

2019

The Impact of Academic Leaders 'Empowerment On Organizational Development in Northern Borders University

Yousif Mohamed Alnaser

Northern Border University, Saudi Arabia, you-alnaser@hotmail.com

Follow this and additional works at: <https://scholarworks.uaeu.ac.ae/ijre>



Part of the [Educational Leadership Commons](#), and the [Higher Education Commons](#)

Recommended Citation

Alnaser, Yousif Mohamed (2019) "The Impact of Academic Leaders 'Empowerment On Organizational Development in Northern Borders University," *International Journal for Research in Education*: Vol. 43 : Iss. 2 , Article 1.

Available at: <https://scholarworks.uaeu.ac.ae/ijre/vol43/iss2/1>

This Article is brought to you for free and open access by Scholarworks@UAEU. It has been accepted for inclusion in International Journal for Research in Education by an authorized editor of Scholarworks@UAEU. For more information, please contact fadl.musa@uaeu.ac.ae.

Impact of Academic Leaders Empowerment on Organisational Development in Northern Border University

Yousef Mohammad Alnaser
Northern Border University, Saudi Arabia

Abstract.

This *study* intends to *measure* the *impact* of academic leaders' empowerment according to the dimensions (Clarity of purpose, morale, fairness, recognition, teamwork, participation, communication, work environment) on organisational development according to the dimensions (Technology, Strategy and Structure, Services, Culture) in Northern Border University in 2016-2017. The study used descriptive statistics to analyze the data collected from 100 respondents within a population of 150 academic leaders. Regression analysis and tests of significance have been used. The results imply the existence of high degree effect of the academic leaders' empowerment on the organisational development. It shows also significantly statistics differences due to the independent variables. It was recommended that the culture of empowerment should be enhanced within the institution by developing supporting regulations of empowerment. It's also recommended to create awards for best practices of empowerment.

Keywords: Empowerment, organisational development, academic leaders, Northern Border University.

أثر تمكين القيادات الأكاديمية على التطوير التنظيمي في جامعة الحدود الشمالية

يوسف محمد النصير

جامعة الحدود الشمالية- المملكة العربية السعودية

مستخلص البحث :

هدفت الدراسة إلى قياس أثر تمكين القيادات الأكاديمية المقاس حسب الأبعاد الثمانية (وضوح الهدف، الأخلاقيات، العدالة والإنصاف، الاعتراف والتقدير، العمل الجماعي، المشاركة، التواصل، بيئة العمل) على التطوير التنظيمي المقاس حسب الأبعاد (التكنولوجيا، الهياكل والاستراتيجيات، الخدمات، الثقافة) في جامعة الحدود الشمالية للعام 2016-2017. وتكون مجتمع الدراسة من (150) قيادياً وتم استرجاع (100) استبانة. واستخدمت الدراسة طريقة الإحصاء الوصفي من خلال استبانة محكمة تم توزيعها على القيادات الأكاديمية من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة بعد التأكد من درجة صدقها وثباتها. شمل تحليل البيانات حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين. كما تم تحليل الانحدار لمعرفة أثر التمكين على التطوير التنظيمي. وقد أظهرت النتائج وجود أثر لتمكين القيادات الأكاديمية على التطوير التنظيمي بدرجة عالية، إضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الدراسة وأثرها على إجابات المبحوثين. وقد أوصت الدراسة بزيادة ثقافة التمكين وتوفير متطلباته، وكذلك استحداث لوائح وصلاحيات داعمة للتمكين، والربط ما بين التمكين والتطوير. كما أوصت باستحداث جوائز لأفضل ممارسات التمكين.

الكلمات المفتاحية: التمكين؛ التطوير التنظيمي؛ القيادات الأكاديمية؛ جامعة الحدود الشمالية.

مقدمة

بدأ اهتمام المنظمات بالتمكين لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية حولها، حيث تتمثل التحديات الخارجية في المنافسة الكبيرة في عصر العولمة، وانتقال رؤوس الأموال، وتغير القيم، وتغيير تركيبة القوة العاملة، وارتفاع مستوى تطلعات العملاء. أما التحديات الداخلية فتتمثل في تحقيق وإنجاز الأهداف بكفاءة وفاعلية، وخلق بيئة عمل مناسبة، والمحافظة على الموظفين وتحفيزهم وتطويرهم، وزيادة الثقة في العاملين من خلال اتفاقيات يمكن من خلالها العاملين لتحقيق أهداف محددة، وتشير بعض الدراسات أن 70% من المنظمات استخدمت نوعاً من أنواع استراتيجيات التمكين منذ أواسط السبعينات من القرن الماضي (Spreitzer, 2007).

واستعرض سباركس، برادلي وكالان (Sparks, Bradley & Callan, 1997) ثلاث مستويات للتمكين وهي: التمكين الكامل أو المرن وهذا المنظور ينتج عنه ما يسمى بالتقدير الإبداعي، فهو يمكن مقدمي الخدمة من مساحة أوسع لاتخاذ القرارات وحل المشكلات ويساعد على سهولة التواصل مع المستفيدين. أما المستوى الثاني من التمكين وهو المحدود ويعني تمكين العاملين من اتخاذ بعض القرارات تحت المراقبة فقد يتخذ العاملون قراراً بالرجوع إلى عدة بدائل موجودة، وهذا النوع له بعض المزايا إلا أنه يحتاج وقتاً طويلاً لاتخاذ القرار والاستجابة لمتطلبات المستفيدين. أما المستوى الثالث فهو عدم التمكين للعاملين ويعني الرجوع إلى المشرف أو إلى التعليمات قبل التعامل مع المهام الموكلة لهم.

ويحدد الأدب الحديث التمكين في ثلاثة نماذج (Casey, Saunders & O'Hara, 2010):

- التمكين الهيكلي The Structural Empowerment ويركز على تقاسم السلطة في المنظمات من خلال الانخراط والمشاركة على جميع المستويات، ومكوناته ستة: **الفرص** أي حس التحدي وإمكانية النمو والتطور؛ **المعلومات** وتشمل البيانات والمعرفة والخبرة والوعي بأهداف المنظمة، **الدعم** مثل التوجيه لحل المشاكل، التغذية الراجعة والتوجيهات من كبار المدراء والنظراء والتقارير المباشرة، **الموارد** وتتضمن الوقت، التموين والمعدات لتحقيق أهداف المنظمة، **السلطة الرسمية** وتعكس المرونة والوضوح والعمليات الرئيسية للمنظمة، **السلطة غير الرسمية** وتشمل شبكة تحالفات مع المساهمين وكبار المدراء والنظراء والتقارير المباشرة داخل وخارج المنظمة.
- التمكين النفسي The Psychological Empowerment ويركز على الشخصية والعوامل الفردية وينبني على نظرية التحفيز، ويتكون من أربع مكونات هي: **معنى العمل** ويشير إلى التوفيق بين متطلبات الوظيفة والقناعات الفردية، و**الكفاءة** وتتضمن ثقة الفرد بقدرته على إنجاز العمل المطلوب، و**حرية الإرادة** وتتضمن الاستقلالية في سلوك العمل والعمليات و**التأثير على المخرجات** وهي الشعور بالقدرة على التأثير على أنشطة المنظمة ومخرجاتها.
- التمكين النقدي الاجتماعي Critical Social Empowerment وهي تركز على قاعدة التوزيع غير المتكافئ للسلطة والامتيازات، ولقياس هذا النموذج من التمكين لمعرفة وجهة نظر المرؤوسين وما إذا كان ينظر إليهم كمحترفين من طرف فريق متعدد التخصصات، وما إذا كانوا يشتركون في القرارات التي تؤثر عليهم وعلى المنظمة وعلى الفريق متعدد التخصصات.

وقد أبرززكوفي (2006) أن القيادة التي تؤدي إلى التمكين تتمثل في أربعة أدوار وهي: القوة الحسنة (الضمير) والتي يتمثل بها القائد من خلال الالتزام بالمبادئ الأساسية والتي ستقوده إلى السلطة الأخلاقية وخلق الثقة لدى المرؤوسين، ويتمثل الدور الثاني بتحديد المسار (الرؤية)، فعندما يشارك القائد العاملين ببناء الرؤية والقيم والأهداف المشتركة فهذا يتم تحفيزهم داخلياً للانطلاق في العمل، أما الدور الثالث فهو دور القائد حيال التوفيق (الانضباط) ما بين الرؤية والأنظمة والقوانين المؤسسية فإن

ذلك سوف يسهم في ثبات المؤسسة على المسار المحدد، والدور الرابع والأخير هو التمكين للعاملين (الحماس) ويتمثل بإطلاق الإمكانيات للعاملين وتشجيع قدراتهم بدون إلزامهم بطرق معينة. وللتمكين أثر على تطوير وتغيير المنظمات حول العالم حيث أثبتت دراسات كثيرة أن استخدام التمكين في المنظمات يؤدي الى تطوير رؤية المنظمات، وتطوير الهياكل التنظيمية، وإطلاق الإبداع والابتكار، وزيادة الالتزام التنظيمي، وتقليل التدوير الوظيفي وزيادة الاستقرار الوظيفي، والرضا الوظيفي، وتقليل الإرهاق النفسي، وترك العمل. مما جعل المنظمات تسعى دائماً إلى تمكين العاملين بها بأكثر من طريقة وأكثر من أسلوب لزيادة الأرباح وتحسين الخدمات وتجويدها، والعمل على تحديث الأنظمة والإجراءات البيروقراطية. فمن خلال التمكين يزداد تحكم العاملين في عملهم، ويتحسن الرضا الوظيفي، إضافة إلى ارتفاع مستوى الجودة والإنتاج ودرجة الالتزام التنظيمي (Asgarsani, Duostdar & Rostami, 2013).

ويواجه التمكين عددا كبيرا من المعوقات، ففي دراسة لكوفي (2006) شملت 3500 مدير وحدة في عدة مؤسسات، بينت النتائج أن 97% يرون أن معوقات التمكين تتمثل في خوف الإدارة من ترك الحبل على الغارب، و 93% يرون أن المشكلة تكون في الأنظمة غير المتوافقة، و 92% رأوا أن المديرين تنقصهم المهارة و 7% من المدراء مشغولون جداً. كما دلت النتائج على أن 80% من الموظفين تنقصهم المهارة، و 76% من الموظفين لا يريدون تحمل المسؤولية، و 67% رأوا أن الإدارة متحكمة جداً، و 64% رأوا عدم وجود رؤية، و 49% رأوا أن الموظفين لا يتقنون بالمدير، و 12% رأوا أن الموظفين تنقصهم الاستقامة.

وقد قام العساف (2006) بدراسة عن التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية وكان هدف الدراسة معرفة مستوى التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية وقد تكونت عينة الدراسة من 541 من أعضاء هيئة التدريس وقد كانت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة جاء متوسطاً وأن مستوى الالتزام التنظيمي ومستوى الاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئة التدريس جاء مرتفعاً.

وفي دراسة أندراوس (2006) هدف الباحث إلى معرفة درجة ممارسة مفاهيم الثقة والتمكين لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وذلك على عينة من (468) وقد بينت النتائج شيوع ممارسات مفاهيم الثقة وقد كانت بدرجة عالية و كذلك فقد بينت الدراسة شيوع ممارسات التمكين بمجالها الأكاديمي والإداري بدرجة عالية. أما دراسة الخاجة (2006) عن واقع المناخ التنظيمي وأثره في تمكين العاملين في أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة، فقد دلت نتائج الدراسة على أن المناخ التنظيمي كان مرتفعاً، وأن التمكين الوظيفي جاء متوسطاً.

أما دراسة السلولي (2013) بعنوان التمكين الإداري لدى مديري المدارس في محافظة بيشة وعلاقتها بأدائهم، فقد هدفت إلى التعرف على درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس في محافظة بيشة من وجهة نظرهم، وإلى كشف العلاقة بين التمكين الإداري لمدير المدارس وأدائهم وذلك على عينة بلغت 67 مديراً و 268 معلماً وقد كانت نتائج الدراسة أن درجة التمكين كانت متوسطة، وأن العلاقة ما بين درجة التمكين وأدائهم كانت ضعيفة.

وهدف دراسة الفايز (2014) إلى التعرف على درجة التمكين للقيادات النسائية في الجامعات السعودية وذلك على عينة من 92 من القيادات الإدارية في جامعتي الملك سعود والإمام محمد بن سعود الإسلامية، وقد أظهرت النتائج أن مستوى التمكين الإداري للقيادات النسائية في جامعة الملك

سعود والإمام محمد بن سعود الإسلامية كان متوسطاً، وان هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة في مستوى التمكين الإداري للقيادات النسائية.

أما دراسة اللحياني (2015) عن التمكين الوظيفي ودوره في تحسين عملية الاتصال الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة، فقد هدفت إلى التعرف على مستوى التمكين الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية. وشملت الدراسة عينة من 546 مديراً، وقد بينت نتائج الدراسة أن مستوى التمكين جاء بدرجة متوسطة.

أما دراسة العزي (2015) فقد هدفت إلى تقديم إطار نظري عن أهمية تطبيق التمكين الوظيفي بمؤسسات التعليم الثانوي بدولة الكويت، بالإضافة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التربوية على المستوى التنفيذي للتمكين، وقد بلغت عينة الدراسة للسنة الأولى 204 والسنة الثانية كانت 1359، وقد أظهرت النتائج ان هناك فجوة بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية تؤثر على عملية التمكين، كما قدمت مقترحا لتمكين القيادات.

وفي دراسة ابوكريم (2012) عن درجة التمكين الإداري لدى القيادات التربوية من وجهة المنتسبين لدورة مديري المدارس والمشرفين التربويين في جامعتي الملك سعود والإمام محمد بن سعود الإسلامية في الرياض، تكون مجتمع الدراسة من جميع المنتسبين لدورة مديري المدارس من المشرفين التربويين، وقد بلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة 154 فرداً منهم 98 مديراً و56 مشرفاً. وكانت عينة الدراسة 137 فرداً، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة التمكين كانت متوسطة.

أما دراسة علي وأحمد (2013) بعنوان "أثر تمكين العاملين على التطوير التنظيمي"، فقد قامت بتحليل بيانات عينة مكونة من 40 شخصاً في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد، وقد دلت النتائج على وجود علاقة موجبة بين تمكين العاملين وتطور المنظمات وأن قيادة الشركة تولي اهتماماً بفكرة تمكين العاملين لما له من تأثير إيجابي على سلوك وأداء العاملين وانعكاسه على نجاح ونمو المنظمة.

وفي دراسة مايرسون وديويتينك (Meyerson & Dewettinck, 2012) عن أثر التمكين على أداء الموظفين، فقد هدفت إلى معرفة تأثير تطبيق التمكين من خلال ثلاثة عناصر وهي التفويض، وتطبيق إدارة المشاركة، والتشجيع في شركات الاتصال. وتمت الدراسة على عينة مكونة من 256 شخصاً قبل التمكين وبعد التمكين لمعرفة الأثر. وقد أظهرت النتائج أن الأثر كان إيجابياً بشكل كبير على أداء الموظفين بعد تطبيق التمكين.

وفي دراسة انسن، اندانج، ريهارجو وحמיד (Insan, Endang, Raharjo & Hamid, 2013) عن أثر التمكين على الالتزام المنظمي والرضا الوظيفي للموظفين العاملين في الشركات الالكترونية الدولية بإندونيسيا، تم جمع وتحليل بيانات عينة الدراسة المكونة من 270 من المدراء المتوسطين والمدراء الأساسيين والمشرف الأساسي والمشرف الأعلى. وقد بينت نتائج الدراسة أن للتمكين أثراً دالاً مباشراً على الالتزام التنظيمي وأثراً دالاً غير مباشر على الرضا الوظيفي من خلال الالتزام التنظيمي.

وفي دراسة روزيطالب وماجيدي (Roozitalab & Majidi, 2017) عن عناصر التأثير على تطوير تمكين العاملين ومعرفة دور دعم المنظمة وأساليب القيادة وإدارة المعرفة على تمكين الموظفين في الشركات الإسبانية، وذلك على عينة مكونة من 127 فرداً من المدراء والموظفين، أوضحت النتائج أن الدعم المقدم من المنظمة وتصميم العمل والقيادة التحويلية وإدارة المعرفة تؤثر على تطوير وتمكين العاملين.

وقد تناولت العديد من الدراسات التمكين وعلاقته بالكثير من جوانب التطوير التنظيمي ومنها دراسة قام بها ارستاد (Erstad, 1997) عن التمكين والتغيير داخل المنظمات، حيث أبرزت الدراسة أن التمكين يستخدم كأداة للتخطيط الإستراتيجي من خلال خلق الرؤية وتحديد الأولويات وزيادة التأثير

على العلاقات بين الزملاء، واستخدام تأثير المجموعات الداخلية والخارجية. كما أن التطوير والتدريب أساسي لتمكين الموظفين ومشاركتهم.

وتناولت دراسة لاشينغر، ليتر، داي وجيلن (Laschinger, Leiter, Day & Gilin, 2009) عن أثر التمكين في مكان العمل وسوء المعاملة والإرهاق النفسي على استقطاب الممرضات واستمرارهن في العمل؛ شملت الدراسة ثلاثة أبعاد وهي: الرضا الوظيفي، والالتزام المنظمي والرغبة في تغيير العمل، وتكونت عينة الدراسة من 612 ممرضة عاملة في كندا، وقد دلت النتائج على أن عدم التمكين وسوء المعاملة من المشرف تؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي وانعدام الالتزام المنظمي، أما الإرهاق النفسي والسخرية وسوء معاملة المشرف فتؤدي إلى الرغبة في تغيير العمل.

أما دراسة يانغ، ليو، هوسان وزو (Yang, Liu, Huang & Zhu, 2013) عن أثر التمكين على بيئة الممارسة المهنية والتزام الممرضات في المنظمة، فقد شملت 750 من الممرضات في خمس مستشفيات بالصين سنة 2011، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة بين التمكين الهيكلي وبيئة الممارسة المهنية من جهة والالتزام المنظمي من جهة أخرى. وفي دراسة تيموتي وأبو بكر Timothy & Abubakar, 2013) عن أثر تمكين العاملين على جودة الخدمات في البنك الصناعي بنجران وذلك على عينة تكونت من 200 موظف في تسعة فروع في البنك فقد دلت الدراسة على أن تمكين العاملين له تأثير إيجابي مهم على جودة الخدمات. وفي دراسة اوزنباكاك (Uzunbacak, 2015) عن أثر تمكين الموظفين على الإبداع أظهرت النتائج أن التمكين السلوكي، والنفسي، والاجتماعي والهيكلية له تأثير إيجابي على الإبداع.

مشكلة الدراسة

أبرز العيسى (2009) أن كثيراً من الخبراء التربويين والعديد من التقارير الدولية أشارت أن النظام التعليمي في المملكة العربية السعودية فشل فشلاً واضحاً على المستوى النوعي، وأن كفاءة وجودة النظام التعليمي السعودي لم تحقق المستوى الأمول، كما سجلت معدلات متوسطة أو متدنية، ورغم تبني عدة مشاريع لإصلاح التعليم في المملكة العربية السعودية إلا أنها لم تحقق الهدف المنشود بسبب غموض الرؤية السياسية، وثقافة المجتمع، والإدارة المركزية.

ويعتبر تمكين الجامعات القاعدة الأساسية لخلق هوية منفردة لمؤسسات التعليم العالي، وسيمكنهم ذلك من القيام بالعديد من المبادرات وخلق المنافسة. مما يساهم في الرفع من مستوى كفاءة التعليم وتطوير العمل في مختلف مجالات وأنشطة الجامعات. ولتحقيق ذلك تلعب القيادات التربوية دوراً مهماً في تقليل الإدارة المركزية إلى أبعد حد ممكن، وإطلاق ملكات الإبداع عند العاملين، وأشراكهم في التغيير والتطوير. ومن هنا تتحدد مشكلة الدراسة بمعرفة أثر تمكين القيادات الأكاديمية على التطوير التنظيمي في جامعة الحدود الشمالية.

أهداف الدراسة

- قياس مستوى ممارسة التمكين لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الحدود الشمالية.
- قياس مستوى التطوير التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الحدود الشمالية.
- معرفة أثر التمكين على ممارسة التطوير التنظيمي.
- تحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تعزى إلى متغيرات الدراسة.

أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها النظرية من خلال تسليط الضوء على أحد المواضيع المهمة في علم الإدارة وأدوات الرئسية في عملية إدارة المنظمات، وهو التمكين ودوره في تطوير العمل التنظيمي. حيث يلعب التمكين دوراً رئيساً من خلال قدرته على زيادة الإنتاجية، وتحقيق الرضا الوظيفي، وفعالية القرارات المتخذة، وقدرة العاملين على تحسين العمل من خلال إبداء آرائهم واقتراح مبادراتهم. كما تتبع أهمية الدراسة من كونها تساعد أصحاب القرار في جامعة الحدود الشمالية على تبنى التمكين في العمل خاصة مع اتجاه الوزارة الى منح الجامعات مزيداً من الاستقلالية في الجانب الإداري والمالي، كما يساعد على وضع رؤية مناسبة لتطوير مختلف الأعمال في الجامعة.

أسئلة الدراسة

- ما مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة الحدود الشمالية للتمكين بأبعاده المختلفة والتي تشمل (وضوح الهدف، الأخلاقيات، العدالة، والإنصاف، الاعتراف والتقدير، العمل الجماعي، المشاركة، الاتصالات الفعالة، بيئة العمل)؟
- ما مستوى ممارسة القادة في جامعة الحدود الشمالية للتطوير التنظيمي بأبعاده المختلفة المتمثلة في (التكنولوجيا، الهياكل و الاستراتيجيات، الخدمات، الثقافة)؟
- ما أثر التمكين على ممارسة التطوير التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الحدود الشمالية؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التمكين ومستوى ممارسة التطوير التنظيمي تعزى لمتغيرات: العمر، النوع، مستوى الخبرة، الرتبة الوظيفية، الكلية؟

منهجية الدراسة

استخدمت الدراسة الأسلوب الوصفي من خلال أسلوب المسح الميداني لتجميع البيانات اللازمة عن طريق توزيع الاستبانة على القيادات الأكاديمية في جامعة الحدود الشمالية للتعرف على أثر التمكين على ممارسة التطوير التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة باستخدام تحليل الانحدار. كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتوضيح مدى ممارسة القيادات الأكاديمية للتمكين والتطوير التنظيمي في جامعة الحدود الشمالية.

مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة هو عينة الدراسة ويتشكل من جميع القيادات الأكاديمية في جامعة الحدود الشمالية والتي تكونت من 150 قيادياً من عمداء ووكلاء الكليات والعمادات المساندة ورؤساء الأقسام وقد تم توزيع استبانة الدراسة على القيادات الأكاديمية للعام 2015-2016 وبلغ عدد الاستبانات المستردة 100 استبانة وهي تمثل نسبة 67% من مجتمع الدراسة.

أداة الدراسة

قام الباحث بتطوير استبانة بالاعتماد على مجموعة من الدراسات والأبحاث السابقة، وقد تشكلت أداة الدراسة في استبانة تنقسم إلى ثلاثة أقسام: القسم الأول للتعرف على المتغيرات الديموغرافية والوظيفية للقيادات الأكاديمية، أما القسم الثاني فقد تم تصميمه بناء على مقياس اختبار بيئة التمكين *Testing The Climate For Empowerment* الذي صممه كل من سكوت وجافي (في المغربي، 2001). ويتكون هذا المقياس من 26 فقرة لقياس ثمانية محاور وهي: وضوح الهدف، الأخلاقيات، العدالة والإنصاف، الاعتراف والتقدير، العمل الجماعي، المشاركة، الاتصالات الفعالة،

بيئة العمل). ولكل فقرة خمسة بدائل للإجابة وهي: أوافق بدرجة متدنية جدا (1)، أوافق بدرجة متدنية (2)، أوافق بدرجة متوسطة (3)، أوافق بدرجة كبيرة (4)، أوافق بدرجة كبيرة جداً (5). أما ما يتعلق بالجزء الخاص بقياس مستوى ممارسة التطوير التنظيمي فقد تم الاعتماد على استبانة تقيس محاور التطوير كما حددها دافت (Daft, 2004) وهي: التطوير التكنولوجي، الهياكل والاستراتيجيات، الخدمات، الثقافة.

وتم تحديد معيار قياس التمكين والتطوير وفق ما يلي: المدى: $4=1-5$; طول الفئة: $0.8 = 5/4$ وبذلك تكون قيمة درجة المتوسطات الحسابية الناتجة عن تحليل الدراسة على النحو التالي: من 1 إلى أقل من 1.8 متدنية جداً، من 1.8 إلى أقل من 2.6 متدنية، من 2.6 إلى أقل من 3.4 متوسطة، من 3.4 إلى أقل من 4.2 عالية، من 4.2 إلى أقل من 5 عالية جداً.

صدق أداة الدراسة

للتحقق من صدق أداة الدراسة (الاستبانة) الظاهري تم عرضها على (6) محكمين من أصحاب الخبرة العلمية والعملية من أساتذة الإدارة العامة والإدارة والتخطيط في جامعة الحدود الشمالية، وذلك للتأكد من مناسبة كل فقرة منها وصحة صياغتها اللغوية، وقد تم تزويدهم بأهداف موضوع البحث وفرضياته ليتمكنوا من إبداء ملاحظاتهم وأرائهم حول الفقرات الواردة في الاستبانة، وقد تم العمل بأرائهم وتعديل الاستبانة في ضوء ملاحظاتهم.

ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات القياس اعتمد الباحث طريقة إعادة الاختبار (Test-Retest) اذ قام باختبار عينة مكونة من 20 قيادياً من مجتمع الدراسة وخارج العينة في عدد من الكليات في جامعة الحدود الشمالية وأعيد تطبيق القياس على هذه العينة بعد مرور ثلاثة أسابيع على التطبيق الأول وتم حساب معامل الارتباط بين درجتي التطبيقين، وكان معامل الثبات الذي يمثل معامل الارتباط يساوي (0.83) ويعد معامل الثبات جيداً.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

تمت معالجة نتائج المسح الميداني إحصائياً باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). كما تم وصف خصائص العينة عن طريق العدد والنسبة المئوية وتحليلها باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما تم استخدام تحليل الانحدار وتحليل التباين لقياس أثر التمكين على التطوير التنظيمي.

جدول 1

توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	الفئة	العدد
الجنس	ذكر	54
	أنثى	46
الفئات العمرية	35 فأقل	3
	40-36	31
	45-41	35
	50-46	20
	51 فأكثر	11

15	5 سنوات فأقل	سنوات الخبرة
23	10-6 سنوات	
24	15-11 سنة	
38	15 سنة فأكثر	
75	أستاذ مساعد	المرتبة الوظيفية
19	أستاذ مشارك	
6	أستاذ	
51	إنسانية	الكلية
49	علمية	

نتائج الدراسة

تحليل إجابة السؤال الأول: ما مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة الحدود الشمالية للتمكين بمحاووره المختلفة وهي (وضوح الهدف، الأخلاقيات، العدالة والإنصاف، الاعتراف والتقدير، العمل الجماعي، المشاركة، الاتصالات الفعالة، بيئة العمل)؟

جدول 2

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة القيادات الأكاديمية للتمكين

الترتيب	رقم المحور	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	7	الاتصالات الفعالة	3.97	0.9	عالية
2	6	المشاركة في صنع القرار	3.87	0.86	عالية
3	2	الأخلاقيات	3.85	0.94	عالية
4	5	العمل الجماعي	3.81	0.99	عالية
5	8	بيئة العمل	3.77	0.98	عالية
6	3	العدالة والإنصاف	3.7	1.04	عالية
7	1	وضوح الهدف	3.69	0.91	عالية
8	4	الاعتراف والتقدير	3.65	1.08	عالية
		مجال التمكين الكلي	3.79	0.96	عالية

ويتضح من الجدول (2) أن المتوسطات الحسابية للمحاور الثمانية لمجال التمكين تراوحت ما بين (3.97) كأعلى متوسط للمحور السابع وهو "الاتصالات الفعالة" ومتوسط أدنى وهو (3.64) للمحور الرابع وهو "الاعتراف والتقدير"، وقد جاء محور "الاتصالات الفعالة" هو الأعلى من حيث درجة الموافقة بمتوسط (3.97) تتبعه محاور "المشاركة في صنع القرار" بمتوسط (3.87)، "الأخلاقيات" بمتوسط (3.85)، "العمل الجماعي" بمتوسط (3.81)، "بيئة العمل" بمتوسط (3.77)، "العدالة والإنصاف" بمتوسط (3.70)، "وضوح الهدف" بمتوسط (3.69)، بينما حصل محور "الاعتراف والتقدير" على أقل درجة موافقة عند متوسط (3.64)، أما درجة الموافقة الكلية للأبعاد مجتمعة فكانت عند (3.79) وهي تعني أن مستوى ممارسة التمكين عالية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الحدود الشمالية بشكل عام.

وللمزيد من التحليل في بيانات الدراسة، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن كل فقرة من فقرات المحاور، وفيما يلي نستعرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور التمكين المختلفة:

المحور الأول: وضوح الهدف

جدول 3

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور "وضوح الهدف" في مجال التمكين مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي

ترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	1	أدرك تماماً العمل المطلوب والمتوقع مني القيام به من أجل تحقيق أهداف الجامعة	4.49	0.64	عالية
2	4	تقوم الجامعة بتحديد مهام ومسؤوليات الإدارات بدقة ووضوح	3.83	0.93	عالية
3	2	النظم والإجراءات المعمول بها بالجامعة كافية لتحقيق أهدافها	3.62	0.89	عالية
4	3	لدي رؤية واضحة عن رسالة الجامعة وغاياتها والأهداف التي تسعى لتحقيقها	3.39	0.85	عالية
5	5	أعرف أين نحن من الخطة الاستراتيجية للجامعة الكلي	3.14	1.22	متوسطة
			3.69	0.91	عالية

يوضح الجدول (3) نتائج تحليل محور "وضوح الهدف" حيث أظهرت النتائج أن عبارة "أدرك تماماً العمل المطلوب والمتوقع مني القيام به من أجل تحقيق أهداف الجامعة" حصلت على أعلى متوسط (4.49) بينما حصلت عبارة "أعرف أين نحن من الخطة الاستراتيجية للجامعة" على أقل متوسط (3.14) ويعزى ذلك إلى وجود خطة استراتيجية تضمنت وجود رؤية ورسالة وقيم وأهداف بعيدة المدى وبرامج ومشاريع تسعى لتحقيقها.

المحور الثاني: الأخلاقيات

الجدول (4) يستعرض نتائج تحليل عبارات محور "الأخلاقيات"، وقد أظهرت النتائج أن فقرة "القادة في الجامعة محل ثقة المسؤولين عنهم" حصلت على أعلى متوسط (4.20) بينما حصلت فقرة "عندما أواجه مشكلة أجد المسؤول المباشر بجانبني حتى نجد حلاً لها" على أقل متوسط (3.52) ويعزى ذلك إلى وجود قيم حاكمة ومبادئ سامية للسلوك القيادي.

جدول 4
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور "الأخلاقيات" في مجال التمكين مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	3	القادة في الجامعة محل ثقة المسؤولين عنهم	4.2	0.75	عالية
2	1	سياسات الجامعة مرنة بما يحقق ويشبع حاجات القادة	4.12	0.9	عالية
3	6	أشعر باحترام وتقدير الآخرين في عملي	4.12	0.9	عالية
4	5	يهتم المسؤولون بالجامعة بالاختلافات الفردية بين العاملين في القيم والممارسات ويقدرونها عند توزيع المهام والأعمال	3.58	1.06	عالية
5	2	يمارس القادة عملهم في بيئة تتسم بالروح المعنوية العالية	3.54	0.98	عالية
6	4	عندما أواجه مشكلة أجد المسؤول المباشر بجانبني حتى نجد حلاً لها	3.52	1.04	عالية
		الكلية	3.85	0.94	عالية

المحور الثالث: العدالة والإنصاف

جدول 5
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور "العدالة والإنصاف" في مجال التمكين مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي

ترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	1	يتم التعامل مع القادة بكل احترام وتقدير مع مراعاة مطالبهم الشخصية	4.07	0.83	عالية
2	2	يتخذ المدير القرارات الوظيفية بأسلوب غير متحيز	3.96	1	عالية
3	4	يتم توزيع عبء العمل بشكل عادل بين القادة	3.73	1.05	عالية
4	3	يتم تطبيق القرارات الإدارية على القادة بدون استثناء	3.64	1	عالية
5	5	أعتقد أن راتبي والحوافز المادية التي أحصل عليها تتناسب مع جهودي المبذولة في عملي	3.09	1.29	متوسطة
		الكلية	3.7	1.04	عالية

تم استخراج المتوسطات الحسابية لكل فقرة من فقرات المحور الثالث لمجال التمكين وجاءت كما هو مبين بالجدول (5)، وقد أظهرت النتائج أن عبارة "يتم التعامل مع القادة بكل احترام وتقدير مع مراعاة مطالبهم الشخصية" سجلت أعلى متوسط (4.07)، بينما حصلت فقرة "أعتقد أن راتبي والحوافز المادية التي أحصل عليها تتناسب مع جهودي المبذولة في عملي" على أقل متوسط (3.09)، ويعزى ذلك إلى تفعيل الحاكمية لكثير من القرارات من خلال مجلس الجامعة ومجالس الكليات والأقسام واللجان العاملة والتي تضمن الحد الأدنى من العدالة والإنصاف.

المحور الرابع: الاعتراف والتقدير

يعرض الجدول (6) نتائج تحليل عبارات محور "الاعتراف والتقدير"، حيث كانت قيمة متوسط عبارة "يمدني رئيسي بالدعم اللازم بما يساعدنا على الأداء الوظيفي الفعال" أعلى درجة موافقة (4.06)، بينما حصلت عبارة "عادة ما يقدر الجهد الفردي ويخصص له مكافآت مباشرة" على أقل متوسط (2.69)، ويعزى ذلك إلى وجود تحفيز وتشجيع للقيادات عن إعمالهم التي يقومون بها في الجامعة.

جدول 6

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور "الاعتراف والتقدير" في مجال التمكين مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي

ترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	4	يمدني رئيسي بالدعم اللازم بما يساعدنا على الأداء الوظيفي الفعال	4.06	0.94	عالية
2	3	تتوقع الجامعة من القادة النتائج والأعمال الجيدة باستمرار	3.91	0.92	عالية
3	2	يشعرني مديري بأهمية وظيفتي ومكانتها كجزء حيوي بالنسبة للجامعة	3.9	1.05	عالية
4	1	عادة ما يقدر الجهد الفردي ويخصص له مكافآت مباشرة	2.69	1.4	عالية
		الكلية	3.64	1.08	عالية

المحور الخامس: العمل الجماعي

يشير الجدول (7) إلى نتائج تحليل عبارات محور "العمل الجماعي"، حيث كانت قيمة متوسط عبارة "يعمل القادة معاً لحل المشكلات التي تواجههم" تمثل أعلى درجة موافقة (3.99)، بينما حصلت عبارة "يمنح مديري السلطة والمسؤولية لجميع أعضاء الفريق لأداء عملهم بشكل متكامل" على أقل متوسط (3.63)، ويوضح ذلك توفر مبدأ التعاون لحل المشاكل التي تعترض العمل من خلال وجود فرق ذات كفاءة عالية تشكل لإنجاز الأعمال المختلفة في الجامعة.

جدول 7

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور "العمل الجماعي" في مجال التمكين مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي

ترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	1	يعمل القادة معاً لحل المشكلات التي تواجههم	3.99	1.01	عالية
2	4	يعمل زملائي بروح الفريق الواحد في الإدارة التي أعمل بها	3.87	0.91	عالية
3	2	يعتني القادة ببعضهم البعض مما يؤدي إلى تكوين وحدة تنظيمية متماسكة ومنسجمة	3.75	1.01	عالية
4	3	يمنح مديري السلطة والمسؤولية لجميع أعضاء الفريق لأداء عملهم بشكل متكامل	3.63	1.02	عالية
		الكلية	3.81	0.99	متوسطة

المحور السادس: المشاركة في صنع القرار

تناول الجدول (8) نتائج تحليل عبارات محور "المشاركة في صنع القرار"، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارة "غالباً ما يسمح للقادة بالتعبير عن آرائهم بحرية عند اتخاذ القرارات فيما يتعلق بمهام عملهم" أعلى درجة موافقة (4.01)، بينما حصلت عبارة "أقوم بالمساهمة في تحقيق أهداف ومهام الجامعة من خلال الاحتفاظ بالمعلومات الوافية التي تحتاجها وتوفرها" على أدنى متوسط (3.72)، ويوضح ذلك توفر مساحة هامة لمشاركة القادة في صنع القرار، وتوفر صلاحيات جيدة للقيادات تمكنهم من إنجاز أعمالهم.

جدول 8

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور "المشاركة في صنع القرار" في مجال التمكين مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

ترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	5	غالباً ما يسمح للقادة بالتعبير عن آرائهم بحرية عند اتخاذ القرارات فيما يتعلق بمهام عملهم	4.01	0.77	عالية
2	2	أعتقد أن المسؤولية تكون مشتركة بين قادة الوحدة التنظيمية في حل المشكلات اليومية التي تواجههم	3.97	0.81	عالية
3	1	يحصل القادة على المعلومات اللازمة لممارسة أنشطتهم ومهام عملهم	3.84	0.88	عالية
4	3	يطلعني رئيسي على المعلومات الحديثة التي ترد للإدارة ويشركني في الشؤون العامة للجامعة	3.79	0.86	عالية
5	4	أقوم بالمساهمة في تحقيق أهداف ومهام الجامعة من خلال الاحتفاظ بالمعلومات الوافية التي تحتاجها وتوفرها	3.72	0.95	عالية
		الكلية	3.87	0.86	عالية

المحور السابع: الاتصالات الفعالة

يحتوي الجدول (9) على نتائج تحليل عبارات محور "الاتصالات الفعالة"، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارة "الاتصالات واضحة وسريعة فيما بين الأقسام والوحدات الإدارية بالجامعة" أعلى درجة موافقة (4.38)، بينما حصلت عبارة "أفهم طبيعة عملي وأوفر البيانات والمعلومات المطلوبة مني للأخريين بمنتهى الدقة والسرعة" على أدنى متوسط (3.66)، ويعزى ذلك إلى توفر سهولة في الاتصال والتواصل سواء الشفهية أو الكتابية.

جدول 9

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور "الاتصالات الفعالة" في مجال التمكين مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي

ترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	4	الاتصالات واضحة وسريعة فيما بين الأقسام والوحدات الإدارية بالجامعة	4.38	0.66	عالية
2	1	تتوافر وسائل الاتصال الحديثة ليتم استخدامها في تبادل المعلومات والبيانات	4.05	0.85	عالية
3	2	هناك أسس واضحة لكيفية تبادل المعلومات بين الأقسام والوحدات الإدارية بالجامعة	3.79	1.08	عالية
4	3	أفهم طبيعة عملي وأوفر البيانات والمعلومات المطلوبة مني للأخريين بمنتهى الدقة والسرعة	3.66	1.01	عالية
		الكلية	3.97	0.9	عالية

المحور الثامن: بيئة العمل

جدول 10

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور "بيئة العمل" في مجال التمكين مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي

ترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	2	يتحمل القادة ضغوط العمل بشكل طبيعي ومناسب للجميع	4.07	0.89	عالية
2	1	أقوم بأعمال متعددة فيها الكثير من التحدي بعيداً عن التوتر الذي يربك العمل	3.96	0.94	عالية
3	3	غالباً ما تتم ادارة عمليات التغيير بصورة فعالة يتقبلها الجميع	3.69	1.02	عالية
4	4	تتسم بيئة العمل بالتشجيع على النمو والتحسين المستمر	3.63	1.02	عالية
5	5	تتعدد فرص التطوير وتنمية المسار الوظيفي للقادة في الجامعة	3.47	1.02	عالية
		الكلية	3.77	0.98	عالية

يحتوي الجدول (10) على نتائج تحليل عبارات لمحور "بيئة العمل"، حيث مثلت قيمة المتوسط الحسابي لعبارة "يتحمل القادة ضغوط العمل بشكل طبيعي ومناسب للجميع" أعلى درجة موافقة (4.07)، بينما حصلت عبارة "تتعدد فرص التطوير وتنمية المسار الوظيفي للقادة في الجامعة" على أدنى متوسط (3.47)، والدرجة الكلية كانت (3.77) وهو ما يعني أن بيئة العمل مناسبة لممارسة التمكين.

تحليل إجابة السؤال الثاني: ما مستوى ممارسة القادة في جامعة الحدود الشمالية للتطوير التنظيمي بمحاوره المختلفة المتمثلة في (التكنولوجيا, الهياكل والاستراتيجيات, الخدمات, الثقافة)؟

يوضح الجدول (11) أن المتوسطات الحسابية للمحاور الأربعة لمجال التطوير التنظيمي تراوحت ما بين (3.52) كأعلى متوسط للمحور الأول وهو التكنولوجيا ومتوسط أدنى وهو (3.44) للمحور الثاني وهو الهياكل والاستراتيجيات، وقد جاء محور الثقافة ثانياً من حيث درجة الموافقة بمتوسط (3.50) تتبعه محور الخدمات بمتوسط (3.45)، أما درجة الموافقة الكلية للمحاور مجتمعة فكانت عند (3.48) وهي تعني ان مستوى ممارسة التطوير التنظيمي عالية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الحدود الشمالية بشكل عام.

جدول 11

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة القيادات الأكاديمية للتطوير التنظيمي

ترتيب	رقم المحور	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	1	التكنولوجيا	3.52	1.00	عالية
2	4	الثقافة	3.50	1.13	عالية
3	3	الخدمات	3.45	1.03	عالية
4	2	الهياكل والاستراتيجيات	3.44	1.13	عالية
		التطوير التنظيمي الكلي	3.48	1.07	عالية

وللمزيد من التحليل في بيانات الدراسة، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن كل فقرة من فقرات المحاور الأربعة لمجال التطوير التنظيمي.

المحور الأول: التكنولوجيا

جدول 12

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة القيادات الأكاديمية لمحور "التكنولوجيا" في مجال التطوير التنظيمي

ترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	1	تتوفر أنواع متعددة من التكنولوجيا الحديثة	3.86	0.75	عالية
2	2	تم تأسيس بنية تحتية لاستخدام التكنولوجيا	3.71	0.95	عالية
3	3	تتوفر البرامج اللازمة لاستخدام التكنولوجيا في العمل	3.63	1.02	عالية
4	5	توظيف عاملين على وظائف مناسبة لاستخدام التكنولوجيا	3.6	0.98	عالية
5	7	تخصيص نسبة من ميزانية الجامعة للتكنولوجيا	3.32	1.06	متوسطة
6	6	تتوفر برامج تدريبية مناسبة لمتطلبات التكنولوجيا	3.31	1.13	متوسطة
7	4	تربط الأنظمة التكنولوجية مع بعضها البعض	3.24	1.15	متوسطة
		الكلي	3.52	1.01	عالية

يشير الجدول (12) إلى نتائج تحليل عبارات محور التكنولوجيا، حيث كانت قيمة متوسط عبارة "تتوفر أنواع متعددة من التكنولوجيا الحديثة" تمثل أعلى درجة موافقة (3.86) وتعتبر درجة موافقة عالية، بينما حصلت عبارة "تربط الأنظمة التكنولوجية مع بعضها البعض" على أقل متوسط (3.24) ويمثل درجة موافقة متوسطة، ويعزى ذلك إلى توفر عدة أنظمة تكنولوجية كأنظمة القبول والتسجيل، والتعليم الإلكتروني وغيرها.

المحور الثاني: الهياكل والاستراتيجيات

جدول 13

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة القيادات الأكاديمية لمحور "الهياكل والاستراتيجيات" في مجال التطوير التنظيمي

ترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	10	يسير العمل بناء على هيكل تنظيمي رسمي معتمد	3.76	0.92	عالية
2	11	يتضمن الهيكل الوحدات الإدارية الرئيسية المسؤولة عن تنفيذ الأنشطة المختلفة	3.67	1.05	عالية
3	9	يوجد توصيف وظيفي بالمهام والواجبات للعاملين	3.64	1.13	عالية
4	2	تتوفر أدلة واضحة لجميع الأعمال	3.54	1.09	عالية
5	6	يقفون العاملون صلاحيات ومسؤوليات لتنفيذ الأعمال	3.52	0.99	عالية
6	1	تتوفر قنوات الاتصال بين الوحدات في الهيكل التنظيمي	3.5	1.2	عالية
7	5	يسير العمل وفقاً لخطة بعيدة المدى	3.42	1	عالية
8	12	تتضمن الخطة رؤية واضحة للمستقبل	3.37	1.13	متوسطة
9	8	تمتلك الجامعة رسالة تفود العمل	3.34	1.33	متوسطة
10	7	تتضمن الخطة الأهداف الاستراتيجية المراد الوصول لها	3.29	1.32	متوسطة
11	3	تتضمن الخطة القيم الحاكمة للعمل	3.17	1.25	متوسطة
12	4	توجد مجموعة من المشاريع التي تحقق الأهداف الاستراتيجية	3.07	1.23	متوسطة
		الكلية	3.44	1.44	عالية

يبرز الجدول (13) نتائج تحليل عبارات محور "الهياكل والاستراتيجيات"، حيث كانت قيمة متوسط عبارة "يسير العمل بناء على هيكل تنظيمي رسمي معتمد" تمثل أعلى درجة موافقة (3.75) وتعتبر درجة موافقة عالية، بينما حصلت عبارة "توجد مجموعة من المشاريع التي تحقق الأهداف الإستراتيجية" على أقل متوسط (3.07) ويمثل درجة موافقة متوسطة، ويوضح ذلك أن إجراءات العمل داخل الجامعة تنفذ وفق الهيكل التنظيمي ووفق خطة الجامعة الإستراتيجية التي تم تدشينها للفترة من 1435-1440 هـ.

المحور الثالث: الخدمات

يستعرض الجدول (14) نتائج تحليل محور "الخدمات"، حيث تمثل قيمة متوسطة فقرة "يتم توفير تجهيزات متطورة لخدمة المستفيدين" أعلى درجة موافقة (3.66) وهي درجة موافقة عالية، بينما حصلت عبارة "تقدم الخدمة الصحيحة من المرة الأولى" على أقل متوسط (3.24) ويمثل درجة موافقة متوسطة، ويعزى ذلك إلى كون الجامعة تتوفر على تجهيزات متطورة لتقديم مختلف الخدمات.

جدول 14

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة القيادات الأكاديمية لمحور "الخدمات" في مجال التطوير التنظيمي

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	6	يتم توفير تجهيزات متطورة لخدمة المستفيدين	3.66	0.93	عالية
2	2	يجهز المكان الملائم لخدمة المستفيدين	3.55	1	عالية
3	1	يتم إنجاز الأعمال في وقتها المحدود	3.51	0.99	عالية
4	3	تتوفر إجراءات واضحة لتقديم الخدمات للمستفيدين	3.47	1.06	عالية
5	8	يتم العمل على تلبية احتياجات المستفيدين مستقبلاً	3.45	1.04	عالية
6	7	تتلاءم ساعات تقديم الخدمات مع أوقات المستفيدين	3.43	1.1	عالية
7	4	يزود العاملون بالمعرفة للرد على أسئلة المستفيدين	3.4	1.04	عالية
8	5	يُتفاعل سريعاً مع شكاوى المستفيدين	3.36	1.03	متوسطة
9	9	تقدم الخدمة الصحيحة من المرة الأولى الكلي	3.23	1.18	متوسطة
			3.45	1.04	عالية

المحور الرابع: الثقافة

جدول 15

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة القيادات الأكاديمية لمحور "الثقافة" في مجال التطوير التنظيمي

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	3	تتوفر مهارات اتصال فعالة في العمل	3.69	1.04	عالية
2	1	يُكلف الرؤساء المميزين بناء على جدارتهم	3.63	1.02	عالية
3	4	يُلتزم بالقيم المشتركة مع العاملين	3.6	1.12	عالية
4	2	تُستخدم القدوة الحسنة مع العاملين في صنع القرارات	3.55	1.09	عالية
5	9	يشترك العاملون في صنع القرارات	3.46	1.1	عالية
6	8	يُشجع العاملون على طرح وجهات النظر المختلفة	3.44	1.21	عالية
7	6	يُدور العاملون في مناصب مختلفة	3.4	1.1	عالية
8	7	تقدم البرامج التدريبية لتحفيز العاملين	3.38	1.31	متوسطة
9	5	يستخدم الإقناع مع العاملين في تنفيذ الأعمال	3.33	1.2	متوسطة

عالية	1.13	3.50	الكلية
-------	------	------	--------

يبرز الجدول (15) نتائج تحليل محور الثقافة، حيث بلغت قيمة متوسط فقرة "تتوفر مهارات اتصال فعالة في العمل" أعلى درجة موافقة (3.68) وهي درجة موافقة عالية، بينما حصلت عبارة "يستخدم الإقناع مع العاملين في تنفيذ الأعمال" على أقل متوسط (3.33) ويمثل درجة موافقة متوسطة، ويوضح ذلك أن الجامعة تمتلك مهارات اتصال فعالة في العمل لكن استخدام الإقناع مع العاملين لا يمارس بشكل يرضي معظم القيادات.

تحليل اجابة السؤال الثالث: ما أثر التمكين على ممارسة التطوير التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الحدود الشمالية؟

وللإجابة على ذلك تم استخدام تحليل الانحدار للتحقق من وجود أثر لتمكين القيادات على التطوير التنظيمي كما في الجدول التالي:

جدول 16

تحليل الانحدار لأثر التمكين على التطوير التنظيمي

المتغير المستقل	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة ف	دلالة ف الإحصائية	Beta	قيمة ت	دلالة الإحصائية
التمكين	.797	.635	170.356	.000	.797	13.052	.000

يوضح الجدول (16) أن معامل التحديد (R squared) يساوي (0.635) وهو ما يعني أن تمكين القيادات الأكاديمية يفسر ما قيمته 63.5% من الأثار على التطوير التنظيمي، وبلغت قيمة ت 13.052 وبدلالة إحصائية أقل من 5%، مما يشير إلى وجود أثر قوي لتمكين القيادات على التطوير التنظيمي في الجامعة.

تحليل اجابة السؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التمكين ومستوى التطوير التنظيمي تعزى لمتغيرات (الجنس، الفئة العمرية، سنوات الخبرة، مسمى الوظيفة، الكلية).

يتبين من الجدول (17) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى للمتغيرات (الجنس، الفئة العمرية، سنوات الخبرة) فيما يتعلق بممارسة القيادات الأكاديمية للتمكين بينما يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرين (مسمى الوظيفة، الكلية). وقد جاءت الفروق ذات الدلالة الإحصائية لصالح الإناث بالنسبة لمتغير الجنس ولصالح القيادات التي لا يتجاوز عمرهم 35 سنة بالنسبة لمتغير الفئة العمرية وجاءت لصالح القيادات التي أمضت أقل من 6 سنوات في الوظيفة بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة.

جدول 17

تحليل التباين لمعرفة المتغيرات المؤثرة على ممارسة القيادات للتمكين بالجامعة

المتغيرات الأساسية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	أنثى	3.945	0.620	0.017
	ذكر	3.653	0.578	
الفئة العمرية	35 فأقل	4.414	0.549	.045
	36-40	3.898	0.590	
	41-45	3.791	0.547	

		0.698	3.474	46-50	
		0.554	3.863	51 فأكثر	
		0.645	4.041	5 سنوات فأقل	
		0.552	3.947	6-10 سنوات	سنوات
	2.858	0.547	3.789	11-15 سنة	الخبرة
	.041	0.629	3.589	15 سنة فأكثر	
		0.752	3.862	أستاذ	
		0.598	3.821	أستاذ مساعد	مسمى
	.470**	0.633	3.632	أستاذ مشارك	الوظيفة
		0.661	3.762	انسانية	
		0.563	3.814	علمية	الكلية
	.176				
	.676**				

**لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)

ويستعرض الجدول (18) تحليل التباين لممارسة القادة للتطوير التنظيمي ومدى وجود الفروق للمتغيرات في الدراسة.

جدول 18

تحليل التباين لمعرفة المتغيرات المأثرة على ممارسة القيادات للتطوير التنظيمي بالجامعة

المتغيرات الأساسية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف	الدلالة
الجنس	3.721	.832	8.844	.004
أنثى	3.269	.686		
ذكر	4.342	.550		
الفئة العمرية	3.707	.742	3.363	.013
35 فأقل	3.385	.782		
36-40	3.077	.726		
41-45	3.613	.750		
46-50	3.704	.784		
51 فأكثر	3.837	.714	3.969	.010
سنوات	3.430	.776		
5 سنوات فأقل	3.198	.748		
6-10 سنوات	3.699	.933	1.955	.147**
11-15 سنة	3.537	.792		
15 سنة فأكثر	3.169	.668		
مسمى	3.420	.780	.533	.467**
أستاذ	3.535	.796		
أستاذ مساعد				
أستاذ مشارك				
الكلية				
انسانية				
علمية				

**لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($0.05 \leq \alpha$)

يوضح الجدول (18) وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تعزى للمتغيرات (الجنس، الفئة العمرية، سنوات الخبرة) فيما يتعلق بممارسة القيادات الأكاديمية للتطوير التنظيمي في جامعة الحدود الشمالية بينما يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرين (مسمى الوظيفة، الكلية). وقد جاءت الفروق ذات الدلالة الإحصائية لصالح الإناث بالنسبة لمتغير الجنس

ولصالح القيادات التي لا يتجاوز عمرهم 35 سنة بالنسبة لمتغير الفئة العمرية وجاءت لصالح القيادات التي أمضت من 6 إلى 10 سنوات في الوظيفة بالنسبة لمتغير الخبرة.

مناقشة النتائج

أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة التمكين كانت عالية، وقد جاء ترتيب محاور التمكين من حيث المتوسطات كالاتي: وضوح الهدف، الأخلاقيات، العدالة والإنصاف، الاعتراف والتقدير، العمل الجماعي، المشاركة في اتخاذ القرار، الاتصالات الفعالة، بيئة العمل. وتعني هذه النتيجة أن الجامعة لديها رؤية ورسالة واضحة من خلال خطتها الإستراتيجية، وتمتلك قيادة تركز على المبادئ والقيم المنظمة وتعمل وفقاً للأنظمة واللوائح التي تحقق العدالة للعاملين، كما أن الجامعة تحفز العاملين وتشجعهم على الإنجاز وتحقيق الأهداف. كما يوضح ذلك أيضاً أن الجامعة تعتمد على اللجان وفرق العمل في إنجاز الأعمال واتخاذ القرارات من خلال الاتصال والتواصل واللقاءات المباشرة.

واتفقت هذه الدراسة مع دراسة أندوراس (2006) والتي أشارت إلى أن ممارسة التمكين كانت عالية. واختلفت هذه الدراسة مع دراسة العساف (2006) والتي أشارت إلى أن مستوى التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية كان متوسطاً، وكذلك اختلفت مع دراسة الخاجة (2006) والتي أشارت إلى أن ممارسة التمكين في أجهزة الحكومة الاتحادية في الإمارات كانت بدرجة متوسطة. واختلفت مع دراسة السلولي (2013) والتي أشارت إلى أن درجة ممارسة التمكين لمديري المدارس جاءت بدرجة متوسطة، وكذلك دراسة الفايز (2014) والتي أشارت إلى أن درجة ممارسة التمكين للقيادات النسائية في الجامعات السعودية جاءت بدرجة متوسطة. وكذلك دراسة اللحياني (2015) والتي أشارت إلى أن درجة ممارسة التمكين لمديري المدارس جاءت بدرجة متوسطة.

وقد أشارت النتائج إلى أن المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين لمحاور التطوير التنظيمي كانت عالية، وقد جاء محور التكنولوجيا في المرتبة الأولى ومحور الهياكل والاستراتيجيات في المرتبة الثانية ثم محور الخدمات ثم المحور الثقافي. وتفسر هذه النتيجة أن مستوى ممارسة التطوير في الجامعة كان عالياً حيث أن جامعة الحدود الشمالية سعت من خلال ميزانياتها إلى توفير الكثير من التقنيات المتمثلة في المختبرات والورش والمعامل والأجهزة والمعدات، كما أن الجامعة منذ ما يقرب من ثلاث سنوات قامت بتدشين خطتها الإستراتيجية 2014-2019 والتي تضمنت هياكلها التنظيمية. وقد سعت الجامعة إلى توفير الكثير من الخدمات للمستفيدين في مختلف أعمالها كالتعليم الإلكتروني وأنظمة القبول والتسجيل، والأنشطة المختلفة، كما أصبحت لها هوية ثقافية تتمثل في استقطاب الكفاءات الأكاديمية، والقوة الحسنة.

وتتفق الدراسة مع ما ذهب إليه العيسى (2009) من أن إصلاح التعليم وتطويره يكمن في التخلي عن المركزية الشديدة إلى اللامركزية وإلى التمكين الذي يحفز على الإبداع وبيّح المشاركة في اتخاذ القرارات. وقد اتفقت الدراسة مع دراسة نحيت (2008) التي أكدت على أن هناك علاقة طردية وقوية ما بين التمكين وتطوير الأداء في المنظمات. كما اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة علي وأحمد (2013) والتي أكدت على وجود علاقة بين التمكين والتطوير التنظيمي.

كما اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة ارستاد (Erstad, 1997) والتي أكدت أن التمكين أحدث تطوراً في ثقافة المنظمات، وأحدث تطوراً في خلق رؤية للمنظمة وبناء استراتيجياتها، وساعد في تدريب وتطوير العاملين والسماح بمشاركتهم في اتخاذ القرارات. وكذلك في أساليب وطرق تمكين الفرق، وفي تحسين أداء كثير من المنظمات في تقديم خدماتها.

ومن خلال النتائج يتضح أن التمكين بمحاوره المختلفة يسهم إسهاماً كبيراً في التطوير التنظيمي في جامعة الحدود الشمالية فمن خلال النتائج يتضح أن محاور التمكين المختلفة كانت عالية في الجامعة وأن محاور التطوير كانت عالية وأن هناك أثراً للتمكين على التطوير في الجامعة.

التوصيات

- قيام المجالس العليا في الجامعة بسن مزيد من التشريعات واللوائح والصلاحيات الداعمة لأعمال التمكين.
- وجود خطة استراتيجية وخطط تنفيذية التمكين في العمل .
- ممارسة التمكين المختلفة في أعمال الجامعة بمختلف البرامج الأكاديمية والإدارية.
- قياس التمكين من خلال مؤشرات اداء تقاس بشكل دوري لممارسات التمكين والتطوير المراد الوصول لها.
- زيادة ثقافة التمكين بين العاملين في الجامعة وطرقه وأساليبه المختلفة من خلال البرامج التدريبية والورش والندوات والأبحاث المدعومة.
- استحداث جوائز لتحفيز القيادات لأفضل ممارسات التمكين وأفضل مجالات التطوير القائمة.

المراجع

- أبو كريم، احمد. (2012). درجة التمكين الإداري لدى القيادات التربوية من وجهة نظر المنتسبين لدورة مديري المدارس والمشرفين التربويين في كل من جامعتي الملك سعود والإمام محمد بن سعود الإسلامية. *رسالة التربية وعلم النفس*، 38، 11-42.
- أندراوس، رامي. (2006). *درجة ممارسة مفاهيم الثقة والتمكين لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية* (أطروحة دكتوراه غير منشورة). الجامعة الأردنية، الأردن.
- الخاجة، فاطمة. (2006). *أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين مع دراسة تطبيقية على أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات* (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة القاهرة، مصر.
- السلولي، عبدا لله. (2013). *التمكين الإداري لدى مديري المدارس في محافظة بيشة وعلاقتها بأدائهم* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية.
- العساف، حسين موسى. (2006). *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، الأردن.
- علي، عالية واحمد، سيف. (2013). *أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة*، 36، 159-186.
- العززي، فواز مالح. (2015). *واقع التمكين الوظيفي لدى القيادات التربوية وعلاقته بمدى تحقق الإدارة الرشيدة في مدارس التعليم العام بدولة الكويت. دراسات التعليم الجامعي*، مصر، 30، 173-323.
- العيسى، أحمد. (2009). *إصلاح التعليم في السعودية : بين غياب الرؤية السياسية و توجس الثقافة الدينية وعجز الإدارة التربوية*. بيروت: دار الساقي.
- الفايز، هيلة عبدالله. (ديسمبر، 2014). *التمكين الإداري للقيادات النسائية في الجامعات السعودية الواقع والتحديات*. ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية: الواقع والتطلعات، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- كوفي، ستيفن آر. (2006). *العادة الثامنة: من الفعالية إلى العظمة*. دمشق: دار الفكر.

اللحيانى، بسام حميد. (2015). التمكين الوظيفي ودوره في تحسين عملية الاتصال الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام في منطقة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

المغربي، عبد الحميد. (2001). تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص: دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة بمحافظة دمياط. *المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، الملحق الثاني، 1، 44-1*.

نحيت، أيوب. (2008). تمكين العاملين وعلاقته بتطوير أداء المنظمات الأمنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

Asgarsani, H., Duostdar, O. & Rostami, A. (2013). Empowerment and its Impact on the Organization Productivity. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(11), 738-744.

Casey, M., Saunders, J. & O'Hara, T. (2010). Impact of critical social empowerment on psychological empowerment and job satisfaction in nursing and midwifery settings. *Journal of Nursing Management*, 18(1), 24-34.

Daft, R.L. (2004). *Organization Theory and Design*. Mason, Ohio: Thomson/South-Western.

Erstad, M. (1997). Empowerment and Organizational Change. *International Journal of Contemporary hospitality management*, 9(7), 325-333.

Insan, A.N., Endang S.A.M., Raharjo, K. & Hamid, D. (2013). The Effect of Empowerment of the Organizational Commitment and the job Satisfaction of the employees of the National Electricity Company (Ltd.) in South Sulawesi Province Indonesia. *Asian Transactions on Basic & Applied Sciences*, 3(4), 13-23.

Laschinger, H.K.S., Leiter, M., Day, A. & Gilin, D. (2009). Workplace empowerment, incivility, and burnout: Impact on staff nurse recruitment and retention outcomes. *Journal of Nursing Management*, 17, 302-311.

Meyerson, G. & Dewettinck, B. (2012), Effect of empowerment on employees performance. *Advanced Research in Economic and Management Sciences*, 2, 40-46.

Roozitalab, A. & Majidi, M. (2017). Factors Affecting on improvement Employee empowerment, Case study: Saipa Corporating. *International Review*, 1, 9-17. Retrieved from <http://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/2217-9739/2017/2217-97391702009R.pdf>

Sparks, B. A., Bradley, G. L. & Callan, V. J. (1997). The impact of staff empowerment and communication style on customer evaluations: The special case of service failure. *Psychology & Marketing*, 14(5), 475-493.

- Spreitzer, G. (2007). Toward the integration of two perspectives: A review of social-structural and psychological empowerment at work. In C. Cooper & J. Barling (Eds.), *The handbook of Organisational Behavior*. Thousand Oaks: Sage. Retrieved from [file:///C:/Users/2370840221/Downloads/Toward the integration of two perspectives A review.pdf](file:///C:/Users/2370840221/Downloads/Toward%20the%20integration%20of%20two%20perspectives%20A%20review.pdf)
- Timothy, A.T. & Abubakar, H.S. (2013). Impact of Employee Empowerment on Service Quality - AN Empirical Analysis of the Nigerian Banking Industry. *British Journal of Marketing Studies*, 1(4), 32-40.
- Uzunbacak, H.H. (2015). The Impacts of Employee Empowerment on Innovation: A Survey on Isparta and Burdur Organized Industrial Zones. *The Journal of International Social Research*, 8(37), 977-989.
- Yang, J., Liu, Y., Huang, C. & Zhu, L. (2013). Impact of Empowerment on Professional Practice Environments and Organizational Commitment among Nurses: A Structural Equation Approach. *International Journal of Nursing Practice*, 19(1), 44-55.