

واقع التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى القيادات

الأكاديمية بجامعة القصيم

د/ خالد بن سليمان الصالح

كلية التربية - جامعة القصيم - المملكة العربية السعودية

المُلخَص

هدف البحث إلى التعرف على درجة التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة القصيم، ودرجة الرضا الوظيفي، وكذلك العلاقة بين درجة التمكين ومستوى الرضا لدى القيادات الأكاديمية بجامعة القصيم، وكذلك التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين أفراد عينة البحث ومتغيرات البحث (الوظيفة، سنوات الخبرة، موقع الكلية)، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في البحث، والاستبانة أداة لجمع المعلومات، وتكونت عينة البحث من (٣٠) عميد كلية، و(٣٠) وكيل كلية، و(٤٦) رئيس قسم أكاديمي، وأبرز ما توصل إليه البحث أن التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة القصيم متحقق بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط المرجح للدرجات (٣.٤٠) من (٥)، وأن درجة الرضا الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية بشكل عام كبيرة جداً، حيث بلغ المتوسط المرجح للدرجات (٤.٤٢) من (٥)، كما كشفت نتائج البحث العلاقة الإيجابية بين التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية والرضا الوظيفي لديهم، بحيث كلما زادت درجة التمكين زادت درجة الرضا الوظيفي لديهم، كما كشفت نتائج البحث أن القيادات الأكاديمية أثبتوا وبشكل كبير جداً بثقة رؤسائهم في قدراتهم لأداء المهام الموكلة بهم، كما أن على الجامعة أن تراعي توفير الاحتياجات المادية بشكل عادل بين الكليات، كما قدم البحث بعضاً من التوصيات والمقترحات منها: على الجامعة أن تراعي توفر الموارد المالية للقيادات الأكاديمية لتساهم في مزيد من التطوير والتجديد، وأن تتميز التعليمات والإجراءات الموجهة إلى القيادات الأكاديمية بشكل واضح غير قابل للتأويل، وعلى الجامعة أن تقف مع القيادات الأكاديمية في الأخطاء غير المقصودة وتساعدتهم في إيجاد الحلول المناسبة لها .

كلمات مفتاحية: التمكين الإداري، الرضا الوظيفي، القيادات الأكاديمية .

مُقَدِّمَةٌ:

المبادئ تسارع في الاستفادة من الاستثمار في الطاقة البشرية لأنها تعتبر الإنسان هو المحرك الأساس لأي تطوير أو تجديد، ويعتبر (عميد الكلية، ووكيل الكلية، ورئيس القسم الأكاديمي) في الجامعات مؤثرين في عملية صنع القرارات، ومستقبل التطوير الجامعي، ولديهم القدرة على تحمل المسؤولية تجاه كثير من القرارات التي تخص العمل الأكاديمي الجامعي.

وعلى الرغم من تعدد محاولات التطوير في أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات في الفترة الأخيرة، إلا أن المتأمل لواقع الكليات الأكاديمية يلاحظ أنها تعاني من بعض المعوقات التي تقف حائلاً دون تحقيق مستوى متميز من الجودة، وترتبط هذه المعوقات بعدة جوانب من أهمها: تمرکز السلطة في الإدارة العليا في الجامعة، وتعدد الأنظمة واللوائح، مما يستلزم من القيادة الجامعية إعطاء مستوى من التمكين للقيادات الأكاديمية لينعكس ذلك على التطوير والجودة لدى تلك القيادات (جاد الله، ٢٠١٥).

كما أن المؤسسات الأكاديمية الجامعية لا تكفي كذلك بمجرد تمكين القادة الأكاديميين؛ بل تسعى جاهدة لتحقيق رضاهم عن عملهم وذلك

يشهد العالم المعاصر منافسة كبيرة بين المؤسسات المختلفة في مجالات عدة، ولما كسبت هذه المنافسات والتحديات والتعايش معها تتبنى المؤسسات والمنظمات مفاهيم وأساليب في الإدارة الحديثة، إذ توجهت إلى الاهتمام بالموارد البشرية لأن الإنسان هو المسؤول الأهم عن نجاح أو فشل أي مؤسسة، وترتكز كثير من جهود هذه المؤسسات إلى تبني مفهوم التمكين لما له من أثر على الرضا الوظيفي والذي يعتبر أحد العناصر الرئيسية التي تمد الإنسان بالطاقة اللازمة التي تمكنه من أداء عمله وتطويره وتمييزه عن غيره؛ ويعد التعليم المدخل الرئيسي لتطوير وتقديم المجتمعات، فهو المسؤول عن إعداد الكوادر البشرية في مختلف التخصصات، فعندما يتم إعداد كوادر بشرية ذات كفاءة عالية؛ سوف يؤدي ذلك بالضرورة إلى تقدم المجتمع في كافة المجالات.

والتعليم الجامعي والجامعات جزء أساسي من هذه المنظومة الكبيرة، والتي تهدف إلى خدمة المجتمع والارتقاء به حضارياً، وفكرياً، وتنمية القيم الإنسانية، والقيم الرفيعة للإسهام في بناء المجتمع المشارك وصنع مستقبل الوطن وخدمة الإنسانية، والجامعات بهذه

السلطات، وإعطاء تفويضات واسعة، كما أوصت الدراسة على أهمية نشر مفهوم التمكين في معظم المؤسسات التعليمية، والتي تخدم المجتمع، والعمل على التوسع في منح الصلاحيات للقادة الأكاديميين .

كما أن تطوير المؤسسات يتطلب مصفوفة متكاملة من الأساليب الإدارية الحديثة التي تساعد على مواجهة التحديات وحل المشاكل وتساعد الجامعات على التطوير والتفوق، وجامعة القصيم تبنت استراتيجية الجودة في مؤسساتها وبرامجها الأكاديمية، وهذا يستلزم مزيداً من الاهتمام بالقادة الأكاديميين (عميد الكلية، ووكيل الكلية، ورئيس القسم الأكاديمي) لأنهم من أسباب نجاح البرامج والخطة في الجامعة فكان الاهتمام بهم وبممكنهم إدارياً في صنع القرارات وتطوير العمل وتحقيق رضاهم، فجاءت هذه الدراسة تسعى للكشف عن مدى توفر التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية، ومدى رضاهم عن عملهم، كما يلاحظ الباحث من خلال عمله في الميدان الأكاديمي أن القيادات الأكاديمية بحاجة لتزويدهم ببعض المتطلبات الضرورية ليمتد تمكينهم بشكل فعال، كما أنهم بحاجة لتفعيل البعض الآخر من المسؤوليات التي وفرت لهم، لكي يساهموا في رفع الأداء وتحسين الإنتاجية، وزيادة درجة الرضا .

أسئلة البحث:

يسعى الباحث للإجابة على الأسئلة التالية:

- ١- ما واقع التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية (عميد الكلية، وكيل الكلية، رئيس القسم) بجامعة القصيم؟
- ٢- ما درجة الرضا الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية (عميد الكلية، وكيل الكلية، رئيس القسم) بجامعة القصيم؟
- ٣- ما علاقة التمكين الإداري بالرضا الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة القصيم؟
- ٤- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة القصيم تعزى لمتغير (الوظيفة، سنوات الخبرة، موقع الكلية)؟

أهداف البحث: يسعى الباحث لتحقيق الأهداف التالية:

- ١- التعرف على واقع التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة القصيم.
- ٢- التعرف على درجة الرضا الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية .
- ٣- التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة القصيم.
- ٤- الكشف عن دلالة الفروق في درجة الرضا الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة القصيم والتي تعزى لمتغيرات (الوظيفة، سنوات الخبرة، موقع الكلية) .

أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في الكشف عن العلاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي وبالتالي يتضح أثر استخدام الأساليب الإدارية الحديثة للرقي بالجامعة، وكذلك دعوة المسؤولين وأصحاب القرار في

بالقضاء على منغصات العمل لديهم أو على الأقل التقليل منها، من أجل الاستفادة القصوى من قدراتهم وإمكانياتهم ومواهبهم ومهاراتهم. ويكتسب موضوع الرضا الوظيفي أهمية بالغة في العلوم الاجتماعية بصفة عامة والعلوم الإدارية بصفة خاصة، وذلك لكونه شديد الارتباط ببعض المفاهيم الإدارية التي ينصب جل اهتمام، وعمل المؤسسات على كيفية تحسينها ورفع منها كالأداء، والإنتاجية وغيرها، كما يعد موضوع الرضا الوظيفي من أهم المواضيع التي تم دراستها في إطار السلوك التنظيمي، فلقد كان ولا يزال يحظى باهتمام الباحثين لكونه يتعلق بكيفية تحليل وفهم السلوك البشري في المؤسسات، وذلك من أجل معرفة كيفية التأثير عليه بالشكل الذي يحقق للمؤسسة أقصى عائد من قدرات الأفراد ومهاراتهم، عن طريق تحفيزهم، كما حظي مفهوم التمكين باهتمام متزايد من قبل الأكاديميين والممارسين المهتمين بقضايا الموارد البشرية، وخاصة في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال وضغوط المنافسة العالمية، حيث تبنت معظم المنظمات الاهتمام بالمفاهيم الإدارية الحديثة لتحقيق التميز والنجاح، يركز هذا البحث على أثر التمكين الإداري كمفهوم حديث في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين (قريشي، ٢٠١٥).

وتأسيساً على ما سبق تتبين أهمية تحقيق التمكين لدى القيادات الأكاديمية وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي لديهم، وذلك لمواجهة التحولات والتغيرات التي تواجهها الجامعات، والمحاولة الجادة بربط مستوى درجة الرضا بمدى منح القيادات الأكاديمية درجة عالية من التمكين ليتحقق هدف المشاركة والالتزام الوظيفي بين القيادات الأكاديمية، والقيادة العليا في الجامعة.

مشكلة البحث:

تواجه المؤسسات الجامعية مشكلات تنظيمية، ومن ذلك تضخم الأعمال، وضعف المبادأة لدى القيادات الأكاديمية، والتسكك بجرافية الأنظمة واللوائح، وضعف الإنجاز، ومن هنا بدأت الدعوة لاستخدام الأساليب الإدارية الحديثة لمواجهة هذه التحديات ومساعدة القيادات الأكاديمية على الإنجاز والتطوير (القاضي، ٢٠١٠).

ومن هذه الأساليب الحديثة "التمكين" فقد حظي مفهوم التمكين باهتمام متزايد من قبل الأكاديميين والممارسين المهتمين بقضايا الموارد البشرية، وخاصة في ظل تلك التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال وضغوط المنافسة العالمية، حيث تبنت معظم المنظمات الاهتمام بالمفاهيم الإدارية الحديثة لتحقيق التميز والنجاح، ويركز هذا البحث على أثر التمكين الإداري كمفهوم حديث في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، فقد أكدت دراسة قريشي (٢٠١٥) على أهمية التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالجامعات، كما تناولت دراسة جاد الله (٢٠١٥) التمكين الإداري للقيادات الجامعية وعلاقته بتحقيق السلوك التنظيمي بكليات التربية، وأكدت على إجماع أفراد عينة الدراسة على تحقق أبعاد التمكين للقيادات الأكاديمية، مما يتطلب إعطاء الصلاحيات الكافية، والحاجة إلى التوسع في

وبذلك فإن مفهوم تمكين العاملين لم يعد مجرد تجربة نظرية بل هو استراتيجية تنموية يجب على المنظمات الأخذ بها وتطبيقها للإبقاء على قدرتها التنافسية ووجودها .

وهذا يهدف التمكين الإداري في المجال الأكاديمي إلى إحداث تغيير جذري في عملية صنع القرار، من خلال الصلاحيات الممنوحة للقيادات الأكاديمية ، وإعطاء القيادات مزيداً من الاستقلال الإداري والمالي، وتحسين الخدمات التربوية، وتعزيز معنويات أعضاء فريق العمل وتحسين دافعيتهم، من خلال تشجيعهم على العمل الجماعي وتنمية روح التعاون بينهم.

وتكمن أهمية التمكين كما يوضحها عبدالحسين (٢٠١٢، ٨٥) على أن أهمية التمكين الإداري تتضح في: فاعليته في منح حرية أوسع للأفراد العاملين على أدائهم لأعمالهم وفق مهاراتهم وقدراتهم وتعزيز الثقة بالنفس، ومنحهم مساحة أكبر لاستخدام ذكائهم وخبراتهم، مما يسهل عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجههم في العمل، ويشير أفندي (٢٠٠٣، ٢٥-٢٦) إلى أن أهمية التمكين الإداري تكمن في: تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية، تركيز الإدارة العليا على القضايا الاستراتيجية، الاستثمار الأمثل للموارد البشرية، سرعة اتخاذ القرارات، إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية، توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء، إعطاء الأفراد مسؤولية كبرى، وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر في إنجاز عملهم .

تعريف التمكين الإداري:

التمكين: لغة بمعنى القدرة (ابن منظور، ١٩٩٥)، وفي معجم الوسيط يمكن له في الشيء أي جعل له عليه سلطاناً، وأمكته من الشيء أي جعل له عليه سلطاناً وقدرة وسهل ويسر عليه (المعجم الوسيط).

وقد تعددت تعريفات التمكين الإداري تبعاً لنظرة الباحثين للمفهوم من زوايا متعددة فيعرفه أفندي (٢٠٠٣، ١٠) بأنه "إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية وفي استخدام قدراتهم، ومن خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات"، أما حلواني (٢٠٠١، ٤٢٨) فيعرف التمكين الإداري بأنه "وسيلة تعطي العاملين فرصة إدارة منظماتهم واتخاذ القرارات المتعلقة بها، إضافة إلى منحهم فرصة التفكير الإبداعي الذي يساعد على حل المشكلات وأخذ زمام المبادرة في المواقف المختلفة مع تحمل المسؤولية الكاملة في ذلك"، كما يعرفه عبد الحسين (٢٠١٢، ٨٣) بأنه "مدخل نحو تعزيز قدرات العاملين ومنحهم حرية التصرف واتخاذ القرارات بشكل مستقل وتحقيق المشاركة الفعلية في إدارة منظماتهم وحفزهم بما يسهم في تعزيز العلاقات الإنسانية، وهو تزويد العاملين بالسلطة والمعرفة والموارد اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، وعرف Blanchard التمكين على أنه: فلسفة إدارية حديثة تعتمد على الاهتمام بالعاملين في الخطوط الإشرافية للمؤسسة بسبب علاقتهم المباشرة بالمتغيرات البيئية، الأمر الذي يقتضي تمكينهم حتى يتاح لهم التصرف المباشر في المواقف الحرجة (أثير وعبد الرسول، ٢٠٠٨)، ويعرفه الكبيسي

الجامعة للاهتمام بتمكين العاملين في الحقل الأكاديمي لتحسين أوضاعهم ومنحهم مزيداً من الصلاحيات مما يؤثر في قيامهم بالمهام المنوطة بهم على أكمل وجه، ويضيف هذا البحث أيضاً إلى المكتبة المحلية والعربية دراسة تطبيقية متخصصة في العلاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي، وهذا عامل يسهم في إثراء المكتبة بالبحوث التطبيقية إذن الله.

مصطلحات البحث:

التمكين الإداري :

عرفه (Lowson & Harrison 1999)، 21 بأنه: عملية منح القادة الأكاديميين للعاملين الاستقلالية والمقدرة بحيث تصبح لديهم ملكة الاجتهاد وإصدار الأحكام والتقدير وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارستهم لمهامهم، وكذلك مأسهمتهم الكاملة في اتخاذ القرارات ضمن بيئة المنظمات الإدارية.

ويعرفه الباحث: بأنه أسلوب من الأساليب الحديثة في منح القيادات الأكاديمية مستوى كبيراً من الحرية في صنع واتخاذ القرارات، ومنهم مزيداً من الصلاحيات، بعيداً عن المركزية في ضوء توجهات وتطلعات الجامعة أو المؤسسة.

الرضا الوظيفي:

يعرفه الصحاف (٢٠٠٣، ٨٣) بأنه: "بأنه عبارة عن قدرة الموظف على التكيف مع ظروف وبيئة العمل المحيطة به مقارنة بما يملكه ويتمنى الحصول عليه" ويعرفه (Hoppock 2015)، 4 بأنه "مجموعة من العوامل النفسية والوظيفية والأوضاع البيئية التي تجعل الموظف راضياً عن عمله"

ويمكن تعريفه: العالم الإيجابية التي أسهمت ظروف العمل المختلفة في رضا الرئيس عن عمله واتبائه لوظيفته وتحقق حاجاته ورغباته؛ مما يسهم في بذل المزيد من الإنتاجية والتطوير والرغبة في الاستمرارية، وإعطاء المؤسسة الأولوية والاهتمام الدائم، كما يمكن تلخيص التعريف بـ "الانتماء للمؤسسة والدافعية للعمل"

الإطار النظري:

أولاً: التمكين الإداري:

في عام ١٩٢٤ ظهرت عدة نظريات تبدو في واقعها ثورة حقيقية في التمكين الإداري والتي منها (دراسات هوثورن وحركة العلاقات الإنسانية، ونظرية الحاجات لماسلو، نظرية X&Y لدجلوس، الشخصية البالغة لدى كرس) كل تلك النظريات أدخلت العامل الإنساني في التركيز على الجوانب المعنوية والمشاركة والحرية وتقدير الفرد واحترامه، وهذه التوجهات تعد ذات علاقة مباشرة أو غير مباشرة بتمكين الإنسان ومنحه حرية ومشاركة أكبر (ملحم، ٢٠٠٩، ١٩).

وتبعاً لتأثير هذه النظريات على مجال الإدارة، بدأ العمل بالتمكين في الشركات والمؤسسات، حيث يشير القحطاني (٢٠١١، ٢٦) بأنه على مدار الخمسين سنة الأخيرة، اعترفت المئات من الشركات بأن انخراط العاملين في الإدارة ومشاركتهم فيها من أساسيات العمل،

السادسة: اختيار الأفراد المناسبين: يمثل اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، خطوة من أهم خطوات التمكين، وبالتالي يفضل أن تتوافر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.

السابعة: توفير التدريب: يمثل التدريب إحدى أهم الخطوات الأساسية في سبيل تمكين العاملين، حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج تدريبية تساهم في رفع كفاءة العاملين، مثل دورات حل المشكلات، والاتصال، وإدارة الصراع، والعمل مع فرق العمل، والتحفيز لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين.

الثامنة: الاتصال لتوصيل التوقعات: ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة وأداء العاملين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين، حيث يحدد القادة للمرؤوسين أهدافاً يجب تحقيقها كل سنة، وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير.

التاسعة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير: يعد ربط المكافآت التي يحصل عليها العاملون بأهداف المؤسسة، خطوة من الخطوات المميزة التي تساهم في نجاح التمكين، وعلى هذا الأساس يجب أن تقوم المؤسسة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم مع اتجاهها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل.

معوقات التمكين الإداري:

إن عملية التمكين حالها كحال أي عملية إدارية، تواجه جملة من العقبات والتحديات، والتي تحتاج لتضافر الجهود من قبل القيادة والعاملين، للتغلب على هذه العقبات ووضع الحلول المناسبة لها. ومن أبرز هذه المعوقات ما يلي:

المعوقات التنظيمية: حيث ما زالت الجامعات تمسك بالنظام المركزي والذي قد لا يساعد على تمكين القيادات الأكاديمية، والصلاحيات الحالية الممنوحة لهم لا تتوافق مع عملية التمكين، وكذلك قلة التطوير المهني.

المعوقات البشرية: ضعف مهارات القادة الأكاديميين في المجال الإداري أحد أهم المعوقات البشرية للتمكين، كما أن ضعف العلاقات بين القائد والمرؤوسين، وانعدام الثقة المتبادلة فيما بينهم، تمثل معوقات بشرية إضافية لعملية التمكين كما أشار الباطين (٢٠١٣، ٦٢) بأن من أبرز معوقات التمكين المعوقات الإدارية: ضعف المهارات القيادية وقتلها، وغياب الثقة، وضعف العلاقة.

المعوقات المادية: تعد المكافآت والحوافز أحد المعوقات التي تواجه عملية تمكين القادة الأكاديميين، وعدم ملاءمة نظام المكافآت.

متطلبات التمكين الإداري:

لكي يتم تفعيل التمكين الإداري لمديري المدارس، فإنه يجب توفير مجموعة من متطلبات التمكين الإداري لهم، ويكون لها الأثر الواضح في تذليل المعوقات التي تواجه هذه العملية، وتساهم في إنجاح عملية التمكين، ومن أهمها:

(٢٠٠٤، ٣٦) بأنه "مهمة إعطاء العاملين القوة على وضع الأهداف لإعالمهم الخاصة واتخاذ القرارات وحل المشكلات المتعلقة بالصلاحيات المحوّلة لهم ضمن حدود مسؤولياتهم".

ومن خلال عرض التعريفات السابقة يتضح أن عملية التمكين تعتمد على تعزيز قدرات العاملين من خلال منحهم الثقة في العمل، وعدم التقيد بالقوانين واللوائح، مع منح فرصة للتفكير والتطوير؛ فبناء الثقة، ومنح جزء من الاستقلالية في اتخاذ القرارات، مع تحفيز العاملين، وتزويدهم بالسلطة والموارد التي تساعدهم على الإبداع والتجديد.

خطوات التمكين الإداري:

إن عملية التمكين الإداري للعاملين يجب أن تتم على مراحل متدرجة وخطوات علمية يجب اتباعها، حتى تصبح بيئة العمل مناسبة لتطبيق التمكين الإداري، بما يكفل تحقيق النجاح لعملية التمكين الإداري. وقد أوضح عدد من الباحثين أن الأسلوب التدريجي أفضل الطرق للتمكين الإداري فالمسؤوليات للإدارة الذاتية واتخاذ القرار يجب أن تعهد للموظفين، بعد التأكد من حسن إعدادهم، حيث يشير الطعاني (٢٠٠٩، ٢٠٨) إلى أنه ومن خلال مرحلة التمكين يمكن للإدارة متابعة تقدم الموظفين لتقويم استعدادهم ومستوى ارتياج المديرين للتخلي عن السلطة؛ ويقترح العتيبي (٢٠٠٤، ١٠٧-١١٠) الخطوات التالية لتمكين العاملين:

الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير: بحيث يجب في البداية أن يقرر القائد الأكاديمي، لماذا يريد أن يتبنى برنامجاً لتمكين العاملين وأياً كان السبب أو الأسباب، فإن شرح ذلك للمرؤوسين وتوضيحه يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم لتأكد.

الثانية: التغيير في سلوك القياديين أو تهيئة القياديين: وهي أحد التحديات الكبيرة التي يجب أن يتغلب عليها القادة لإيجاد بيئة عمل ممكنة، تتصل بتعلم كيفية التخلي عن السلطة، قبل المضي قدماً وبشكل جدي في تنفيذ برنامجاً للتمكين.

الثالثة: تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسون: يفضل أن تحدد الإدارة أو القيادة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسون بشكل تدريجي، ويجب تقويم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يمكن للمديرين والمرؤوسين تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسون بشكل مباشر.

الرابعة: تكوين فرق العمل: لا بد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق، وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم، يجب أن يكونوا على وعي وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمنظمة ككل.

الخامسة: المشاركة في المعلومات: إن اتخاذ القرارات الفعالة للمنظمة من قبل المرؤوسين، تتطلب حصولهم على معلومات عن وظائفهم وعن المنظمة ككل، فكلما توافرت معلومات للمرؤوسين عن طريقة أداء عملهم، كلما زادت مساهمتهم في نجاح العمل، وتأديته على الوجه الأمثل.

الحاجات الفسيولوجية، الحاجة للأمن والأمان، الحاجة إلى الائتاء، الحاجات الاجتماعية، الحاجة للتقدير والاحترام، الحاجة لتحقيق الذات (حنفي، ٢٠٠٧).

نظرية ذات العاملين لهيرزبرغ: ويطلق عليها أيضا نظرية ذات المتغيرين، وتنسب إلى فريدريك هيرزبرغ الذي ميز بين الرضا وعدم الرضا (الاستياء) وأنها يشكلا أمرين متعارضين على طرفي خط مستقيم، وأن إزالة الظروف السيئة في بيئة العمل لا يؤدي بالضرورة إلى الرضا الوظيفي، لقد كان هيرزبرغ وزملاؤه مهتمين بتحديد العوامل التي تؤدي إلى رضا العاملين عن عملهم، وقد صنفتوا عوامل العمل التي تسبب مشاعر الرضا والاستياء إلى مجموعتين: الأولى عوامل الوفاية، وتتضمن العوامل التي تتعلق بظروف العمل مثل: سياسات المؤسسة وإدارتها، العلاقات مع الرئيس والزملاء، ظروف العمل المادية، الراتب، المركز والمكانة. ويؤدي عدم توفر هذه العوامل إلى حالة استياء ولكن توفرها يؤدي إلى دافعية قوية للعمل. أما المجموعة الثانية فتمثل عوامل الرضا أو العوامل الدافعية، وهي تؤدي إلى الرضا والدافعية العالية في العمل في حالة توفرها، وعلى العموم فهي تشمل كافة العوامل التي تتعلق بمضمون العمل مثل: الإنجاز، التقدير، التقدم الواجبات نفسها، إمكانية التعلم والتطور، المسؤولية عن النتائج (حريم، ٢٠٠٦).

نظرية العدالة: تركزت الفكرة الأساسية لهذه النظرية على أن الفرد يتوقع أن يحصل من عمله على عوائد تنسجم مع الجهود التي يبذلها الآخرون في إطار نفس المستوى من الأداء المنجز. فالأفراد عند شعورهم بعدم العدالة في الحصول على العوائد مقابل الجهود المبذولة يلجئون إلى تخفيض جهودهم وجهود الآخرين بالإنجاز، يسلكون دورا كبيرا في التأثير على الآخرين، يحاولون البحث عن أعمال أخرى، يتركون العمل. لذا فإن تحقيق العدالة في العمل من شأنه أن يحقق للإدارة والعاملين الاستقرار والثبات (الفريجات وآخرون، ٢٠٠٩). نظرية التوقع لفروم: قدم فكتور فروم نظريته في الدافعية التي تقوم على اعتبار أن سلوك الفرد يسبقه عملية مفاضلة بين عدة بدائل، ويرى أن الدافع هو محصلة التفاعل بين قوة الجذب ودرجة توقع الفرد لتحقيق هذه العوائد نتيجة للأداء (الجيوسي وجميلة، ٢٠٠٨).

العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

تعددت وجهات النظر حول تحديد العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي، إلا أنه وعند الاطلاع على الأدب النظري نجد أن معظم العلماء اتفقوا في حصر تلك العوامل بثلاثة عناصر أساسية وهي: خصائص الفرد، وخصائص بيئة العمل، وطبيعة العمل؛ لكن الاختلاف بينهم كان في صياغة تلك العوامل زيادة أو نقصاناً، فبعضهم يرى أن الرضا الوظيفي ناتج تفاعل عنصرين هما: خصائص الفرد وبيئة العمل وبعضهم الآخر يحدد العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي هي ثلاثة عناصر هي: بيئة العمل، ومحتوى العمل، والموظف نفسه (العمرى، ١٩٩١).

دور التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي:

المتطلبات التنظيمية: الاتجاه نحو البناء التنظيمي المرن، وكذلك السماح بتداول المعلومات، وإعادة النظر في نظام المكافآت، وتوفير التدريب الملائم للقيادات.

المتطلبات البشرية: بتوفير كوادر بشرية مؤهلة ومدربة كفيلة بمواجهة المشكلات التي تعترض العمل داخل المؤسسة.

المتطلبات المادية: وهي كل ما يختص بعملية توفير التمويل، وتنظيم عملية الإنفاق، واتخاذ القرارات المتعلقة بتوفير المستلزمات المادية وأساليب التواصل والإشراف عليها داخل المؤسسة.

ثانياً: الرضا الوظيفي:

يعد الرضا الوظيفي من أهم الاتجاهات المتعلقة بالعمل، لذا قام العديد من الباحثين بدراسته ولا يزال يحظى باهتمام المديرين في مختلف المنظمات، والسبب الرئيسي لدراسته هو تزويد المديرين بالآراء والأفكار التي تساعدهم على تحسين اتجاهات العاملين نحو المؤسسة، العمل، الرواتب، الإشراف، التدريب وغيرها وتستخدم المؤسسات اليوم المسوحات واستطلاعات الرأي لتعرف اتجاهات العاملين وتقودها بالنحو الذي يحقق رضاهم ويحقق لها النجاح، فالرضا الوظيفي له أثر واضح في تحسين إنتاجية العامل كما ينظر إليه على أنه مؤشر مهم لفاعلية التنظيم بشكل عام (الحراشنة، ٢٠٠٨).

ويرى بعض المتخصصين أن الرضا عن العمل هو درجة إشباع حاجات الفرد نتيجة العمل، ويحقق هذا الإشباع عادة عن طريق الأجر، وظروف العمل، وطبيعة الإشراف، وطبيعة العمل نفسه، الاعتراف بواسطة الآخرين (عبدالباقي، ٢٠٠١) وهناك من يرى بأن ما يقصد بمصطلح الرضا الوظيفي هو اتجاه الفرد نحو عمله، فالشخص الذي يشعر برضا عن العمل يحمل اتجاهات إيجابية نحو العمل بينما الشخص غير الراضي عن عمله، فإنه يحمل اتجاهات سلبية نحو العمل (ماهر، ٢٠٠٢)، وهناك من يعبر عن الرضا الوظيفي من زاوية أخرى فيرى أنه مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد تجاه وظيفته؛ إذ إن هذه المشاعر تعطي للوظيفة قيمة محممة تتمثل برغبة الفرد في العمل وما يحيط به؛ فالرضا يحدث لدى الفرد عندما يدرك بأن الوظيفة التي يؤديها تحقق القيمة المهمة بالنسبة إليه (عباس، ٢٠٠٣، ٢٢).

من هذه التعاريف باختلاف مدلولاتها واتجاهاتها إلا أن الرضا الوظيفي هو عبارة عن انتماء للمؤسسة التي يعمل بها، وهذا الانتماء يتحقق بإشباع حاجات متعددة سواء ما يخص الحاجات النفسية أو الاجتماعية أو حاجة الفرد للأمن الوظيفي.

أهم النظريات التي تفسر الرضا الوظيفي:

جاءت نظريات متعددة تفسر الرضا الوظيفي، والآليات التي تسهم في إشباع حاجات العاملين ورضاهم تجاه المؤسسات التي يعملون فيها، محاولة إلى إيجاد توافق يعطي نتائج إيجابية في موضوع الرضا، والائتاء وتقدير الذات، وهي كثيرة جدا لعل من أهمها:

- نظرية الحاجات لماسلو: حيث يرى ماسلو أن الإنسان لديه حاجات تتدرج حسب إشباعها ودرجة إلحاحها في مدرج هرمي وهي

على التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس وتكونت عينة الدراسة من (٣٥٠) مديراً ومديرة في مدارس محافظة الدمام، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التمكين الإداري جاء بدرجة مرتفعة، وأن مستوى الرضا الوظيفي جاء بدرجة متوسطة، وفي ضوء نتائج الدراسة توصل الباحثان إلى عدد من التوصيات من أبرزها أن يكون الرضا الوظيفي من بين الموضوعات الرئيسية التي تحظى باهتمام وأولويات وزارة التعليم وإعطائهم مزيداً من الحوافر المادية والمعنوية.

ودراسة جاد الله (٢٠١٥) بعنوان: التمكين الإداري للقيادات الجامعية وعلاقته بتحقيق السلوك التنظيمي بكليات التربية. وهدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة التمكين الإداري من حيث المفهوم والأبعاد والخصائص، والتوصل إلى وضع تصور مقترح لتنفيذ التمكين الإداري؛ لتحقيق السلوك التنظيمي، وبلغت عينة الدراسة ٣٣ من القيادات الأكاديمية الجامعية، وتوصلت الدراسة إلى إجماع أفراد عينة الدراسة على تحقق أبعاد التمكين للقيادات الأكاديمية، مما يتطلب إعطاء الصلاحيات الكافية، والحاجة إلى التوسع في السلطات، وإعطاء تفويضات واسعة، كما أوصت الدراسة بأهمية نشر مفهوم التمكين في معظم المؤسسات التعليمية، والتي تخدم المجتمع، والعمل على التوسع في منح الصلاحيات للقادة الأكاديميين.

وجاءت دراسة أبو كرم (٢٠١٢): بعنوان: درجة التمكين الإداري لدى القيادات التربوية من وجهة نظر المنتسبين لؤرة مديري المدارس والمشرفين التربويين في كل من جامعتي الملك سعود والإمام محمد ابن سعود الإسلامية في الرياض، حيث هدفت إلى التعرف على درجة التمكين الإداري لدى القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم وبلغت عينة الدراسة (١٥٤) فرداً، موزعين كالتالي (٩٨) مديراً و(٥٦) مشرفاً تربوياً، ومما توصلت إليه الدراسة أن درجة التمكين الإداري لدى القيادات التربوية كانت بدرجة تقدير متوسطة، واحتل المجال الثاني "التمكين من خلال الأساليب القيادية" المرتبة الأولى في حين احتل "التمكين من خلال التدريب والتطوير" المرتبة الأخيرة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة التمكين الإداري تعزى لمتغير العمل الحالي لصالح المشرفين التربويين، وعدم وجود فروق في التمكين الإداري لصالح المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة.

ومما أوصت به الدراسة ضرورة تضمين مفهوم التمكين الإداري في ثقافة المؤسسة التربوية، والدعوة إلى تفويض المزيد من الصلاحيات بغية تمكين العاملين من أداء أعمالهم بطريقة تحفظ لهم حقهم بالمشاركة في الإدارة، واتجاه سياسة الباب المفتوح في جميع تعاملات المؤسسة.

ودراسة ماهر (٢٠١١) حيث هدفت إلى التأكد على مفهوم التمكين الإداري وأهميته كأسلوب يسهم في تحقيق الفاعلية الإدارية والكشف عن درجة التمكين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، كما هدفت

التمكين الإداري مفهوم حديث يشتمل على مجموعة من المفاهيم الأخرى التي تشبهه في المضمون ولا تختلف عنه كثيراً في المحتوى مثل المشاركة، تفويض السلطة واندماج العاملين، أما الرضا الوظيفي فيعد أحد أهم محاور دراسة السلوك الإنساني في المؤسسات، حيث تناولته كثير من الدراسات والأبحاث، وتتطلع المؤسسات في الوقت الحاضر إلى تحقيق رضا العاملين بها لما له من أثر إيجابي على نجاحها في تحقيق أهدافها، ومن هذا المنطلق يمكن أن نتوصل إلى العلاقة التي تربط بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي، فالتمكين الإداري بأبعاده المتمثلة في: تفويض السلطة، الاتصال الفعال، التحفيز، التدريب وفرق العمل يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين عن طريق إشرافهم في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات ومنحهم السلطة والصلاحيات، وتوفير كل المعلومات اللازمة لهم في الوقت المناسب وبأسهل طريقة لتنفيذ المهام والوظائف والأعمال والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة باستقلالية وحرية، وكذا تدريبهم لإكسابهم مهارات ومعارف وخبرات جديدة لتحسين مستوى أدائهم، وتمكينهم من تحطيق العقبات التي تواجههم في العمل، وكذا تحفيزهم مادياً ومعنوياً لرفع معنوياتهم وزيادة دافعيتهم للعمل، إلى جانب تشجيعهم على العمل في شكل فرق أين يزيد تعاون واندماج العاملين واحتكاكهم ببعضهم بعضاً، وتبادلهم الاحترام والمعارف والخبرات، وبالتالي العمل بتفانٍ لتحقيق أهداف المؤسسة. وستعرف فيما يلي على الدور الذي يلعبه التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين (قريشي، ٢٠١٥)

الدراسات السابقة:

استعرض الباحث الدراسات السابقة في هذا الموضوع، ولكن لعدم توفر دراسات عن التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي على مستوى القادة الأكاديميين في الجامعات السعودية، تناول الباحث بعضاً من البحوث التي تناولت التمكين في بعض الجامعات الأجنبية، كما تناول بعضاً من الدراسات التي تناولت التمكين في الإدارة العامة، وفي التعليم العام، مستفيداً منها بما يخدم الدراسة:

دراسة قريشي (٢٠١٥) بعنوان: أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد بسكرة؛ والتي تهدف إلى معرفة أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما أكدت على أهمية التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالجامعة، وبلغت عينة الدراسة (١٣٩) توصلت إلى عدة نتائج أهمها أن متغيرات الدراسة المستقلة الخاصة بالتمكين الإداري لها أثر على الرضا الوظيفي، إذ وجد أن التمكين الإداري يفسر (٥٢ %) من التباين في المتغير التابع (الرضا الوظيفي)، كما أوضحت الدراسة أن متغير (الجنس) له أثر في متغير (التمكين الإداري).

وجاءت دراسة الطعاني، والسويبي (٢٠١٣) بعنوان: التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالملكة العربية السعودية؛ حيث هدفت إلى التعرف

تقومه خلال فترة معقولة تتكون من خمس سنوات على سبيل المثال. ويجب تشجيع مديري المدارس وتوعيتهم بأن أنماط اتخاذ القرارات التشاركية تساهم في الرضا الوظيفي للمعلمين. وأنه يجب على الإدارة التعليمية اتخاذ الإجراءات اللازمة لازالة العوائق التي تحول دون الاستقلال المالي لمديري المدارس .

دراسة أبو علي (٢٠١٠م): بعنوان : "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة دمياط لأبعاد التمكين الإداري وعلاقته بمدى تحقيق التنمية الإدارية لديهم"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة دمياط لأبعاد التمكين الإداري، وعلاقة ذلك بتحقيق التنمية الإدارية لديهم، وتحقيقاً لأهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، وطبقت أداة الدراسة على عينة عددها (٤٤) مديراً تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة .

ومما توصلت إليه الدراسة أن درجة تمكين مديري المدارس من مهام عملهم في مجال الإدارة المدرسية هي درجة متوسطة، وذلك يعكس على مستوى التنمية الإدارية لديهم حيث لم تتحقق لديهم بالشكل المرغوب فيه، ومن هنا فقد تبين أن عدم تمكين مديري المدارس، ومنحهم الصلاحيات الكافية لممارسة مهامهم قد يؤثر على التنمية الإدارية بالسلب، ولا توجد فروق بين آراء أفراد العينة حول درجة ممارسة أبعاد التمكين الإداري لدى مديري المدارس تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية في جميع المجالات التي تضمنتها الأداة، ومن أهم آراء مديري المدارس ومقترحاتهم التي من شأنها أن تزيد من فعالية عملية التمكين الإداري لديهم الاهتمام بوضع نظام فعال للحوافز للمتميزين من مديري المدارس، التوسع في تفويض السلطات لمديري المدارس، منح الثقة لمديري المدارس لاتخاذ القرارات المتعلقة بمدارسهم دون الرجوع إلى الإدارات العليا، التوسع في إنشاء شبكات الاتصال بين المدارس والمناطق التعليمية والوزارة لإبداء الرأي حول القرارات التي تصدر يومياً، وتتعلق بالإدارة المدرسية، استطلاع آراء مديري المدارس في تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لهم .

دراسة القاضي (٢٠٠٩) بعنوان: التمكين الإداري لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية في إقليم الشمال من وجهة نظرهم، وهدفت الدراسة إلى التعرف على تقدير القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية لدرجة تمكينهم من وجهة نظرهم، واشتملت عينة الدراسة على (١١٨) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، وقد جاءت درجة التمكين لدى القادة الأكاديميين بدرجة متوسطة حيث حصل مجال التدريب والتطوير الناتج على المرتبة الأولى من بين المجالات الأخرى. وقدم الباحث عددًا من التوصيات من أهمها: وجوب تطوير الأنظمة والقوانين المتعلقة بتمكين القيادات الأكاديمية في الجامعات، وتعزيز الإسراع في التحول إلى القيادة اللامركزية، وإعادة النظر في الدورات التدريبية المقدمة للقادة الأكاديميين.

دراسة تشانغ (2009) Chang: بعنوان: دراسة العلاقة بين تمكين قيادة مديري المدارس، والالتزام التنظيمي، وفعالية المدرسة في

الدراسة إلى علاقة التمكين بإبداع العاملين وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة (٢٥٢)، ومن أهم نتائج الدراسة أن أبعاد التمكين الإداري تتوفر بدرجة كبيرة، وكذلك أبعاد الإبداع الإداري، كما توجد علاقة بين التمكين والإبداع بين العاملين في الجامعات الفلسطينية، وأوصت الدراسة بالاهتمام بمجالات التمكين وتقنياتها، وتشجيع العاملين على المشاركة في فرق العمل، والاهتمام بالحوافز والمشاركة في صنع القرارات.

وجاءت دراسة شيرمولي ومير وشيرمولي (2011) Schermuly، وMeye & Schermuly بعنوان: آثار التمكين النفسي لوكلاء المدارس على الرضا الوظيفي والاحترق المهني، حيث هدفت إلى تحديد العلاقة بين التمكين النفسي، والرضا الوظيفي، والاحترق المهني بين وكلاء المدارس في المدارس الابتدائية، وتحقيقاً لأهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، و تكونت عينة الدراسة من جميع أفراد مجتمع الدراسة حيث شارك (١٠٣) نواب مديري مدارس من (١٠٣) مدارس ابتدائية مختلفة في ألمانيا، ومما توصلت إليه الدراسة وجود علاقة قوية غير مباشرة للتمكين مع الإجماع العاطفي عبر الرضا الوظيفي، وأن العلاقة المباشرة بين التمكين والإجماع العاطفي لا تصل إلى أهمية ذات دلالة إحصائية، ومن أبعاد التمكين كانت "الكفاءة، والمعنى" هما أقوى المؤشرات على النتائج، وأن هناك علاقة إيجابية بين الإجماع العاطفي وأيام التغيب عن العمل، ومما أوصت به الدراسة ضرورة تنفيذ التدابير الرامية إلى تعزيز أبعاد التمكين ذات التأثير الأقوى، وهي "الكفاءة، والمعنى"، وضرورة شمل نواب مديري المدارس في استطلاع بشأن رضاهم الوظيفي على فترات منتظمة لارتباط الرضا الوظيفي ارتباطاً وثيقاً بالإجماع العاطفي.

وعملت دراسة أباد- بيريلو (٢٠١١) Abad-Perillo: بعنوان: تمكين أنماط اتخاذ القرار لدى المديرين، والرضا الوظيفي للمعلمين، والتحصيل العلمي للطلاب، على تحديد أنماط صنع القرار للمديرين ذوي التمكين بالمدارس الابتدائية العامة في مدارس مختارة في مدن انتيبولو، وكوزون، وباسج، واكتشاف علاقة هذه الأنماط بالرضا الوظيفي للمعلمين، والتحصيل العلمي للطلاب، وتكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية مكونة من (١٠) من مديري مدارس ابتدائية عامة من مدن انتيبولو، وباسج، و(٤٠) مدير مدرسة ابتدائية عامة، من أربع مناطق في مدينة كوزون، وتم اختيار (٥) معلمين من كل مدرسة للمشاركة، ومما توصلت إليه الدراسة من نتائج أن أنماط اتخاذ القرار لمديري المدارس الذين يمارسون سلوكيات التمكين تؤثر إيجاباً على الرضا الوظيفي للمعلمين، ولكنها لا تؤثر على التحصيل العلمي للطلاب، وأن العوامل الاجتماعية الديموغرافية التي لها علاقة مهمة بأنماط اتخاذ القرار هي (العمر، الحالة الاجتماعية، الترتيب بين الأشقاء، سنوات الخبرة كمدبر في المدرسة الحالية، ووقت الانتقال من مكان الإقامة إلى مكان العمل)، ومما أوصت به كذلك: ضرورة تطبيق برنامج تمكين مديري المدارس على أن يكون

تكونت عينة الدراسة من جميع القادة الأكاديميين رؤساء الجامعات ونوابهم، وعمداء الكليات، ورؤساء الأقسام في الفصل الدراسي الأول من العام ٢٠٠٦ البالغ عددهم (٤٦٨) بينت نتائج الدراسة شيوع كل ممارسة من ممارسات مفاهيم الثقة: دقة المعلومة وتوافرها، وبينت نتائج الدراسة كذلك شيوع ممارسة مفاهيم التمكين بمجالها الأكاديمي والإداري بدرجة عالية.

التعليق على الدراسات السابقة:

أكدت بعض الدراسات السابقة على مفهوم التمكين وأهميته في العملية الإدارية، وأوضحت أن التمكين يسهم في رفع مستوى أداء العاملين، وبشاركتهم في تحمل المهام والمسؤوليات، وأوصت بعض تلك الدراسات على الاهتمام ببرامج تدريب القيادات الأكاديمية في الأساليب الإدارية الحديث، ووجوب مشاركة العاملين في رسم السياسات، وصنع القرارات منها دراسة (قرشي، ٢٠١٥)، ودراسة (ماهر، ٢٠١١)، ودراسة (Abad-Perillo، ٢٠١١)، كما ربطت بعض الدراسات بين التمكين وتفويض السلطة وأوصت بأن التمكين يسهم في المشاركة وتحمل المسؤولية، كدراسة (2011) Schermuly، Schermuly & Meye، ودراسة (القاضي، ٢٠٠٩)، كما تناولت أغلب الدراسات السابقة التمكين الإداري في التعليم العام، إلا دراسة (قرش، ٢٠١٥)، ودراسة (ماهر، ٢٠١١)، ودراسة (جاد الله، ٢٠١٥) فقد تناولت التمكين في التعليم الجامعي، إلا أن جميع هذه الدراسات عربية وليست محلية، كما أنها تناولت التمكين من خلال أثره على العاملين، أو كأسلوب من أساليب تحقيق الفاعلية لدى العاملين.

وعلى الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت التمكين الإداري بصفة عامة، إلا أن هذه الدراسات إما أنها تناولته بشكل مستقل لتوضيح أهميته ودرجة وجوده، أو أن هذه الدراسات طبقت على مدارس التعليم العام، وبالتالي فإن هذه الدراسة افتردت بالتعرف على درجة وجود التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة القصيم، وكذلك التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى تلك القيادات، وكذلك التعرف على العلاقة بين درجة التمكين ومستوى الرضا الوظيفي، وهذا ما افتردت به الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات.

إجراءات البحث:

أولاً: منهج البحث:

نظراً لطبيعة البحث فقد تم استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي؛ باعتباره المنهج الملائم والمناسب لتحقيق أهداف البحث.

ثانياً: مجتمع البحث:

تكون مجتمع البحث من جميع القيادات الأكاديمية (عميد كلية، وكيل للكلية، رئيس قسم أكاديمي) في الفصل الدراسي الثاني من العام

المدارس الابتدائية في ينبع تونغ، وهدفت هذه الدراسة إلى استكشاف الوضع الحالي لتمكين مديري المدارس الابتدائية، والالتزام التنظيمي للمعلم، وفعالية المدرسة. وتكونت عينة الدراسة من جميع مجتمع الدراسة المكون من (٣٥١) مدير مدرسة ابتدائية، وعينة من المعلمين من (٣٣) مدرسة ابتدائية، وكان من أبرز ما توصلت إليه الدراسة هو أن معظم المعلمين في المدارس الابتدائية يتفقون مع سلوك تمكين المديرين، مع الشروع في "تحديد نطاق السلطة والمسؤولية"، باعتبارها السلوكيات الأكثر إدراكاً، وأن معظمهم يتفق مع الالتزام التنظيمي للمعلم، وكانوا على استعداد عال لبذل الجهد من أجل مدرستهم، وأن سلوك تمكين المديرين سوف يحسن الالتزام التنظيمي للمعلمين، وسوف يحسن فعالية المدرسة، وأن قدرة التمكين "بتحديد نطاق السلطة والمسؤولية"، و"تحديد الهوية التنظيمية" تؤثر على فعالية المدرسة بشكل كبير.

وأجري المبيضان (٢٠٠٨) دراسة بعنوان: أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، وقد بحثت الدراسة أبعاد التمكين المتمثلة في تفويض الصلاحيات، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتطبيق إدارة عمل الفريق، وإيجاد الثقافة الداعمة للعاملين، وتدريب وتعليم العاملين، وإثراء العمل. وقد أظهرت نتائج الدراسة بأن البنوك الأردنية تمارس التمكين الإداري بأبعاده المختلفة بدرجة متوسطة، حيث أشارت النتائج أهمية تطبيق مدخل التمكين إدارة الموارد البشرية في البنوك الأردنية.

وقامت باعتمان (٢٠٠٨) بدراسة بعنوان: تمكين العاملين كأسلوب لمواجهة بعض المشكلات التنظيمية في المؤسسات العامة: دراسة ميدانية على المؤسسات العامة للخطوط الجوية السعودية k استهدفت التعريف بأسلوب تمكين العاملين، والتأثير المتبادل بين كل من العوامل التنظيمية كمتغير مستقل وتمكين العاملين كمتغير تابع، واختبار مدى إمكانية تطبيق هذا الأسلوب في المنظمات الوطنية اختارت الباحثة نمط المؤسسات العامة باعتبارها أكثر أشكال الجهاز الإداري للدولة ملائمة لتطبيق هذا الأسلوب الإداري، واختارت منها المؤسسة العامة للخطوط الجوية السعودية. وقد جمعت البيانات الأولية للبحث وأوصحت النتائج أن التمكين يحقق الاستغلال الكامل للكفاءة التي تكمن داخل الأفراد ويشجعهم على التفكير الابتكاري لحل المشكلات واتخاذ القرارات، وأن فريق العمل وبناء الوعي لدى العاملين والقيادة المنفتحة هي الركائز الأساسية لتطبيق أسلوب التمكين، وأن مرونة اللوائح والأنظمة وتقليل عدد اللوائح التنظيمية والتحسن المستمر في العمليات عوامل تساعد على تطبيق التمكين.

وفي الدراسة التي قام بها اندراوس (٢٠٠٦) بعنوان: درجة ممارسة مفاهيم الثقة والتمكين لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مفاهيم الثقة والتمكين لدى القيادات الأكاديمية، ولتحقيق هدف الدراسة، تم تطوير استبانة

ووكلاء الكليات ورؤساء الأقسام، في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٣٦/١٤٣٧هـ، والجدول التالي يوضح توزيع الأفراد عينة البحث في ضوء المتغيرات الشخصية المختلفة:

الجامعي ١٤٣٦/١٤٣٧هـ والبالغ عددهم (٤٢) عميد كلية، (٨٢) وكيل كلية، (٥٩) رئيس قسم. (مركز الإحصاء، ١٤٣٦هـ)

ثالثاً: عينة البحث:

تم توزيع أداتي البحث على جميع مجتمع البحث، وتم الحصول (١٠٦) استبانة من القيادات الأكاديمية بجامعة القصيم من عمداء الكليات

جدول (١): توزيع الأفراد عينة البحث في ضوء متغيرات البحث

الوظيفة	العدد	النسبة المئوية	سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
عميد كلية	٣٠	٢٨.٣%	أقل من سنتين	٥٤	٥١.٠%
وكيل كلية	٣٠	٢٨.٣%	من ٢ لأقل من ٤	١٠	٩.٤%
رئيس قسم	٤٦	٤٣.٤%	من ٤ فأكثر	٤٢	٣٩.٦%
موقع الكلية					
داخل المقر الرئيسي	٥١	٤٨.١%	خارج المقر الرئيسي	٥٥	٥١.٩%

محاور الاستبانة والعبارات في كل محور ومدى تمثيلها للمجال المراد قياسه، وإبداء آرائهم فيها من حيث: مدى ارتباط كل عبارة بالحوار المتمية إليه، وكذلك ارتباطها بالهدف العام للدراسة، ومدى وضوح صياغة العبارات وسلامتها اللغوية، واقتراح طرق تحسينها وذلك بالحذف أو الإضافة أو إعادة الصياغة، وقد قدم المحكمون ملاحظات قيمة أفادت الدراسة، وأثرت الأداة، وساعدت على إخراجها بصورة جيدة.

- الصدق التمييزي:

تم التحقق من صدق الاستبانة من خلال حساب الصدق التمييزي لها على العينة الاستطلاعية بالتعرف على دلالة الفروق بين متوسطي أعلى ٢٧% على الاختبار وأدنى ٢٧% للاختبار، وجدول رقم (٢) يوضح هذه النتائج.

أدوات الدراسة: تم الاعتماد على استبانتين كأداتين لجمع البيانات اللازمة من الأفراد عينة الدراسة للإجابة عن تساؤلات البحث، بعد أن تم الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، والأدوات التي تم استخدامها في هذه الدراسات تم بناء الاستبانتين، وفيما يلي وصف لها وخصائصها الإحصائية وكيفية الاستجابة عليها وتحديد الدرجات.

استبانة التمكين الإداري:

أولاً: صدق الاستبانة:

تم التحقق من صدق الاستبانة عن طريق التالي:

- الصدق الظاهري: حيث تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين المتخصصين في المجال وطلب منهم دراسة

جدول رقم (٢) الصدق التمييزي لاستبانة التمكين الإداري

قيم ت	أعلى ٢٧%		أقل ٢٧%		الدرجة الكلية للاستبانة
	(مرتفعي التمكين)		(منخفضي التمكين)		
	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
*١٨.٨٦	٥.٨٦	١٠.٤٨١	٨.٦٩	٦٨.١٧	

● دال عند مستوى دلالة ٠.٠١

- الاتساق الداخلي للاستبانة: تم التأكد من الخواص الإحصائية للاستبانة بتطبيقها على عينة استطلاعية تكونت من (٢١) من القيادات الأكاديمية بجامعة القصيم من نفس مجتمع الدراسة، وقد تم التأكد من تماسك وتجانس عبارات كل محور من محاور الاستبانة فيما

يتضح من خلال جدول رقم (٢) أن استبانة التمكين الإداري تحظى بقدرات تمييزية مقبولة بين مرتفعي ومنخفضي التمكين الإداري، حيث جاءت قيمة (ت) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠١ مما يعطي مؤشراً للصدق التمييزي للاستبانة.

بينها بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه فكانت معاملات الارتباط كما هي موضحة بجدول (٣):

جدول رقم (٣) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات عبارات الاستبانة ودرجة المحور الذي تنتمي إليه العبارة

التمكين الإداري									
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
**٠.٧٥٤	٢١	**٠.٦٥٧	١٦	**٠.٥٤٩	١١	**٠.٥٥٤	٦	**٠.٦٦١	١
**٠.٥٤٧	٢٢	**٠.٨٢٨	١٧	**٠.٥٦٠	١٢	**٠.٦٠٢	٧	**٠.٦٣٨	٢
**٠.٧٨٣	٢٣	**٠.٥٢٦	١٨	**٠.٧٥٢	١٣	**٠.٦٢٥	٨	**٠.٥٠٣	٣
**٠.٨١٤	٢٤	**٠.٤٩٣	١٩	**٠.٥٧٣	١٤	**٠.٧٣١	٩	**٠.٦١٨	٤
**٠.٨٥٩	٢٥	**٠.٨٠٦	٢٠	**٠.٧١٨	١٥	**٠.٥٤٦	١٠	**٠.٦٥٣	٥

- **الصدق الظاهري:** حيث تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين المتخصصين في المجال وطلب منهم دراسة محاور الاستبانة والعبارات في كل محور ومدى تمثيلها للمجال المراد قياسه، وإبداء آرائهم فيها من حيث: مدى ارتباط كل عبارة بالحوار المتمية إليه، وكذلك ارتباطها بالهدف العام للدراسة، ومدى وضوح صياغة العبارات وسلامتها اللغوية، واقترح طرق تحسينها وذلك بالحذف أو الإضافة أو إعادة الصياغة، وقد قدم المحكمون ملاحظات قيمة أفادت الدراسة، وأثرت الأداة، وساعدت على إخراجها بصورة جيدة.

- الصدق التمييزي:

تم التحقق من صدق الاستبانة من خلال حساب الصدق التمييزي لها على العينة الاستطلاعية بالتعرف على دلالة الفروق بين متوسطي أعلى ٢٧% على الاختبار وأدنى ٢٧% للاختبار، وجدول رقم (٤) يوضح هذه النتائج.

جدول رقم (٤) الصدق التمييزي لاستبانة الرضا الوظيفي

قيم ت	أعلى ٢٧%		أقل ٢٧%		الدرجة الكلية للاستبانة
	(مرتفعي الرضا الوظيفي)		(منخفضي الرضا الوظيفي)		
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	
*٣٠.٦٦	٩٦.٨٤	٢.٣٩	٨٠.٣٨	١.٨٣	

• دال عند مستوى دلالة ٠.٠١

- الاستباق الداخلي للاستبانة:

تم التأكد من الخواص الإحصائية للاستبانة بتطبيقها على عينة استطلاعية تكونت من (٢١) من القيادات الأكاديمية بجامعة القصيم من نفس مجتمع الدراسة، وقد تم التأكد من تماسك وتجانس عبارات كل محور من محاور الاستبانة فيما بينها بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه فكانت معاملات الارتباط كما هي موضحة بجدول (٥):

يلاحظ من الجدول (٣) أن معاملات ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة ودرجة المحور المنتمي إليه العبارة معاملات ارتباط موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، مما يدل على تجانس عبارات كل محور فيما بينها وتماسكها مع بعضها البعض.

ثانياً: ثبات درجات الاستبانة:

للتأكد من ثبات درجات محاور الاستبانة تم استخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) والذي يصلح لهذا النوع من أدوات القياس، فكان معامل الثبات مساوية ٠.٩٤٤ لاستبانة التمكين الإداري وهو معامل ثبات مرتفع مما يؤكد ثبات درجات الاستبانة، ويتضح مما سبق أن للاستبانة خواص إحصائية جيدة مما يؤكد صلاحيتها للاستخدام في البحث الحالي.

استبانة الرضا الوظيفي:

أولاً: صدق الاستبانة:

تم التحقق من صدق الاستبانة عن طريق التالي:

يتضح من خلال جدول رقم (٤) أن استبانة الرضا الوظيفي تحظى بقدرات تمييزية مقبولة بين مرتفعي ومنخفضي الرضا والوظيفي، حيث جاءت قيمة (ت) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠١ مما يعطي مؤشراً للصدق التمييزي للاستبانة.

جدول رقم (٥) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات عبارات الاستبانة ودرجة المحور الذي تنتمي إليه العبارة

الرضا الوظيفي									
**٠.٣٧٧	١٧	**٠.٦٢١	١٣	**٠.٦٣٠	٩	**٠.٥٤٤	٥	**٠.٥٢١	١
**٠.٨١٧	١٨	**٠.٧٦١	١٤	**٠.٦٣٢	١٠	**٠.٥٤٢	٦	**٠.٤٨٦	٢
**٠.٥٥٨	١٩	**٠.٦٥٢	١٥	**٠.٤٧٩	١١	**٠.٥٦٦	٧	**٠.٤٥٤	٣
**٠.٦٣٩	٢٠	**٠.٥٠٨	١٦	**٠.٦٩٧	١٢	**٠.٥٨٦	٨	**٠.٦٤٥	٤

- للتحقق من الخواص الإحصائية لأداة الدراسة تم استخدام:

- ١- معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation.
- ٢- معامل ثبات ألفا-كرونباخ Cronbach's Alpha
- ٣- اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA، وتم استخدام اختبار أقل فرق دال LSD.
- ٤- التكرارات Frequencies والنسب المئوية Percent، والمتوسطات الحسابية Mean والانحرافات المعيارية Stand. Deviation
- ٥- اختبار "ت" للمجموعات المستقلة Independent Samples T-Test

ويتم الاستجابة لعبارات الاستبانة في ضوء تدرج ليكرت الخماسي حيث تتم الاستجابة للاستبانة باختيار الاستجابة من خمس استجابات هي (درجة الموافقة: ضعيفة جداً، ضعيفة، متوسطة، كبيرة، كبيرة جداً) لتقابل الدرجات (١، ٢، ٣، ٤، ٥) على الترتيب، وكلما زادت الدرجات على كل محور من محاور الاستبانة دل ذلك على ارتفاع درجة هذا المحور، ويجب ملاحظة أنه تم الاعتماد على المحكات التالية في تحديد درجة التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة القصيم، ودرجة الرضا الوظيفي، بناءً على المتوسطات الحسابية للعبارات والمتوسطات الموزونة للمحاور:

جدول (٦): محكات الحكم على درجة التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة القصيم، ودرجة الرضا الوظيفي لديهم

المتوسط الحسابي أو المتوسط الموزون (المرجح) للمحور	درجة التحقق
أقل من ١.٨	ضعيفة جداً أو منعدمة
من ١.٨ لأقل من ٢.٦	ضعيفة
من ٢.٦ لأقل من ٣.٤	متوسطة
من ٣.٤ لأقل من ٤.٢	كبيرة
من ٤.٢ فأكثر	كبيرة جداً

وللإجابة عن السؤال تم حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات المحور الأول من محاور الاستبانة المستخدمة في الدراسة الحالية والمتعلق بالتمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية (عميد الكلية، وكيل الكلية، رئيس قسم) بجامعة القصيم، ثم تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذه الاستجابات وذلك للحكم على

يلاحظ من الجدول (٥) أن معاملات ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة ودرجة المحور المنتمية إليه العبارة معاملات ارتباط موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، مما يدل على تجانس عبارات كل محور فيما بينها وتماسكها مع بعضها البعض.

ثانياً: ثبات درجات الاستبانة:

للتأكد من ثبات درجات محاور الاستبانة تم استخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) والذي يصلح لهذا النوع من أدوات القياس، فكان معامل الثبات مساوية ٠.٨٥٣ لاستبانة الرضا الوظيفي وهو معامل ثبات مرتفع مما يؤكد ثبات درجات الاستبانة، ويتضح مما سبق أن للاستبانة خواصاً إحصائية جيدة مما يؤكد صلاحيتها للاستخدام في البحث الحالي.

رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة: بناءً على طبيعة البحث الحالي والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك بالاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

النتائج:

نتائج السؤال الأول:

ينص السؤال الأول للدراسة على: "ما واقع التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية (عميد الكلية، وكيل الكلية، رئيس القسم) بجامعة القصيم؟"

واقع التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة القصيم، فكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول (٧): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة القصيم

م	العبارات	درجة الموافقة													
		ضعيفة جدًا		ضعيفة		متوسطة		كبيرة		كبيرة جدًا					
		نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار				
١	تقوم الجامعة /الكلية بتفويض في المسؤوليات والمهام لإنجاز الأعمال	٠.٠	٠	٠.٠	٠	١٧.٩	١٩	٥٢.٨	٥٦	٢٣.٦	٢٥	٣.٩٤٣	٠.٨٠٣	كبيرة	٣
٢	يثق رؤسائي في قدراتي لأداء المهام الموكلة بي	٠.٠	٠	٠.٠	٠	٩.٤	١٠	٥٧.٥	٦١	٣٣.٠	٣٥	٤.٢٣٦	٠.٦١٠	كبيرة جدًا	١
٣	يوفر عملي الفرصة في اتخاذ القرارات في وقتها	٠.٠	٠	٠.٠	٠	٥.٧	٦	٢٥.٥	٢٧	٢٤.٥	٢٦	٣.٨٧٧	٠.٨٤٧	كبيرة	٤
٤	تميز التعليمات والإجراءات في الجامعة بالوضوح والشفافية	٠.٠	٠	٠.٠	٠	٥.٧	٦	٤٨.١	٥١	١٣.٢	١٤	٣.٣٦٨	٠.٩٧٩	متوسطة	١٤
٥	تهتم الجامعة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة بين الإدارات	٠.٠	٠	٠.٠	٠	٥.٧	٦	٣٤.٠	٣٦	٢٨.٣	٣٠	٣.٧٧٤	١.٠٤٥	كبيرة	٥
٦	أستطيع الوصول إلى القيادة الأعلى بكل يسر وسهولة	٠.٠	٠	٠.٠	٠	٥.٧	٦	٩.٤	١٠	٣٧.٧	٤٠	٤.١٧٠	٠.٨٢٢	كبيرة	٢
٧	يتم توفير الموارد المالية التي أحتاجها في تنفيذ الأعمال المسندة إلي	١٧	١٦.٠	٣٦	٣٤.٠	٣١	٢٩.٢	١٨	١٧.٠	٣.٨	٤	٢.٥٨٥	١.٠٦٨	ضعيفة	٢٤
٨	القرارات الصادرة من الكلية يتم تنفيذها من قبل الجامعة	٠.٠	٠	٠.٠	٠	١٣.٢	١٤	١٦.٠	١٧	١١.٣	١٢	٣.٦٨٩	٠.٨٤٤	كبيرة	٧
٩	تتوفر في الكلية المعلومات التي تساعد في اتخاذ القرارات ومواجهة المشكلات	٠.٠	٠	٠.٠	٠	٩.٤	١٠	١٦.٠	١٧	٧.٥	٨	٣.٧٢٦	٠.٧٣٧	كبيرة	٦
١٠	توفر الجامعة دورات تدريبية لتطوير المهارات القيادية لدى العاملين	٠.٠	٠	٠.٠	٠	٣٢.١	٣٤	٣٧.٧	٤٠	٩.٤	١٠	٣.٠٧٥	٠.٩٥٣	متوسطة	٢١
١١	القرارات التطويرية في مجال عملي محل اهتمام القيادة في الجامعة	٠.٠	٠	٠.٠	٠	١٢.٣	١٣	٤٨.١	٥١	١٥.١	١٦	٣.٤٢٥	٠.٨٩٤	كبيرة	١٢
١٢	تراعي إدارة الجامعة توفير الاحتياجات بشكل عادل بين الكليات	٧	٦.٦	٣٦	٣٤.٠	٤٣	٤٠.٦	١٦	١٥.١	٣.٨	٤	٢.٧٥٥	٠.٩٢٤	متوسطة	٢٣
١٣	تشجع الجامعة على استخدام أساليب جديدة ومتطورة في العمل	٠.٠	٠	٠.٠	٠	٩.٤	١٠	٣٤.٩	٣٧	١١.٣	١٢	٣.٥٧٥	٠.٨١٦	كبيرة	٩
١٤	تتف الجامعة معي في الأخطاء غير المقصودة وتساهم في حلها	٠.٠	٠	٠.٠	٠	١٥.١	١٦	٣١.١	٣٣	٠.٠	٠	٣.٣٨٧	٠.٧٣٨	متوسطة	١٣
١٥	تستقبل الجامعة المقترحات والآراء وتسهل في تطبيقها	٠.٠	٠	٠.٠	٠	١٢.٣	١٣	٣٨.٧	٤١	١٩.٨	٢١	٣.٥٦٦	٠.٩٤٦	كبيرة	١٠
١٦	تسير مشاريع وخطط الجامعة حسب الخطة الاستراتيجية	٠.٠	٠	٠.٠	٠	١٨.٩	٢٠	٢٦.٤	٢٨	٠.٠	٠	٣.٣٥٨	٠.٧٨٣	متوسطة	١٥

٢	العبارات	درجة الموافقة													
		ضعيفة جدًا	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدًا	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب					
	المرسومة لها														
١٧	يسود الجامعة العمل الجماعي مما يزيد من نشاطي واهتمامي بالعمل	٧	٦.٦	١٠	٩.٤	٥٢	٤٩.١	٢٦	٢٤.٥	١١	١٠.٤	٣.٢٢٦	٠.٩٨٨	متوسطة	١٨
١٨	تقدر الجامعة الأعمال المنوطة بالكلية وتراعي ذلك في قراراتها	٠.٠	٠.٠	١١	١٠.٤	٢٧	٢٥.٥	٦٤	٦٠.٤	٤	٣.٨	٣.٥٧٥	٠.٧٣٠	كبيرة	٨
١٩	تلتزم الجامعة باتباع الأنظمة والقرارات الصادرة تجاه الكليات ولا تمارس ضغوطا عليها	٦	٥.٧	٧	٦.٦	٣٧	٣٤.٩	٣٧	٣٤.٩	١٩	١٧.٩	٣.٥٢٨	١.٠٤٤	كبيرة	١١
٢٠	تتيح الجامعة فرص العمل الجماعي وتبادل الخبرات بين الكليات	٧	٦.٦	١٠	٩.٤	٣٧	٣٤.٩	٤٨	٤٥.٣	٤	٣.٨	٣.٣٠٢	٠.٩٣٨	متوسطة	١٦
٢١	تدعم الجامعة فرص النمو المهني للقيادات الأكاديمية	٠.٠	٠.٠	٢٦	٢٤.٥	٣١	٢٩.٢	٤١	٣٨.٧	٨	٧.٥	٣.٢٩٢	٠.٩٢٥	متوسطة	١٧
٢٢	يتم توفير الإمكانيات المادية التي تساهم في تطبيق الأفكار الجديدة	١٥	١٤.٢	٤١	٣٨.٧	٣٠	٢٨.٣	٢٠	١٨.٩	٠.٠	٠.٠	٢.٥١٩	٠.٩٥٨	ضعيفة	٢٥
٢٣	يوجد روح مشتركة في صنع القرارات بين الكليات والجهات الأخرى في الجامعة	٠.٠	٠.٠	٤٥	٤٢.٥	٣٠	٢٨.٣	٢٧	٢٥.٥	٤	٣.٨	٢.٩٠٦	٠.٩١١	متوسطة	٢٢
٢٤	تشجع الجامعة الكليات المبدعة في نشر وتطبيق أفكارهم بين الكليات الأخرى	٠.٠	٠.٠	٢٦	٢٤.٥	٥٣	٥٠.٠	٨	٧.٥	١٩	١٧.٩	٣.١٨٩	١.٠٠٦	متوسطة	١٩
٢٥	تعمل الجامعة على آلية محددة تحت العاملين في الكليات على تحقيق الأهداف بجودة عالية	٠.٠	٠.٠	٣٣	٣١.١	٤٦	٤٣.٤	٨	٧.٥	١٩	١٧.٩	٣.١٢٣	١.٠٤٨	متوسطة	٢٠
	التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة القصيم											٣.٤٠٧	٠.٥٨٧	كبيرة	

وتحقق هذا المؤشر بدرجة كبيرة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة لهذا المؤشر ٣.٩٤٣ بانحراف معياري قدره ٠.٨٠٣، وجاءت عبارة يوفر عملي الفرصة في اتخاذ القرارات في وقتها" في الترتيب الرابع من حيث درجة التحقق، وتحقق هذا المؤشر بدرجة كبيرة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة لهذا المؤشر ٣.٨٧٧ بانحراف معياري قدره ٠.٨٤٧، كما حصلت العبارات حتى عبارة رقم (١٢) على متوسط حسابي أكثر من (٣.٤) من (٥.٠٠) وهذا يدل على أن درجة التمكين لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة (كبيرة) في (١٢) بنداً.

كما يتضح من الجدول السابق أن الإمكانيات المادية ومدى توفرها بين الكليات، وكذلك التوزيع العادل فيها جاء في درجة ضعيفة حيث حصلت العبارة "يتم توفير الإمكانيات المادية التي تساهم في تطبيق الأفكار الجديدة" في الترتيب الخامس والعشرين من حيث

يتضح من الجدول السابق أن عبارة يثق رؤسائي في قدراتي لأداء المهام الموكلة بي" في الترتيب الأول من حيث درجة التحقق، وتحقق هذا المؤشر بدرجة كبيرة جداً حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة لهذا المؤشر ٤.٢٣٦ بانحراف معياري قدره ٠.٦١٠. جاءت في المرتبة الأولى على بقية عبارات واقع التمكين الإداري؛ مما يدل على الثقة المتبادلة بين القادة الأكاديميين والإدارة العليا، وهذه نتيجة جيدة لأنه عند وجود الثقة بين الرئيس والمرؤوس يمكن أن ينعكس ذلك على الإنتاجية والتطوير.

كما جاءت عبارة "أستطيع الوصول إلى القيادة الأعلى بكل يسر وسهولة" في الترتيب الثاني من حيث درجة التحقق، وتحقق هذا المؤشر بدرجة كبيرة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة لهذا المؤشر ٤.١٧٠ بانحراف معياري قدره ٠.٨٢٢، كما جاءت عبارة "تقوم الجامعة /الكلية بتفويض المسؤوليات والمهام لإنجاز الأعمال" في الترتيب الثالث من حيث درجة التحقق،

تؤكد على تجانس استجابات أفراد عينة الدراسة واتفقهم في تقييم درجة التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة القصيم. وتوافق هذه النتيجة دراسة جاد الله (٢٠١٥)، ودراسة الطمعاني، والسويبي (٢٠١٣)، ودراسة قرشي (٢٠١٥) حيث أكدت على أن التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية يتم بشكل مرتفع، مع إعطاء القائد الصلاحيات اللازمة، والتقدير الذي يحظى به أثناء مزاولته للعمل، كما أكدت دراسة ماهر (٢٠١١) على أهمية إعطاء الحوافز المادية، والمشاركة في صنع القرارات، وتوفير الإمكانيات اللازمة، وهو ما طلبه أفراد عينة الدراسة حيث إن الموارد المالية، والإمكانات المادية تصبح عائقاً أمام القيادات الأكاديمية في مزاولتهم لأعمالهم.

نتائج السؤال الثاني:

ينص السؤال الثاني للبحث الحالي على "ما درجة الرضا الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية (عميد الكلية، وكيل الكلية، رئيس القسم) بجامعة القصيم؟"

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمتوسط الوزني للدرجات الكلية لاستجابات الأفراد على هذا المحور من محاور الاستبانة وذلك للحكم على درجة الرضا الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة القصيم، فكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول (٨): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمتوسط الوزني لدرجات الرضا الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة القصيم

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني	درجة الرضا الوظيفي
٨٨.٤٨١	٦.٩٩٣	٤.٤٢٤	كبيرة جداً

العبارات تنطبق جميعها إلى أهمية توفير الموارد والإمكانات المالية، فعند تحقق هذه سوف تزيد نسبة الرضا الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية، وهو ما أكدته ودراسة الطمعاني، والسويبي (٢٠١٣).

نتائج السؤال الثالث:

ينص السؤال الثالث للبحث الحالي على "هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة القصيم؟" للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام معامل ارتباط بيرسون في الكشف عن دلالة العلاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة القصيم، وجاءت النتائج كما يوضحها جدول رقم (٩)

جدول (٩): العلاقة بين الرضا الوظيفي والتمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة القصيم

التمكين الإداري	
الرضا الوظيفي	*٠.٥٦٤

● دال عند مستوى دلالة ٠.٠١

درجة التحقق، وتحقق هذا المؤشر بدرجة ضعيفة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة لهذا المؤشر ٢.٥١٩ بانحراف معياري قدره ٠.٩٥٨، والعبارة "يتم توفير الموارد المالية التي أحتاجها في تنفيذ الأعمال المسندة إلي" في الترتيب الرابع والعشرين من حيث درجة التحقق، وتحقق هذا المؤشر بدرجة ضعيفة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة لهذا المؤشر ٢.٥٨٥ بانحراف معياري قدره ١.٠٦٨، وكذلك العبارة "تراعي إدارة الجامعة توفير الاحتياجات بشكل عادل بين الكليات" في الترتيب الثالث والعشرين من حيث درجة التحقق، وتحقق هذا المؤشر بدرجة متوسطة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة لهذا المؤشر ٢.٧٥٥ بانحراف معياري قدره ٠.٩٢٤، كلها حصلت على متوسطات حسابية أقل من (٢.٦)، لذا على الجامعة أن تعيد النظر في دراسة توفير الإمكانيات المادية وتوزيعها بشكل عادل بين الكليات.

كما يتضح من الجدول: أن التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة القصيم بشكل عام متحقق بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط المرجح للدرجات الكلية على هذا المحور من محاور الاستبانة ٣.٤٠٧ بانحراف معياري ٠.٥٨٧، وانخفاض قيمة الانحراف المعياري هنا

يتضح من الجدول السابق أن درجة الرضا الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة القصيم بشكل عام كبيرة جداً، حيث بلغ المتوسط (الوزني) المرجح للدرجات الكلية على هذا المحور من محاور الاستبانة ٤.٤٢٤، وهذا يدل على العلاقة الإيجابية بين درجة التمكين لدى القيادات الأكاديمية في جامعة القصيم، حيث حصلت على ٣.٤٠٧ من ٥ وهي درجة تعتبر كبيرة، فكلما زادت درجة التمكين زاد الرضا الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة، وكان مجالاً للتطوير والإبداع في العمل، كما أن العبارات التي حصلت على درجة ضعيف في مجال واقع التمكين وهي: عبارة "يتم توفير الموارد المالية التي أحتاجها في تنفيذ الأعمال المسندة إلي"، وعبارة "يتم توفير الإمكانيات المادية التي تسهم في تطبيق الأفكار الجديدة" وهذه

ينص السؤال الرابع للبحث الحالي على " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة القصيم تعزى لمتغير (الوظيفة، سنوات الخبرة، موقع الكلية)؟

أولاً: بالنسبة لمتغير الوظيفة:

تم استخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه One Way ANOVA في الكشف عن دلالة الفروق في استجابات القيادات الأكاديمية عينة الدراسة الحالية في درجة الرضا الوظيفي والراجعة لاختلاف الوظيفة (عميد كلية، وكيل كلية، رئيس قسم) فكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول التالية:

يتضح من الجدول السابق ان قيمة معامل الارتباط قد بلغت ٠.٥٦٤ وهو معامل دال إحصائياً عند مستوى ٠.٠١ وحجم عينة ١٠٦، مما يؤكد على دلالة العلاقة الإيجابية بين التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة القصيم والرضا الوظيفي لديهم، بحيث كلما زادت درجة التمكين، وإعطاء القيادات الأكاديمية مزيداً من الصلاحيات، كلما زادت درجة الرضا الوظيفي لديهم، وهذا يعطيهم دافعية للإنتاج والتطوير وحب العمل، وزيادة الانتماء للجامعة ..

نتائج السؤال الرابع:

جدول (١٠): المتوسطات الحسائية والانحرافات المعيارية لاستجابات القيادات الأكاديمية عينة الدراسة حول الرضا الوظيفي في ضوء الوظيفة

الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	الوظيفة	المتغيرات
٣.٥٠١	٨٢.٧٦٧	٣٠	عميد كلية	درجة الرضا الوظيفي
٤.٩٢٤	٨٨.٦٠٠	٣٠	وكيل كلية	
٧.٤٢٨	٩٢.١٣٠	٤٦	رئيس قسم	
٦.٩٩٣	٨٨.٤٨١	١٠٦	العينة الكلية	

جدول (١١): دلالة الفروق في استجابات القيادات الأكاديمية عينة الدراسة حول الرضا الوظيفي في ضوء الوظيفة

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
درجة الرضا الوظيفي	بين المجموعات	١٥٩٢.٦٧٨	٢	٧٩٦.٣٣٩	٢٣.١٥٩	٠.٠١
	داخل المجموعات	٣٥٤١.٧٨٤	١٠٣	٣٤.٣٨٦		
	الكلي	٥١٣٤.٤٦٢	١٠٥			

يتضح من الجدول السابق أنه:

- توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى ٠.٠١ في استجابات القيادات الأكاديمية عينة الدراسة حول درجة الرضا الوظيفي، راجعة لاختلاف الوظيفة.

وللتعرف على الفروق ذات الدلالة بين أفراد عينة البحث الحالي في الوظائف الأكاديمية المختلفة في استجاباتهم حول التمكين الإداري، وفي درجة الرضا الوظيفي تم استخدام اختبار أقل فرق دال LSD كأسلوب للمقارنات البعدية في حالة دلالة تحليل التباين أحادي الاتجاه فكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول التالي:

جدول (١٢): المقارنات البعدية بين أفراد عينة البحث في الوظائف الأكاديمية المختلفة في الاستجابة حول الرضا الوظيفي

الوظيفة	عميد كلية (م=٨٢.٧٦٧)	وكيل كلية (م=٨٨.٦٠٠)	درجة الرضا الوظيفي
وكيل كلية (م=٨٨.٦٠٠)	**٥.٨٣٣		درجة الرضا الوظيفي
رئيس قسم (م=٩٢.١٣٠)	**٩.٣٦٤	*٣.٥٣٠	

* الفرق بين المتوسطين دال عند مستوى ٠.٠٥، ** الفرق بين المتوسطين دال عند مستوى ٠.٠١

يتضح من الجدول السابق أنه:
- بالنسبة للرضا الوظيفي: توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى ٠.٠١ بين استجابات عمداء الكليات وباقي المجموعات (وكلاء الكليات، رؤساء الأقسام) في استجاباتهم حول الرضا الوظيفي، لصالح باقي المجموعات، كذلك توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى ٠.٠١ بين استجابات وكلاء الكليات ورؤساء الأقسام

لصالح رؤساء الأقسام، وتؤكد النتائج السابقة على أن أقل المجموعات في الرضا الوظيفي هم مجموعة عمداء الكليات، بينما أعلى المجموعات في الرضا الوظيفي هم مجموعة رؤساء الأقسام ثم وكلاء الكليات.

ثانياً: بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة:

تم استخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه One Way ANOVA في الكشف عن دلالة الفروق في استجابات القيادات الأكاديمية

لصالح باقي المجموعات، كذلك توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى ٠.٠١ بين استجابات وكلاء الكليات ورؤساء الأقسام

عينة الدراسة الحالية في درجة الرضا الوظيفي والراجعة لاختلاف سنوات الخبرة (أقل من سنتين، من سنتين لأقل من أربع سنوات، من أربع سنوات فأكثر) فكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول التالي:

جدول (١٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات القيادات الأكاديمية عينة الدراسة حول الرضا الوظيفي في ضوء سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	سنوات الخبرة	المتغيرات
٥.٤٤٥	٨٩.٥١٩	٥٤	أقل من سنتين	درجة الرضا الوظيفي
١.٩٣٢	٧٩.٢٠٠	١٠	من ٢ لأقل من ٤ سنوات	
٧.٩٢٩	٨٩.٣٥٧	٤٢	من ٤ سنوات فأكثر	
٦.٩٩٣	٨٨.٤٨١	١٠٦	العينة الكلية	

جدول (١٤): دلالة الفروق في استجابات القيادات الأكاديمية عينة الدراسة حول الرضا الوظيفي في ضوء سنوات الخبرة

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
درجة الرضا الوظيفي	بين المجموعات	٩٥١.٧٣٨	٢	٤٧٥.٨٦٩	١١.٧١٨	٠.٠١
	داخل المجموعات	٤١٨٢.٧٢٤	١٠٣	٤٠.٦٠٩		
	الكلية	٥١٣٤.٤٦٢	١٠٥			

يتضح من الجدول السابق أنه:
- توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى ٠.٠١ في استجابات القيادات الأكاديمية عينة الدراسة حول درجة الرضا الوظيفي، راجعة لاختلاف سنوات الخبرة.
وللتعرف على الفروق ذات الدلالة بين أفراد عينة البحث الحالي أصحاب سنوات الخبرة المختلفة في استجاباتهم في درجة الرضا الوظيفي تم استخدام اختبار أقل فرق دال LSD كأسلوب للمقارنات البعدية في حالة دلالة تحليل التباين أحادي الاتجاه فكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول التالي:

جدول (١٥): المقارنات البعدية بين أفراد عينة البحث أصحاب سنوات الخبرة المختلفة في الاستجابة حول الرضا الوظيفي

سنوات الخبرة	أقل من سنتين (م) = (٨٩.٥١٩)	من سنتين لأقل من أربعة (م) = (٧٩.٢٠٠)	درجة الرضا الوظيفي
من سنتين لأقل من أربعة (م) = (٧٩.٢٠٠)	**١٠.٣١٩		درجة الرضا الوظيفي
من أربع سنوات فأكثر (م) = (٨٩.٣٥٧)	٠.١٦١	**١٠.١٥٧	

* الفرق بين المتوسطين دال عند مستوى ٠.٠٥، ** الفرق بين المتوسطين دال عند مستوى ٠.٠١

يتضح من الجدول السابق أنه:
- بالنسبة للرضا الوظيفي: توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى ٠.٠١ بين استجابات أصحاب سنوات الخبرة من سنتين لأقل من أربع سنوات وباقي المجموعات (أقل من سنتين، من أربع سنوات فأكثر) في استجاباتهم حول الرضا الوظيفي، لصالح باقي المجموعات، كذلك لا توجد فروق دالة إحصائية بين استجابات أصحاب سنوات الخبرة أقل من سنتين وأصحاب خبرة من أربع سنوات فأكثر، وتؤكد النتائج السابقة على أن أقل المجموعات في الرضا الوظيفي هم مجموعة
سنوات خبرة من سنتين لأقل من أربع سنوات، بينما أعلى المجموعات في الرضا الوظيفي هم مجموعة سنوات خبرة أقل من سنتين ومن كانت خبراتهم من أربع سنوات فأكثر.
ثالثاً: بالنسبة لمتغير موقع الكلية:
تم استخدام اختبار "ت" للمجموعات المستقلة Independent Samples T-Test في الكشف عن دلالة الفروق في استجابات القيادات الأكاديمية عينة الدراسة الحالية في درجة الرضا الوظيفي والراجعة لاختلاف موقع الكلية (داخل المقر الرئيسي، خارج المقر الرئيسي) فكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول التالي:

جدول (١٦): دلالة الفروق في استجابات القيادات الأكاديمية عينة الدراسة حول الرضا الوظيفي في ضوء موقع الكلية

المتغيرات	موقع الكلية	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
درجة الرضا الوظيفي	داخل المقر الرئيسي	٨٦.٧٠٦	٥.٥٤٠	٢.٥٨٤	٠.٠٥
	خارج المقر الرئيسي	٩٠.١٢٧	٧.٨٠٦		

تراعي الجامعة توفر الموارد المالية للقيادات الأكاديمية لتسهم في مزيد من التطوير والتجديد، كما أن على إدارة الجامعة توفير الاحتياجات بشكل عادل بين الكليات.

يجب أن تميز التعليمات والإجراءات الموجهة إلى القيادات الأكاديمية بشكل واضح غير قابل للتأويل . على الجامعة أن تتف مع القيادات الأكاديمية في الأخطاء غير المقصودة وتساعدتهم في إيجاد الحلول المناسبة لها . على الجامعة أن تتيح فرص العمل الجماعي وتبادل الخبرات بين الكليات، على مستوى العمداء أو وكلاء الكليات أو رؤساء الأقسام الأكاديمية ، ووضع برامج منظمة في ذلك .

أهمية جدولة وتحفيز القيادات الأكاديمية على توفير فرص النمو المهني لهم، ومشاركتهم في الدورات التدريبية المتخصصة، وكذلك إطلاعهم على تجارب وخبرات المؤسسات الجامعية داخليًا وخارجيًا.

وضع برامج وآليات تشجيع ورعاية للكليات التي لديها أفكار إبداعية وتطويرية ونشر وتطبيق أفكارهم بين الكليات الأخرى، ليكون حافزًا لهم باستمرار التطوير، ويسهم في رقي كليات الجامعة، ويشير روح التنافس والإبداع بين الكليات الأخرى .

وضع برامج وآليات توضح مدى تحقق الأهداف المطلوبة، ليكون مستوى التحقق والإنجاز واضح أمام القيادات الأكاديمية . تقديم الميز المعنوية والمادية للقيادات الأكاديمية في الجامعة، بما يسهم في زيادة روح الانتماء للجامعة والرضا الوظيفي عن العمل.

المراجع العربية:

- ابن منظور (١٩٩٥). *لسان العرب*. لبنان: دار إحياء التراث.
- أبو علي، وفقى حامد (٢٠١٠). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة دمياط لأبعاد التمكين الإداري وعلاقته بمدى تحقيق التنمية الإدارية لديهم. *مجلة الطفولة والتربية*، كلية رياض الأطفال، جامعة الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، ٢(٢-١)، ٤٠١-٤٥٦.
- أبو كريم، أحمد فتنحي (٢٠١٢). درجة التمكين الإداري لدى القيادات التربوية من وجهة نظر المنتسبين لدورة مديري المدارس والمشرفين التربويين في كل من جامعتي الملك سعود والإمام محمد بن سعود الإسلامية في الرياض. *رسالة التربية وعلم النفس*، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، ٣٨، ١١-٤٢.
- أفندي، عطية (٢٠٠٣). *تمكين العاملين: مدخل للتطوير والتطوير المستمر*. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

يتضح من الجدول السابق أنه:

- توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ في استجابات القيادات الأكاديمية عينة الدراسة حول درجة الرضا الوظيفي، راجعة لاختلاف موقع الكلية، لصالح القيادات التي تعمل بالكليات خارج الجامعة، وهذه النتيجة يرجعها الباحث بأن الكليات التي خارج المقر الرئيس تحظى بميزانية مستقلة، والجامعة تعطيا اهتماما خاصا، حيث إن الكليات التي خارج المقر الرئيس غالبًا هي في المحافظات مما يعني أن لها في كثير من الأحيان الاستقلالية في اتخاذ القرارات .

نتائج البحث:

إن التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة القصيم بشكل عام متحقق بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط المرجح للدرجات الكلية على هذا المحور من محاور الاستبانة ٣.٤٠٧ بانحراف معياري ٠.٥٨٧، وانخفاض قيمة الانحراف المعياري هنا تؤكد على تجانس استجابات أفراد عينة الدراسة واتفقهم في تقييم درجة التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة القصيم.

درجة الرضا الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة القصيم بشكل عام كبيرة جدًا، حيث بلغ المتوسط المرجح للدرجات الكلية على هذا المحور من محاور الاستبانة ٤.٤٢٤ بانحراف معياري ٠.٣٤٩، وانخفاض قيمة الانحراف المعياري هنا تؤكد على تجانس استجابات أفراد عينة الدراسة واتفقهم في تقييم درجة الرضا الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة القصيم.

العلاقة الإيجابية بين التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة القصيم والرضا الوظيفي لديهم، بحيث كلما زادت درجة التمكين، وإعطاء القيادات الأكاديمية مزيدًا من الصلاحيات، كلما زادت درجة الرضا الوظيفي لديهم، وهذا يعطيهم دافعية للإنتاج والتطوير وحب العمل، وزيادة الانتماء للجامعة .

- توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى ٠.٠١ بين استجابات وكلاء الكليات ورؤساء الأقسام في استجاباتهم حول الرضا الوظيفي، لصالح رؤساء الأقسام، وهو ما يدل على أن أقل المجموعات في تقييم درجة الرضا الوظيفي بجامعة القصيم هم عمداء الكليات وأعلام مجموعة رؤساء الأقسام يليهم وكلاء الكليات.

التوصيات والمقترحات:

- المحافظة على درجة التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية من قبل إدارة الجامعة ومراجعتها دوريًا، وكذلك إعطاء مزيد من الصلاحيات.

أندروس، رامي جمال يوسف (٢٠٠٦). *درجة ممارسة مفاهيم الثقة والتمكين لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية*. رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.

أنيس، إبراهيم مناصر وعبدالحليم، خلف أحمد محمد (٢٠٠٠). *المعجم الوسيط*. ط ٢، بيروت: مكتبة لبنان.

با عثمان، ربما بنت عبدالرحمن (٢٠٠٨). *تمكين العاملين كأسلوب لمواجهة المشكلات التنظيمية في المؤسسات العامة: دراسة ميدانية على المؤسسة العامة للخطوط الجوية السعودية*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبدالعزيز، المملكة العربية السعودية.

باطين، وجدي (٢٠١٣). *درجة تمكين مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة لمعلمهم كما يراها كل من المشرفين التربويين والمديرين والمعلمين*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

جاد الله، باسم سليمان صالح (٢٠١٥). *التمكين الإداري للقيادات الجامعية وعلاقته بتحقيق السلوك التنظيمي بكليات التربية: دراسة ميدانية. مجلة مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، ٢٢ (٩٩)، ١١-١٣٤*.

الجيوسي، رسلان محمد وجاد الله، جميلة (٢٠٠٨). *الإدارة علم وتطبيق*. ط ٣، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

الحراشنة، محمد عبود (٢٠٠٨). *النمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلية. مجلة جامعة دمشق، سوريا، ٢٤ (١)، ٣٢٣-٣٦٤*.

حريم، حسين (٢٠٠٦). *مبادئ الإدارة الحديثة النظريات والعمليات الإدارية ووظائف المنظمة*. القاهرة: دار الحامد للنشر والتوزيع.

حلواني، ابتسام عبدالرحمن (٢٠٠١). *أسلوب التمكين ومدى استعداد المديرين لتطبيقه. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلون، جمهورية مصر العربية، ١٥ (٣-٤)، ٤٢٤-٤٧٠*.

حنفي، عبد الغفار (٢٠٠٧). *السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية*. الإسكندرية: الدار الجامعية.

الصحاف، حبيب (٢٠٠٣). *معجم إدارة الموارد البشرية لشؤون العاملين*. بيروت: مكتبة لبنان للنشر.

الطعاني، حسن أحمد والسويبي، عمر سلطان (٢٠١٣). *التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية. مجلة دراسات العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، الأردن، ٤٠ (١)، ٣٠٥-٣٢٦*.

عباس، سهيلة (٢٠٠٣). *إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي*. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

عبدالباقي، محمد صلاح الدين (٢٠٠١). *السلوك التنظيمي الإسكندرية: الدار الجامعية*.

عبدالحسين، صفاء (٢٠١٢). *أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، ٣٢، ٧٧-٩٨*.

عبيدات، نوفان وكايد عبدالحق وعدس، عبدالرحمن (٢٠١٦). *البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه*. ط ١٨، عمان: دار الفكر.

العنيني، سعد (٢٠٠٤، ٢٧-٢٩ نوفمبر). *أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية*. المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة: الإبداع والتجديد "دور المدير العربي في الإبداع والتغيير"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، شرم الشيخ، جمهورية مصر العربية، ٩٠-١١٧.

العمرى، خالد (١٩٩١). *الرضا الوظيفي للمشرفين التربويين في الأردن وعلاقتها ببعض المتغيرات الديمغرافية والوظيفية للمشرف*. *أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة اليرموك، الأردن، ٧ (٤)، ١٤٥-١٧٣*.

الفريجات، خضير كاظم حمود واللوزي، موسى سلامة، الشهايا، أنعام (٢٠٠٩). *السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة*. عمان: إثراء للنشر والتوزيع.

القاضي، نجاح (٢٠٠٩). *التمكين الإداري لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية في إقليم الشمال من وجهة نظرهم. مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، جمهورية مصر العربية، ٣٣ (٢)، ٦٢٥-٦٥٤*.

القحطاني، مصلح (٢٠١١). *الإدارة بالتمكين لدى القيادات التربوية بمدارس التعليم بين إدراك المفهوم ودرجة الممارسة. مجلة الجمعية التربوية للدراسات الاجتماعية، كلية التربية، جامعة عين شمس، جمهورية مصر العربية، ٤٤، ١٩٨-٢٣٧*.

قريشي، محمد الطاهر والسبتي، لطيفة أحمد (٢٠١٥). *أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خضير بسكرة. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، ١١ (١)، ٥٩-٨٩*.

الكبيسي، عامر خضر (٢٠٠٢). *إدارة المعرفة وتطوير المنظمات*. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

ماهر، أحمد (٢٠٠٢). *السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات*. ط ٨، الإسكندرية: الدار الجامعية.

المبيضين، محمد ذيب (٢٠٠٨). *أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية*. رسالة دكتوراه غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان.

نسان، ماهر زكي حسن (٢٠١١). *التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بتقاطع غزة*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين.

المراجع الأجنبية:

- Empowerment or Discipline. *British Journal of Sociology of Education*. 20(1), 89-105.
- Perillo, M. (2011). Empowered Principals' Decision-Making Styles, Teacher's Job Satisfaction and Student Academic Achievement. *Alipato: A Journal of Basic Education*. 3(1), 112-128.
- Schermuly, C.; Schermuly, R. & Meyer, B. (2011). Effects of Vice-Principals' Psychological Empowerment on Job Satisfaction and Burnout. *International Journal of Educational Management*. 25(3), 252-264.
- Chang, C. (2009). *A Study of the Relationship among Empowering Leadership of Principals, Organization Commitment, and School Effectiveness in the Elementary Schools in Ping-Tong*. Master's Thesis. Graduate Institute of Educational Administration.
- Hoppock, R. (2015). Early Job Satisfaction and Vocational Guidance Pioneer. *The Industrial-Organizational Psychologist*. 53(2), 109-117.
- Lawson, T. & Harrison, J. (1999). Individual Action Planning In Intel Teacher Training;

Current Use of Administrative Empowerment and its Relationship to Job Satisfaction Among Academic Leaders of Qassim University

Dr. Khaled bin Suleiman Al-Salehi

Associate Professor of Administration and Educational Planning – Qassim University

Abstract

This research aims to identify the extent of administrative empowerment among academic leaders of Qassim University; the extent of job satisfaction; the relationship between the extent of empowerment and the level of satisfaction among academic leaders of Qassim University; statistically significant differences between the research sample and the research variables (job, years of experience, College location). The researcher used the descriptive analytical design and the questionnaire as an information-gathering instrument. The research sample consisted of (30) Faculty Deans, (30) Vice Deans and (46) heads of an academic department. The findings of the research indicated that academic leaders' administrative empowerment at Qassim University is achieved significantly, reaching a weighted average of scores (3.40) out of (5), and the extent of job satisfaction among academic leaders is generally very large, reaching a weighted average of scores (4.42) out of (5). The findings also pointed to the positive relationship between academic leaders' administrative empowerment and their job satisfaction that the greater the extent of empowerment is, the higher the extent of job satisfaction they have. Additionally, the academic leaders have greatly shown that they deserve the trust given to them by their superiors in terms of their abilities to perform the tasks assigned them. The university has to take into account the provision of material needs equitably among the colleges. The research also presented some recommendations and suggestions, including: the university should take into account providing financial resources to academic leaders to contribute to the further development and innovation; instructions and procedures given to academic leaders should be clear enough and not subject to different interpretations; and the university should provide support academic leaders in the case of unintended errors and assist them in finding appropriate solutions.

Key words: Administrative Empowerment, Job Satisfaction, Academic Leaders.