



كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

إدارة: البحوث والنشر العلمي (المجلة العلمية)

=====

معوقات التمكين الإداري وسبل التغلب عليها من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك

إعداد

أ / عبد الله بن محمد بن عبد الله الزهراني

﴿ المجلد الرابع والثلاثون - العدد الثاني - جزء ثاني - فبراير ٢٠١٨ م ﴾

http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic

مقدمة

تواجه منظمات الدول النامية - بما فيها الجامعات - عديد من التحديات والتغيرات الاجتماعية، الاقتصادية، الثقافية، والسياسية الناشئة عن التغيرات العالمية، مما جعل الجامعات في حالة من التحدي والبحث عن آليات جديدة، لخوض المنافسة العالمية، ولضمان البقاء وتحقيق الجودة، والوصول إلى أهدافها بكل كفاءة وفعالية.

ولكي تحقق الجامعات أهدافها وتسهم في بناء مجتمعاتها فإنه يقع على عاتقها مسؤولية كبيرة، وأهمية بالغة تكتسبها من خلال الدور الذي تقوم به، حيث إن دورها لم يعد مقتصرًا على تحقيق الأهداف التقليدية المتمثلة في التدريس، ونشر المعرفة وتأصيلها، بل أصبحت أيضًا مسؤولة عن تحقيق التنمية السياسية والاقتصادية والاجتماعية للمجتمع، من خلال البحث وتنمية المجتمع وخدمة البيئة في مشكلاته وإيجاد الحلول المناسبة لها. (والهذلي، ٢٠١٤: ٣١٤)

وهذا الأمر يضع الجهاز الإداري بالجامعات أمام تحدي لاختبار قدراته على التكيف والبحث عن أفضل الأساليب وأحدثها، والتي تمكنه من مواكبة هذه التطورات، ومن أهم أشكال وطرق مواجهة هذه التحديات، هي الاهتمام بالموارد البشرية، حيث وجدوا أن النجاح في بيئات العمل المختلفة في العصر الحالي، يتطلب المعرفة، والأفكار، والطاقة، والإبداع، لجميع العاملين على اختلاف مستوياتهم التنظيمية، وأفضل التنظيمات هي التي تحقق ذلك من خلال تمكين العاملين بها؛ ليتخذوا زمام المبادرة دون حث من الإدارة، ولخدمة المصالح الجماعية للمنظمة والتصرف كما لو كانوا أصحاب العمل. (الهنداوي، ٢٠١٢: ١٣٤)

وبالبحث في الأساليب الإدارية الحديثة نجد أن التمكين يستثمر قدرات ومواهب أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، ويهيئها للارتقاء بأداء الجامعة، عن طريق مشاركتهم في اتخاذ القرارات، وإثراء أعمالهم الأكاديمية، وتحفيزهم، وإكسابهم مهارات العمل الجماعي، وحل النزاع، و بناء الثقة، و حرية اتخاذ القرارات وتحمل مسؤولياتها، و تدريبهم بصورة مستمرة على ذلك. (الشعلان و كعكي، ٢٠١٣: ٣٩)

ونظرًا للدور الذي يقوم به القادة الأكاديميون بالجامعات، وما يوفره لهم التمكين الإداري بأبعاده المختلفة، من ممارسات إدارية وتوسع في منح الصلاحيات التي تعطيهم مساحة أكبر في اتخاذ القرارات لمعالجة العديد من المشكلات الإدارية والفنية والتربوية، والارتقاء بمستوى الأداء والتعليم الجامعي، من هنا تبلورت مشكلة الدراسة في البحث عن معوقات التمكين الإداري وسبل التغلب عليها من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

تواجه الجامعات السعودية ومنها- جامعة تبوك - عديد من المشكلات الإدارية نتيجة بقائها فترة طويلة تدار بنظام يتصف بهرمية المستويات الإدارية، ومحدودية الصلاحيات التي تمنح للقادة بها، مما يقلل من فرص اتخاذ القرارات، وإحداث التغييرات وتطوير الأداء، وقد أدى ذلك إلى عديد من أوجه القصور الإداري بهذه الجامعات، ويدل على ذلك ما توصلت إليه دراسة (العنزي، ٢٠١٤: ٨٥) التي بحثت في المشكلات الإدارية والأكاديمية التي تواجه أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك، وكان من أهم المشكلات الإدارية التي واجهتهم: بطء سير المعاملات الرسمية الإدارية، وكثرة الأعمال الإدارية التي يكلف بها عضو هيئة التدريس، والصلاحيات المعطاة لعضو هيئة التدريس غير كافية للمشاركة في صناعة القرارات، وافتراد نمط الاتصال بين أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية إلى الفاعلية، وضعف مشاركة أعضاء هيئة التدريس في تطوير معايير الأداء المتعلقة بوظائفهم، وقلة تقبل إدارة الجامعة للنقد البناء من قبل أعضاء هيئة التدريس.

ويأتي أسلوب التمكين الإداري للتغلب على الكثير من هذه المشكلات، حيث يهدف إلى تحرير العاملين في الجامعة من التقيد بالإجراءات الروتينية، وإلى المشاركة في المعلومات، وصنع واتخاذ القرارات الجماعية، والتوسع في استخدام الصلاحيات، وتحمل المزيد من المسؤوليات، لتحويل المعرفة الضمنية للعاملين إلى معرفة عملية ونظمية داخل الجامعة، مما يؤدي إلى زيادة فاعلية الجامعة وتطوير أدائها (النمر وآخرون، ٢٠١١: ٥٤٤) كما أنه يعتبر من أفضل الأساليب الإدارية التي تمنح القيادات الأكاديمية بالجامعات فرصة الاستقلالية في أداء العمل، وصنع القرار، وتجريب أفكار جديدة، وإتاحة الفرصة أمامهم للحصول على المعلومات والموارد ومن ثم تحسين الأداء وتحقيق الأهداف واستثمار الموارد البشرية. (عبد الهادي وحتاته، ٢٠١٢: ٢٠٥)

ومن هذا المنطلق أتت فكرة هذه الدراسة للبحث من معوقات التمكين الإداري وسبل التغلب عليها من وجهة نظر بعض القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك.

ومن هنا يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما معوقات تطبيق التمكين الإداري بجامعة تبوك؟ وما سبل التغلب عليها من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية؟

وينبثق من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما المعوقات الإدارية والبشرية والتقنية التي تحول دون تطبيق التمكين الإداري من وجهة نظر بعض القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك؟
٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق التمكين الإداري (الإدارية، البشرية، التقنية) بجامعة تبوك تعزى لاختلاف متغيرات الدراسة (الجنس، الرتبة الأكاديمية، طبيعة العمل، سنوات الخبرة في العمل الإداري)؟
٣. ما سبل التغلب على معوقات التمكين الإداري (الإدارية، البشرية، التقنية) من وجهة بعض القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى:

- الكشف عن معوقات تطبيق التمكين الإداري (الإدارية، البشرية، التقنية) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك.
- الكشف عن ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات التمكين الإداري بجامعة تبوك، تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، الرتبة الأكاديمية، طبيعة العمل، سنوات الخبرة في العمل الإداري).
- التوصل إلى آليات مقترحة للتغلب على معوقات التمكين الإداري بجامعة تبوك بناء على الدراسة النظرية والميدانية.

أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال عدد من النقاط تتمثل في محورين:

الأهمية النظرية:

- تبحث هذه الدراسة في أحدث الأساليب الإدارية التي تزيد من فرص مشاركة القيادات الأكاديمية بالجامعات، والاستفادة من خبراتهم وقدراتهم، وتطوير الإمكانيات، وصنع القرارات لتحقيق أفضل أداء على مستوى الأفراد والجامعات.

الأهمية التطبيقية:

- تسهم هذه الدراسة في نشر ثقافة التمكين الإداري، والتأكيد على أهميته لدى القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك، مما قد يدفع بهم إلى تبني تطبيق التمكين الإداري كمفهوم إداري حديث.
- تمكين القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك يتيح الحصول على أقصى ما لديهم من فكر وجهد لخدمة الجامعة والعمل على رفعتها وتحقيق ريادتها بين الجامعات الأخرى.

حدود الدراسة، تتضح فيما يلي:

- الحدود الموضوعية: تمثلت في الكشف عن معوقات التمكين الإداري بجامعة تبوك (الإدارية، البشرية، التقنية) وسبل التغلب عليها من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.
- الحدود المكانية: اقتصر إجراء هذه الدراسة على كليات جامعة تبوك بالمقر الرئيس للجامعة بمدينة تبوك
- الحدود البشرية: أجريت هذه الدراسة على القيادات الأكاديمية (الذكور والإناث) بكليات جامعة تبوك ممثلة في (العمداء، الوكلاء، رؤساء الأقسام ومشرفات الأقسام).
- الحدود الزمنية: تم تطبيق هذه الدراسة بجزئها الميداني في الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي ١٤٣٥ - ١٤٣٦ هـ.

مصطلحات الدراسة

التمكين الإداري:

يقصد بالتمكين الإداري في الدراسة الحالية أنه : إستراتيجية تنظيمية تهدف إلى منح القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك حرية واسعة في اتخاذ القرارات، وحل المشكلات، على مستوى الكليات، وذلك من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة لهم، وتدريبهم، وتنمية قدراتهم في المجالات الإدارية، وزيادة مشاركتهم في الإدارة، وحفزهم، وتأكيد أهمية العمل الجماعي لديهم، وتوفير الموارد اللازمة، وبيئة العمل المناسبة لتحقيق ذلك.

القيادات الأكاديمية:

وتعرف الدراسة الحالية القيادات الأكاديمية: أنهم أعضاء هيئة التدريس من الذكور والإناث المكلفين بعمل قيادي في الجامعة على مستوى الكليات وهم عمداء الكليات، ووكلاء الكليات، ورؤساء الأقسام ومشرفيها.

ثانياً : الدراسات السابقة

تم عرض بعض الدراسات السابقة من حيث دراسات عربية ودراسات أجنبية، ومن حيث ترتيبها ترتيباً تنازلياً من التاريخ الأحدث إلى الأقدم وهي كالآتي:

الدراسات العربية:

١. دراسة البلوي (٢٠١٥م) بعنوان: **متطلبات تمكين القيادات الإدارية النسائية بجامعة تبوك من وجهة نظرهن**. هدفت الدراسة إلى الكشف عن المتطلبات اللازمة؛ لتمكين القيادات الإدارية النسائية بجامعة تبوك؛ ولتحقيق أهدافها أتبعته المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت الاستبانة والمقابلة الشخصية كأدوات لجمع البيانات؛ وتم توزيع الاستبانات على جميع الوكيلات ومشرفات الأقسام بجامعة تبوك، وأجريت مقابلة مع سعادة المشرفة على مكتب معالي مدير الجامعة بشطر الطالبات بجامعة تبوك، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها: جاءت استجابة أفراد مجتمع الدراسة لجميع محاور متطلبات تمكين القيادات الإدارية النسائية (المتطلبات الإدارية، المتطلبات المتعلقة بالثقافة التنظيمية، المتطلبات الشخصية) بدرجة كبيرة. وأوصت الدراسة: بالعمل على وضع نظام إداري بالجامعة يتميز بالمرونة؛ بحيث يسمح بتمكين القيادات الإدارية النسائية التابعة لها، كما توصي بضرورة توفير مناخ تنظيمي داعم لتمكين القيادات الإدارية النسائية بالجامعة، واقتُرحت إجراء دراسة حول معوقات تمكين القيادات الإدارية النسائية بجامعة تبوك.

٢. دراسة اللوقان (٢٠١٣م) بعنوان: **معوقات تطبيق التمكين الإداري في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (دراسة تطبيقية على جامعة حائل)**. هدفت الدراسة إلى معرفة معوقات تطبيق التمكين الإداري في الجامعات السعودية، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، باعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية بلغ عددها (٦٤٨) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى عدداً من النتائج منها: أن هناك درجة عالية من معوقات تطبيق التمكين الإداري في الجامعات السعودية في جميع المجالات المتعلقة بالمعوقات الذاتية، والقيادية، والتكنولوجية، والتنظيمية. وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسط استجابات أفراد عينة البحث حول معوقات تطبيق التمكين الإداري في الجامعات السعودية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة. عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسط استجابات أفراد عينة البحث حول معوقات تطبيق التمكين الإداري في الجامعات السعودية وفقاً لمتغير الجنس، والتخصص العلمي، والتربية العلمية، وممارسة العمل الإداري.

الدراسات الأجنبية:

١. دراسة (Thornburg & Mangai , 2011) عنوانها : **Teacher Empowerment and School Reform**. هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل التي تحد من تمكين المعلمين في البيئات المدرسية، من أجل إصلاح المدارس من خلال التشاركية والتنمية المهنية وتمت مقابلة (٤٢) معلماً بالمرحلة الابتدائية والثانوية من الذين وصفوا كمقاومين للتغيير في خمس مناطق تعليمية في نيويورك وتم استطلاعهم في الأسباب التي تعيق تمكينهم، وقد تم تحليل إجاباتهم وأسفرت الدراسة عن وجود مؤشرات وهي وجود قيود إدارية، الخوف من المساءلة، عدم وجود خطة واضحة، وعدم وجود النمط القيادي الداعم للتمكين وإقصاء مشاركة المعلمين بصنع القرار.

٢. دراسة (Cherif & Others, 2010) بعنوان: **Strengthening the Academic Department Through Empowerment of Faculty and Staff**. هدفت الدراسة إلى تحديد إطار لتمكين أعضاء هيئة التدريس والموظفين في المؤسسات الأكاديمية، وتحليل العوامل الرئيسية المساهمة في التمكين الوظيفي وكيفية تحقيقه، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بجمع واستنباط المعلومات من المراجع المرتبطة بموضوع الدراسة، وتحليل هذه المعلومات، وتفسيرها؛ للوصول إلى استنتاجات يمكن الأخذ بها، وقدمت الدراسة تصوراً للإثراء الأكاديمي عن طريق قلب الهرم الوظيفي وتصميم بيئات عمل إيجابية تسودها العلاقات المتميزة، مع التركيز على تطوير أعضاء هيئة التدريس في المجالات التي تعزز أبعاد التمكين مثل: صنع القرار، والنمو المهني المستمر، وتفويض بعض الصلاحيات، وتشجيع النمو الذاتي، وتشجيع التميز، والإبداع، والتركيز على الجودة في الأعمال. وحددت الدراسة العناصر الأساسية للتمكين وهي: دراسة وتحليل ثقافة المنظمة، ووضع رؤية واقعية ومقنعة لمستقبل المنظمة، وتعزيز الحوار وتبادل المعلومات والاستفادة من التغذية الراجعة، وتقاسم السلطة والمهام والمسؤوليات، والتركيز على الأفكار، لا على الأشخاص، وتعزيز الرقابة الذاتية، والاستعاضة عن التسلسل الهرمي القديم بفرق العمل.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتبين لنا أهمية التمكين الإداري حيث أن الدراسات السابقة تناولته من عدة جوانب فمنها من بحثت في متطلبات تمكين القيادات الإدارية مثل دراسة البلوي (٢٠١٥) ومن الدراسات من بحثت في معوقات التمكين مثل دراسة اللوقان (٢٠١٣) ودراسة دراسة (Thornburg & Mangai , 2011) ومنهم من بحث في تعزيز الإدارة الأكاديمية من خلال تمكين أعضاء هيئة التدريس والموظفين كدراسة (Cherif & Others, 2010) وغيرها من الجوانب التي تناولها الباحثون في إطار التمكين الإداري وهذا يدل على اتفاق هذه الدراسات مع الدراسة الحالية على أهمية التمكين الإداري وضرورة نشرة كتقافة وممارسة إدارية حديثة، وأنه لا زال مجالاً خصباً للكثير من الدراسات والأبحاث في كثير من المؤسسات وخاصة التعليمية منها.

ثالثاً : منهجية الدراسة وإجراءاتها

يتناول هذا الجزء وصفاً للإجراءات التي تم إتباعها في تحقيق اهداف الدراسة ، ومن ذلك :
منهج الدراسة: استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي المسحي .

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من بعض القيادات الأكاديمية على مستوى الكليات بجامعة تبوك بمدينة تبوك في الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ١٤٣٥/١٤٣٦ هـ والبالغ عددهم (١٢٤)

متغير الجنس:

جدول رقم (١)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير الجنس.

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	٦١	%٦٧.٨
	أنثى	٢٩	%٣٢.٢
	المجموع	٩٠	%١٠٠

يبين الجدول رقم (١) أن عدد القياديين من الذكور بلغ (٦١) بنسبة (%٦٧.٨) من مجتمع الدراسة، أما عدد القياديات من الإناث بلغ (٢٩) بنسبة (%٣٢.٢).

١. متغير الرتبة الأكاديمية:

جدول رقم (٢)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية.

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة
الرتبة الأكاديمية	أستاذ	١٣	%١٤.٤
	أستاذ مشارك	١٤	%١٥.٦
	أستاذ مساعد	٦٣	%٧٠
	المجموع	٩٠	%١٠٠

يبين الجدول رقم (٢) أن عدد الحاصلين على رتبة (أستاذ مساعد) أعلى من الحاصلين على رتبة (أستاذ مشارك)، ورتبة (أستاذ)، حيث أن عدد الحاصلين على رتبة (أستاذ) بلغ (١٣) بنسبة (١٤.٤%) من مجتمع الدراسة، أما عدد الحاصلين على رتبة (أستاذ مشارك) بلغ (١٤) بنسبة (١٥.٦%) من مجتمع الدراسة، أما الحاصلين على رتبة (أستاذ مساعد) بلغ (٦٣) بنسبة (٧٠%) من المجتمع الاصلى للدراسة.

٢. متغير طبيعة العمل:

جدول رقم (٣)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير طبيعة العمل.

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة
طبيعة العمل	عميد كلية	٧	%٧.٨
	وكيل كلية	٢٦	%٢٨.٩
	رئيس أو مشرفة قسم	٥٧	%٦٣.٣
	المجموع	٩٠	%١٠٠

يبين الجدول رقم (٣) أن نسبة رؤساء ومشرفات الأقسام أعلى من نسبة الوكلاء والعمداء، حيث بلغت نسبة (عمداء الكليات) بمجتمع الدراسة (٧.٨%) بينما بلغت نسبة (وكلاء الكليات) بمجتمع الدراسة (٢٨.٩%)، بينما كانت نسبة رؤساء ومشرفات الأقسام (٦٣.٣%) وهي الأكبر من بين النسب في متغير طبيعة العمل لمجتمع الدراسة.

٣. متغير سنوات الخبرة في العمل الإداري:

جدول رقم (٤)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في العمل الإداري.

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة
سنوات الخبرة في العمل الإداري	أقل من ٣ سنوات	٣٠	٣٣.٣%
	من ٣ إلى ٦ سنوات	٢٢	٢٤.٤%
	أكثر من ٦ سنوات	٣٨	٤٢.٣%
	المجموع	٩٠	١٠٠%

يبين الجدول رقم (٤) أن أعلى نسبة هي لمن لديهم خبرة في العمل الإداري أكثر من ٦ سنوات حيث بلغت (٤٢.٣%) بينما بلغت نسبة من لديهم خبرة في العمل الإداري من ٣ إلى ٦ سنوات (٢٤.٤%)، وبلغت نسبة من لديهم خبرة في العمل الإداري أقل من ٣ سنوات نسبة (٣٣.٣%).

أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد مجتمع الدراسة وتكونت في صورتها النهائية من الأجزاء التالية:

الجزء الأول: تضمن البيانات الأولية لأفراد مجتمع الدراسة حسب المتغيرات التالية: (الجنس، الرتبة الأكاديمية، طبيعة العمل، عدد سنوات الخبرة في العمل الإداري).

الجزء الثاني: ويشتمل على أربعة محاور، حيث احتوت مجموعة من العبارات بلغت (٤٤) عبارة بمجملها وهي:

- **المحور الأول:** " المعوقات الإدارية التي تحول دون تطبيق التمكين الإداري من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك " حيث تكون من (١١) عبارة.
- **المحور الثاني:** " المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق التمكين الإداري من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك " حيث تكون من (١٠) عبارات.
- **المحور الثالث:** " المعوقات التقنية التي تحول دون تطبيق التمكين الإداري من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك " حيث تكون من (١٠) عبارات .
- **المحور الرابع:** "سبل التغلب على معوقات تطبيق التمكين الإداري من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك" حيث تكون من (١٣) عبارة.

صدق أداة الدراسة

تم الاستدلال بطريقتين للتأكد من صدق الاستبانة وهي: صدق محتوى الاداة من خلال المحكمين أو ما يعرف بالصدق الظاهري، وصدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة وذلك من خلال تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية، بعد خطوة القيام بإجراء تعديلات المحكمين عليها بصورتها الأولية، وقد تم حساب معاملات ارتباط درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليها لعبارة، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (٠.٠١) و(٠.٠٥) حيث كانت معاملات الارتباط محصورة بين المدى (٠.٣١٥ - ٠.٨٨٧)، وبذلك تعتبر فقرات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

ثبات أداة الدراسة: جرى استخراج معامل الثبات، طبقاً لمعادلة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للاتساق الداخلي للأداة ككل، ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (٥) الآتي:

جدول رقم (٥)

معاملات ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك للاستبانة ككل.

م	المحاور	معامل الثبات
١	المعوقات الإدارية	٠.٩٠٥
٢	المعوقات البشرية	٠.٨٤٥
٣	المعوقات التقنية	٠.٨٨٦
٤	سبل التغلب على معوقات تطبيق التمكين الإداري	٠.٨٧٥
	الاستبانة ككل	٠.٨٩١

يتضح من الجدول رقم (٥) أن قيم معاملات الثبات التي تراوحت بين (٠.٨٤٥-٠.٩٠٥) ومعامل الثبات الكلي (٠.٨٩١) تدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن ويمكن التعديل على نتائجها.

أساليب المعالجة الإحصائية

وتم استخدام المقاييس الإحصائية التالية:

- ١- مقاييس الإحصاء الوصفي (*Descriptive Statistic Measures*) لوصف خصائص عينة الدراسة بالنسب المئوية، والإجابة على أسئلة الدراسة وترتيب الأبعاد تنازلياً.
- ٢- تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية للتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة:
 - معامل ارتباط بيرسون (*Pearson*): للتأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.
 - معامل ارتباط ألفا كرونباخ (*Cronbach's Alpha*): للتأكد من ثبات أداة الدراسة.

٣- اختبار (ت) $T-Test$ لعينتين مستقلتين لاختبار الفروق للمتغيرات الديموغرافية في تصورات المبحوثين إزاء المتغيرات التابعة.

٤- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار الفروقات للمتغيرات الديموغرافية.

رابعاً : نتائج الدراسة وتفسيراتها

أ- نتائج السؤال الأول: يوضح جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك حول المعوقات (الإدارية) التي تحول دون تطبيق التمكين الإداري مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

جدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك حول المعوقات (الإدارية) التي تحول دون تطبيق التمكين الإداري مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

رقم العبارة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المعوق	الترتيب
11	كثرة الأعباء الإدارية الملقاة على عاتق بعض أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.	4.16	.87	عالية	1
1	المركزية في اتخاذ القرارات الإدارية.	4.02	.94	عالية	2
9	غياب الإجراءات التنظيمية الداعمة للتمكين الإداري.	3.62	.97	عالية	3
6	تخوف بعض القادة الإداريين من فقدان السلطة الممنوحة لهم نظاماً.	3.61	1.07	عالية	4
8	تخوف بعض العاملين من تطبيق المساءلة الإدارية.	3.59	.90	عالية	5
7	قلة اعتماد القادة على استخدام أسلوب فريق العمل في أداء الأعمال.	3.52	1.13	عالية	6
2	افتقار إدارة الجامعة لإجراءات واضحة لتبني مفهوم التمكين الإداري.	3.48	1.00	عالية	7
5	ضعف الوعي لدى بعض القيادات الأكاديمية بأهمية تطبيق التمكين الإداري.	3.38	.93	متوسطة	8
4	محدودية الفرص المتاحة للقيادات لحضور الدورات التدريبية المتعلقة بالتمكين الإداري.	3.38	1.03	متوسطة	9
3	ضعف الثقة الإدارية بين القائد ومرؤوسيه.	3.10	1.07	متوسطة	10
10	الهيكل التنظيمي الحالي للجامعة يعيق تفعيل التمكين الإداري.	3.00	1.07	متوسطة	11
	المعوقات الإدارية	3.53	.66	عالية	

يتضح من الجدول (٦) أن درجة وجود المعوقات الإدارية التي تحول دون تطبيق التمكين الإداري من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك كانت بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط العام لهذا المحور (٣.٥٣) وبانحراف معياري بلغ (٠,٦٦) وهي قيمة أقل من واحد صحيح مما يعني تجانس أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لدرجة وجود المعوقات الإدارية.

ب- مناقشة وتفسير نتائج السؤال الأول (المعوقات الإدارية):

أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن درجة وجود المعوقات الإدارية التي تحول دون تطبيق التمكين الإداري من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك كانت بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط العام لهذا المحور (٣.٥٣) وبانحراف معياري بلغ (٠,٦٦) مما يعني تجانس أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لدرجة وجود المعوقات الإدارية. وكان من أعلى عبارات المعوقات الإدارية التي تحول دون تطبيق التمكين الإداري بجامعة تبوك حسب استجابات أفراد مجتمع الدراسة " كثرة الأعباء الإدارية الملقاة على عاتق بعض أعضاء هيئة التدريس بالجامعة " وربما يعود السبب في ذلك إلى قلة كوادر العمل الإداري بالجامعة، مما يجعل عضو هيئة التدريس يتحمل أعباء إدارية بالإضافة إلى الأعباء التدريسية الملقاة على عاتقه، كما أنه قد يكون هناك نقص في دعم الإدارة العليا لتطبيق التمكين الإداري بالجامعة، وإصدار التشريعات اللازمة بالتوجه نحو هذا المفهوم الإداري الحديث وهذا يرتبط بالدرجة الأولى باتجاه المديرين وأصحاب القرار نحو إدارة التغيير ومواكبة التطورات الإدارية.

ومن أعلى المعوقات الإدارية التي توصلت إليها الدراسة الحالية " المركزية في اتخاذ القرارات الإدارية " و" غياب الإجراءات التنظيمية الداعمة للتمكين الإداري " و" تخوف بعض القادة الإداريين من فقدان السلطة الممنوحة لهم نظاماً " حيث اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Thornburg & Mangai , 2011) للوقان (٢٠١٣) التي توصلت إلى أنه من معوقات التمكين الإداري المتعلقة بالقيادة الجامعية: خوف بعض القيادات الجامعية من فقدان السلطة .

وربما يعود السبب في ذلك لضعف قناعة بعض القيادات الإدارية بالجامعة، بمفهوم التمكين الإداري حيث يرون أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بأعمالهم ومنهم المزيد من الصلاحيات والمسؤوليات سيفقد أهميتهم، وربما مناصبهم، وبالتالي يسعون إلى تكريس المركزية في اتخاذ القرارات والسرية في تبادل المعلومات وحجب البعض منها مما ينعكس أثره سلباً على العاملين.

أ- نتائج السؤال الثاني : يوضح الجدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك حول المعوقات (البشرية) التي تحول دون تطبيق التمكين الإداري مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

جدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك حول المعوقات (البشرية) التي تحول دون تطبيق التمكين الإداري مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

رقم العبارة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المعوق	الترتيب
8	غياب الفهم الواضح لتقافة التمكين الإداري لدى بعض العاملين بالجامعة.	3.77	.84	عالية	1
1	مقاومة بعض القيادات للتغيير تحسباً لافتقارهم بعض الصلاحيات.	3.72	.96	عالية	2
2	تخوف بعض العاملين بالجامعة من تحمل المسؤولية.	3.69	.84	عالية	3
6	قلة الحوافز المقدمة من قبل القيادات الجامعية لتشجيع العاملين على الوفاء بمتطلبات التمكين الإداري.	3.61	.98	عالية	4
3	غياب المعايير الموضوعية لاختيار الكوادر البشرية المناسبة في الجامعة.	3.61	1.11	عالية	5
7	تفضيل بعض القيادات نجاحهم الشخصي على نجاح الجماعة .	3.60	1.13	عالية	6
4	ضعف قناعة بعض العاملين بجدوى تطبيق التمكين الإداري بالجامعة.	3.51	.85	عالية	7
5	ضعف الرغبة لدى بعض العاملين في تطوير مهاراتهم الإدارية.	3.34	.90	متوسطة	8
10	تعارض أهداف التمكين الإداري مع الأهداف الشخصية للعاملين.	3.23	1.04	متوسطة	9
9	ضعف الثقة بالنفس لدى بعض العاملين.	3.19	.89	متوسطة	10
	المعوقات البشرية	3.53	.69	عالية	

يتضح من الجدول (٧) أن درجة وجود المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق التمكين الإداري من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك كانت بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط العام لهذا المحور (٣.٥٣) وبتحرف معياري بلغ (٠,٦٩) وهي قيمة أقل من واحد صحيح مما يعني تجانس أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لدرجة وجود المعوقات البشرية.

ب- مناقشة وتفسير نتائج السؤال الثاني (المعوقات البشرية):

أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن درجة وجود المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق التمكين الإداري من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك كانت عالية حيث بلغ المتوسط العام لهذا المحور (٣.٥٣) وبتحرف معياري بلغ (٠,٦٩) مما يعني تجانس أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لدرجة وجود المعوقات البشرية. واحتلت المراتب الأولى من بين المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق التمكين الإداري بجامعة تبوك حسب استجابات أفراد مجتمع الدراسة العبارات: " غياب الفهم الواضح لثقافة التمكين الإداري لدى بعض العاملين بالجامعة " و " مقاومة بعض القيادات للتغيير تحسباً لافتقادهم بعض الصلاحيات " و " تخوف بعض العاملين بالجامعة من تحمل المسؤولية. " و " قلة الحوافز المقدمة من قبل القيادات الجامعية لتشجيع العاملين على الوفاء بمتطلبات التمكين الإداري. " و " غياب المعايير الموضوعية لاختيار الكوادر البشرية المناسبة في الجامعة. "

حيث اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Thornburg & Mangai , 2011) والتي توصلت إلى أن من معوقات التمكين الخوف من المساءلة، وعدم وجود خطة واضحة، وعدم وجود النمط القيادي الداعم للتمكين. كما اتفقت مع دراسة اللوقان (٢٠١٣) والتي توصلت إلى أن من أعلى معوقات التمكين الإداري المتعلقة بالعاملين: عدم الرغبة في التغيير من قبل العاملين وخوف العاملين في الجامعة من تحمل المسؤولية.

وربما يعزى السبب في ذلك إلى ضعف ثقافة التمكين الإداري بجامعة تبوك، والاعتماد على الأساليب التقليدية في أداء الأعمال، وقلة الدورات التدريبية والندوات والمحاضرات التي تساعد على فهم ونشر ثقافة التمكين الإداري بها، وهذا يؤكد على وجود نقص في تأهيل وإعداد القيادات الأكاديمية بالجامعة لتبني مفهوم التمكين كمفهوم إداري حديث، وكذلك ضعف تأهيلهم وإعدادهم لتقبل التغيير والتطوير الإداري، مما نتج عنه مقاومة بعض القيادات للتغيير تحسباً لافتقادهم بعض الصلاحيات.

ويمكن أن يكون ضعف الحوافز المادية والمعنوية أو ضعف العدالة فيها هو السبب في مقاومة القيادات الأكاديمية للتغيير، وذلك لعدم وجود حوافز تحرك رغباتهم وتدفعهم لتقبل المخاطرة وتحمل المسؤولية وتطبيق التمكين الإداري بالجامعة، ويؤكد ذلك مجيء العبارات: " غياب الفهم الواضح لثقافة التمكين الإداري لدى بعض العاملين بالجامعة" و "مقاومة بعض القيادات للتغيير تحسباً لافتقادهم بعض الصلاحيات" و"خوف بعض العاملين بالجامعة من تحمل المسؤولية" و"قلة الحوافز المقدمة من قبل القيادات الجامعية لتشجيع العاملين على الوفاء بمتطلبات التمكين الإداري" في المراتب الأولى من عبارات هذا المحور.

بينما انخفضت درجة استجابة أفراد مجتمع الدراسة لبعض عبارات محور المعوقات البشرية المتعلقة بتطبيق التمكين الإداري بجامعة تبوك، حيث جاءت العبارات (٥، ١٠، ٩) بدرجة متوسطة، وربما يعود السبب في ذلك إلى تعلق هذه العبارات بالنواحي النفسية والتطوير الذاتي للقيادات الأكاديمية بجامعة تبوك وهذا يشير إلى مدى استعدادهم للتغيير والتطوير الإداري متى ما أتاحت لهم الفرصة وشعروا بأنهم جزء من التغيير، بالإضافة أنه توجد لدى بعض القيادات الأكاديمية الثقة والقناعة بأن تطبيق التمكين الإداري يسهل العمل الإداري، ويزيد من فاعليته، ويحقق نتائج مرغوب فيها على مستوى الأفراد والجامعة، وأنه يساعد في إدارة الكليات، وتحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف الكلية بكل كفاءة واقتدار، وهذا يؤكد مجيء العبارات: " ضعف الرغبة لدى بعض العاملين في تطوير مهاراتهم الإدارية" و " تعارض أهداف التمكين الإداري مع الأهداف الشخصية للعاملين" و " ضعف الثقة بالنفس لدى بعض العاملين". في المراتب الأخيرة من هذا المحور.

أ - نتائج السؤال الثالث:

يوضح الجدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك حول المعوقات (التقنية) التي تحول دون تطبيق التمكين الإداري مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

جدول (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك حول المعوقات (التقنية) التي تحول دون تطبيق التمكين الإداري مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

رقم العبارة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المعوق	الترتيب
6	نقص برامج التدريب الفني لرفع المهارات التقنية للعاملين.	3.47	1.00	عالية	1
3	الافتقار إلى قاعدة بيانات إدارية متكاملة في الجامعة.	3.44	1.09	عالية	2
10	غياب خطة لأرشفة مخرجات التقنية المستخدمة في الإدارة.	3.43	1.04	عالية	3
5	ضعف خدمات صيانة التقنيات المستخدمة بالجامعة.	3.30	1.14	متوسطة	4
8	ضعف مهارات استخدام الحاسب الآلي لدى بعض العاملين في الجامعة.	3.16	1.00	متوسطة	5
4	تخوف بعض العاملين من سلبيات التقنية الحديثة.	3.14	1.00	متوسطة	6
7	التقنيات الموجودة بالجامعة غير متوافقة مع أنظمة التمكين الإداري.	3.06	1.01	متوسطة	7
9	ضعف شبكة الاتصالات بالجامعة يحد من انسيابية المعلومات.	3.04	1.12	متوسطة	8
1	النقص في وسائل الاتصال الحديثة في الجامعة.	2.86	1.07	متوسطة	9
2	تقادم الأنظمة الإلكترونية المستخدمة في الجامعة .	2.84	1.09	متوسطة	10
	المعوقات التقنية	3.17	.78	متوسطة	

يتضح من الجدول (٨) أن درجة وجود المعوقات التقنية التي تحول دون تطبيق التمكين الإداري من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك كانت متوسطة حيث بلغ المتوسط العام لهذا المحور (٣.١٧) وانحراف معياري بلغ (٠,٧٨)، وهي قيمة أقل من واحد صحيح مما يعني تجانس أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لدرجة وجود المعوقات التقنية.

ب- مناقشة وتفسير نتائج السؤال الثالث (المعوقات التقنية):

أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن درجة وجود المعوقات التقنية التي تحول دون تطبيق التمكين الإداري من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك كانت متوسطة حيث بلغ المتوسط العام لهذا المحور (٣.١٧) وبتحرف معياري بلغ (٠,٧٨) وهي قيمة أقل من واحد صحيح مما يعني تجانس أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لدرجة وجود المعوقات التقنية و كانت أعلى العبارات في هذا المحور هي: " نقص برامج التدريب الفني لرفع المهارات التقنية للعاملين" و " الافتقار إلى قاعدة بيانات إدارية متكاملة في الجامعة" و " غياب خطة لأرشفة مخرجات التقنية المستخدمة في الإدارة".

تختلف الدراسة الحالية عن دراسة اللوقان (٢٠١٣) والتي ذكرت أن معوقات التمكين الإداري " التكنولوجية " كانت بدرجة عالية بينما أتت في الدراسة الحالية بدرجة " متوسطة " وقد يعزى ذلك إلى اختلاف مجتمع الدراسة حيث طبقت دراسة اللوقان (٢٠١٣) على أعضاء هيئة التدريس بينما الدراسة الحالية طبقت على القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك وما يتمتع به القيادي الأكاديمي من مهارات تقنية تمكنه من ممارسة أعماله الإدارية الموكلة إليه بكفاءة واقتدار.

وربما يعود السبب في ذلك إلى التخطيط غير السليم لكيفية الاستفادة من تقنية المعلومات والاتصالات الحديثة، لاعتقاد بعض القيادات الإدارية بالجامعة أن الجامعة قد نجحت في أداء وظائفها بدون استخدام التقنية، و يؤكد ذلك مجيء العبارات: " نقص برامج التدريب الفني لرفع المهارات التقنية للعاملين" و " الافتقار إلى قاعدة بيانات إدارية متكاملة في الجامعة" و " غياب خطة لأرشفة مخرجات التقنية المستخدمة في الإدارة" في المراتب الأولى من عبارات هذا المحور.

بينما تقل درجة استجابة أفراد مجتمع الدراسة لأغلب عبارات محور المعوقات التقنية المتعلقة بتطبيق التمكين الإداري بجامعة تبوك، حيث جاءت العبارات (٥، ٨، ٤، ٧، ٩، ١، ٢) بدرجة متوسطة، وربما يعود السبب في ذلك إلى تعلق هذه العبارات بالأجهزة والأنظمة الإلكترونية وشبكة الاتصالات بالجامعة وما يتعلق بوسائل الاتصال الحديثة ويفسر ذلك بان كليات الجامعة مجهزة بأحدث الأجهزة والأنظمة الإلكترونية ولكنها قد تعاني من تأخر صيانة هذه الأجهزة كما تقتصر إلى وجود برامج تدريبية للعاملين تدريبهم على التعامل مع هذه الأجهزة في حال تعطلها بما يضمن سير المعاملات الإدارية والحفاظ على البيانات ويؤكد ذلك مجيء العبارات: " ضعف شبكة الاتصالات بالجامعة يحد من انسيابية المعلومات" و " النقص في وسائل الاتصال الحديثة في الجامعة" و "تقدم الأنظمة الإلكترونية المستخدمة في الجامعة" في المراتب الأخيرة من عبارات هذا المحور.

أ - نتائج السؤال الرابع:

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار "ت" للمقارنة بين متوسطين مستقلين (Independent sample T.test) للكشف عن الفروق بين المتوسطات، تبعاً لمتغير طبيعة الجنس بعد التأكد من تحقق شرطي تجانس التباين، والتوزيع الطبيعي، لدرجات التقدير للمعوقات (الإدارية، البشرية، التقنية) والدرجة الكلية. وكما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات تقدير المعوقات حسب الرتبة الأكاديمية، وطبيعة العمل، وسنوات الخبرة بالإضافة إلى استخدام تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لدراسة الفروق بين تلك المتوسطات التي تعزى للرتبة الأكاديمية، وطبيعة العمل، وسنوات الخبرة. وفيما يلي عرضاً لنتائج الإجابة عن هذا السؤال وفقاً للمتغيرات المستقلة على النحو التالي:

أولاً: الفروق في تقدير درجة معوقات تطبيق التمكين الإداري (الإدارية، البشرية، التقنية) بجامعة تبوك وفق المتغير الجنس:

جدول (٩)

نتائج اختبار(ت) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول معوقات تطبيق التمكين الإداري (الإدارية، البشرية، التقنية) بجامعة تبوك وفقاً لمتغير الجنس.

المعوقات	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
الإدارية	ذكر	3.43	.66	88	2.099	*0.039
	أنثى	3.74	.63			
البشرية	ذكر	3.48	.68	88	0.911	0.365
	أنثى	3.62	.71			
التقنية	ذكر	3.07	.74	88	1.958	0.053
	أنثى	3.40	.82			
المعوقات ككل	ذكر	3.33	.64	88	1.848	0.068
	أنثى	3.59	.62			

يتبين من الجدول (٩) ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة تقدير إجمالي معوقات تطبيق التمكين الإداري بجامعة تبوك وفقاً لمتغير الجنس؛ حيث بلغت قيمة ت (١.٨٤٨) ومستوى الدلالة الإحصائية للفروق كانت (٠.٠٦٨) وهي قيمة تزيد عن مستوى الدلالة المحدد بالدراسة (٠.٠٥) مما يعني أن القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك على الرغم من اختلافهم وفقاً لمتغير الجنس (ذكر، أنثى) إلا أنهم متفقون على معوقات تطبيق التمكين الإداري التي تواجههم بجامعة تبوك.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول المعوقات (البشرية، والتقنية) التي تعيق تطبيق التمكين الإداري بجامعة تبوك وفقاً لمتغير الجنس؛ حيث بلغت قيمة " ت " على الترتيب (٠.٩١١، ١.٩٥٨) وكانت دلالتها الإحصائية تزيد عن مستوى الدلالة المحدد بالدراسة (٠.٠٥) مما يعني أن القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك على الرغم من اختلافهم وفقاً لمتغير الجنس (ذكر، أنثى) إلا إنهم متفقون حول المعوقات (البشرية، والتقنية) التي تعيق تطبيق التمكين الإداري بجامعة تبوك. وربما يعود سبب ذلك إلى تماثل وتشابه إدراك القادة الأكاديميين ذكوراً وإناثاً للمعوقات التي تعترضهم لتطبيق التمكين الإداري بغض النظر عن الجنس.
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول المعوقات (الإدارية) التي تعيق تطبيق التمكين الإداري بجامعة تبوك وفقاً لمتغير الجنس؛ حيث بلغت قيمة ت (٢.٠٩٩) وكانت دلالتها الإحصائية تقل عن مستوى الدلالة المحدد بالدراسة (٠.٠٥) مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطين حول المعوقات (الإدارية) التي تعيق تطبيق التمكين الإداري بجامعة تبوك وفقاً لمتغير الجنس ولصالح الإناث، بمعنى أن المعوقات الإدارية عند الإناث أكثر تأثيراً وتعيق تطبيق التمكين الإداري. وربما يعود سبب ذلك إلى أن الإناث بجامعة تبوك تتبع إدارياً لشطر الذكور وبالتالي تكمن المشكلة بعدم إشراك شطر الإناث بالأمور الإدارية وتفرد شطر الذكور بالقرار.
- ثانياً: الفروق في تقدير درجة معوقات تطبيق التمكين الإداري (الإدارية، البشرية، التقنية) بجامعة تبوك وفق المتغير الرتبة الأكاديمية:**

جدول (١٠)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول معوقات تطبيق التمكين الإداري (الإدارية، البشرية، التقنية) بجامعة تبوك وفقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية.

المعوقات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف المحسوبة	مستوى الدلالة
الإدارية	بين المجموعات	1.369	2	.684	1.598	.208
	داخل المجموعات	37.252	87	.428		
	الكلية	38.621	89			
البشرية	بين المجموعات	1.132	2	.566	1.189	.309
	داخل المجموعات	41.408	87	.476		
	الكلية	42.541	89			
التقنية	بين المجموعات	.974	2	.487	.802	.452
	داخل المجموعات	52.778	87	.607		
	الكلية	53.751	89			
المعوقات ككل	بين المجموعات	1.140	2	.570	1.402	.252
	داخل المجموعات	35.378	87	.407		
	الكلية	36.518	89			

يتبين من الجدول (١٠) ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة تقدير معوقات تطبيق التمكين الإداري بجامعة تبوك وفقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية حيث بلغت قيمة ف (١.٤٠٢)، وبلغت مستوى دلالتها (٠.٢٥٢) وهي قيمة تزيد عن مستوى الدلالة المحدد بالدراسة (٠.٠٥) مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطين حول معوقات تطبيق التمكين الإداري بجامعة تبوك وفقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول المعوقات (الإدارية، والبشرية، والتقنية) حيث بلغت قيمة ف بالترتيب (١.٥٩٨، ١.١٨٩، ٠.٨٠٢) وكانت دلالتها الإحصائية تزيد عن مستوى

الدلالة (0.05). مما يعني أن القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك على الرغم من اختلافهم وفقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد) إلا أنهم متفقون على معوقات تطبيق التمكين الإداري (الإدارية، والبشرية، والتقنية) التي تواجههم بجامعة تبوك. ثالثاً: الفروق في تقدير درجة معوقات تطبيق التمكين الإداري (الإدارية، البشرية، التقنية) بجامعة تبوك وفق المتغير طبيعة العمل:

جدول (١١)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول معوقات تطبيق التمكين الإداري (الإدارية، البشرية، التقنية) بجامعة تبوك وفقاً لمتغير طبيعة العمل.

المعوقات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف المحسوبة	مستوى الدلالة
الإدارية	بين المجموعات	1.717	2	.858	2.023	.138
	داخل المجموعات	36.904	87	.424		
	الكلي	38.621	89			
البشرية	بين المجموعات	2.253	2	1.127	2.433	.094
	داخل المجموعات	40.287	87	.463		
	الكلي	42.541	89			
التقنية	بين المجموعات	3.545	2	1.773	3.072	.055
	داخل المجموعات	50.206	87	.577		
	الكلي	53.751	89			
المعوقات ككل	بين المجموعات	2.409	2	1.205	3.073	.054
	داخل المجموعات	34.108	87	.392		
	الكلي	36.518	89			

يتبين من الجدول (١١) ما يلي :

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة تقدير إجمالي معوقات تطبيق التمكين الإداري بجامعة تبوك وفقاً لمتغير طبيعة العمل حيث بلغت قيمة ف (3.073)، وبلغت مستوى دلالتها (0.05) وهي قيمة تزيد عن مستوى الدلالة المحدد بالدراسة (0.05) مما يعني أن

القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك على الرغم من اختلاف طبيعة عملهم (عميد، وكيل كلية، رئيس/ مشرفة قسم) فإنهم متفقون على معوقات تطبيق التمكين الإداري (الإدارية، والبشرية، والتقنية) التي تواجههم بجامعة تبوك.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول المعوقات كل على حدة (الإدارية، والبشرية، والتقنية) حيث بلغت قيمة ف بالترتيب (٢.٤٣٣، ٢.٠٢٣، ٣.٠٧٢) وكانت دلالتها الإحصائية تزيد عن مستوى الدلالة (٠.٠٥).

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير المعوقات (الإدارية، والبشرية، والتقنية) وفقاً لمتغير طبيعة العمل.
رابعاً : الفروق في تقدير درجة معوقات تطبيق التمكين الإداري (الإدارية، البشرية، التقنية) بجامعة تبوك وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في العمل الإداري:

جدول (١٢)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول معوقات تطبيق التمكين الإداري (الإدارية، البشرية، التقنية) بجامعة تبوك وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

المعوقات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف المحسوبة	مستوى الدلالة
الإدارية	بين المجموعات	.971	2	.485	1.122	.330
	داخل المجموعات	37.650	87	.433		
	الكلية	38.621	89			
البشرية	بين المجموعات	.118	2	.059	.121	.886
	داخل المجموعات	42.423	87	.488		
	الكلية	42.541	89			
التقنية	بين المجموعات	1.749	2	.874	1.463	.237
	داخل المجموعات	52.002	87	.598		
	الكلية	53.751	89			
المعوقات ككل	بين المجموعات	.679	2	.340	.824	.442
	داخل المجموعات	35.839	87	.412		
	الكلية	36.518	89			

يبين الجدول (١٢) ما يلي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ، بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة تقدير معوقات تطبيق التمكين الإداري بجامعة

تبوك وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في العمل الإداري حيث بلغت قيمة ف (٠.٨٢٤)، وبلغت مستوى دلالتها (٠.٤٤٢) وهي قيمة تزيد عن مستوى الدلالة المحدد بالدراسة (٠.٠٥) مما يعني أن القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك على الرغم من اختلافهم وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في العمل الإداري إلا أنهم متفقون على معوقات تطبيق التمكين الإداري (الإدارية، والبشرية، والتقنية) التي تواجههم بجامعة تبوك.

▪ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول المعوقات (الإدارية، والبشرية، والتقنية) حيث بلغت قيمة ف بالترتيب (١.١٢٢، ٠.١٢١، ١.٤٦٣) وكانت دلالتها الإحصائية تزيد عن مستوى الدلالة (٠.٠٥). مما يدل على عدم وجود فروق إحصائية بين متوسطات درجات تقدير المعوقات (الإدارية، والبشرية، والتقنية) وفقاً لمتغير سنوات الخبرة. وربما يعود سبب ذلك إلى أن المعوقات التي تحول دون تطبيق التمكين الإداري بجامعة تبوك أصبحت مألوفة عند جميع القيادات الأكاديمية والشعور بهذه المعوقات لا يحتاج إلى سنوات من الخبرة لمعرفةها.

ب- مناقشة وتفسير نتائج السؤال الرابع (نتيجة الفروق في استجابة أفراد مجتمع الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة):

▪ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول المعوقات (الإدارية) التي تعيق تطبيق التمكين الإداري بجامعة تبوك وفقاً لمتغير الجنس، ولصالح الإناث بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول المعوقات (البشرية، والتقنية) وفقاً لمتغير الجنس.

وربما يعزى السبب في ذلك إلى قلة تفويض الصلاحيات الإدارية للقيادات النسائية، مما يضعف من قدرتهم الإدارية على اتخاذ القرارات، وحل المشكلات التي تواجههن في أعمالهن، وربما يعزى ذلك أيضاً إلى التداخل بين مهام وصلاحيات رئيسات ومشرفات الأقسام مع مهام

وصلاحيات رؤساء ومشرفي الأقسام، وضعف التنسيق الإداري بين القيادات الأكاديمية بشطوط الطلاب والطالبات.

▪ لا توجد فروق في استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة تقدير معوقات تطبيق التمكين الإداري بجامعة تبوك وفقاً لمتغير (الرتبة الأكاديمية، طبيعة العمل، سنوات الخبرة في العمل الإداري) حيث كانت جميع القيم أكبر من مستوى الدلالة المحدد بالدراسة (٠.٠٥) مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

وتختلف نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة كدراسة اللوقان (٢٠١٣) التي توصلت إلى وجود فروق دالة إحصائية وفقاً لمتغير الخبرة لصالح من خبرتهم (٥) سنوات فأكثر في جميع محاور الدراسة ماعدا محور المعوقات التكنولوجية، وذلك بعكس ما توصلت له الدراسة الحالية حيث توصلت إلى وجود فروق دالة إحصائية وفقاً لمتغير الجنس لصالح الإناث في محور المعوقات الإدارية.

عرض وتحليل نتائج السؤال الخامس:

للإجابة عن هذا السؤال؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات المحور الخامس الذي يبين سبل التغلب على معوقات تطبيق التمكين الإداري (الإدارية، البشرية، التقنية) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك، وكذلك تم حساب المتوسط الموزون للمحور بشكل عام. وقد تم ترتيبها تنازلياً، حسب المتوسط الحسابي، وفي حالة تساوي المتوسطات فإن الترتيب حسب الانحراف المعياري الأقل. والجدول (١٣) يوضح ذلك

جدول (١٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك حول سبل التغلب على معوقات التمكين الإداري (الإدارية، البشرية، التقنية) مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

الترتيب	التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نص الفقرة	رقم العبارة
1	عالية	.86	4.14	تنظيم (الدورات، المحاضرات، ورش العمل، الندوات) للتعريف بالتمكين الإداري ومتطلباته .	1
2	عالية	.91	4.13	إيجاد نظام حوافز فعال لتشجيع العاملين على الوفاء بمتطلبات التمكين الإداري.	12
3	عالية	.87	4.11	إعداد خطة متكاملة لأرشفة مخرجات التقنية المستخدمة في التمكين الإداري لتصنيف المعلومات وسهولة استرجاعها.	11
4	عالية	.93	4.11	تأمين وسائل الاتصال الحديثة لتحسين أداء الأعمال .	7
5	عالية	.85	4.10	توجيه القيادات الأكاديمية للتوسع في تشكيل فرق العمل ذاتية الإدارة.	2
6	عالية	.92	4.09	إعادة النظر في ضوابط وآليات اختيار القيادات الأكاديمية بالجامعة.	13
7	عالية	.98	4.09	تفويض المزيد من الصلاحيات والمسؤوليات للقيادات الأكاديمية بالجامعة.	4
8	عالية	.82	4.07	إتاحة الفرصة لمشاركة العاملين في صنع القرارات الإدارية .	5
9	عالية	.94	4.04	تطوير الأنظمة الإلكترونية الحالية لتلائم متطلبات تطبيق التمكين الإداري.	6
10	عالية	.96	4.04	إحاق العاملين ببرامج تدريبية متقدمة لرفع مهاراتهم التقنية.	9
11	عالية	.94	4.03	تطوير نظم الاتصالات لتكون أكثر فعالية في توفير وانسابية المعلومات.	10
12	عالية	.98	3.97	التعاقد مع شركات رائدة عند شراء الأجهزة التقنية لضمان الجودة والمتابعة والصيانة.	8
13	عالية	.92	3.94	تعديل الهياكل التنظيمية بما يلائم متطلبات تطبيق التمكين الإداري.	3
	عالية	.70	4.07	سبل التغلب على معوقات التمكين الإداري	

من خلال الجدول رقم (١٣) وبالنظر إلى متوسطات عبارات محور أبرز الآليات التي يمكن من خلالها التغلب على معوقات التمكين الإداري بجامعة تبوك نجد إنها تراوحت بين (٤.١٤ و ٣.٩٤). وفق مقياس ليكارت الخماسي الذي حدده الباحث في الدراسة الميدانية، وبلغ

المتوسط العام لعبارات هذا المحور (٤.٠٧) بانحراف معياري بلغ (٠.٧٠)، ووفقاً للمحك فإن الآليات التي يمكن من خلالها التغلب على معوقات التمكين الإداري بجامعة تبوك من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة كانت بدرجة عالية، ويلاحظ ارتفاع جميع استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المحور وفق المحك الذي وضعه الباحث.

وكانت أعلى ثلاث عبارات لسبل التغلب على معوقات التمكين الإداري بجامعة تبوك حسب استجابات أفراد مجتمع الدراسة على النحو الآتي:

احتلت الفقرة رقم (١) التي تنص على " تنظيم(الدورات، المحاضرات، ورش العمل، الندوات) للتعريف بالتمكين الإداري ومتطلباته ". المرتبة الأولى من بين فقرات هذا المحور بمتوسط حسابي (٤.١٤) وهي تعكس درجة تقدير عالية، واحتلت المرتبة الثانية الفقرة رقم (١٢) التي تنص على " إيجاد نظام حوافز فعال لتشجيع العاملين على الوفاء بمتطلبات التمكين الإداري". بمتوسط حسابي بلغ(٤.١٣)، واحتلت الفقرة رقم (١١) التي تنص على " إعداد خطة متكاملة لأرشفة مخرجات التقنية المستخدمة في التمكين الإداري لتصنيف المعلومات وسهولة استرجاعها." المرتبة الثالثة من حيث ترتيب سبل التغلب على معوقات التمكين الإداري من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك وبمتوسط حسابي بلغ (٤.١١).

أما أدنى ثلاث عبارات لسبل التغلب على معوقات التمكين الإداري بجامعة تبوك حسب استجابات أفراد مجتمع الدراسة كانت على النحو التالي:

احتلت الفقرة رقم (١٠) المرتبة (١١) والتي تنص على " تطوير نظم الاتصالات لتكون أكثر فعالية في توفير وانسيابية المعلومات." بمتوسط حسابي بلغ (٤.٠٣)، وجاءت بالمرتبة (١٢) الفقرة رقم (٨) التي تنص على " التعاقد مع شركات رائدة عند شراء الأجهزة التقنية لضمان الجودة والمتابعة والصيانة." وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٧)، في حين جاء بالمرتبة الأخيرة الفقرة (٣) التي تنص على " تعديل الهياكل التنظيمية بما يلاءم متطلبات تطبيق التمكين الإداري." بمتوسط حسابي(٣.٩٤) وبدرجة تقدير عالية.

وربما يعود السبب في ذلك إلى الحاجة الفعلية لوجود ندوات ودورات تدريبية ومحاضرات وورش عمل للتعريف بمفهوم التمكين الإداري، ومتطلبات تطبيقه، وفوائده ، كما يجب أن تكون هذه الدورات في أوقات مناسبة للقيادات الأكاديمية، وذلك لان التمكين الإداري يعتمد على الثقافة

التنظيمية للجامعة والعاملين بها، ونجاح التغيير الثقافي يرتبط باتجاهات العاملين، وأفكارهم، وآرائهم، حول الأشياء التي تحيط بهم وما سيواجههم من إيجابيات وسلبيات حيال تطبيق ثقافة إدارية جديدة، وتوفر الدورات والمحاضرات والندوات قدر كبير من المعلومات والتحليلات وتكوين الآراء والأفكار تجاه التمكين الإداري، وأهدافه، وخطته، ومميزاته، وهذا سيسهم بدوره في تقليل مقاومة التغيير، ولتعزيز جانب المخاطرة ولتقبل المستهدفين بالتمكين للمسؤوليات يجب أن يكون هناك نظام حوافز فعال لكي يشجعهم على الوفاء بمتطلبات التمكين الإداري، ولكي يُفعل التمكين الإداري بشكل صحيح فالجامعة بحاجة إلى إعداد خطة متكاملة لأشرفه التقنية المستخدمة في التمكين الإداري لتصنيف المعلومات وسهولة استرجاعها حيث إن من يملك المعلومة يمتلك القوة في اتخاذ القرار .

خامساً: التوصيات وآليات العمل المقترحة

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يقدم الباحث عدداً من التوصيات وآليات العمل المقترحة وهي كما يلي:

أولاً: التوصيات وآليات العمل المقترحة للتغلب على المعوقات الإدارية :

تطوير النظام الإداري بالجامعة وجعله أكثر مرونة، بحيث يتيح مساحة أكبر لتمكين القيادات الأكاديمية، ومشاركتهم في صنع واتخاذ القرارات التي تخص أعمالهم، ويمكن أن يتم ذلك من خلال عدد من الإجراءات المقترحة وهي كالتالي:

- زيادة عدد الموظفين الإداريين بما يسهم في تخفيف الأعباء الإدارية الملقاة على عاتق أعضاء هيئة التدريس من القيادات الأكاديمية المكلفين بأعمال إدارية، لضمان عدم بعدهم عن ممارسة العمل التدريسي والبحث العلمي.
- التطبيق الفعال لمبدأ لامركزية السلطة، وذلك من خلال تقليل المستويات التنظيمية الهرمية وتبني نمط الإدارة الذاتية، وإتاحة قدر كبير لمشاركة القيادات الأكاديمية بالجامعة في صنع واتخاذ القرارات، وتبني مفاهيم التفويض ونقل السلطة كمفاهيم داعمة لتطبيق التمكين الإداري.
- إعادة صياغة أهداف الكليات وخططها بشكل واضح ومناسب لتطبيق التمكين الإداري، بحيث تكون هذه الخطط وفق منهجية علمية وموضوعية متكاملة، ويجب أن تراعي هذه الخطط التدرج في التطبيق وتحدد القرارات التي يمكن أن يشارك فيها القيادات الأكاديمية لكي تحقق الالتزام بها، وعدم استعجال النتائج لإن التمكين الإداري يحتاج إلى جهد ووقت.
- تفويض المزيد من الصلاحيات والمسؤوليات للقيادات الأكاديمية في شطر الطلاب والطالبات بالجامعة، بشرط أن تكون هذه الصلاحيات واضحة ومحددة ودقيقة بما لا يسمح بتداخل المهام بينهم أو استغلال هذه الصلاحيات بشكل خاطئ، وذلك لتدعيم الاستقلالية والذاتية في اتخاذ القرارات والمشاركة في كل ما يتعلق بالعمل لكي يشعر القيادات الأكاديمية بتمكينهم ويزيد من مستوى ثقتهم، والتزامهم، وانتائمهم للجامعة، وبالتالي تحقيق أهداف الكلية بكل كفاءة وفاعلية.

- توفير الأدلة التنظيمية التي توضح وتحدد المهام والمسؤوليات الوظيفية لرؤساء ومشرفي الأقسام من الذكور والإناث، لضمان عدم التداخل بينها مع التعديل الدوري عليها في ضوء الصلاحيات التي يمكن أن تمنح لهم مستقبلاً.
- العمل على تغيير المفاهيم السلبية التي يعتنقها بعض القيادات الأكاديمية كالخوف، والرغبة من المسؤولية، وعدم الثقة في الآخرين وقدراتهم، وانتظار تلقي الأوامر والتعليمات، والاستعاضة عنها بمفاهيم إيجابية كالثقة، والمبادأة، والابتكار، والمشاركة، وتحمل المسؤولية، والعمل الجماعي.
- تشجيع العمل الجماعي عن طريق تعميق مفهوم وأهمية فرق العمل المدارة ذاتياً، وتفعيل استخدامها وإبراز ما يحققه هذا الأسلوب من زيادة في التواصل بين القيادات الأكاديمية بالجامعة، وتبادل للخبرات، وتعاون لحل المشكلات، وإدارة الأزمات وإيجاد حلول مبتكرة وإبداعية لمواجهة مشكلات العمل.
- تنظيم الدورات التدريبية، والمحاضرات، وورش العمل، والندوات، للقيادات الأكاديمية ولأعضاء هيئة التدريس بالجامعة لزيادة وعيهم، ولتعريفهم بالتمكين الإداري، ومتطلباته، وبالالاتجاهات الحديثة في الإدارة، على أن تكون هذه الدورات، والمحاضرات، وورش العمل، والندوات، في أوقات مناسبة لهم.
- منح القيادات الأكاديمية في شطر الطالبات الاستقلالية تدريجياً عن شطر الطلاب، مع إعطائهم صلاحيات كافية تمكنهم من أداء أعمالهم بفاعلية.
- تسهيل إجراءات مشاركة القيادات الأكاديمية في النشاطات العلمية المختلفة (البرامج التدريبية، الندوات، المؤتمرات) داخلياً وخارجياً.
- اعتماد هياكل تنظيمية مرنة في جامعة تبوك تتيح مساحة واسعة من مشاركة العاملين في اتخاذ وصنع القرارات وإتاحة فرص واسعة لتفويض السلطات.

ثانياً: التوصيات وآليات العمل المقترحة للتغلب على المعوقات البشرية :

إيجاد مناخ تنظيمي يساعد على تطبيق مفهوم التمكين الإداري بجامعة تبوك وذلك من خلال:

- نشر ثقافة التمكين الإداري عن طريق المحاضرات، والدورات، وإصدار إعلانات، ونشرات توضح لجميع منسوبي الجامعة، ثقافة التمكين الإداري وآليات تطبيقها وفوائدها في الجامعة.
- التركيز على مفهوم التغيير وإشراك القيادات الأكاديمية فيه، والأخذ بمقترحاتهم وتصوراتهم حول كيفية تطبيق التمكين الإداري للحصول على دعمهم والتزامهم وحماهم في تطبيقه، وضمان عدم مقاومتهم، وتنمية قدراتهم في التعامل مع مظاهر مقاومة التغيير من حولهم .
- إيجاد نظام حوافز مادي ومعنوي يشجع على الوفاء بمتطلبات التمكين الإداري، ويشترط أن يكون فعالاً ومناسباً للقيادات الأكاديمية بالجامعة، وذلك لتشجيعهم وحثهم على المشاركة في صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، وأن يكون مرتبطاً بنجاح الكلية أو القسم على تحقيق أهدافها، وأن يراعى في هذا النظام الحوافز والبدلات المقدمة للقيادات الأكاديمية من الوطنيين والمتقاعدين بما يضمن العدالة وزيادة الولاء والانتماء للجامعة.
- وضع معايير محددة وواضحة لاختيار الكفاءات القيادية بجامعة تبوك ممن تتوفر فيهم الخصائص والسمات الإبداعية، والقادرة على مواكبة التطورات الحديثة وتفعيل العمل بها، على أن يكون من ضمن هذه المعايير حصول عضو هيئة التدريس على شهادة برنامج تأهيل القيادات الأكاديمية، وأن يتم ربط جميع المعايير بالأداء المتميز بجميع عناصره.
- منح القيادات الأكاديمية بالجامعة مزيداً من الثقة لأداء أعمالهم، خصوصاً القيادات النسائية، وذلك بمنحهم الحرية في إدارة شؤون العمل في شطر الطالبات.
- إعداد خطة تدريب متكاملة وواضحة ومستمرة لتأهيل أعضاء هيئة التدريس قبل ترشيحهم لأي منصب قيادي، على أن تحتسب عدد الساعات التدريبية المتعلقة بالقيادة الأكاديمية بنقاط للترقية، وذلك لتشجيع أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك على تنمية المهارات القيادية ومواكبة الاتجاهات الحديثة.

ثالثاً: التوصيات وآليات العمل المقترحة للتغلب على المعوقات التقنية:

إيجاد بنية تحتية داعمة لتطبيق التمكين الإداري بجامعة تبوك ويمكن ذلك من خلال:

- تحديد احتياجات التدريب الفني اللازمة لرفع المهارات التقنية للعاملين بالجامعة، وذلك من خلال حصر الاحتياجات، ووضع خطة متكاملة للتدريب لسد هذا الاحتياج، ولضمان عدم إضاعة الجهد والوقت والمال والوصول إلى الأهداف المرجوة من هذا التدريب.
- تطوير نظم الاتصالات بالجامعة وجعلها أكثر فعالية في توفير وانسيابية المعلومات بكل دقة ووضوح، وفي الوقت المناسب، والسماح للقيادات الأكاديمية من الدخول على البيانات كل في مجال اختصاصه ليتمكنوا من اتخاذ القرارات الفعالة في الأوقات المناسبة.
- إنشاء قاعدة بيانات إدارية متكاملة .
- إعداد خطة متكاملة للتحويل من أنظمة الأرشفة التقليدية إلى أنظمة الأرشفة الإلكترونية، التي تسهم في سرعة استرجاع الوثائق والبيانات وتداولها إلكترونياً بين القيادات الأكاديمية ومختلف المستويات الإدارية بشكل سريع يسهل عمل الإدارة ويساعد في عملية صنع واتخاذ القرارات، ويمكن الانتقال من الأرشفة التقليدية إلى الأرشفة الإلكترونية عن طريق عدد من الخطوات منها:
 - الاستفادة من تجارب المؤسسات التي تطبق الأرشفة الإلكترونية.
 - استدعاء بعض الخبراء لإعداد أدلة و إجراءات العمل.
 - اعتماد منهجية إدارة بلا أوراق وذلك بتوزيع المراسلات والتعاميم التي ليس لها مرجعية مالية أو قانونية عبر شبكة البريد الإلكتروني الداخلية.
- التعاقد مع شركات رائدة عند شراء الأجهزة والمعدات الإلكترونية وذلك لضمان الجودة والمتابعة والصيانة لهذه الأجهزة من قبل الشركة.

المراجع

قائمة المراجع العربية:

١. الأسمر، منى؛ و الهذلي، سهى (٢٠١٤). مدى تمكين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية من وجهة نظرهم. *المجلة التربوية*. الكويت. م٢٨. ع١١٠. ص ص ٣١٣ - ٣٥٠.
٢. البلوي، خديجة عبدالله (٢٠١٥). متطلبات تمكين القيادات الادارية النسائية بجامعة تبوك من وجهة نظرهن . بحث ماجستير غير منشور. جامعة تبوك. كلية التربية والآداب.
٣. جلاب، احسان دهش؛ والحسيني، كمال كاظم (٢٠١٢). *إدارة التمكين والاندماج*. ط١. عمان. دار صفاء للنشر والتوزيع .
٤. الشعلان، مضايي محمد؛ وكعكي، سهام محمد (٢٠١٣). آليات تفعيل التمكين لتحقيق جودة الأداء في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن. *المجلة السعودية للتعليم العالي*. ع ١٠. ص ص ٣٧ - ٧٢ .
٥. العنزي، أميرة رشيد (٢٠١٤). المشكلات الإدارية والأكاديمية التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في جامعة تبوك. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة تبوك. كلية التربية والآداب.
٦. اللوقان، محمد فهاد (٢٠١٣). معوقات تطبيق التمكين الإداري بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (دراسة تطبيقية على جامعة حائل). *مجلة كلية التربية*. جامعة كفر الشيخ. ع ١. ص ص ٢-٣٣ .
٧. النمر، سعود محمد ؛ وخاشقجي، هاني يوسف؛ ومحمود، محمد فتحي؛ وحمزاوي، محمد سيد (٢٠١١). *الإدارة العامة: الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة*. ط(٧). الرياض. مكتبة الملك فهد الوطنية.
٨. الهنداوي، ياسر فتحي (٢٠١٢). *إدارة المدرسة وإدارة الفصل: أصول نظرية وقضايا معاصرة*. القاهرة. المجموعة العربية للتدريب والنشر .
٩. وكالة جامعة تبوك للتطوير والجودة، دليل الجامعة. الإصدار الثاني. د.ت

قائمة المراجع الأجنبية :

10. Cherif , Abour ; Ofori-Amoah, Benjamin; Hanna, Bashar, et. al. (2010): Strengthening the Academic Department Through Empowerment of Faculty and Staff. **Academic Leadership the Online Journal**. Vol .8. No. 2. pp:1-9.
11. Thornburg, Devin G &Mangai , Anne (2011). Teacher Empowerment and School Reform .**Journal of Ethnographic & Qualitative Research**. Vol. 5. No. 1935-3308. pp : 205-217.