

التمكين الإداري وأثره على العملية الأكاديمية في جامعة الإمام محمد
بن سعود الإسلامية بمدينة الرياض

إعداد

أ/ نورة بنت إبراهيم بن عبد العزيز المهنا
ماجستير الآداب في الإدارة والإشراف التربوي
كلية الشرق العربي – المملكة العربية السعودية

ملخص:

هدفت الدراسة تعرف التمكين الإداري وأثره على العملية الأكاديمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بمدينة الرياض، ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار عينة مكونة من جميع عمداء الكليات ورؤساء الأقسام ووكلاء الأقسام ووكيلات الأقسام الأكاديمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، البالغ عددهم (82) فرداً للعام الدراسي 1434-1435هـ، وبعد تطبيق أداة الدراسة على مجتمع الدراسة تم استرجاع (65) استبانة، أي بنسبة 80% من مجتمع الدراسة. ولجمع بيانات الدراسة؛ تم تصميم استبانة، من (57) فقرة، من إعداد الباحثة، واشتملت على محورين. محور لقياس التمكين الإداري بأبعاده: (تفويض السلطة، والتحفيز الذاتي، والمشاركة، والتدريب والتطوير، والسلوك الإبداعي، والمجال الأكاديمي)، ومحور يقيس المعوقات التي تواجه تطبيق التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية، حيث قامت الباحثة بتطويرها، وقد استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة من درجة التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية على الأبعاد التالية: (تفويض السلطة، والتحفيز الذاتي والدافعية الذاتية، والمشاركة، والسلوك الإبداعي). بينما كانت بدرجة عالية على بعد المجال الأكاديمي، أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على وجود معوقات تواجه التمكين الإداري داخل الجامعة، وجاءت أهم المعوقات بالترتيب: (المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات، والبناء التنظيمي الهرمي في الجامعة، والأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والابتكار، وقلة تبنّي أو (انتهاج) أسلوب فريق العمل في أداء الأعمال، وضعف تقدير الإدارة لإنجازات الموظفين)، توصلت نتائج السؤال الثاني إلى وجود فروق دالة إحصائية، في تحديد درجة التمكين الإداري بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، تُعزى لمتغير الموقع الإداري لصالح مجموعة (عمداء الكليات) على جميع أبعاد الدراسة باستثناء بعد المجال الأكاديمي، كما توصلت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية، في تحديد درجة التمكين الإداري، بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، تعزى لباقي متغيرات الدراسة.

Abstract:

This study aims to identify the Empowerment Administrative and its effect on the academic process at Imam Mohammed Bin Saud Islamic University (IMBSIU), Riyadh. To achieve this goal a sample was chosen to include the deans of colleges, heads of departments, the vice-chairmen and the vice-chairmen at the female sections. The total number of participants was 82 during the academic year 1434-1435 H. After sending the surveys, 65 of them were returned, making 80% of the original sample of study. To collect data a survey of 57 points, designed by the researcher. There were two axes of focus, one for measuring the empowerment administrative (Delegation of authority, self-motivation, participation, training and development, creative behavior, and the academic dimension). The other axis was designed to measure the barriers facing the application of empowerment administrative by academic leaders. The researcher used the Descriptive analytical method in this study .

The study has resulted in the following:

1- The sampled participants have agreed to a medium level of the empowerment administrative at the academic leaders in: delegation of authority, self-motivation, and creative behavior). However, for the academic dimension the agreement was high.

3-The sampled participants agreed to a medium level that there are barriers facing empowerment administrative at the university; the most important, in order, are: central management in decision making, hierarchy structure of the university, non-encouraging rules for initiatives, lack of teamwork style, and non-appreciation of employees achievements.

3- The result of question # 2 showed statistical variation in identifying the level of empowerment administrative at the university, and it was attributed to the job's position in the side of colleges' deans group for all except the academic dimension.

4-The study has also found that there was no statistical variation in the level of empowerment administrative at the university, attributed to the rest of the study .

Considering this study's results, we can provide the following

المقدمة:

يعد التمكين الإداري مفهوماً إدارياً معاصراً، وأحد المفاهيم الرائدة التي حازت اهتمام الباحثين والأكاديميين منذ مطلع الثمانينيات والتسعينات، ونتيجة لارتباطه الوثيق بكفاءة وفاعلية أداء العاملين وإنتاجية المنظمات وتحقيقها لأهدافها، فقد شهد العالم في الآونة الأخيرة تطورات هائلة في شتى العلوم. والإدارة كغيرها من العلوم الأخرى تأثرت بهذه التطورات، وواجهت التحديات، فالتطورات في حقل الإدارة سريعة جداً.

وفي علوم الإدارة، يلعب التمكين الإداري دوراً كبيراً، في نجاح أو فشل المؤسسات بوجه عام، والمؤسسات التربوية بوجه خاص، ومنها الجامعات والكليات؛ لما له من دور مهم في رفع المستوى الأكاديمي داخل الجامعة.

كما أن له أثراً فعالاً في العمل الأكاديمي، حيث يهتم بشكل رئيس بإقامة وتكوين الثقة بين القادة والعاملين، وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار، وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين، أو كما يطلق عليه في أدبيات الإدارة "هم" مقابل "نحن"، فالشركات والمؤسسات الرائدة، تدرك أن الاهتمام بالعنصر البشري هو السبيل للمنافسة وتحقيق التميز (العتيبي، 2005م).

وتضع الكثير من المنظمات المعاصرة نصب أعينها هدفين رئيسيين، هما البقاء والنمو، ويتحقق هدف النمو، إما عن طريق توسيع النشاط الذي تمارسه، أو إضافة أنشطة جديدة تساعدها للوصول للتميز (العتيبي، 2007م)، فالتميز لا يأتي بمحض الصدفة، بل بمجمل جهود العاملين في المنظمة، في ظل اقتناع القيادة، تحت تأثير ثقافة تنظيمية تدعم هذا التميز (الهوساوي، 2009م).

وبما أن الجامعة تعتبر هي الواجهة الحضارية للمجتمع، وهي القائد الذي يوجه المجتمع والأفراد، في القرن الحادي والعشرين، المتميز بالنمو المتسارع والشامل والمعقد لمختلف مجالات الحياة، وهي البوتقة التي تنصهر فيها عقول وأفكار من ينتمي إليها لتحقيق أهدافها وتطلعات مجتمعها وطموحه، وتتوقف كفاءة وفاعلية الجامعات في إنجاز وظائفها وتحقيق أهدافها والوصول بها إلى مستويات المنافسة المختلفة والتميز في مجالاتها المتعددة على عدد من المحددات، من أهمها كفاءة أداء أعضائها، والذين ينظر إليهم على أنهم قلب منظومة التعليم الجامعي، وعليهم يتوقف نجاحها وفشلها.

وكما يعد القائد التربوي مسؤولاً عن تنظيم العمل في الجامعة، حيث يعمل على تمكين القيادات الإدارية بالإحساس، وتوفير الثقة بينه وبين زملائه والإدارة، والسماح لجميع الأعضاء من إبداء آرائهم بحرية، وتمكينهم بالمعرفة اللازمة وتوزيع الأنشطة التدريبية، وفقاً لقدراتهم واستعداداتهم، بما يحقق لهم النمو علمياً ومهنياً، بالإضافة إلى إعطاء الفرد مزيداً من المسؤولية للقيام بعمله على أكمل وجه (القاضي، 2008م).

ومن هذا المنطلق وإيماناً من الباحثة بضرورة التعرف على التمكين الإداري وأثره في العملية الأكاديمية، فقد برزت هذه الدراسة؛ للتعرف على مستوى التمكين وأثره في العملية الأكاديمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

مشكلة الدراسة:

يعد موضوع التمكين الإداري من الموضوعات الحديثة، والتي بدأ الاهتمام بها منذ أواخر التسعينيات في الإدارة العربية بشكل عام والإدارة السعودية بشكل خاص، ولعل النظام الجامعي في مختلف الجامعات بالمملكة العربية السعودية يعاني - وشأنه في ذلك شأن بقية الأنظمة التعليمية العربية- من مركزية الإدارة التعليمية، فكل العمليات المتصلة باتخاذ القرار، تتمركز في يد السلطة المركزية، حيث إن المركزية تنشئ أمراض البيروقراطية وتكثر تعقيدات الروتين، وهو ما ينعكس سلباً على كفاءة الأجهزة الأكاديمية في القيام بوظائفهم ومهامهم، ويصعب أيضاً التغيير والتجديد والتطوير والوصول إلى التميز والإبداع، حتى لو كان لصالح العمل، ففي مناخ المركزية يقاوم العاملون التغيير والتجديد؛ لذلك كان لزاماً تبني ممارسات إدارية جديدة في العمل، كتمكين العاملين فيها.

وبما أن جامعة الإمام كغيرها من الجامعات، تعاني من بعض مشكلات المركزية، التي أدت إلى مظاهر سلبية عديدة، تمثلت في تضخيم بعض الأعمال، وانشغال وقت القيادات بالتفاصيل التي لا تخدم أغراضاً جوهرية، وضعف روح المبادرة والابتكار لدى العاملين، والتمسك بحرفية الأنظمة واللوائح. إضافة إلى الاتجاه لمراجعة الرؤساء بصفة مستمرة حتى في الأمور الروتينية، وقد أدت هذه المشاكل أحياناً إلى الإهمال وضعف الإنجاز؛ لذلك أصبح الدعوة إلى ضرورة تطوير العمل الأكاديمي دعوة مشروعة وملحة، ولا شك أن هذه الدعوة، تتطلب أساليب إدارية حديثة لتواجه التحديات والمشكلات السابقة، وتساعد جامعة الإمام على التطوير والتفوق الأكاديمي في عصر يتسم بالتغيرات المتعددة والمتسارعة.

وتعد القيادات الأكاديمية في جامعة الإمام محمد بن سعود، متمثلة بالعمداء والوكلاء ورؤساء الأقسام، من أهم مداخل التطوير؛ لما لهم من دور مهم في التأثير في العاملين، وتوجيه أفكارهم وسلوكهم في سبيل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها الجامعة، ويتولى القائد الأكاديمي كذلك مسؤولية تنظيم عمليات التفاعل والتعلم بين العاملين، والحفاظ على تماسكهم، والمبادرة لحل المشكلات الناجمة عن هذا التفاعل.

وبما أن جامعة الإمام محمد بن سعود، تسعى للتجديد والتطوير بداخل أنظمتها والتميز بها للوصول إلى المنافسة مع الجامعات الأخرى، فإن مشكلة الدراسة تكمن في السؤال الرئيس التالي:

ما أثر التمكين الإداري على العملية الأكاديمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية؟

ويتفرع منه الأسئلة الآتية:

- ما درجة التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية؟
- ما أهم المعوقات التي تواجه التمكين الإداري داخل الجامعة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟
- ما السبل التي تساعد على تعزيز التمكين الإداري بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟

أهداف الدراسة:

1. تعرف درجة التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية.
2. تعرف أهم المعوقات التي تواجه التمكين الإداري داخل جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.
3. تعرف السبل التي تساعد على تعزيز التمكين الإداري بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.

أهمية الدراسة:

1. تساعد الدراسة على إثراء البحوث العلمية المختصة بالتطوير على مستوى الجامعات والبحوث التي تتناول التمكين الإداري، وتغطية بعض جوانب النقص في الدراسات العلمية السابقة التي اهتمت بطبيعة العمل الإداري.
2. تفيد الدراسة متخذي القرار المناط بهم التخطيط والإعداد للبرامج الأكاديمية القائمة على التحسين والتطوير المستمرين، بإضافة التمكين الإداري في تطوير الآليات والخدمات التي من شأنها رفع كفاءة الأعضاء في الجامعة، ليسهموا في إحداث تغييرات إيجابية في السلوك القيادي، وتنعكس أثارها على جوانب العملية في الجامعة.
3. المساهمة في زيادة الوعي بأهمية التمكين الإداري في تطوير العمل، والارتقاء بمستوى الأداء لدى القياديين، بما يعمل على تطوير العملية التعليمية، التي تلعب دوراً هاماً في بيئة المناخ الجامعي الإبداعي وتشجيع المبدعين، حيث أضحت تطوير التعليم في ظل الثورة التكنولوجية الحديثة بحاجة إلى الإبداع، والوصول به إلى المستويات التنافسية مع الجامعات الأخرى.

4. المساعدة على التغلب على أهم المعوقات التي تواجه التمكين الإداري داخل الجامعات السعودية عموماً وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية خصوصاً.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية:

ركزت هذه الدراسة على التمكين الإداري، وأثرة على العملية الأكاديمية للقيادات الأكاديمية، من عمداء وكلاء ورؤساء الأقسام، البالغ عددهم (82) من القسمين (الرجال- والنساء) في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

الحدود المكانية: تقتصر هذه الدراسة على أقسام جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني لعام 1434-1435هـ.

مصطلحات الدراسة:

التمكين الإداري:

يعرّف التمكين الإداري اصطلاحاً بأنه: "منح الأفراد داخل المنظمة، الحرية الكاملة في اتخاذ القرارات، من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة، وزيادة المشاركة، والتحفيز الذاتي، والتأكيد على أهمية العمل الجماعي، وتوفير بيئة تساعد على تطوير الشخصية، وتنمية السلوك الإبداعي" (الضالعين، 2010م).

وتعرفه الباحثة إجرائياً على أنه "منح القيادات داخل الجامعة، الحرية الكاملة في اتخاذ القرارات، من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة، وزيادة المشاركة والتحفيز الذاتي، والتأكيد على أهمية العمل الجماعي، وتوفير بيئة تساعد على التطوير والتدريب، وتنمية السلوك الإبداعي لديهم".

التعريفات الإجرائية لأبعاد التمكين:

- **تفويض السلطة:** يعني قيام القائد بتحديد مهام المرؤوس، ومنحة السلطة اللازمة لتنفيذ هذه المهام، وبالتالي يستطيع المرؤوس بمقتضاها توجيه التعليمات إلى مرؤوسيه في المستوى الذي يليه في التسلسل الإداري (المهيرات، 2010م). وتتبنى الباحثة هذا التعريف.
- **تنمية السلوك الإبداعي:** هو الدفع إلى إنتاج أفكار مبتكرة، وتكون جيدة ومفيدة في آن واحد، والعمل على ترجمتها، أي إدخال مفاهيم جديدة، وتطبيقها لتحسين البيئة الداخلية، ومن ثمّ تحسين الأداء الكلي للجامعة.
- **المشاركة:** وتعني المشاركة في اتخاذ القرارات، والحصول على المعلومات، وإبداء المقترحات المتعلقة بالعمل الأكاديمي.
- **التدريب والتطوير:** هو التدريب على قيادة التمكين والمهارات الفنية، والتدريب على مهارات الاتصال وحل المشكلات، والتدريب على اتخاذ القرار، والتدريب على مهارات التعامل مع فرق العمل، لرفع المستوى المهاري والفني للموظفين.
- **الدافعية الذاتية:** وتعني الخبرات الإيجابية، التي تعود على الفرد، من المشاركة في تنفيذ المهام التي تؤدي إلى زيادة معدلات الرضا لديه (حسين، 2009م).

وتعرفها الباحثة بأنها: الخبرات التي تساعد الموظف على المشاركة في أعمال مختلفة طوعية، دون أن تكون مفروضة عليه، وتساعد على رفع الرضا النفسي عن نفسه.

الدراسات السابقة والتعليق عليها:

1. **دراسة Truivy (2006)** هدفت اختبار علاقة مبادرات التمكين الهيكلي والتمكين النفسي وإبداع الموظف، حيث افترض الباحث أن مبادرات التمكين الهيكلي تؤثر على إبداع الموظفين بشكل غير مباشر من خلال التمكين النفسي للموظف، وقد قام باختيار عينة مكونة من (756) موظفاً من الشركات الأسترالية الصناعية. وأظهرت نتائج الدراسة أنه حتى في حال قيام المنظمة بممارسات هادفة لتعزيز استراتيجيات التمكين في المنظمة، فإن ذلك بحد ذاته غير كافٍ في حال لم يتفاعل معها الموظف. أي أن أدراك الموظف لهذه الممارسات هو أمر هام، وتعد الاستجابة لهذه الممارسات أكثر أهمية.

2. **دراسة الجميلي (2008م)** هدفت تعرف الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين الإداري في مجالس الشورى من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى في المملكة العربية

السعودية، ويتكون مجتمع البحث من جميع العاملين في مجلس الشورى ممن يشغلون المرتبة السابعة وحتى الرابعة عشرة وتتكون من (172) من المجتمع الأصلي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام أداة الاستبانة للتحقق من نتائج الدراسة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها ما يلي: اتفاق أفراد مجتمع الدراسة على مستويات التمكين في مجالس الشورى، وهي سبعة، ويمكن إجمال أبرزها فيما يلي: سهولة تواصل العاملين مع مديريهم، تسهيل الإدارة أسلوب الوصول إلى المعلومات، تشجيع ودعم الأفكار المتعلقة بتحسين الأداء، توفير الفرص للموظفين من أجل تنمية مهاراتهم وتطوير قدراتهم، تتمثل أهم المعوقات التي تواجه التمكين بالمجلس محدودية فاعلية نظم الحوافز، ثم محدودية تفويض المديرين لسلطتهم، ثم عدم مساهمة بيئة العمل في حل المشكلات التي تواجه الموظفين، ثم عدم منح المدراء موظفيهم فرصة في اتخاذ القرارات.

3. **دراسة المتروك (2010م)** هدفت تعرف أثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري من وجهة نظر موظفي الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت والتعرف على أثر المتغيرات الديموغرافية والوظيفية على إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية والتمكين الإداري، وقد طور استبانة لتحقيق هدف هذه الرسالة، وكانت عينة الدراسة (260)، وتم التوصل إلى العديد من النتائج من أهمها: أن تطبيق التمكين الإداري للموظفين جاء بدرجة متوسطة لأبعاد التمكين ككل، ذكر أفراد العينة عدد من المعوقات التي تواجه التمكين ومن أهمها: غياب الحوافز المادية والمعنوية، وقلة مشاركة العاملين في وضع القرارات في المنظمة، وقلة البرامج التدريبية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها: العمل على تعزيز وتحسين الأبعاد المتعلقة بالتمكين، والعمل على الاهتمام بأراء الموظفين فيما يتعلق بالمعوقات التي تواجه التمكين.

4. **دراسة Naeem and Iqbal (2010)** هدفت دراسة "تأثير تمكين الموظف على رضا العملاء من منظور مقارن"، وتشكلت عينة الدراسة من عينة عشوائية متعددة المراحل (644) موظفاً من بنكين تجاريين في باكستان، المرحلة الأولى تم تطبيق الدراسة على بنك أجنبي والمرحلة الثانية تم تطبيق الدراسة على بنك محلي (والذي لا تسوده ممارسات التمكين للموظفين)، وبهدف جمع البيانات قام الباحث بتصميم استبانة لقياس متغيرات الدراسة "تمكين الموظفين ورضا العاملين" من خلال استبانة موجه لكل منهما. وقد استخدم المقياس الذي طوره Taylor and Baker,s (1994) لقياس الرضا الوظيفي، واستخدم المقياس الذي طوره Ngware et al. (1996) لقياس التمكين، والتي تضمنت قياس التمكين وفقاً لمعايير إدارة الجودة لتوافق علاقة التمكين مع رضا العملاء. أظهرت النتائج إجمالاً أنه لا توجد علاقة بين تمكين الموظفين ورضا العملاء في قطاع البنوك الباكستاني، كما بينت النتائج أن تمكين الموظفين في البنك الأجنبي أكبر من البنك المحلي، وأن رضا العملاء عن البنك الأجنبي أعلى من رضا العملاء في البنك المحلي، وأوصى الباحث بأهمية القيام بالمزيد من الدراسات الهادفة للتعرف على واقع تمكين الموظفين والعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي.

5. **دراسة النفيسة (2011م)** هدفت قياس العلاقة بين إدراك التمكين والرضا الوظيفي لدى الإداريات العاملات في جامعة الملك سعود. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات الخاصة بإدراك التمكين والرضا الوظيفي لتوزيعها على عينة بلغ إجمالي عددها (569) من الموظفات بالجامعة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التي من أهمها: أن متوسط إدراك التمكين بشكل عام مرتفع لدى أفراد العينة، ومن أهم التوصيات التي اقترحتها الدراسة أهمية المشاركة في اتخاذ

القرارات والشعور بالاستقلالية والمسؤولية، وإعداد وتنفيذ برامج تدريبية لدعم مستوى إدراك الموظفين للتمكين من خلال آليات ملائمة، وإعادة النظر في بنية الهيكل والمناخ التنظيمي وتحديد المهام في كافة المستويات الإدارية داخل الجامعة، والتي من شأنها تحسين مستوى إدراك التمكين لدى الموظفين العاملات بالجامعة.

6. **دراسة فلاق وناقلة (2011)** هدفت تعرف مدى تأثير التمكين الإداري في إبداع الموظفين، وتكونت عينة الدراسة من (82) مفردة من الهيئة الإدارية في شركة مجموعة الاتصالات الأردنية (Orange)، وأشارت النتائج إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري في مستوى الإبداع الإداري الذي يشعر به الموظفون، كما أشارت النتائج أيضاً إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الموظفين نحو مفهوم التمكين الإداري تعزى إلى مدة الخدمة والمسمى الوظيفي. وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها: العمل على نشر ثقافة التمكين الإداري لدى الموظفين في مجموعة الاتصالات الأردنية، وإعادة النظر في الرواتب والحوافز، ووضع برامج ترقية بعيداً عن المحسوبة.
7. **دراسة سلامة (2011)** هدفت قياس العلاقة بين التمكين الإداري لمديري المدارس ودرجة ممارستهم لأدوارهم الإدارية والفنية من وجهة نظر المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات لقياس مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق، وقياس درجة ممارستهم لأدوارهم الإدارية والفنية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التي من أهمها: بلغ المتوسط الحسابي لمستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرين (3.77)، وهو مستوى تمكين مرتفع، بلغ المتوسط الحسابي لمستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق من وجهة نظر المدرسين (3.72) وهو مستوى تمكين مرتفع، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات آراء مديري المدارس الثانوية العامة حول مستوى التمكين الإداري لديهم تعزى لمتغيرات (الجنس، التأهيل التربوي، سنوات الخبرة)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات آراء مدرسي المدارس الثانوية العامة حول مستوى التمكين الإداري لدى مديريها تعزى لمتغير الجنس.

وقد اختلفت الدراسة الحالة عما سبقها بالتالي:

1. بدراسة أبعاد التمكين الإداري تفويض السلطة، والتحفيز الذاتي، المشاركة، والتدريب والتطوير، والسلوك الإبداعي، في المجال الأكاديمي من وجهة نظر القيادات في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
2. معرفة المعوقات التي تحد من ممارسة التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
3. وضع نموذج مقترح لتطبيق التمكين الإداري في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
4. وضع المقترحات التي قد تعزز التمكين الإداري، وذلك في ضوء ما جاء في الدراسة والدراسات السابقة من توصيات وتصورات ونماذج مقترحة.
5. ما يميز الدراسة الحالية أنها الدراسة الأولى - على حسب علم الباحثة - التي أظهرت أثر التمكين الإداري على العمل الأكاديمي وتطبيقها في جامعة الإمام محمد بن سعود من خلال القيادات من عمداء ووكلاء ورؤساء الأقسام، مما يشكل إضافة علمية للمكتبة العربية.

الإطار النظري:

المبحث الأول: مفهوم التمكين:

1. مفهوم التمكين:

ينظر إلى التمكين Empowerment على أنه طريقة لإشراك الموظفين في المستويات التنفيذية في عملية صناعة القرار، وإثراء البعد المهاري والخبراتي لديهم وترسيخ الشعور بأهميتهم في بيئة العمل (Moye & Henkin, 2006).

ويرى كلٌّ من النمر، وخاشقجي، ومحمود، وحمزاوي، (2011م) أن "التمكين أسلوب إداري متطور يتجاوز حدود تفويض الصلاحيات، بل يمنح العاملين صلاحيات ومسؤوليات واسعة لمواجهة المشكلات العادية والطارئة لاستغلال الفرص وتلافي المخاطر والتهديدات".

كما يعرف التمكين بأنه: "العملية التي يتم بموجبها إعطاء أو منح العاملين السلطة والمهارات، والحرية والثقة، وصلاحيات اتخاذ القرارات، التي تساعد على اكتساب المهارات، واستخدام القوة للقيام بوظائفهم لإحداث التغيير في منظماتهم" (الدوري، وصالح، 2009م).

وذكر كلٌّ من (بن نافلة، وفلاق، 2011م) أن التمكين، يعني عدم القيام بالأشياء على أساس القوانين الجامدة، بحيث ينظر أصحاب التمكين إلى القوانين، على أنها وسائل مرنة لتحقيق غايات المؤسسة وأهدافها. ولذا فالتمكين يحزر الفرد من الرقابة الصارمة والتعليمات الجامدة والسياسات المحددة، ويعطيه الحرية في تحمل المسؤولية عن التصرفات والأعمال التي يقوم بها، وهذا بدوره يبرز إمكانيات الفرد ومواهبه الكامنة، التي قد تكون غير مفعلة ومستغلة، في ظل البيروقراطية الجامدة والإدارات المستبدة.

ويتضح من التعريفات السابقة، أنها تؤكد على أهمية منح السلطة للأفراد، وتعزيز ثقتهم بقدراتهم، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وضرورة تزويدهم بالمعلومات، وتوفير التدريب والتطوير لهم.

2. أهمية وأسباب التمكين:

ترجع أهمية التمكين إلى دوره المؤثر في إعداد موارد بشرية قادرة على مواجهة المشكلات والأزمات وإدارتها حتى في غياب المسؤولين. عن طريق توفير الثقافة التنظيمية الملائمة التي تمنح العاملين القوة والقدرة على مواجهة المشكلات واتخاذ القرارات بهدف التأكد من سير الأعمال في اتجاه الأهداف بصورة مرضية (النمر، وآخرون، 2011م).

كما أن الهدف المهم من التمكين هو تحسين الأداء بصورة إيجابية، لأن العاملين في المنظمات هم ثروتها الحقيقية التي يجب توجيهها لصالح العمل (النمر، وآخرون، 2001م).

وترجع أهمية التمكين بصفة عامة إلى دوره الفاعل فيما يلي:

- تنمية مهارات العاملين وتطوير معارفهم وقدراتهم للحصول على أفضل إبداعاتهم.
- تحقيق أهداف المنظمة التي تحتاج لخبرات ومهارات ومعلومات العاملين بها، وكذلك جهودهم المشتركة من أجل تحقيق الأهداف.
- تنمية إسهامات العاملين كأفراد وأعضاء في فريقه واستغلال فرص النمو.
- منح الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بالإنجاز في أعمالهم ومن ثم ثقتهم الذاتية بأنفسهم لأن المرؤوسين غير المؤثرين قد يكونون أكثر إعاقة للمنظمة من القائد الخامل (أفندي، 2003م).

- معالجة المشكلات والسلبيات التي تعاني منها المنظمات التي ظلت لعقود طويلة أسيرة المركزية وهرمية المستويات وتعديتها ومحدودية الصلاحيات التي تمنح للعاملين.
- تطوير استراتيجيات تقوم على استشراق المستقبل المتوقع والتنبؤ بلامحه ومعالمه عبر بحوث لوضع الصورة المثلى لمنظمات المستقبل (النمر وآخرون، 2011م).
- واستنتاجاً مما سبق يمكننا ذكر بعض النقاط التي توضح أهمية وأسباب التمكين كما يلي:
 - يؤدي لزيادة انخراط العاملين في اتخاذ القرارات، وهذا هو جوهر فكرة التمكين.
 - يؤدي لاستخدام فرق العمل ذاتية الإدارة. مما يقلل الاعتماد على الهيكل الهرمي.
 - يزيد من الاستفادة من الموارد البشرية والتقنية، والأدوات على نحو مناسب.
 - يركز على تدريب العاملين، ويشجع على المعرفة، وزيادة الخبرات.

3. مبادئ التمكين.

- حدد بعض الباحثون مبادئ مختلفة للتمكين، فقد حدد عطاري والشنفري (2007م) بعضاً من المبادئ لتحقيق التمكين وهي:
- مبدأ اتخاذ القرار: وهو درجة إدراك المرؤوسين بالمشاركة في اتخاذ القرارات التي تمس عملهم، باعتبار أن المشاركة تزيد من وعيهم، ومن احتمال التوصل إلى خيارات أفضل، ونوعية إنتاج أفضل.
 - مبدأ النمو المهني: درجة إدراك المرؤوسين أن المنظمة التي يعملون بها توفر لهم فرص النمو، والتطور والتعلم المستمر، وتوسيع مهاراتهم من خلال الحياة العملية.
 - مبدأ الاعتقاد بفاعلية الذات: درجة إدراك المرؤوسين أن لديهم المهارات والقدرة على مساعدة الآخرين، وأن لديهم الكفاءة لتطوير برامج فعالة في مجال العمل، وبإمكانهم إحداث تغييرات في بيئتهم.
 - مبدأ الاستقلالية: درجة إدراك العاملين أن لهم صوتاً مسموعاً في جوانب معينة.
 - مبدأ التأثير: درجة إدراك العاملين أن لهم تأثيراً وأثراً على الحياة في المجتمع من حولهم.

4. أبعاد التمكين:

نظر الباحثين للتمكين من اتجاهات مختلفة، وان كانت تلك الاتجاهات لم تقود إلى تناقضات حادة في تحديد وجهات النظر، ولكنها كانت تعطي تباينات في الرؤى الفلسفية ولعل هذه التباينات هي السبب فيما آلت إليه اتجاهات الباحثين ورواد التمكين في صعوبة تحديد أبعاد التمكين (الساعدي، 2006م).

وقد قسّم كلٌّ من (البريدي، والرشيدي، 2012م) أبعاد التمكين إلى أربعة أقسام، وهي: الممكّن (المانح للتمكين)، الممكّن (المتمتع بالتمكين)، الممكن به (مجالات التمكين)، والممكن فيه (بيئة التمكين).

كما اتفقت بعض الدراسات على أبعاد محددة للتمكين مثل: (العبيدين، 2004م، العساف، 2006م، الطراونة، 2006م، الشباشبة، 2008م، الدوري وصالح، 2009م) وهذه الأبعاد المتفق عليها هي:

- **تفويض السلطة:** هو التنازل عن جزء من الصلاحيات الممنوحة للموظفين لأداء مهام معينة وكما عرفها (مهيرات، 2009م) أنها تعني قيام القائد بتحديد مهام المرؤوس، ومنحة السلطة اللازمة لتنفيذ هذه المهام، وبالتالي يستطيع المرؤوس بمقتضاها توجيه التعليمات إلى مرؤوسيه في المستوى الذي يليه في التسلسل الإداري.
- ويشير تفويض السلطة إلى إعطاء المرؤوسين سلطة اتخاذ القرارات وتطبيقها، وفي الدراسات الخاصة بالإدارة تشغل فكرة تفويض السلطة واللامركزية في سلطة إصدار القرارات موقعا أساسياً فيما يتصل بفكرة التمكين، فعلى سبيل المثال في سباق تأكيده على عملية اقتسام السلطة، يعني التمكين منح السلطة ويدعى هذا بـ(تفويض السلطة).
- **المشاركة:** هي أن تمنح الإدارة حرية وفرصة للموظفين لاتخاذ قراراتهم بدون قيود أو قوانين تفرض عليهم، أو تحد من إسهامهم، بهدف تقديم فرص أفضل لتوظيف قدراتهم وتحسين روحهم المعنوية. وكما عرفته الباحثة سابقاً بأنه المشاركة في اتخاذ القرارات والحصول على المعلومات وإبداء المقترحات المتعلقة بالعمل الأكاديمي، للوصول بالمستوى الأكاديمي إلى المستوى المنافس مع الجامعات الأخرى.
- **الدافعية الذاتية:** ونعني به الشعور الإيجابي لدى العامل بأن منظمته تقوم بتشجيعه على تحمل المسؤولية الشخصية وتقدير جهوده ومساعدته على الإحساس بإنجازه. وأيضاً ذكر (حسين، 2009م) أنها تعني الخبرات الإيجابية التي تعود على الفرد من المشاركة في تنفيذ المهام التي تؤدي إلى زيادة معدلات الرضا لديه. وكما عرفته سابقاً أنها الخبرات التي تساعد العامل على المشاركة في أعمال مختلفة طوعية دون أن تكون مفروضة عليه وتساعد على رفع الرضا النفسي عن نفسه.
- **العمل الجماعي (فرق العمل):** هو قدرة العاملين على تحقيق أهداف المنظمة بشكل جماعي، وذلك من خلال التفكير الجماعي من زوايا متعددة في المشكلة المطروحة، أو الموقف الذي يحتاج إلى اتخاذ قرار، وهذا ينمي عدد الأفكار المطروحة من الزوايا والاختصاصات والمهارات المطلوبة.
- **تطوير الشخصية والنمو الذاتي:** شعور العامل بأن منظمته تساعد في تطوير مهارته في العمل، وتوفير فرص جديدة لتطوير شخصيته عن طريق المكافآت المادية والمعنوية والبرامج التدريبية.
- **التقليد والمحاكاة:** اكتساب مهارات جديدة بتقليد السلوك المميز لبعض العاملين.
- **تنمية السلوك الإبداعي:** إن المؤسسات الناجحة ومن أجل ضمان بقائها، واستمرارها قوية ومؤثرة يجب أن لا تقف عند حد الكفاءة، وأن يصبح الابتكار والإبداع والتجديد هي من السمات المميزة لأداءها وخدماتها. فالإبداع هو أحد الضرورات الأساسية في إدارة الأعمال والمنظمات. ويعرف الإبداع عند زيبل (Zipple, 2001) "كيفية التفكير بعيداً عن السياقات التقليدية مع استحضار كل أشكال المغامرة من تبني عمليات التغيير ودعمه بما يحقق تحولات إبداعية في بيئة المنظمات وعملياتها فضلاً عن مخرجاتها الى بيئتها".
- **التدريب والتطوير:** يشير التدريب إلى تطوير الفرد العامل، ويتضمن التدريب بيئة التعليم، التدريب الرسمي، وفرص التعلم غير الرسمية، حيث أن التدريب يمثل أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين إذ يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج تدريبية حول العديد من القضايا المتعلقة بالتمكين كحل المشكلات، والاتصال، وإدارة الصراع، والتحفيز، والعمل مع فرق العمل وذلك لرفع المستوى المهاري والفني لدى الأفراد العاملين (جلاب، الحسيني، 2013م).

إذن مما سبق يظهر أهمية التدريب على قيادة التمكين والمهارات الفنية والتدريب على مهارات الاتصال وحل المشكلات، والتدريب على اتخاذ القرار، والتدريب على مهارات التعامل مع فرق العمل، لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين في الجامعة.

5. مستويات التمكين.

يهدف التمكين إلى تحقيق مستويات وآفاق جديدة متطورة باستمرار، من خلال إقناع العاملين بأهمية دورهم، فضلاً عن حاجة المنظمة إليه، لكن المشكلة تكمن في كيفية نقل الرسالة للعاملين وإقناعهم بها، فالتمكين يحتاج لمستويات مرتفعة من الانفتاح والنزاهة من قبل الإدارة العليا (النمر، وآخرون، 2011م).

وتبدأ مستويات التمكين من انعدام سلطة العاملين. وتنتهي بالتمكين الكامل الذي يشارك فيه العاملون في وضع استراتيجية المنظمة أو ما يعرف بالتمكين المطلق كما في حالة منح فرق العمل المدارة ذاتياً سلطة توظيف وتنظيم وفصل أعضاء الفريق، ووضع المكافآت والجزاءات (أفندي، 2003م).

ويمكن تحديد مستويات التمكين من خلال تحديد درجة مشاركة العاملين في كل من:

- المعلومات عن أداء المنظمة.
- المكافآت المؤسسية على هذا الأداء.
- المعرفة التي تمكن من فهم أداء المنظمة والمساهمة فيه.
- القوة أو السلطة لاتخاذ القرارات التي تؤثر على اتجاه المنظمة وأدائها (النمر، وآخرون، 2011م).

فالتمكين في أساسه يعتمد على تدخل العاملين ومشاركتهم في صنع واتخاذ القرارات من خلال عدة مستويات: أفراد، مجموعات عمل، تمثيل المجموعة، أو بطريقة آلية ونظامية، حيث تسري المعلومات بحرية، ويتم اتخاذ القرارات عن طريق أصح الأفراد بغض النظر عن مكانتهم أو مرتبتهم الوظيفية، حيث تأخذ المشاركة عدة صور تتمثل في:

- المشاركة في توفير المعلومات.
- المشاركة في المناقشة قبل اتخاذ القرارات.
- المشاركة في صنع القرار من خلال اتخاذ قرارات أولية أو التفاوض قبل اتخاذ القرار النهائي.

6. أساليب التمكين.

تطرقنا في الكتابات المعاصرة حول التمكين إلى عدة اتجاهات وأساليب في التمكين، نذكر منها ما يلي (ملحم، 2006م):

أسلوب القيادة:

يعد أسلوب القيادة وتمكين المرؤوسين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المنظمة (Bennis, 1990).

وهو يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين الموظفين. وهذا الأسلوب يشير إلى أن المنظمة الممكنة، هي تلك المنظمة التي تتضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى أن نسبة العاملين إلى المديرين نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المنظمات التقليدية، وتتضمن أيضاً منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المنظمات (Malone, 1997).

ونلاحظ أن هذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل.

أسلوب تمكين الأفراد:

يتمحور أسلوب تمكين الأفراد حول الفرد بما يسمى "تمكين الذات". ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية (Cognitive) للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار. كما أن الموظفين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات، والموارد على المستويات الفردية، وعلى الرغم من أن التمكين هنا ينظر له على أنه تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية، إلا أن هنالك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي وتمكين الفريق.

أسلوب تمكين الفريق:

إن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق؛ لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبرى لتمكين المجموعة أو الفريق للعمل الجماعي؛ لما له من فوائد تتجاوز العمل الفردي. والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والعمل معاً (Rothstein, et al 1995).

ويؤكد (Torrington, et al, 2005)، أن عمل الفريق من الأساليب المستخدمة لتمكين العاملين، ومسوغاً لتطوير قدراتهم وتعزيز الأداء المؤسسي، وأن تمكين الفريق ينسجم مع التغييرات الهيكلية في المنظمات، من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى المنظمة الأفقية والتنظيم المنبسط (Flat Structures) بدلاً من التنظيمات الهرمية. هذا وإن منح التمكين للفريق يعطي للفريق دوراً أكبر في تحسين مستويات الأداء؛ لأن الاعتمادية المتبادلة (Interdependency) بين أعضاء الفريق تؤدي إلى قيمة كبرى من استقلالية الفرد (Dependency). كما تتحقق القيمة المضافة (Added Value) من تعاون أعضاء الفريق عندما تتحقق شروط المهارة والمعرفة لكل عضو من أعضاء الفريق، عندما يقدم كل منهم مساهمة نوعية تضيف شيئاً جديداً إلى القرار الجماعي بدلاً من الاعتماد على الرأي الفردي الذي يعدّ عرضة للخطأ والقصور.

7. خطوات التمكين:

إن عملية تمكين العاملين يمكن أن تنفذ على خطوات محددة. ويوضح (المبييضين، والطراونة، 2011م) خطوات التمكين كما يلي:

- قياس قدرات الآخرين: إن عملية قياس مهارات العاملين ومعرفة درجاتهم تنطلق من كون جعل مهامهم تتناسب مع قدراتهم بما يمكنهم من النجاح.
- تقديم النموذج العملي: حيث يتم من خلال تقديم النموذج توضيح كيفية تأدية المهام المنوطة بهذه المسؤوليات، وتقديم لهم بذلك مثلاً عملياً يساعدهم على سرعة ونجاح تمكين العاملين.
- توقع النجاح وصناعة الأمل: إن الإيمان الكامل بقدرات العاملين يزيد من توقعات النجاح لهم، كما أن الإفصاح عن التوقعات والمساعدة في الوصول إلى الأهداف سيزيد من فعالية تمكين الآخرين ويطور من مهاراتهم، وقدراتهم، والإفصاح على المستوى الشخصي ضروري، ولعل الأكثر إيجابية منه هو الإفصاح العلني العام.

- تفويض السلطات مع المهام: إذا استطاع أحد معاوني القائد القيام بمهامه، فعليه أن يفوضه بالوظيفة مع إعطائه السلطات اللازمة، وهذا هو طريق إعداد القادة.
- التغذية العكسية: وذلك يتطلب القيام بتجربة التمكين ونقل جوانب القصور إلى الأفراد، والثناء على نجاحاتهم.
- الاستقلالية: وذلك لأن الهدف النهائي من التمكين يجب أن يكون هو الاستقلالية في اتخاذ القرار.

بينما يقترح المغربي (2001م) ثلاث خطوات أساسية للتمكين وهي كالتالي:

- **الخطوة الأولى: مرحلة إذابة التجمد:** وفيها يتم:
 - دراسة وتحليل الظواهر السلبية المترتبة على عدم تمكين العاملين.
 - محاولة التعرض للمفاهيم التي يعتنقها المسؤولون نحو السلطة، والأوامر والتعليمات، والأفراد، ومناخ العمل وبيئته.. وغيرها من الخصائص الشخصية والتنظيمية المؤثرة على تمكين العاملين.
 - دراسة المزايا والفوائد المترتبة على تمكين العاملين، وأيضا المعوقات والمحاذير التي تحد من الاعتماد عليه.
 - بيان وإظهار المترتبات التي قد تحدث إذا لم يحدث تمكين العاملين.

- **الخطوة الثانية: مرحلة التمكين:**

وهذه المرحلة تعد المرحلة المركزية، وتنعكس في الواقع عندما يبدأ العاملون بتطبيق أسس وعوامل التمكين، وتتحول مبادئه وطرقه إلى تصرفات وممارسات عملية، وتشتمل هذه المرحلة على عنصرين هما:

- الأول: تحديد المتأثرين بعملية التمكين وبيان الحوافز والمكافآت المقترحة التي تدفعهم لتقبل التمكين والاستمرار في تطبيقه.
- الثاني: قيام الأفراد بتحويل الأهداف العامة والمبادئ المتعلقة بالتمكين إلى أهداف وقواعد شخصية، ويحتاج ذلك على جهد كبير حيث تتحول المعارف والمهارات إلى اتجاهات وتطبيقات تساعد في نجاح التمكين وتتحول المحفزات الخارجية إلى دوافع داخلية.

- **الخطوة الثالثة: مرحلة إعادة التجمد:**

وتحدث عندما يتحقق الأفراد الذين يمارسون التمكين من أهميته وقيمته من خلال التجربة، وتتطلب توجهها إداريا مؤيدا وبيئة داعمة، وتتأكد بزيادة الثقة الذاتية واستمرار دعم السلوك المطلوب بالحوافز المادية والمعنوية بما يسهم في تثبيت عملية التمكين.

8. **عوامل نجاح التمكين:**

أشار بعض الباحثين لعدد من العوامل قد تسهم في نجاح التمكين، ومن هؤلاء (جودة، 2006م) الذي ذكر أن عوامل نجاح التمكين هي:

- وجود رغبة لدى الرؤساء بتحويل الصلاحيات للمرؤوسين.
- وجود الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- فاعلية نظام الاتصالات والتغذية العكسية في المنظمة.
- وجود نظام موضوعي لتقييم الأداء.

● وجود نظام عادل للتعين قائم على توظيف المؤهلين الذين يمتلكون مهارات عالية في مجال عملهم.

● ربط الأداء بالحوافز المادية والمعنوية.

● تدريب المرؤوسين على تحمل المسؤولية والقيام بالأعباء الموكلة إليهم.

ومن خلال ما تقدم؛ ترى الباحثة أنه ينبغي على المنظمات التي تسعى لنجاح ثقافة التمكين أن تتبنى أسلوب لبناء نظم وعمليات التي تطلق قدرات وإمكانيات العاملين، ويمكن توضيح عوامل نجاح التمكين من خلال تلبية العناصر التالية:

● التركيز على السلوك المرغوب من قبل المنظمة.

● تغيير البناء التنظيمي التقليدي للحصول على السلوك المرغوب.

● بناء مناخ من الثقة بين الإدارة والعاملين.

● فتح قنوات الاتصال في جميع الاتجاهات.

● تشجيع العاملين على التعلم والتطوير الذاتي.

● إيجاد فرق الإدارة الذاتية.

● دعم مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.

● التعامل مع الصراع التنظيمي بفاعلية وكفاءة.

كما ترى أنه لتحقيق نجاح عملية التمكين؛ لا بد من إحداث تحول في فكر وإستراتيجية الإدارة. ويجب أن تعتمد ثقافة التمكين على اندماج ومشاركة الجميع كل من الإدارة والعاملين على حدٍ سواء لتحقيق النجاح. فالالتزام ومشاركة القيادات الإدارية شرط أساسي لإيجاد، وإنجاح ثقافة شاملة للتمكين.

وهكذا نجد أنه من الممكن أن تتبنى المنظمة التمكين، وتبذل ما يلزم لإنجاحه، ولكنها تواجه بموظف ليس لديه أي استعداد لتحمل المزيد من المسؤوليات، وليس لديه مستوى عالٍ من الثقة بالنفس، وكذلك ممن يفضلون البقاء في الصفوف الخلفية، فلن تنجح عملية التمكين في هذه الحالة. وفي المقابل قد نجد موظفاً لديه كافة متطلبات الموظف الممكن، ويقابل بإدارة لا تؤمن بالتمكين، ولا تجيد غير المركزية في الإدارة، فعندها ستفشل عملية التمكين أيضاً.

9. معوقات تطبيق التمكين في الجامعة:

ذكر بعض الباحثين أن ثمة معوقات قد تحد من تطبيق التمكين العاملين في الجامعة بالشكل الفعال، والتي يجب مراعاتها وأخذها في الحسبان ومن بين هذه المعوقات ما يلي:

● إساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للعاملين.

● زيادة العبء والمسئولية على عاملين غير قادرين عليها.

● تركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعة.

● زيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة تدريب وتعليم الأفراد.

● زيادة الوقت المطلوب لأداء العمل الجماعي وعمل اللجان.

● إقبال الأفراد على المفاهيم النظرية والشكلية أكثر من إقبالهم على الموضوعية وفعالية التطبيق.

● زيادة الصراع وتفشي النزاع بين العاملين عند أداء العمل الجماعي.

- عدم تمكن بعض العاملين من المعرفة الكاملة لاتخاذ قرارات فعالة.
- اتخاذ القرارات بناءً على أسس شخصية، وليس على أسس ومبررات منطقية وموضوعية (المغربي، 2001م)، (Eylon, & Herman, 1999; Hradesky, 1996).
- وبناءً عليه، نجد أن الجامعات، قد تواجه ثمة معوقات، وقد تحد من قدرتها على تطبيق التمكين، ومن هذه المعوقات، ما يلي:
- عدم إحداث تغيير في أسس البناء التنظيمي الهرمي في الجامعات.
- العودة لتبني المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.
- خوف الإدارة العليا لدى بعض الجامعات من فقدان السلطة.
- عدم الرغبة في التغيير لدى بعض القيادات الجامعية.
- خوف بعض أعضاء هيئة التدريس في الجامعات من تحمل السلطة والمسألة.
- الروتين المتفشي وبعض الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة والابتكار.
- ضعف نظام التحفيز في الجامعات ولدى العاملين.
- ضعف التدريب والتطوير الذاتي في الجامعات.

المبحث الثاني: العملية الأكاديمية:

أولاً: مفهوم العملية الأكاديمية:

تعد كلمة أكاديمية Academy، كلمة عريقة، تشير لما يعرف الآن بالجامعة University، وبمعناها الشامل والعميق، تكون مؤسسة للتعليم العالي بفروعه المختلفة في جميع المجالات، وتختص الأكاديمية بمجالات التعليم العالي والبحوث، وتمنح العضويات الفخرية وفقاً لمعايير دقيقة حاکمة.

وبذلك تعتبر العملية الأكاديمية هي تلك العملية التعليمية ضمن التعليم الجامعي، أو التعليم العالي، أو ضمن المؤسسات التعليمية. وتأتي على قمة تلك المؤسسات التعليمية مؤسسات التعليم العالي، أي (الجامعات والكليات) فهي التي تهتم ببناء الإنسان وإعداده لخدمة المجتمع.

ويعرف (الخطيب، 1999م) العملية الأكاديمية في التعليم العالي بأنه: "جملة الرؤى والتطلعات والغايات التي يسعى لتحقيقها التعليم العالي على الصعيدين الدولي والمحلي، وهي نتاج الفكر العالمي المنبثق عن العوامل المختلفة للتعليم العالي".

استخلاصاً مما سبق ذكره، يمكن وصف (العملية الأكاديمية) بما يأتي:

1. العملية الأكاديمية مجموعة من الخطوات التعليمية التعليمية المتتابعة والمعتمد بعضها على الآخر.
2. تهدف إلى تحويل المدخلات الجامعية الأساسية (الطلبة) إلى مخرجات تتلاءم وحاجات المجتمع (خريجين بمستوى جديد من المهارة والمعرفة).
3. تحقق العلاقة التفاعلية بين الموارد البشرية وموارد العملية التعليمية الأخرى بما يضمن الحصول على مخرجات جامعية بجودة مقبولة.

4. تعتمد كثيراً على الدور المميز للمكون البشري للعملية التعليمية، لأنه العنصر الأكثر تأثيراً في مكونات العملية الأخرى (المنهج، الطريقة، الطالب).

ثانياً: متطلبات العملية الأكاديمية:

يتم تحديد متطلبات العملية الأكاديمية بناء على الأهداف المطلوبة أي على (مخرجات التعليم). ويشارك في متطلبات العملية الأكاديمية في التعليم العالي ثلاثة عوامل رئيسية هي:

- 1) القوة البشرية (مسؤولين، وأعضاء هيئة تدريس، ومدربين، وخبراء، وعاملين).
- 2) القوة التعليمية (مناهج ومقررات، وأدوات).
- 3) القوة التكنولوجية (تقنيات حديثة، أجهزة، وسائل اتصال).

فالقوى البشرية تتحقق من خلال رغبة الأشخاص المشاركين في العملية من (مدرسين وطلبة وإداريين)، ودافعيتهم باتجاه تفعيل العملية وتحسين أداءها، في حين أن القوة التعليمية، تتمثل في التزام الجامعة أو (الكلية) بتهيئة وتنفيذ متطلبات العملية التعليمية، وتحقق القوة التكنولوجية يعزز إمكانية إنجاز النشاطات التي تتوافق والأهداف المرغوبة للعملية التعليمية.

وتشكل العملية التعليمية الأكاديمية القاعدة الأساس التي يستند إليها نظام التعليم الجامعي (ثقافة وفلسفة)، وتعرف العملية التعليمية بالهيكل والوظائف التي يعمل على أساسها النظام التعليمي في التعليم العالي أو (الجامعي)، وتصف الهياكل والوظائف النظام الإداري الملائم لنجاح هذه العملية، ويسهم النظام الإداري في تشكيل قيم ومعتقدات المجتمع الجامعي أو (مجتمع التعليم العالي)، وهذه الأخيرة تسهم في تشكيل القواعد التي تنظم الأداء وتساند العملية التعليمية.

فالعملية الأكاديمية التعليمية هي القلب في التعليم الجامعي أو (العالي)، وان الاهتمام بتحسينها يؤدي إلى التحسين الشامل في مستوى النظام الجامعي، وفي مستوى الخدمة التي تقدمها الجامعة للمجتمع، وعليه فإن العلاقة بين العملية التعليمية بصفتها الخاصة والنظام الجامعي بشكله العام، هي علاقة العملية بالنظام، وان المنظور المتحرك للعملية التعليمية يفترض ان يتم التعامل معها بصفة نظام له (مدخلاته، وعملياته، ومخرجاته، وتغذيته المرتدة)، ويشار إليه بعبارة نظام الإنتاج الجامعي، ويعرف (بأنه مجموعة من العمليات المترابطة والمعتمد بعضها على الآخر من داخل النظام الجامعي والتي تعمل مع بعضها من اجل تحقيق عمليتي التدريس والتعلم) (الجريسي، والحميد، 2009م).

وعليه يمكن وصف العملية التعليمية في النظام الجامعي، طبقاً لثلاث معطيات هي:

أ- المدخلات: وتتضمن:

- الطلبة.
- الهيئة التدريسية.
- البيئة.
- التكنولوجيا.
- التوثيق.
- القوانين والتشريعات.

ب- العمليات: وتتضمن: العملية التعليمية، وفرص التعليم من خلال المحاضرات، المختبرات، المناهج، التقنيات... إلخ.

ج- مهارات ومعارف جديدة للطلبة المتخرجين: إضافةً للتمكين الإداري للمرؤوسين ولأعضاء هيئات التدريس، وللطلاب.

ثالثاً: أسس العملية الأكاديمية:

إن أسس العملية الأكاديمية يجب أن تُبنى على أسس علمية متينة، وواضحة، وذلك يتطلب معرفة أسس العملية الأكاديمية؛ ولذلك أنشئت الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي في المملكة العربية السعودية؛ بهدف إعداد معايير ومحكات للتقويم والاعتماد الأكاديمي. وهي تستهدف تقويم برامج ومؤسسات التعليم التي تُعنى بالتعليم ما بعد الثانوي. وتلتزم الهيئة باستراتيجية تشجيع، ودعم، وتقويم عمليات ضمان الجودة في مؤسسات التعليم فوق الثانوي، لضمان أن جودة التعليم والإدارة في مؤسسات التعليم العالي مواكبة للمعايير العالمية العالية (الزهراني، 2009م).

ويمكن تلخيص أسس وعناصر العملية الأكاديمية في الجامعات كالتالي:

- المتعلم: من المرحلة الثانوية إلى آخر المرحلة الجامعية.

- المعلم: وهو عضو هيئة التدريس، أو الأستاذ الجامعي.

- المناهج والمقررات الأكاديمية التعليمية.

- العوامل المؤثرة في العملية التعليمية.

ويمكن تلخيص أسس وعناصر العملية الأكاديمية في الجامعات كالتالي:

- المتعلم: هو الركيزة الأساسية للعملية الأكاديمية التعليمية، وهو العنصر الذي وجدت من أجله العملية التعليمية، فهو رأس المال البشري الذي إذا صلح، صلح المجتمع كله وصلاحه قائم على صلاح باقي عناصر العملية التعليمية الأخرى وهو مرتبط بها وبصلاحها.

- المعلم: خلاصة القول فيما يتعلق بهذا الركن في العملية التعليمية وهو الذي يمثل الركن الثاني وإذا تم الاهتمام به مادياً ونفسياً وفكرياً وعلمياً وقبل ذلك اختياره على أسس علمية صحيحة للمكان الذي سيعمل فيه، فإنه بذلك يمكن الوصول لمخرجات تعليمية سليمة، وأول وأهم هذه المخرجات المخرج البشري "المتعلم".

- المناهج التعليمية: الحل الوحيد لهذا الركن أو العنصر لكي يؤتي ثماره أن يوضع بصورة منهجية علمية مقننة قائمة على حاجة الأمة واحتياجات سوق العمل، مراعية لقدرات المتعلمين والفروق الفردية بينهم، متماشية مع التطورات العلمية التكنولوجية المتسارعة ومواكبة لها، خالية من الحشو الكمي الذي لا جدوى منه.

- العوامل المؤثرة في العملية الأكاديمية: وهذا العنصر أو الركن يتمثل في الإمكانيات المادية والبشرية يمكن من خلالها النهوض بالعملية التعليمية عامة، وبالمعلم خاصة "رأس المال البشري" الذي تقوم عليه التنمية في أي مجتمع. ومن أمثلة تلك العوامل المؤثرة: المدارس والأبنية التعليمية الحديثة المجهزة بأرقى وأحدث وسائل التكنولوجيا الحديثة، مثل الكمبيوتر ومستلزماته، والانترنت، والكوادر البشرية المؤهلة والمدرّبة من مديريين وإداريين وغيرهم (الزهراني، 2009م).

رابعاً: أدوار العملية الأكاديمية:

يتضح دور العملية الأكاديمية من خلال تعريف الجامعة كمركز أكاديمي، حيث تعرف المنظمة الأكاديمية بأنها: "مؤسسة تعد أصحاب المهن الراقية من أطباء ومهندسين ورجال قانون ومعلمين كما إنها تهتم بالبحث العلمي لتطوير المعرفة" (حكيم، 1426هـ).

فالمنظمة الأكاديمية هي إحدى مؤسسات التعليم العالي والتي تتمتع بحدود وضوابط وإمكانيات وتخصصات تختلف باختلاف الكليات والأقسام التي تنتمي إليها، والمقصود بمؤسسات التعليم العالي في الدراسة هي الجامعة، لأنها تضم عدد كبير من الطلاب والطالبات، ولما تملكه من إمكانيات بشرية ومادية كبيرة، ومكانة اجتماعية عالية.

ويتضح الدور العملي للمؤسسات الأكاديمية من خلال ما تقدمه الجامعات والكليات للفرد والمجتمع، لكونها المدخل الحقيقي لبرامج التنمية الشاملة والتي توفر العنصر البشري القادر على الوفاء بمتطلبات هذه التنمية (كمال، 1420هـ).

كما أن الجامعة هي المجال الخصب الذي تتضح فيه مدارك المتعلمين. "فهني مؤسسة تعد أصحاب المهن الراقية من أطباء ومهندسين ورجال قانون ومعلمين كما إنها تهتم بالبحث العلمي لتطوير المعرفة" (عبد الجواد، 1417هـ). وهذا هو أحد أهم أدوار العملية الأكاديمية في المجتمع. ويمكن توضيح باقي أدوار العملية الأكاديمية كالتالي:

تنبثق أهداف التعليم الجامعي من أهداف التعليم العالي المتمثلة في النقاط التالية:

- 1) تنمية عقيدة الولاء لله وتزويد الطالب بالثقافة الإسلامية التي تشعره بمسؤوليته أمام الله.
- 2) إعداد مواطنين أكفاء ومؤهلين علمياً وفكرياً تأهيلاً عالياً لأداء واجبهم في خدمة بلادهم.
- 3) القيام بالخدمات التدريسية التي تنقل الخريجين من المجال النظري إلي المجال العملي.
- 4) إتاحة الفرصة أمام الراغبين في إكمال دراستهم العليا في تخصصات مختلفة.
- 5) مواكبة الانفجار المعرفي الحادث في العالم و تربيته لمجتمعها بحيث لا تتخلف عن ركب الحضارة. (وزارة المعارف، 1416هـ).

ولتحقيق هذه الأهداف قامت المملكة بإنشاء العديد من المنظمات الأكاديمية والجامعات، والكليات، والمعاهد، والجامعات العريقة خلال عدة عقود ماضية تلبية لحاجات المجتمع السعودي لهذه المنظمات؛ من أجل إلحاق أبنائهم بها، وتنمية الوطن في ركب العلم والتقدم والمعرفة.

إجراءات الدراسة المنهجية

منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي المسحي في هذا الدراسة، وقد تم اختياره؛ نظراً لملاءمته لموضوع الدراسة الحالي وأهدافه.

مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع عمداء ورؤساء ووكلاء الأقسام الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية والبالغ عددهم (82) موظفاً للعام الدراسي 1434-1435هـ.

عينة الدراسة: لصغر حجم مجتمع الدراسة لقد تم اختيار جميع العاملين من عمداء ورؤساء ووكلاء الأقسام الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية والبالغ عددهم (82) موظفاً. وبعد تطبيق أداة الدراسة على أفراد الدراسة تم الحصول على (65) استبانة فقط أي بنسبة 80% من مجتمع الدراسة.

رابعاً: أداة الدراسة: تم تصميم استبانة موجهة لكل من عمداء ورؤساء ووكلاء الأقسام الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. وقد استفادت الباحثة في تصميم الأداة من خلال الآتي:

1. مراجعة الأدبيات السابقة المتعلقة التمكين الإداري، ومن بين هذه الدراسات وأهمها، ودراسة صالح والمبيضين (2009م)، ودراسة الطراونة (2006م)، العساف (2006م).
2. مراجعة أدوات جمع المعلومات المتعلقة بتحديد التمكين الإداري لدى القيادات، والتي من بينها الأداة التي أعدها علوان وعبد الرحمن (2011)، ودراسة اندرواس (2006م) العساف (2006م)..
3. وبناءً على هذه المرتكزات؛ تم تصميم استبانة تكونت من (57) فقرة موزعة على محورين هما: المحور الأول التمكين: ويتكون من ستة أبعاد هي: بعد تفويض السلطة ويتكون من (7) فقرات، بعد التحفيز الذاتي "الدافعية الذاتية" ويتكون من (8) فقرات، بعد المشاركة ويتكون من (5) فقرات، بعد التدريب والتطوير ويتكون من (6) فقرات، بعد السلوك الإبداعي ويتكون من (4) فقرات، وبعد المجال الأكاديمي ويتكون من (10) فقرات. وأما المحور الثاني أهم المعوقات التي تواجه التمكين في الجامعة يتكون من (17) فقرة.

- صدق الأداة:

1. الصدق الظاهري لأداة الدراسة:

لتعرف مدى صدق أداة الدراسة في قياس ما وضعت لقياسه؛ تم عرضها على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (11) محكمين من المتخصصين في مجال الإدارة ومن أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، لبيان مدى انتماء الفقرة للمحور الذي وضعت فيه، وبيان مدى دقة الصياغة من حيث سلامة اللغة ووضوح معانيها. وقد تم الأخذ بملاحظات المحكمين، وتم اعتماد الفقرات التي تم الاتفاق عليها من قبل المحكمين، والتي تزيد على نسبة (80%) فأكثر.

ب- صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، قامت الباحثة بتطبيقها ميدانياً على عينة الدراسة وبعد جمع البيانات تم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة، حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، كما توضح ذلك الجداول التالية:

البعد الأول: تفويض السلطة

لتتعرف على صدق الاتساق الداخلي الخاص ببعد تفويض السلطة؛ تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد، حيث كانت نتائج معامل الارتباط كما هو مبين بالجدول (1)

الجدول (1)

معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للاستبانة على بعد تفويض السلطة

الرقم	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	.223	0.05	5	.163	0.005
2	.231	0.05	6	.206	0.001
3	.251	0.003	7	.169	0.001
4	.275	0.001			

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لبعده تفويض السلطة معاملات جيدة ومقبولة، حيث كانت كلها دالة عند مستوى دلالة أقل من (0.05).

البعده الثاني: التحفيز الذاتي (الدافعية الذاتية):

لتعرف صدق الاتساق الداخلي الخاص ببعده التحفيز الذاتي (الدافعية الذاتية)؛ تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعده، حيث كانت نتائج معامل الارتباط كما هو مبين بالجدول (2).

الجدول (2)

معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للاستبانة على بعد التحفيز الذاتي (الدافعية الذاتية)

الرقم	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	.648	0.040	5	.158	0.034
2	.202	0.047	6	.513	0.017
3	.289	0.028	7	.327	0.023
4	.169	0.016	8	.61	0.007

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لبعده التحفيز الذاتي "الدافعية الذاتية" جيدة ومقبولة، حيث كانت كلها دالة عند مستوى دلالة أقل من (0.05).

البعده الثالث: المشاركة:

لتعرف صدق الاتساق الداخلي للاستبانة على بعد المشاركة؛ تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعده، وكانت نتائج معامل الارتباط كما هو مبين بالجدول (3).

الجدول (3)

معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للاستبانة على بعد المشاركة

الرقم	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	.133	0.005	4	.312	0.202
2	.613	0.002	5	.252	0.03
3	.335	0.01			

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لبعده المشاركة جيدة ومقبولة، حيث كانت كلها دالة عند مستوى دلالة أقل من (0.05).

البعده الرابع: التدريب والتطوير

لتعرف صدق الاتساق الداخلي للاستبانة على بعد التدريب والتطوير تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد، وكانت نتائج معامل الارتباط كما هو مبين بالجدول (4).

الجدول (4)

معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للاستبانة على بعد التدريب والتطوير

الرقم	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	.311	0.01	4	.288	0.005
2	.246	0.03	5	.292	0.001
3	.253	0.001	6	.369	0.005

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لبعيد التدريب والتطوير معاملات جيدة ومقبولة، حيث كانت كلها دالة عند مستوى دلالة أقل من (0.05).

البعد الخامس: السلوك الإبداعي:

لتعرف على صدق الاتساق الداخلي للاستبانة على بعد السلوك الإبداعي تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد، وكانت نتائج معامل الارتباط كما هو مبين بالجدول (5).

الجدول (5)

معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للاستبانة على بعد السلوك الإبداعي

الرقم	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	.155	0.001	3	.156	0.005
2	.193	0.005	4	.174	0.009

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لبعيد السلوك الإبداعي معاملات جيدة ومقبولة، حيث كانت كلها دالة عند مستوى دلالة أقل من (0.05).

البعد السادس: المجال الأكاديمي:

لتعرف صدق الاتساق الداخلي الخاص ببعيد المجال الأكاديمي تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد، حيث كانت نتائج معامل الارتباط كما هو مبين بالجدول (6)

الجدول (6)

معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للاستبانة على بعد المجال الأكاديمي

الرقم	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	.246	0.03	6	.292	0.001
2	.202	0.047	7	.513	0.017
3	.231	0.05	8	.206	0.001

الرقم	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	العبرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
4	.169	0.016	9	.61	0.007
5	.648	0.040	10	.158	0.034

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لبعدها المجال الأكاديمي جيدة ومقبولة، حيث كانت كلها دالة عند مستوى دلالة أقل من (0.05).

المحور الثاني: أهم المعوقات التي تواجه التمكين الإداري في الجامعة:

لتعرف صدق الاتساق الداخلي الخاص بمحور أهم المعوقات التي تواجه التمكين في الجامعة؛ تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعدها، حيث كانت نتائج معامل الارتباط كما يوضحها الجدول (7).

الجدول (7)

معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للاستبانة على محور أهم المعوقات التي تواجه التمكين الإداري في الجامعة

الرقم	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	العبرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	.289	0.028	10	.327	0.023
2	.202	0.047	11	.513	0.017
3	.193	0.005	12	.174	0.009
4	.202	0.047	13	.513	0.017
5	.648	0.040	14	.158	0.034
6	.223	0.05	15	.163	0.005
7	.246	0.03	16	.292	0.001
8	.231	0.05	17	.206	0.001
9	.335	0.01			

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لمحور أهم المعوقات التي تواجه التمكين في الجامعة جيدة ومقبولة، حيث كانت كلها دالة عند مستوى دلالة أقل من (0.05).

- ثبات أداة الدراسة: تم التأكد من ثبات الاستبانة بطريقتين:

الأولى: باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، والثانية عن طريق ثبات التجزئة النصفية لكل بعد من أبعاد الاستبانة على حدة ومجموع العبارات، وذلك بعد تطبيقها على عينة الدراسة. والجدول (8) يوضح معاملات الثبات حسب معادلة ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لمختلف أبعاد الاستبانة.

جدول (8)

قيم معاملات الثبات حسب معادلة ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لمختلف أبعاد أداة الدراسة

الابعاد	معامل الثبات بطريقه الفا كرونباخ	معامل الثبات بطريقه التجزئة النصفية
	العينة الكلية ن = 65	العينة الكلية ن = 65
تفويض السلطة	0.87	0.88

0.82	0.82	التحفيز الذاتي (الدافعية الذاتية)
0.87	0.83	المشاركة
0.88	0.85	التدريب والتطوير
0.83	0.81	السلوك الإبداعي
0.89	0.85	المجال الأكاديمي
0.87	0.83	اهم المعوقات التي تواجه التمكين الإداري في الجامعة
0.86	0.84	الدرجة الكلية

تشير نتائج الجدول السابق أن معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ كانت مناسبة، حيث كانت أعلى معاملات الثبات على بعد تفويض السلطة، وبلغت (0.87)، في حين بلغت أقل معاملات الثبات على بعد السلوك الإبداعي، وبلغت (0.81)، كما تشير نتائج جدول (8) أن أقل معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية كانت على بعد التحفيز الذاتي (الدافعية الذاتية)، وبلغت (0.82)، في حين بلغت أعلى معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية على بعد المجال الأكاديمي (0.89)، وأن معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ على الدرجة الكلية كانت (0.84) في حين كانت معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية على الدرجة الكلية (0.86).

تصحيح أداة الدراسة:

بعد أن تم تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة، تم تفرغها ورصد الدرجات، حيث تكونت الاستبانة من (57) عبارة، ولكل عبارة خمسة مستويات بحيث تعطي الدرجة (1) لـ " ضعيفة جداً"، والدرجة (2) لـ " ضعيفة"، والدرجة (3) لـ " متوسطة"، والدرجة (4) لـ " عالية"، والدرجة (5) لـ " عالية جداً".

نتائج الدراسة وتفسيرها:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية؟

لتحديد درجة التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية؛ تم حساب التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية لكل عبارة من عبارات الاستبانة على أبعاد أداة الدراسة كما يوضحه الجداول (9، 10، 11، 12، 13، 14).

1. النتائج المتعلقة بالبعد الأول: تفويض السلطة كما هو موضح بالجدول (9).

جدول (9)

التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بعد تفويض السلطة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	ت	درجة الموافقة	العبارة	الرقم
4	0.62	21.3	%64	12	عالية جداً	تقوم الإدارة بتفويض سلطات كافية لإنجاز وظيفتي.	1
				12	عالية		

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	ت	درجة الموافقة	العبارة	الرقم
				19	متوسطة		
				12	ضعيفة		
				10	ضعيفة جدا		
6	0.65	12.3	%62	12	عالية جدا	توفر الإدارة المرونة المناسبة للتصرف حيال مهامه	2
				13	عالية		
				20	متوسطة		
				11	ضعيفة		
				9	ضعيفة جدا		
7	0.66	03.3	%60	10	عالية جدا	تثق الإدارة بالعاملين وتحملهم المسؤولية	3
				19	عالية		
				17	متوسطة		
				10	ضعيفة		
				9	ضعيفة جدا		
1	0.69	69.3	%73	17	عالية جدا	لدى الإدارة المباشرة آلية متابعة مستمرة للأعمال الموكلة لي.	4
				21	عالية		
				17	متوسطة		
				10	ضعيفة		
				0	ضعيفة جدا		
3	0.61	41.3	%68	14	عالية جدا	تفوض الإدارة السلطة بناء على الأنظمة والتعليمات المتبعة بالجامعة.	5
				15	عالية		
				14	متوسطة		
				18	ضعيفة		
				4	ضعيفة جدا		
2	0.62	58.3	%71	17	عالية جدا	تحدد الإدارة الأعمال التي تفوضني بها كتابياً.	6
				17	عالية		
				18	متوسطة		

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	ت	درجة الموافقة	العبارة	الرقم
				13	ضعيفة		
				0	ضعيفة جدا		
5	0.66	14.3	%65	16	عالية جدا	تحدد الإدارة الأعمال التي تفوضني بها شفهيًا.	7
				19	عالية		
				13	متوسطة		
				11	ضعيفة		
				6	ضعيفة جدا		
	0.66	33.3	مجموع العبارات				

يتضح من الجدول (9) أن المتوسط الحسابي لجميع العبارات على بعد تفويض السلطة كانت (33.3)، وانحراف معياري قدره (0.66)، أي أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة من درجة التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية على هذا البعد، كما تشير لذلك قيمة المتوسط الحساب، وأن هنالك تجانساً بينهم حول ذلك كما تشير إليه قيمة الانحراف المعياري.

ويتضح من الجدول السابق أن أعلى العبارات على هذا البعد، هي العبارة رقم (4) "لدى الإدارة المباشرة آلية متابعة مستمرة للأعمال الموكلة لي"، بدرجة موافقة عالية، حيث بلغ متوسطها الحسابي (69.3)، وجاءت العبارة (6) "تحدد الإدارة الأعمال التي تفوضني بها كتابياً في الترتيب الثاني، بدرجة موافقة عالية، حيث بلغ متوسطها الحسابي (58.3)، وجاءت العبارة (5) "تفوض الإدارة السلطة بناء على الأنظمة والتعليمات المتبعة بالجامعة" بدرجة موافقة عالية بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (41.3). بينما جاءت العبارة رقم (3) "نتق الإدارة بالعاملين وتحملهم المسؤولية" في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (03.3)، وبدرجة موافقة متوسطة، وأن نسبة موافقتهم على درجة التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية على بعد تفويض السلطة تراوحت بين 60% إلى 73% على جميع عبارات هذا البعد.

وتوضح النتائج السابقة أن هناك إجماعاً بين عينة الدراسة، على أن درجة التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية على تفويض السلطة جاءت بدرجة موافقة متوسطة، حيث كان المتوسط الحسابي لجميع العبارات على هذا البعد المهارات (33.3) من أصل (5.00) وانحراف معياري قدره (0.66)، وقد يُعزى سبب ذلك إلى اعتقاد عينة الدراسة أن مستوى تفويض السلطة متوسط ولا يرتقي للمطلوب، حيث أشار العديد من أفراد الدراسة أن هناك مركزية في القرارات وأن السلطات الممنوحة للقيادات الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية محدودة وأن غالبية الصلاحيات تتركز بالإدارات العليا وعميد الكلية، لذلك كانت هذه النتيجة.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الطراونة (2006)، التي توصلت إلى أن درجة ممارسة التمكين من وجهة نظر المديرين كانت متوسطة. كما اتفقت أيضاً مع دراسة المتروك (2010م) التي أكدت على أهمية منح السلطة للموظفين الممكنين.

النتائج المتعلقة بالبعد الثاني: التحفيز الذاتي (الدافعية الذاتية): كما يوضحها الجدول (10).

الجدول (10)

التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بعد التحفيز الذاتي (الدافعية الذاتية)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	ت	درجة الموافقة	العبارة	الرقم
3	0.83	41.3	68%	16	عالية جدا	تحفزي الإدارة على تحمل المسؤولية الشخصية.	1
				16	عالية		
				17	متوسطة		
				11	ضعيفة		
				5	ضعيفة جدا		
1	0.81	75.3	75%	24	عالية جدا	لدي الدافع للمساهمة في تحقيق أهداف الجامعة	2
				21	عالية		
				10	متوسطة		
				10	ضعيفة		
				0	ضعيفة جدا		
6	0.85	15.3	63%	12	عالية جدا	تقدر إدارة الجامعة جهودي في العمل	3
				14	عالية		
				20	متوسطة		
				10	ضعيفة		
				9	ضعيفة جدا		
2	0.81	50.3	70%	17	عالية جدا	توفر إدارة الجامعة لي فرصاً جيدة للتطوير الذاتي.	4
				17	عالية		
				17	متوسطة		
				11	ضعيفة		
				3	ضعيفة جدا		
4	0.79	36.3	67%	16	عالية جدا	تساعدني إدارة الجامعة على تطوير مهاراتي في العمل.	5
				13	عالية		
				20	متوسطة		
				11	ضعيفة		

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	ت	درجة الموافقة	العبرة	الرقم
				5	ضعيفة جدا		
5	0.83	20.3	64%	17	عالية جدا	تقدر إدارة الجامعة إنجازاتي	6
				15	عالية		
				20	متوسطة		
				10	ضعيفة		
				3	ضعيفة جدا		
7	0.82	12.3	62%	12	عالية جدا	توفر إدارة الجامعة لي الشعور بالاستقرار	7
				16	عالية		
				16	متوسطة		
				10	ضعيفة		
				11	ضعيفة جدا		
8	0.81	07.3	61%	12	عالية جدا	أسس المكافأة في الجامعة واضحة للعاملين كافة	8
				15	عالية		
				15	متوسطة		
				12	ضعيفة		
				11	ضعيفة جدا		
	0.83	36.3		مجموع العبارات			

يتضح من الجدول (10) أن المتوسط الحسابي لجميع العبارات على بعد التحفيز الذاتي "الدافعية الذاتية" كانت (36.3)، وبانحراف معياري قدره (0.83)، أي أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة من درجة التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية على هذا البعد، كما تشير لذلك قيمة المتوسط الحساب، وأن هنالك تجانسا بينهم حول ذلك، كما تشير إليه قيمة الانحراف المعياري.

كما يتضح من الجدول السابق أن أعلى العبارات على هذا البعد، هي العبارة رقم (2) "الذي الدافع للمساهمة في تحقيق أهداف الجامعة" في الترتيب الأول، بدرجة موافقة عالية، حيث بلغ متوسطها الحسابي (75.3)، وجاءت العبارة (4) "إدارة الجامعة توفر لي فرصاً جيدة للتطوير الذاتي" في الترتيب الثاني، بدرجة موافقة عالية، حيث بلغ متوسطها الحسابي (50.3)، وجاءت العبارة (1) "تقوم الإدارة بتحفيزي على تحمل المسؤولية الشخصية" بدرجة موافقة عالية بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (41.3). بينما جاءت العبارة رقم (8) "أسس المكافأة في الجامعة واضحة للعاملين كافة" في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (07.3)، وبدرجة موافقة متوسطة، وأن نسبة موافقتهم على درجة التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود

الإسلامية على بعد التحفيز الذاتي "الدافعية الذاتية تراوحت بين 61% إلى 75% على جميع عبارات هذا البعد.

توضح النتائج السابقة أن هناك إجماعاً بين عينة الدراسة، على أن درجة التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية على بعد التحفيز الذاتي (الدافعية الذاتية) جاءت بدرجة موافقة متوسطة، حيث كان المتوسط الحسابي لجميع العبارات على هذا البعد المهارات (36.3) من أصل (5.00) وبانحراف معياري قدره (0.83)، وقد يُعزى سبب ذلك إلى اعتقاد عينة الدراسة أن مستوى التحفيز الذاتي (الدافعية الذاتية) متوسط ولا يرقى للمستوى المطلوب، حيث أشار العديد من أفراد عينة الدراسة أنه لا يوجد نظام للحوافز، ولا معايير محددة من قبل جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية مما كان له تأثير على استجابة عينة الدراسة على هذا البعد فكانت هذه النتيجة.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الجميلي (2008) التي توصلت أن من بين الصعوبات التي تواجه التمكين محدودية فاعلية نظم الحوافز.

النتائج المتعلقة بالبعد الثالث: المشاركة: كما هي موضحة في الجدول (11).

جدول (11)

التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بعد المشاركة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	ت	درجة الموافقة	العبارة	الرقم
4	0.62	33.3	66%	13	عالية جداً	يتم تبادل وتشارك المعلومات بين المسؤولين والموظفين في الجامعة	1
				15	عالية		
				14	متوسطة		
				12	ضعيفة		
				11	ضعيفة جداً		
5	0.65	06.3	61%	14	عالية جداً	تتاح لي فرصة المشاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بتعديل الخطط الجامعية	2
				14	عالية		
				14	متوسطة		
				12	ضعيفة		
				11	ضعيفة جداً		
2	0.60	44.3	68%	16	عالية جداً	أعمل في نظام إداري يسمح لي بمشاركة العاملين في تحقيق أهداف الجامعة	3
				17	عالية		
				16	متوسطة		
				12	ضعيفة		

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	ت	درجة الموافقة	العبارة	الرقم
				4	ضعيفة جدا		
3	0.63	43.3	68%	18	عالية جدا	أُتلقى التشجيع للمشاركة في تقديم أفكار إبداعية وابتكار طرق جديدة للعمل	4
				14	عالية		
				15	متوسطة		
				14	ضعيفة		
				4	ضعيفة جدا		
1	0.64	46.3	69%	16	عالية جدا	إتاحة الفرصة لي للحصول على المعلومات التي تمكنني من أداء عملي بالشكل المناسب	5
				17	عالية		
				16	متوسطة		
				13	ضعيفة		
				3	ضعيفة جدا		
				مجموع العبارات			
	0.62	34.3					

يتضح من الجدول (11) أن المتوسط الحسابي لجميع العبارات على بعد المشاركة كانت (34.3)، وانحراف معياري قدره (0.62)، أي أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة من درجة التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية على هذا البعد، كما تشير لذلك قيمة المتوسط الحساب، وأن هنالك تجانساً بينهم حول ذلك كما تشير إليه قيمة الانحراف المعياري.

كما يتضح أن أعلى العبارات على هذا البعد جاءت العبارة (5) "إتاحة الفرصة لي للحصول على المعلومات التي تمكنني من أداء عملي بالشكل المناسب" في الترتيب الأول، بدرجة موافقة عالية، حيث بلغ متوسطها الحسابي (46.3)، وجاءت العبارة (3) "أعمل في نظام إداري يسمح لي بمشاركة العاملين في تحقيق أهداف الجامعة" في الترتيب الثاني، بدرجة موافقة عالية، حيث بلغ متوسطها الحسابي (44.3)، وجاءت العبارة (4) "أُتلقى التشجيع للمشاركة في تقديم أفكار إبداعية وابتكار طرق جديدة للعمل" بدرجة موافقة عالية بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (43.3). بينما جاءت العبارة رقم (2) "تتاح لي فرصة المشاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بتعديل الخطط الجامعية" في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (36.3)، وبدرجة موافقة متوسطة، وأن نسبة موافقتهم على درجة التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية على بعد المشاركة تراوحت بين 61% إلى 69% على جميع عبارات هذا البعد.

وتوضح النتائج السابقة أن هناك إجماعاً بين عينة الدراسة، على أن درجة التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية على بعد المشاركة، جاءت بدرجة موافقة متوسطة، حيث كان المتوسط الحسابي لجميع العبارات على هذا البعد المهارات (33.3) من أصل (5.00) وانحراف معياري قدره (0.62)، وقد يُعزى سبب ذلك إلى اعتقاد عينة الدراسة أن

مستوى مشاركتهم بالمعلومات متوسط ولا ترقى للمستوى المطلوب، حيث عبر العديد من أفراد عينة الدراسة في الملاحظات المرفقة بالاستبانة أن الكثير من المعلومات والبيانات لا تتوفر لديهم وعليهم مخاطبة الإدارة العليا للحصول على المعلومات عند الحاجة إليها ولذلك جاءت هذه النتيجة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة المتروك (2010م) التي توصلت إلى درجة ممارسة التمكين لدى أفراد عينة الدراسة كانت متوسطة.

النتائج المتعلقة بالبعد الرابع: التدريب والتطوير: كما هو موضح في الجدول (12).

جدول (12)

التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بعد التدريب والتطوير

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	ت	درجة الموافقة	العبارة	الرقم
1	0.50	49.3	69%	15	عالية جداً	تتبنى الجامعة خطة واضحة للتدريب مبنية على الحاجات التدريبية المتصلة بالعمل	1
				13	عالية		
				19	متوسطة		
				14	ضعيفة		
				4	ضعيفة جداً		
5	0.55	03.3	60%	14	عالية جداً	لنظام المكافأة دور في زيادة مردود عملي	2
				16	عالية		
				11	متوسطة		
				12	ضعيفة		
				12	ضعيفة جداً		
4	0.51	09.3	61%	14	عالية جداً	تدعم الجامعة فرق العمل وتؤكد أهمية دورها في الجامعة	3
				16	عالية		
				13	متوسطة		

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	ت	درجة الموافقة	العبارة	الرقم
				12	ضعيفة		
				10	ضعيفة جداً		
2	0.56	47.3	69%	18	عالية جداً	تساعدني إدارة الجامعة على تطوير مهاراتي في العمل	4
				15	عالية		
				17	متوسطة		
				10	ضعيفة		
				5	ضعيفة جداً		
6	0.52	80.2	56%	11	عالية جداً	تشمل البرامج التدريبية التطويرية جميع الموظفين بالجامعة	5
				16	عالية		
				15	متوسطة		
				12	ضعيفة		
				11	ضعيفة جداً		
3	0.54	43.3	68%	17	عالية جداً	تهتم الجامعة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة بين العاملين	6
				17	عالية		
				14	متوسطة		
				11	ضعيفة		
				6	ضعيفة جداً		
	0.53	21.3	مجموع العبارات				

يتضح من الجدول (12) أن المتوسط الحسابي لجميع العبارات على بعد التدريب والتطوير كانت (21.3)، وانحراف معياري قدره (0.53)، أي أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة من درجة التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية على هذا البعد، كما تشير لذلك قيمة المتوسط الحساب، وأن هنالك تجانساً بينهم حول ذلك كما تشير إليه قيمة الانحراف المعياري.

كما يتضح أن أعلى العبارات على هذا البعد جاءت العبارة (1) "تتبنى الجامعة خطة واضحة للتدريب مبنية على الحاجات التدريبية المتصلة بالعمل" في الترتيب الأول، بدرجة موافقة عالية، حيث بلغ متوسطها الحسابي (49.3)، وجاءت العبارة (4) "إدارة الجامعة تساعدني على

تطوير مهاراتي في العمل" في الترتيب الثاني، بدرجة موافقة عالية، حيث بلغ متوسطها الحسابي (47.3)، وجاءت العبارة (6) " تهتم الجامعة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة بين العاملين " بدرجة موافقة عالية بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (41.3). بينما جاءت العبارة رقم (5) " تشمل البرامج التدريبية التطويرية جميع الموظفين بالجامعة" في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (80.2)، وبدرجة موافقة متوسطة، وأن نسبة موافقتهم على درجة التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية على بعد التدريب والتطوير تراوحت بين 56% إلى 69% على جميع عبارات هذا البعد.

وتوضح النتائج السابقة أن هناك إجماعاً بين عينة الدراسة على أن درجة التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية على بعد التدريب والتطوير جاءت بدرجة موافقة متوسطة، حيث كان المتوسط الحسابي لجميع العبارات على هذا البعد المهارات (21.3) من أصل (5.00) وبانحراف معياري قدره (0.53)، وقد يُعزى سبب ذلك إلى اعتقاد عينة الدراسة أن مستوى التدريب والتطوير في الجامعة متوسط ولا يرقى للمستوى المطلوب، حيث يرى أفراد عينة الدراسة أن للتدريب أهميته في تطوير الذات والمهارات الاجتماعية والأكاديمية والمعرفية، ولرغبة عينة الدراسة على الاشتراك بالبرامج التدريبية التي تقام داخل المملكة وخارجها خصوصاً ما يتعلق بمجال تخصص أفراد الدراسة جاءت هذه النتيجة.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة المتروك (2010م)، التي توصلت إلى أن قلة البرامج التدريبية من معيقات التمكين الإداري.

النتائج المتعلقة بالبعد الخامس: السلوك الإبداعي: كما يوضحها الجدول (13).

جدول (13)

التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بعد السلوك الإبداعي

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	ت	درجة الموافقة	العبارة	الرقم
1	0.59	72.3	74%	19	عالية جداً	أهتم بتجربة الأفكار الجديدة في العمل	1
				21	عالية		
				17	متوسطة		
				4	ضعيفة		
				4	ضعيفة جداً		
4	0.58	13.3	62%	12	عالية جداً	تشجع الجامعة الموظفين الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصهم	2
				14	عالية		
				19	متوسطة		
				11	ضعيفة		

الرقم	العبارة	درجة الموافقة	ت	النسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		ضعيفة جداً	9				
3	تُخصص إدارة الجامعة الأموال لتنفيذ الأفكار الإبداعية الجديدة وتطبيقها	عالية جداً	17	63%	16.3	0.61	3
		عالية	16				
		متوسطة	18				
		ضعيفة	9				
		ضعيفة جداً	5				
4	يشجعني رؤسائي على تبني الأفكار الإبداعية التي تخدم العملية الأكاديمية في الجامعة	عالية جداً	15	66%	30.3	0.60	2
		عالية	17				
		متوسطة	15				
		ضعيفة	11				
		ضعيفة جداً	7				
مجموع العبارات					32.3	0.57	

يتضح من الجدول (13) أن المتوسط الحسابي لجميع العبارات على بعد السلوك الإبداعي، كانت (32.3)، وبانحراف معياري قدره (0.57)، أي أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة من درجة التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية على هذا البعد، كما تشير لذلك قيمة المتوسط الحساب، وأن هنالك تجانساً بينهم حول ذلك كما تشير إليه قيمة الانحراف المعياري.

كما يتضح أن أعلى العبارات على هذا البعد، هي العبارة (1) "أهتم بتجربة الأفكار الجديدة في العمل"، بدرجة موافقة عالية، حيث بلغ متوسطها الحسابي (72.3)، وجاءت العبارة (4) "يشجعني رؤسائي على تبني الأفكار الإبداعية التي تخدم العملية الأكاديمية في الجامعة" في الترتيب الثاني، بدرجة موافقة متوسطة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (30.3)، وجاءت العبارة (3) "تُخصص إدارة الجامعة الأموال لتنفيذ الأفكار الإبداعية الجديدة وتطبيقها" بدرجة موافقة متوسطة بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (16.3). بينما جاءت العبارة رقم (2) "تشجع الجامعة الموظفين الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصهم" في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (13.3)، وبدرجة موافقة متوسطة، وأن نسبة موافقتهم على درجة التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية على بعد السلوك الإبداعي، تراوحت بين 62% إلى 74% على جميع عبارات هذا البعد.

توضح النتائج السابقة أن هناك إجماعاً بين عينة الدراسة، على أن درجة التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية على بعد السلوك الإبداعي، جاءت بدرجة موافقة متوسطة، حيث كان المتوسط الحسابي لجميع العبارات على هذا البعد المهارات

(32.3) من أصل (5.00) وبانحراف معياري قدره (0.57)، وقد يُعزى سبب ذلك إلى اعتقاد عينة الدراسة أن مستوى دعم السلوك الإبداعي متوسط ولا يرقى للمستوى المطلوب، وبما أن السلوك الإبداعي يهتم بالمرونة الفكرية وحرية التصرف وابتداع ما هو جديد فإن قيود العمل وضعف تفويض السلطة والروتين يقلل من السلوك الإبداعي لدى أفراد عينة الدراسة، لذلك تحتاج القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية إلى مزيد من الصلاحيات والتشجيع المستمر للإنتاج الإبداعي بصوره المختلفة، وفي مجال البحث العلمي، وفي مجال تطوير العمل الإداري.

النتائج المتعلقة بالبعد السادس: المجال الأكاديمي: كما هو موضح في الجدول (14).

جدول (14)

التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بعد المجال الأكاديمي

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	ت	درجه الموافقة	العبارة	الرقم
1	0.71	81.3	76%	22	عالية جدا	الإشراف على متابعة الإرشاد الأكاديمي للطلبة	1
				20	عالية		
				14	متوسطة		
				9	ضعيفة		
				0	ضعيفة جداً		
4	0.72	55.3	71%	23	عالية جدا	أساهم في التخطيط لتطوير الخطط الدراسية في الجامعة	2
				12	عالية		
				13	متوسطة		
				12	ضعيفة		
				5	ضعيفة جداً		
2	0.77	72.3	74%	22	عالية جدا	المشاركة في تخطيط النشاطات الطلابية	3
				14	عالية		
				18	متوسطة		
				11	ضعيفة		

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	ت	درجة الموافقة	العبارة	الرقم
				0	ضعيفة جداً		
3	0.71	67.3	73%	20	عالية جداً	هناك إشراف على تخطيط التقنيات التربوية	4
				15	عالية		
				19	متوسطة		
				11	ضعيفة		
				0	ضعيفة جداً		
7	0.75	46.3	69%	17	عالية جداً	أساهم في تقويم العملية التدريسية في الجامعة	5
				19	عالية		
				12	متوسطة		
				11	ضعيفة		
				6	ضعيفة جداً		
10	0.73	01.3	60%	12	عالية جداً	أساهم في تجهيز المختبرات بالأدوات اللازمة للعملية التعليمية	6
				13	عالية		
				16	متوسطة		
				12	ضعيفة		
				12	ضعيفة جداً		
5	0.77	47.3	69%	19	عالية جداً	هناك إشراف على تجهيز المكتبة بالكتب والدوريات والمجلات حسب متطلبات العملية التربوية	7
				13	عالية		
				17	متوسطة		
				12	ضعيفة		
				4	ضعيفة جداً		
9	0.71	07.3	61%	15	عالية جداً	المشاركة في	8

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	ت	درجة الموافقة	العبارة	الرقم
				11	عالية	تخطيط برامج قبول الطلبة وتنظيمها في الجامعة	
				13	متوسطة		
				16	ضعيفة		
				10	ضعيفة جداً		
6	0.75	47.3	69%	18	عالية جداً	الإشراف على متابعة أداء أعضاء هيئة التدريس	9
				19	عالية		
				10	متوسطة		
				12	ضعيفة		
				6	ضعيفة جداً		
8	0.71	44.3	68%	18	عالية جداً	المشاركة في تخطيط برامج تحسين وتطوير مستوى أعضاء هيئات التدريس أكاديمياً	10
				15	عالية		
				15	متوسطة		
				12	ضعيفة		
				5	ضعيفة جداً		
				مجموع العبارات			
	0.73	46.3					

يتضح من الجدول (14) أن المتوسط الحسابي لجميع العبارات على بعد المجال الأكاديمي كان (46.3)، والانحراف المعياري قدره (73.0)، أي أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة عالية من درجة التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية على هذا البعد، كما تشير لذلك قيمة المتوسط الحساب، وأن هنالك تجانساً بينهم حول ذلك كما تشير إليه قيمة الانحراف المعياري.

ويتضح من الجدول السابق أن أعلى العبارات على هذا البعد جاءت العبارة (1) "الإشراف على متابعة الإرشاد الأكاديمي للطلبة" في الترتيب الأول، بدرجة موافقة عالية، حيث بلغ متوسطها الحسابي (81.3)، وجاءت العبارة (3) "المشاركة في تخطيط النشاطات الطلابية" في الترتيب الثاني، بدرجة موافقة عالية، حيث بلغ متوسطها الحسابي (72.3)، وجاءت العبارة (4) "هناك إشراف على تخطيط التقنيات التربوية" بدرجة موافقة عالية بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (67.3). بينما جاءت العبارة رقم (6) "أساهم في تجهيز المختبرات بالأدوات اللازمة للعملية التعليمية". في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (01.3)، وبدرجة موافقة متوسطة، وأن نسبة

موافقتهم على درجة التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية على بعد المجال الأكاديمي، تراوحت بين 60% إلى 76% على جميع عبارات هذا البعد.

توضح النتائج السابقة أن هناك إجماعاً بين عينة الدراسة، على أن درجة التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية على بعد المجال الأكاديمي، جاءت بدرجة موافقة عالية، حيث كان المتوسط الحسابي لجميع العبارات على هذا البعد المهارات (46.3) من أصل (5.00) وبانحراف معياري قدره (73.0)، وقد يُعزى سبب ذلك إلى اعتقاد عينة الدراسة أن ممارستهم بالمجال الأكاديمي بمستوى عالٍ، حيث أكد العديد من أفراد عينة الدراسة أن هناك اهتماماً واضحاً في جامعة الإمام بن سعود الإسلامية بالمجال الأكاديمي، وأن عينة الدراسة ترى أن هذا المجال هو في صميم عمل القيادات الإدارية، وهو محور مهم في خطة الجامعة لذلك كانت هذه النتيجة.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة سلامة (2011)، التي توصلت إلى أن مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس بشكل عام كان مرتفعاً، ومع دراسة النفيسة (2011م) التي توصلت إلى النتيجة ذاتها.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما أهم المعوقات التي تواجه التمكين الإداري داخل الجامعة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟

لتحديد أهم المعوقات التي تواجه التمكين الإداري بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؛ تم حساب التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية لكل عبارة من عبارات أداة الدراسة الاستبانة وأهم المعوقات التي تواجه التمكين الإداري داخل الجامعة كما يوضحه الجدول (15).

جدول (15)

التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بعد أهم المعوقات التي تواجه التمكين الإداري داخل الجامعة

م	العبارة	التكرار			النسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
1	المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات	21	31	13	70%	13.2	49.0	1
2	البناء التنظيمي الهرمي في الجامعة	17	34	14	70%	10.2	44.0	2
3	الانظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والابتكار	16	34	15	70%	10.2	46.0	3
4	قلة تبني أو (انتهاج) أسلوب فريق العمل في	14	38	13	69%	09.2	48.0	4

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	التكرار			العبارة	م
				ضعيفة	متوسطة	كبيرة		
							اداء الاعمال	
6	41.0	07.2	69%	13	34	18	محدودية تفويض الرئيس لسلطاته	5
5	43.0	09.2	69%	12	35	18	ضعف تقدير الإدارة لإنجازات الموظفين	6
9	46.0	06.2	68%	13	35	17	قلة تشجيع الإدارة للإبداع	7
11	45.0	01.2	67%	13	38	14	تخوف بعض الموظفين من تحمل المسؤولية	8
12	48.0	00.2	66%	15	35	15	لا تساعد بيئة العمل على التعاون بين المستويات الإدارية بعضها مع بعض	9
7	49.0	07.2	69%	13	34	18	عدم وجود حوافز	10
14	43.0	98.1	66%	14	35	16	عدم وضوح البنود التي يشتمل عليها التفويض من جانب الرئيس	11
13	44.0	00.2	66%	17	31	17	خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة	12
17	46.0	92.1	66%	17	33	15	خوف الإدارة الوسطى من فقدان السلطة	13
8	47.0	07.2	69%	14	32	19	قلة الدعم والإمكانات اللازمة لإنجاز العمل	14
10	48.0	04.2	69%	14	34	17	السرية في تبادل المعلومات	15
15	45.0	96.1	68%	16	35	14	محدودية فاعلية نظم الحوافز	16

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	التكرار			العبرة	م
				ضعيفة	متوسطة	كبيرة		
16	49.0	96.1	68%	16	35	14	لا تساهم بيئة العمل في حل المشكلات التي تواجه الموظفين	17
الانحراف المعياري 46.0			المتوسط الحسابي العام 03.2			مجموع الفقرات		

يتضح من الجدول (15) أن المتوسط الحسابي لجميع العبارات على بعد أهم المعوقات التي تواجه التمكين الإداري داخل الجامعة كانت (03.2)، من أصل (00.3) وبانحراف معياري قدره (46.0)، أي أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة من وجود معوقات تواجه التمكين الإداري داخل الجامعة، كما تشير لذلك قيمة المتوسط الحساب، وأن هنالك تجانساً بينهم حول ذلك كما تشير إليه قيمة الانحراف المعياري.

كما يتضح أن أعلى العبارات على هذا البعد، هي العبارة (1) المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات" في الترتيب الأول، بدرجة موافقة متوسطة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (13.2)، وجاءت العبارة (2) "البناء التنظيمي الهرمي في الجامعة" في الترتيب الثاني، بدرجة موافقة متوسطة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (10.2)، فيما جاءت العبارة (3) "الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والابتكار" بدرجة موافقة متوسطة بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (10.2). بينما جاءت العبارة رقم (4) "قلة تبني أو (انتهاج) أسلوب فريق العمل في أداء الأعمال" في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (09.2)، وبدرجة موافقة متوسطة، وفي الترتيب الخامس جاءت العبارة (6) "ضعف تقدير الإدارة لإنجازات الموظفين" بمتوسط حسابي (09.2)، وبدرجة موافقة متوسطة، وأن نسبة موافقة عينة الدراسة على هذا البعد تراوحت بين 66% إلى 70% على جميع عبارات هذا البعد.

توضح النتائج السابقة أن هناك إجماعاً بين عينة الدراسة، على أن المعوقات التي تواجه التمكين الإداري داخل الجامعة متوسطة، وهذا ينسجم مع نتائج أبعاد التمكين في السؤال الأول التي جاءت جميعها بدرجة موافقة متوسطة، باستثناء بعد المجال الأكاديمي الذي جاء بدرجة موافقة عالية، وهذا يبين حاجة العاملين في الجامعة من القيادات الأكاديمية على التغلب على هذه المعوقات حتى يصل إلى حد التمكين، وهذا ما عبر عنه أفراد الدراسة في ملاحظاتهم من وجود معوقات تواجه التمكين في الجامعة ولذلك جاءت هذه النتيجة.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراستي المتروك (2010م)، والجميلي (2008)، اللتين توصلتا إلى وجود عدد من المعوقات التي تواجه تمكين العاملين.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما السبل التي تساعد على تعزيز التمكين الإداري بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية؟

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة، وتحليل ما حددته من أسس ومكونات وخطوات تساعد على تعزيز التمكين الإداري بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وبعد دراسة تحليلية للمراجع التي تناولت تطبيق تمكين العاملين، ومن خلال ملاحظات عينة الدراسة والاستفادة من آرائهم في هذا الموضوع، تقترح الباحثة التصور التالي لتعزيز التمكين الإداري بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية:

أولاً التنفيذ التدريجي لتمكين العاملين:

يجب التأكيد على ضرورة التنفيذ التدريجي لتمكين العاملين بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية الذي يركز أولاً على محتوى الوظيفة، ومن ثم يتم لاحقاً إشراك الموظفين الممكنين في اتخاذ القرارات المتعلقة ببيئة الوظيفة.

ثانياً: توضيح مبررات وأسباب تبني تمكين العاملين:

يجب توضيح جميع المبررات والأسباب لجميع العاملين من الإدارة العليا في حاجة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية للتغيير، ولماذا تريد الإدارة العليا أن تتبنى برنامج تمكين العاملين، وشرح الهيئة والشكل الذي سيكون عليه التمكين.

ثالثاً: تغيير سلوك المديرين وأدوارهم التقليدية:

يجب على المديرين تغيير أدوارهم وسلوكياتهم التقليدية، وتتصل بتعلم كيفية التخلي عن السلطة للموظفين من أجل إيجاد بيئة عمل تساعد على تعزيز التمكين الإداري للعاملين في الجامعة؛ لأن تخليهم عن السلطة والصلاحيات في بعض الأعمال للمرؤوسين يشكل خطوة جوهريّة نحو تنفيذ التمكين، فخلال عملية التمكين يحتاج المديرين أن يلعبوا دور المسهل والمدرب للعاملين. ومنح السلطة للأفراد وتعزيز ثقتهم بقدراتهم ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وضرورة تزويدهم بالمعلومات وتوفير التدريب والتطوير لهم.

رابعاً: تكوين فرق العمل:

لابد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب العمل التعاوني ضمن فرق العمل. وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم؛ يجب أن يكونوا على وعى وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والجامعة ككل. وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك لا بد من أن يعمل المرؤوسين بشكل مباشر مع أفراد آخرين. فالموظفين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفرداً، ويجب الابتعاد عن القرارات الفردية، وتزويد فريق العمل بالصلاحيات التي تسهل تحقيق الأهداف.

خامساً: توفير المعلومات والبيانات الحديثة للموظفين:

لكي يتمكن المرؤوسون من اتخاذ قرارات أفضل للجامعة؛ يجب أن يتوفر للموظفين الممكنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدهم على تفهم كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركوا فيها تقدم مساهمة في تطوير الجامعة وتقدمها. فكلما توفرت المعلومات للمرؤوسين عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم في عملية النجاح، إضافةً إلى تزويدهم بالمعلومات والبيانات الحديثة التي تتعلق بطبيعة عملهم بأسرع وقت ممكن.

سادساً: اختيار الرجل المناسب في المكان المناسب:

يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي. واختيار من يتسم بمواصفات القائد الذي يكون دائماً داعماً للعمل وللموظفين ولا يخشى على مكانته والقوى التي يتسم بها؛ لأن القادة الناجحين هم الذين تزداد قوتهم عندما يشاركونهم الآخرون بها من خلال تبنيتهم وانتمائهم لرؤية القائد والدفاع عنها بشكل ذاتي، وبالتالي يفضل أن تتوافر للجامعة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل في الجامعة، أو اختيار الموظفين الجدد للوظائف الشاغرة في الإدارات العليا.

سابعاً: توفير التدريب المناسب للعاملين:

يعتبر التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين في الجامعة، حيث يجب أن تتضمن جهود الجامعة توفير برامج تدريبية حديثة تساهم في تنمية مهارات العاملين على حل مشاكل العمل، وتسهيل عملية الاتصال، وإدارة الصراع بين الموظفين، وتنمية العمل مع فرق العمل، وزيادة التحفيز لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين، وكيفية التعامل مع ضغوط العمل، وإدارة الوقت بفاعلية.

ثامناً: وضع معايير للمكافآت والحوافز:

لكي يكتب لجهود التمكين النجاح؛ يجب أن يتم ربط المكافآت والحوافز التي يحصل عليها الموظفين بأهداف الجامعة. ولذلك يجب على جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية أن تقوم بتصميم نظام للمكافآت وفق معايير محددة وواضحة. فأحد عناصر الدعم الأساسية المساندة للتمكين تتمثل في إيجاد وتقديم مكافآت للعاملين للاعتراف بسلوكهم التمكيني؛ فالمكافآت تعزز عملية التمكين من خلال الاعتراف وتقدير مهارات الأفراد وتقديم حوافز لهم للمشاركة في تحقيق أهداف الجامعة.

تاسعاً: معالجة مقاومة التغيير من قبل بعض الموظفين:

يجب الحذر من مقاومة التغيير من بعض الموظفين، حيث سيقاوم مثل هؤلاء الموظفين أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة. وبما أن تبني برنامج للتمكين سيضمن تغيير، فمن المتوقع أن تأخذ الإدارة والموظفين وقتهم لإجادة المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين. وبالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة. فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتاً وتتضمن جميع الأطراف في الجامعة.

عاشراً: إيجاد معايير مناسبة لتقييم أداء العاملين:

يفيد إيجاد معايير لتقييم أداء العاملين بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في معرفة مدى تحقق أهداف الجامعة أو تجاوز المستوى أو المعيار الجيد أو الإخفاق في تحقيقه. ويعد تقييم الأداء ضرورياً لتعزيز مواقف العاملين المتميزين من جهة وتشخيص ضعيفي الأداء من جهة أخرى كذلك تسهم عملية التقييم في الكشف عن إنجازات العاملين، وإخفاقاتهم، وتشجيعهم على تطوير كفاءتهم وتنمية مهاراتهم على استخدام التقنيات الحديثة التي تعد من متطلبات تمكين العاملين.

توصيات الدراسة:

1. البدء بتطبيق التمكين الإداري بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية لما له من فوائد كبيرة على الانجاز وتطوير العمل بالجامعة.
2. إيجاد نظام متكامل وواضح لتحفيز العاملين على الأداء المتميز.
3. توفير قاعدة بيانات تساعد جميع العاملين ويمكن الوصول إليها بسهولة من أجل تطوير العمل الإداري بالجامعة.
4. منح رؤساء الأقسام والوكلاء بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية مزيداً من الصلاحيات الإدارية التي تساهم بتمكينهم الإداري.

5. الاهتمام بتطوير وتدريب القيادات الإدارية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وتزويدهم بأحدث المعارف والاتجاهات الإدارية الحديثة التي تساهم برفع مستوى تمكينهم الإداري.

مقترحات الدراسات:

1. إجراء المزيد من الدراسات التي تتعلق بتمكين العاملين على مؤسسات أخرى وعينات مختلفة لأهمية هذا الموضوع في الإدارة الحديثة.
2. إجراء دراسة مشابهة لهذه الدراسة ولكن على عينة مختلفة في الجامعات السعودية ومقارنة نتائجها بنتائج هذه الدراسة.
3. إجراء دراسة للتعرف على المعوقات التي تواجه تطبيق التمكين الإداري في الجامعات السعودية واقتراح الحلول التي تساهم في إنجاحها.

المراجع

- أفندي، عطية (2003م). تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- البريدي، عبد الله بن عبدالرحمن؛ والرشيدي، نورة بنت محمد. (2012م). مستويات ومعوقات التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي في المصارف السعودية. دراسة تطبيقية على عينة من مصارف مدينة بريدة: الإدارة العامة.
- البشاشة، سامر عبد المجيد. (2008م). أثر التمكين في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة- دراسة ميدانية. المجلة العربية للعلوم الإدارية.
- بن نافلة، قدور؛ وفلاق، محمد. (2011م). أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية (Orange).
- الجريسي، خالد عبد الرحمن؛ والحديد، سعد بن عبد الله (2009م). مدخل لتطبيق الجودة في الكليات، الرياض.
- جلاب، إحسان دهش؛ الحسيني، كمال كاظم. (2013م). إدارة التمكين والاندماج. الطبعة الأولى. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الجميل، مطر عبدالمحسن. (2008). الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين الإداري في مجالس الشورى من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- جودة، محفوظ أحمد. (2006م). إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات. الطبعة الثانية، عمان: دار وائل للنشر، عمان.
- حسين، سلامة عبدالعظيم. (2009). أبعاد تمكين المديرين كمدخل للإصلاح المدرسي. دراسة ميدانية على المدارس الثانوية العامة بمحافظة القليوبية. مجلة مستقبل التربية العربية. المجلد الخامس عشر. العدد 55. المركز العربي للتعليم تدريب.

- حكيم، شيرين بنت عبد المجيد. (1426هـ). آراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى حول إنشاء جامعة حكومية بالمملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى: مكة المكرمة.
- الخطيب، أحمد. (1999م). الجامعات المفتوحة (التعليم العالي عن بعد). عمان: دار الكندي للنشر والتوزيع.
- الدوري، زكريا مطلق؛ وصالح، أحمد علي. (2009م). إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة. ط1، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- الزهراني، سعد. (2009م). دليل ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في المملكة العربية السعودية، الرياض: الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي.
- الساعدي، مؤيد يوسف. (2006م). قياس استعداد منشأة الأعمال للعمل بإستراتيجية التمكين. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد (3)، العدد (11).
- سلامة، غيثاء رمضان. (2011). العلاقة بين التمكين الإداري لمديري المدارس ودرجة ممارستهم لأدوارهم الإدارية والفنية من وجهة نظر المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق. رسالة ماجستير. قسم التربية المقارنة، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا.
- صالح، أحمد؛ والمبيضين، محمد. (2009). ممارسة التمكين الإداري وعلاقته بتجسيد الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية. دراسة ميدانية مقارنة مع الشركات الكبرى. بحث مقدم للمؤتمر العلمي التاسع - جامعة الزيتونة- (23-40) إبريل نيسان.
- الضلاعين، علي. (2010). أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية. دراسات العلوم الإدارية. المجلد 37. العدد (1).
- الطراونة، حسين أحمد. (2006م). العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة: جامعة مؤتة، الأردن.
- عبد الجواد، نور الدين. (1417هـ). حاجة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية للأخذ بنظام التعليم عن بعد. مجلة التربية.
- العبيدين، بثينة زياد. (2004م). العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الأسمنت ومؤسسة الموانئ الأردنية. دراسة مقارنة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن، الكرك.
- العتيبي، سعد بن مرزوق، (2005م). جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، الخبر، خلال الفترة من 17-18 أبريل.
- العتيبي، محمد زويد. (2007). الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- العساف، حسين موسى. (2006م). التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- عطاري، عارف؛ والشنفرى، عبد الله. (2007م). تقدير المعلمين والعاملين في مديريات التربية في سلطنة عمان لدرجة تمكنهم من السلطة. مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (8)، العدد (2)، جامعة البحرين، المنامة.

القاضي، نجاح. (2008). أبعاد التمكين الإداري لدى القادة التربويين في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال وعلاقته بالتدريب الإداري. قسم الإدارة وأصول التربية، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن.

كمال، عمر عبد الله. (1420هـ). تخطيط التعليم العالي في ضوء احتياجات سوق العمل. ورقة عمل مقدمة لندوة التعليم العالي في المملكة: الرياض.

المتروك، شروق عبدالمحسن. (2010). أثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري من وجهة نظر موظفي الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت. رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، كلية الدراسات العليا، عمان.

المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، (2001م). تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص: دراسة تطبيقية علي المنظمات العاملة بمحافظة دمياط. بحث منشور، المجلة العلمية التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، الملحق الثاني، العدد الأول. ملحم، يحيى سليم. (2006م). التمكين كمفهوم إداري معاصر. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

المهيرات، عماد علي. (2009). أثر التمكين على أعلى المنظمة. ط1، عمان: دار جليس الزمان.

النفيسة، ندى بنت مطلب. (2011). إدراك التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي: دراسة ميدانية من وجهة نظر الإداريات العاملات بجامعة الملك سعود. رسالة ماجستير منشورة، قسم الإدارة العامة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود: الرياض.

النمر، سعود بن محمد؛ و خاشقجي، هاني يوسف؛ ومحمود، محمد فتحي؛ وحمزاوي، محمد سيد (2011م). الإدارة العامة. الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة. ط7، الرياض.

الهوساوي، بدور يوسف. (2009). ثقافة التميز في الجامعات السعودية دراسة استطلاعية لأراء بعض الإداريين والإداريات في جامعة الملك سعود بمدينة الرياض. دراسة ماجستير منشورة، قسم الإدارة العامة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود: الرياض.

وزارة المعارف. (1416هـ). سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية. التطوير التربوي، الرياض.

Bennis, W. (1999), The End of Leadership: Exemplary Leadership is Impossible without Full Inclusion, Initiative, and Cooperation of Followers, *Organizational Dynamics*, summer.

Eylon, D. & Herman, S. (1999), "Exploring Empowerment: one method for the classroom", *Journal of management Education*.

Hradesky, Jack, (1996). Total Quality management Hand book McGraw-Hill, Inc., N.Y.

Malone, T. W (1997), Is Empowerment Just a Fad? Control, Decision-making, and IT, *Sloan Management Review*.

Moye, M. and Henkin, A. (2006), Exploring associations between employee empowerment and interpersonal trust in managers, *Journal of Management Development*.

Naeem, Hummayoun and Muhammad Iqbal (2010). Empowerment and customer satisfaction; Empirical evidence from the banking sector of

- Pakistan. African journal of Business Management Vol.4 (10) ، pp.2028-2031, 18 August,2010.
- Rothstein, L. R. Hackman, J. R. Pascual, E.G. Mary, V. (1995), The Empowerment Effort That Came Undone, *Harvard Business Review*, 73 (1), 20-31.
- Torrington, D., Hall, L and Taylor, S (2005), Human Resource Management, Sixth ed, Prentice Hall
- Truvey, Neal Knight.(2006) 'Influence Employee innovation through structural empowerment initiatives: the need to fee empowered. Entrepreneurship Theory and Practice Conference:Regional Frontiers of Entrepreneurship Research, Swinburne University of Technonology, (<http://swinburne.edu.au/lib/ir/onlineconferences/agse2006/papers.htm>) ,pp:313-324.
- Zipple, Anthony, (2001): Making Innovation Happen, Psychiatric Rehabilitation Journal ,Sprrring ,Vol.24 ,Issue ,4.