	3.03	0.66	متوسط
45	10	تتوفر أجواء التعاون بين جماعات العمل	2.99	0.78	متوسط
34	11	يهتم رئيسي المباشر بإكساب العاملين مهارات العمل الجماعي	2.98	0.59	متوسط
42	12	تشارك جماعات العمل بعملية التغيير والتطوير في الجامعة	2.92	0.74	متوسط
43	13	يحرص رئيسي المباشر على تبادل الخبرات من خلال العمل الجماعي	2.85	0.75	متوسط
40	14	فرق العمل قادرة على تنفيذ ما تتخذه من قرارات.	2.82	0.73	متوسط
38	15	يسمح نظام العمل بالمشاركة في صنع القرارات	2.71	0.57	متوسط
-	-	الكلية	3.18	0.20	متوسط

ويظهر الجدول (6) أنّ المتوسط العام لواقع ممارسة التمكين الإداري والمرتبطة بمجال العمل الجماعي جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.18) وانحراف معياري (0.20)، وقد احتلت الفقرة رقم (33) التي نصها: "يحرص رئيسي المباشر على تلبية حاجات العمل الجماعي" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.84) وبدرجة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة رقم (38) والتي نصها "يسمح نظام العمل بالمشاركة في صنع القرارات" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المجال بمتوسط حسابي (2.71) وبدرجة موافقة متوسطة.

ولقد أشارت النتائج إلى أن مجال العمل الجماعي احتل المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.18)، وقد يرجع ذلك إلى أن إدارة العمل الجماعي، وتوزيع الأدوار والمهام، وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات تتطلب مهارات قيادية لا تتمتع بها بعض القيادات، علاوة على ضعف مهارات الاتصال بين العاملين وعلى رأسها مهارة الحوار الفعال الذي يعمل على إزالة التوترات؛ ولذلك نجد الكثير من العاملين يتجنبون العمل الجماعي خوفاً من الصراع مع الآخرين. وقد يُعزى أيضاً إلى أن بعض القيادات تتجنب العمل الجماعي وتشكيل فرق العمل وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات؛ لقناعتهم بأن ذلك يولد تجمعات وأحزاب من العاملين قد تشكل خطراً على الإدارة، وخاصة إذا كانت هذه الفرق تتمتع بمهارات وخبرات عالية، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عبد الهادي (2012). ولم تتفق مع دراسة (القرشي، والسبتي، 2015) ودراسة (Weshah, 2012) والتي احتل فيهما مجال العمل الجماعي درجة عالية.

حفز العاملين:

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال حفز العاملين، وتم ترتيبها تنازلياً، والجدول (7) يوضح نتائج ذلك.

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال حفز العاملين، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الرتبة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
54	1	يسعى رئيسي المباشر إلى الاستقرار الوظيفي للعاملين	3.35	0.68	متوسط
60	2	توفر الإدارة خطة واضحة للنمو المهني	3.07	0.71	متوسط
46	3	تعتبر الكفاءة في أداء العمل معياراً مهماً في نظام الترقية	3.03	0.79	متوسط
56	4	يتسم نظام المكافأة في الجامعة بالعدالة	2.97	0.74	متوسط
51	5	تضع الإدارة معايير للإنجاز قابلة للتحقيق	2.94	0.80	متوسط
47	6	يثمن رئيسي المباشر جهودي في إنجاز العمل	2.90	0.86	متوسط
57	7	أثقتي مكافأة عندما أقوم بأعمال مميزة	2.88	0.76	متوسط
55	8	يوفر رئيسي المباشر فرص النمو المهني	2.88	0.73	متوسط
50	9	تسعى الإدارة لتطوير أداء العاملين الوظيفي	2.84	0.74	متوسط
59	10	يدعم رئيسي المباشر تبادل الخبرات.	2.84	0.59	متوسط
49	11	يتسم نظام المكافآت بالوضوح مما ينعكس إيجابياً في زيادة فاعلية العمل	2.80	0.85	متوسط
53	12	يبحث رئيسي المباشر دوماً عن طرق جديدة لتطوير أساليب العمل	2.77	0.80	متوسط
48	13	يحرص رئيسي المباشر على إيجاد مناخ عمل يتسم بالثقة.	2.74	0.84	متوسط
52	14	يتم تدريب العاملين لمواجهة التطورات الحديثة	2.71	0.82	متوسط
58	15	يحرص الرئيس المباشر على تنمية العاملين في مجال التكنولوجيا	2.67	0.73	متوسط
-	-	الكلية	2.89	0.23	متوسط

ويظهر الجدول (7) أنّ المتوسط العام لواقع ممارسة التمكين الإداري والمرتبطة بمجال حفز العاملين جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (2.89) وانحراف معياري (0.23)، وقد احتلت الفقرة رقم (54) التي نصها "يسعى رئيسي المباشر إلى الاستقرار الوظيفي للعاملين" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.35) وبدرجة متوسطة، في حين جاءت الفقرة رقم (58) والتي نصها "يحرص الرئيس المباشر على تنمية العاملين في مجال التكنولوجيا" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المجال بمتوسط حسابي (2.67) وبدرجة موافقة متوسطة أيضاً.

ولقد حصل مجال حفز العاملين على أدنى متوسط حسابي وبلغ (3.11). وقد يرجع ذلك إلى عدم توافر بعض الصفات القيادية لدى بعض القيادات التربوية ومنها مهارات الاتصال، السمات الشخصية كالذكاء، سعة الصدر، وعدم إدراكهم لأهمية التعزيز والتحفيز المعنوي والمادي للعاملين، وما له من انعكاسات ايجابية على الانجاز والرضا الوظيفي والإبداع. وقد يُعزى أيضاً إلى عدم موضوعية وعدالة نظام الحوافز والمكافآت، فقد حصلت الفقرات المتعلقة بموضوعية وعدالة نظام المكافآت في الجامعات على درجة متوسطة بمتوسطات حسابية (2.97 - 2.67). واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (القريشي، والسبتي، 2015) حيث حصل مجال التحفيز على أقل متوسط حسابي مقارنة بالمجالات الأخرى، واتسقت أيضاً مع دراسة (Lau, 2010) التي أكدت أهمية تعزيز العاملين وتحفيزهم لدعم الإبداع والثقة التنظيمية بين العاملين والقيادة.

للإجابة عن السؤال الثاني والذي نصه:

"هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لواقع التمكين الإداري لدى قيادات الجامعات الأردنية الرسمية تعزى للمتغيرات: المسمى الوظيفي، والرتبة الأكاديمية، ونوع الكلية؟"

للإجابة عن هذا التساؤل تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع التمكين الإداري لدى قيادات الجامعات الأردنية الرسمية وذلك على مستوى كل مجال وكذلك المستوى الكلي وفقاً لمتغيرات الدراسة والجدول (8) يوضح نتائج ذلك.

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع التمكين الإداري لدى قيادات الجامعات الأردنية الرسمية وفقاً لمتغيرات الدراسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فئات المتغير	المتغير	البعد
0.15	3.50	عميد كلية	المسمى الوظيفي	تفويض السلطة
0.18	3.29	مساعد عميد		
0.12	3.20	نائب عميد		
0.16	3.27	رئيس قسم		
0.20	3.35	أستاذ	الرتبة الأكاديمية	
0.14	3.29	أستاذ مشارك		
0.18	3.20	أستاذ مساعد		
0.20	3.27	علمية	الكلية	
0.16	3.29	إنسانية		
0.13	3.41	عميد كلية	المسمى الوظيفي	تنمية السلوك الإبداعي
0.22	3.40	مساعد عميد		
0.15	2.92	نائب عميد		
0.17	2.96	رئيس قسم		
0.29	3.31	أستاذ	الرتبة الأكاديمية	
0.26	3.09	أستاذ مشارك		
0.18	2.97	أستاذ مساعد		
0.27	3.11	علمية	الكلية	
0.26	3.05	إنسانية		
0.24	3.35	عميد كلية	المسمى الوظيفي	العمل الجماعي
0.12	3.34	مساعد عميد		
0.12	3.10	نائب عميد		
0.18	3.12	رئيس قسم		
0.19	3.31	أستاذ	الرتبة الأكاديمية	
0.19	3.22	أستاذ مشارك		
0.17	3.10	أستاذ مساعد		
0.19	3.17	علمية	الكلية	
0.20	3.18	إنسانية		
0.27	3.00	عميد كلية	المسمى الوظيفي	حفز العاملين
0.30	2.97	مساعد عميد		
0.10	2.95	نائب عميد		
0.20	2.82	رئيس قسم		
0.22	2.95	أستاذ	الرتبة الأكاديمية	
0.20	2.90	أستاذ مشارك		
0.24	2.86	أستاذ مساعد		
0.23	2.90	علمية	الكلية	
0.23	2.89	إنسانية		
0.15	3.31	عميد كلية	المسمى الوظيفي	الكلية
0.10	3.22	مساعد عميد		
0.06	3.08	نائب عميد		
0.10	3.04	رئيس قسم		
0.15	3.23	أستاذ	الرتبة الأكاديمية	
0.12	3.10	أستاذ مشارك		
0.10	3.06	أستاذ مساعد		
0.15	3.11	علمية	الكلية	
0.13	3.10	إنسانية		

وتشير نتائج الجدول (8) إلى وجود فرقاً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية لواقع التمكين الإداري لدى قيادات الجامعات الأردنية الرسمية، وذلك على مستوى كل مجال والمستوى الكلي وفقاً لمتغيرات الدراسة، وللكشف فيما إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية، فقد تم استخدام تحليل التباين المتعدد (Multiple Anova)، والجدول (9) يوضح نتائج ذلك.

الجدول (9) نتائج تحليل التباين المتعدد للكشف عن الفروق في تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع التمكين الإداري لدى قيادات الجامعات الأردنية الرسمية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
تفويض السلطة	المسمى الوظيفي	1.890	3	0.630	27.662	*0.000
	الرتبة الأكاديمية	0.411	2	0.205	9.015	*0.000
	الكلية	0.005	1	0.005	0.233	0.629
	الخطأ	8.448	371	0.023		
	المجموع	4092.707	378			
تنمية السلوك الإبداعي	المسمى الوظيفي	8.475	3	2.825	96.744	*0.000
	الرتبة الأكاديمية	0.217	2	0.109	3.722	*0.025
	الكلية	0.146	1	0.146	4.993	*0.026
	الخطأ	10.833	371	0.029		
	المجموع	3599.440	378			
العمل الجماعي	المسمى الوظيفي	1.254	3	0.418	14.911	*0.000
	الرتبة الأكاديمية	0.304	2	0.152	5.424	*0.005
	الكلية	0.075	1	0.075	2.680	0.102
	الخطأ	10.402	371	.028		
	المجموع	3826.564	378			
حفز العاملين	المسمى الوظيفي	1.826	3	0.609	12.590	*0.000
	الرتبة الأكاديمية	0.120	2	0.060	1.238	0.291
	الكلية	0.000	1	0.000	0.005	0.946
	الخطأ	17.940	371	0.048		
	المجموع	3184.969	378			
الكلي	المسمى الوظيفي	1.525	3	0.508	48.953	*0.000
	الرتبة الأكاديمية	.020	2	0.010	0.963	0.383
	الكلية	0.00246	1	0.00246	0.002	0.961
	الخطأ	3.853	371	0.010		
	المجموع	3657.108	378			

* دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وتشير البيانات الواردة في الجدول (9) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال " تنمية السلوك الإبداعي " كأحد أبعاد التمكين الإداري لدى قيادات الجامعات الأردنية الرسمية وفقاً للمتغير (الكلية)، وعند الرجوع إلى المتوسطات الحسابية في الجدول (8) يظهر أن تقديرات أفراد العينة من الكليات الإنسانية (3.05) وللكتليات العلمية (3.11) مما يشير إلى أن الفروق لصالح الكليات العلمية. كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي) وذلك على مستوى كل مجال والمجال الكلي، ووجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير (الرتبة الأكاديمية) وذلك على مستوى كل من المجالات (تفويض السلطة، تنمية السلوك الإبداعي، العمل الجماعي)، وللكشف لصالح من تعود هذه الفروق في كل من المتغيرين (المسمى الوظيفي، الرتبة الأكاديمية) فقد تم استخدام اختبار شافية للمقارنات البعدية. وأظهرت نتائج اختبار شافية للمقارنات البعدية بان هنالك فروق دالة إحصائية في مستوى تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع

التمكين الإداري لدى قيادات الجامعات الأردنية الرسمية وفقاً لمتغير (الرتبة الأكاديمية) ولصالح رتبة أستاذ يليه رتبة أستاذ مشارك وأخيراً رتبة أستاذ مساعد. وكذلك أظهرت فروقاً وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي لصالح فئة عميد الكلية، يليه فئة مساعد العميد، ثم نائب العميد وأخيراً رئيس القسم.

وقد يعزى وجود فروق دالة إحصائياً وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي ولصالح عميد كلية، ويليه مساعد عميد ثم نائب عميد وأخيراً رئيس قسم، إلى أن لكل منصب قيادي سلطاته وصلاحياته، وكلما كان المنصب القيادي أعلى، كلما زادت سلطاته وصلاحياته، فسلطات وصلاحيات العميد تمكنه من القيام بمهامه بقدر أكبر من سلطات وصلاحيات نائبه ومساعدته ورئيس القسم. كما وأن الخبرات التي يتمتع بها العمداء تمنحهم القدرة على تقييم درجة ممارسة التمكين بدقة وفي جميع مجالاته. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عبد الهادي (2012) والتي أظهرت وجود فروق دالة إحصائياً في متغير المسمى الوظيفي ولصالح العمداء، ودراسة (Weshah, 2012).

وأظهرت النتائج أيضاً وجود فروق دالة إحصائياً تُعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية ولصالح أستاذ وأستاذ مشارك، وقد يعزى ذلك إلى أن الأستاذ والأستاذ المشارك يتمتعون بخبرات عالية تساعدهم على تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة، وإدراك انعكاساتها الإيجابية على المؤسسة.

كما وأن الخبرات الإدارية والأكاديمية التي يتمتع بها أصحاب الرتب العالية تمنحهم القدرة على التقييم الدقيق لدرجة ممارسة قيادات الجامعات للتمكين الإداري. أما بالنسبة لمتغير الكلية فقد أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مجال تنمية السلوك الإبداعي، ولصالح الكليات العلمية. وقد يُعزى ذلك إلى أن المجال العلمي يقدم بيئة ثرية ومغذية للإبداع، فطبيعة بعض المساقات العلمية يرافقها تطبيق عملي، مما يفسح مجالاً للإبداع. وعلاوة على ذلك، فإن طبيعة العمل المتعلقة بالمجالات العلمية يتطلب الدقة العالية والحاجة إلى عدد أكبر من الكفاءات البشرية مما يستدعي توزيع الأدوار والمهام والمسؤوليات بشكل دقيق، وهنا تكون الحاجة أكبر للتمكين لاستثمار الطاقات البشرية بفاعلية، وهذا يساعد على ظهور الإبداع والتميز. كما وأن الحقل العلمي يتطلب العمل بشكل فرق ومجموعات، وهذا يحقق المتطلبات الأساسية لعملية التمكين المتضمن العمل التشاركي وروح الفريق وهذا يُساعد على تبادل الخبرات وانتقال المعرفة بفاعلية. بالإضافة إلى الحاجة في الجانب العلمي إلى توظيف البحث العلمي بشكل أكبر منه في الجانب الإنساني، وهذا يعود إلى طبيعة المجال العلمي الغني بمجالات الأبحاث العلمية وحاجة المجتمع ومؤسساته إليها. وبالإضافة إلى وفرة وحداثة المعلومات التي تغذي المجالات العلمية والتي تُعد من ركائز عملية التمكين.

التوصيات:

- 1- التوعية بمفهوم التمكين الإداري، وإيجاد مناخاً تنظيمياً يدعم الشعور بالكفاءة والقدرة على التأثير في العمل.
- 2- إعادة النظر في الهياكل التنظيمية التقليدية ومحاولة استبدالها بالهياكل التنظيمية الحديثة التي تميل إلى الأفقية.
- 3- تحسين نظام الحوافز والمكافآت وتحقيق العدالة والشفافية فيها.
- 4- تحسين البنية التحتية للجامعات، لكي تتمكن من تطبيق التمكين الإداري بنجاح.

المراجع

- أبو ديه، عزيزة، والرقاد، هناء (2012) "القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بتمكين أعضاء هيئة التدريس"، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، مجلد (26)، عدد(5)، ص1193-1216.
- أبو كريم، أحمد فتحي، وطناش، سلامة يوسف (2008). "فاعلية الاتصال الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية"، دراسات، العلوم التربوية، مجلد 35، عدد 1، ص 190-208.
- الدوري، زكريا (2009) "إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة"، (ط1)، عمان: دار اليازوري.
- الحموري، أميره، والسعود، راتب (2010) "درجة التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لديهم"، مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة لعلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد(25)، عدد(7)، ص 97-138.
- عبد الهادي، أميره رمضان (2012) "تمكين القيادات الأكاديمية في جامعة كفر الشيخ"، مجلة التربية، عدد 35، ص201-279.

- علوان، شذى (2011) "التمكين الإداري في المنظمات الخدمية: دراسة تطبيقية مقارنة بين القطاعين العام والخاص في محافظة البصرة"، مجلة العلوم الاقتصادية، مجلد(7)، عدد (27)، ص102-139.
- القاضي، نجاح (2008) "أبعاد التمكين الإداري لدى القادة التربويين في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال وعلاقته بالتدريب الإداري"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- القضاة، محمد أمين، والطراونه، نجاه (2011). "واقع التمكين الإداري للمرأة في الجامعات الأردنية العامة والمعوقات المؤثرة فيه من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، مؤتمة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مؤتمة، مجلد (26)، عدد(4)، ص133-178.
- القرشي، محمد طاهر، والسبتي، لطيفة احمد (2015) "أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خضير بسكرة"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (11)، العدد (1)، ص59-89.
- لطيفه، برني. (2014) "العلاقة بين التمكين الإداري والتمكين النفسي لدى العاملين في القطاع الصحي الخاص في ولاية بسكرة"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، عدد 15.
- ملحم، يحيى سليم (2006) التمكين: مفهوم إداري معاصر، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- الناصر، علاء (2010) "إدارة الجودة الشاملة: أنموذج في الإدارة الجامعية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، عدد (3)، ص39-78.
- الوادي، حسين (2013) التمكين الإداري في العصر الحديث، ط1، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- وزارة التعليم العالي، قانون الجامعات الأردنية رقم (20) لسنة (2009) وتعديلاته.
- Badah, Ahmad (2012) "Relationship Between the Knowledge Management Processes and The Administrative Empowerment With The Employees of The Ministry of Higher Education And Scientific Research- Jordan", European Scientific Journal, December edition, vol.8, No.28.
- Choong, Yuen-Onn; Wong, Kee-Luen; Lau, Teck-Chai (2011). "Psychological Empowerment and Organizational Commitment in the Malaysian Private Higher Education Institutions: A review and Research Agenda", Academic Research International, Volume 1, Issue 3, November, p 236- 245.
- Lau, Wing Keung.(2010). "Empowerment of non-academic personnel in higher education: exploring associations with perceived organizational support for innovation and organizational trust." PhD (Doctor of Philosophy) thesis, University of Iowa. Retrieved On 2/12/2015 from: <http://ir.uiowa.edu/etd/843>.
- Maxfield, C. Robert. (2009) "The Empowering Principal: Leadership Behaviors Needed by Effective Principals as Identified by Emerging Leaders and Principals ", International Journal of Teacher Leadership, Vol 2, No. 2.
- Michael, L. Wehmeyer. (2014). Empowerment, pp 1891-1892 Retrived on 9\5\2015 from <http://link.springer.com/referenceworkentry>
- Ramos, Alejandro, Orgambidez; Alés, Yolanda Borrego. (2014). "Empowering Employees Structural Empowerment as Antecedent of Job Satisfaction in University Sitings", Psychological Thought, Vol. 7(1), p28-36.
- Shah,Syed, Muhammad Riaz, Mary Kelly, and Elsa-Sofia Morote. (2014). "Presenting a Model That Leads School Leaders' Empowerment", International Journal for Cross-Disciplinary Subjects in Education (IJCDSE), Special Issue Volume 4 Issue 2, 2014.
- Smith, Elroy; Greyling, Aletta. (2006). "Empowerment Perceptions of Educational Managers From Previously Disadvantaged Primary and High Schools: an Explorative Study", South Afrian Journal of Education, Vol 26 (4) 595 – 607.
- Weshah, H. (2012). "The Perception of Empowerment and Delegation of Authority by Teachers in Australian and Jordanian Schools: A Comparative Study", European Journal of Social Sciences, 31(3), pp359-375.

Investigating Academic Leaders' Estimation of the Degree of Application of Administrative Empowerment in the Public Jordanian Universities

*Khetam M. Al-eide, Atef O. Bintareef**

ABSTRACT

This study aimed at investigating academic leaders' estimation of the degree of application of administrative empowerment in the public Jordanian universities. The population of the study consisted of deans, vice-deans, dean assistants, and heads of departments in the public Jordanian universities, (n=991) academic leader in the academic year (2015/2016). The sample of the study was chosen purposely, it consisted of all academic leaders in the oldest three public Jordanian universities: the University of Jordan, Yarmouk university, and Muta university, (n=406) academic leader. To achieve the objectives of the study a questionnaire was constructed to collect the required data. The major findings of the study indicated that the degree of administrative empowerment in the public Jordanian universities was moderate in the four domains. There were substantial statistical significance at ($\alpha \leq 0.05$) due to the variable of the college, in favor of scientific colleges, and to the academic rank variable, in favor of professor, and to the job position variable, in favor of dean and dean assistant. In light of the results, the study recommended raising awareness of the concept of administrative empowerment, and reconsider the incentives and rewards system, in addition to improve the infrastructure of the universities.

Keywords: Administrative Empowerment, Universities, Academic Leaders.

* The University of Jordan. Received on 20/12/2015 and Accepted for Publication on 17/3/2016.